

三位一体の知財活動チームによる 知識創造について

百 瀬 隆*

抄 録 第4次産業革命に対応する知財マネジメントは如何にあるべきかの議論が活発に行われている。そして、今後知財部門として生き残りを図るためには、従来の情報処理型では難しく、知識創造型にしていく必要があることは明白となっている。

本稿では、当社の知財活動チームを母体とした三位一体の知財活動がその実現に向けた選択肢の一つになり得ることを明確にすると共に、知財活動チームにおける知識創造のメカニズムについても明らかにした。

また、知財活動チームで実際に活動を推進するため、その駆動力としてPDCAサイクルを回す必要があるが、この中で改善(Act)の工程が重要となっており、計画(Plan)自体を見直すような改善(Act)を行うことが、知識創造を促す上でキーポイントとなっていることを明確にした。

目 次

1. はじめに
2. 三位一体の知財活動チームについて
 2. 1 知財活動チームの基本概念
 2. 2 知財活動チームによる創造的な問題解決
3. PDCAサイクルと知識創造の関係について
 3. 1 PDCAサイクル
 3. 2 PDCAサイクルと知識創造の関係
4. 知財活動チームにおける知識創造について
 4. 1 実際の知財活動におけるPDCAサイクル
 4. 2 知財活動チームにおいて知識創造が起る条件
5. 知財活動チームにおける学習について
 5. 1 PDCAサイクルと学習の関係(チームレベル)
 5. 2 PDCAサイクルと学習の関係(個人レベル)
6. まとめ

1. はじめに

現在、知財業界では、第4次産業革命に対応する知財マネジメントは如何にあるべきかについての議論が活発に行われている。この議論に

は主に二つの流れがあり、一つは人工知能による創作物やセンサー等から集積されるデータベース等の知財上の取扱いをどうするべきかという議論と、もう一つは人工知能やロボット等の出現により、定型業務に加えて非定型業務においても省力化が進展するのに伴い、今後の知財部門の在り方に対する議論があるが、本稿では後者について議論を進めたい。

経済産業省が取り纏めた「新産業構造ビジョン」¹⁾によれば、バックオフィス(顧客に直接対応するフロントオフィスを支援する間接部門)業務等、わが国の雇用のボリュームゾーンである従来型のミドルスキルのホワイトカラーの仕事は大きく減少することが予想され、具体的には人工知能やグローバルアウトソースによる代替により、経理、給与管理等の人事部門、データ入力係等の職業が減少する可能性が高いことが指摘されている。しかし、このビジョン

* 株式会社ダイセル 知的財産センター長補佐
Takashi MOMOSE

においてはそれ以上の記載がなく、知財部門が減少する職業に含まれるか否かについては議論されていない。実はこれに対する回答は、今から約10年前のグローバル化に伴う議論の中に見出すことができる。

2007年9月に放送されたNHKスペシャル「人事も経理も中国へ」という特集において、グローバル化が進展する中で、これまで企業にとって不可欠とされてきた総務、経理等が人件費の安い中国に移管されていく姿が映しだされた。その当時の、このような状況を捉え、学習院大学の米山教授からは、海外に移管される業務のほとんどが「知識・情報処理型」の仕事であることが多く、知財部門においても膨大な量の技術情報を処理し、特許として出願・登録していくという活動を続けている限り、いずれ外部に移管されていくであろうとの指摘がなされている²⁾。その後、さらにグローバル化が進み、それに加えて人工知能による「知識・情報処理型」の業務の置き換えが進展してきている現状においては、いずれ知財部門の業務も減少していくと考えるのが妥当であろう。

それでは知財部門の存在意義は、今後時間の経過と共に失われていくのだろうか。この知財部門としての存在意義については、我々知財部門として真剣に議論して見出していく必要があるが、現状では米山教授が指摘した「知識・情報創造型」²⁾（以下、「知識創造型」と略す）の知財部門を目指すことが、部門として生き残りを図る上で重要なキーワードになりうるのではないだろうか。この知識創造型知財部門とは、米山教授によれば、従来の知財部門という枠を超えて、研究開発部門の活動や事業部門の戦略的展開に主体的・能動的に関わり、自ら戦略的な提案を行う存在を意味している。そして、その実現のためには、所謂、事業部門・研究開発部門・知財部門の三位一体の知財活動を推進する中で、それぞれの部門が有する情報を共有す

ると共に、共有された情報から新たな知識を創造し、それに基づいて知財部門として事業部門や研究開発部門に戦略的な提案を行っていくことが必要になってくると考えられる。では、その実現のために、具体的にどのような知財活動を目指せばよいのだろうか。そのヒントになるのが現在当社で進めている知財活動チームによる三位一体の知財活動にあるのではないかと考えている。

この知財活動チームそれ自体については、既に本誌にて紹介しているが^{3)~5)}、事業部門、研究開発部門および知財部門から派遣された担当者により構成されており、全社の知財活動を複数の知財活動チームにより運営しているのが特徴となっている。当社では2010年から知財活動チームによる知財活動を開始しており、現在8年が経過しようとしているが、その経過観察から、知財活動チームによる知財活動が知識創造型となっていることに気がついた。しかし、今までどのようなメカニズムにより知識創造が行われているのか十分に検討を行えていなかった。

本稿において、知財活動チームによる知財活動における知識創造のメカニズムを明らかにするとともに、今後知識創造型の知財活動を実現する上において、どのような点に注意しなければならないかについて明らかにする。そして、知財活動チームにおいて知識創造が伴う活動が行われた場合、知財活動チームとしての学習やチームメンバー⁶⁾の学習に、どのような影響があるのかについても明らかにしたい。

2. 三位一体の知財活動チームについて

当社の知財活動チームの特徴については既に報告を行っている^{3)~5)}が、知識創造のメカニズムを考察する上で必要となるため、2.1で必要な箇所を既報から抜粋すると共に、補足説明を加えた。

2. 1 知財活動チームの基本概念

まず、知財活動チームの構成メンバーについて説明する。

・パテントコーディネーター（以下、「PC」と略す）

事業部門又は新事業企画部門の知財戦略の責任者であり、それぞれの部門に所属している。担当事業領域又は新事業領域において、事業全般を見渡せる部長クラスを選任している。具体的には、所属部門の知財戦略の策定、特許権等のマネジメント、知財係争への対応、知財活動の推進などについて事業部門又は新事業企画部門の責任者として対応する。

・IP責任者

研究開発テーマに対する知財マネジメントの責任者であり、研究開発部門に所属している。研究テーマに対して全般を見渡せる研究テーマリーダークラス（課長から部長クラス）を選任している。具体的には、技術成果の知的財産としてのマネジメント、製品、技術ごとの知財マネジメント、若手技術者への知財上の指導と教育などについて、研究開発部門の責任者として対応する。

・知財担当

三位一体の知財活動を行う上で、知財部門から任命される担当者で、担当領域の知財活動の責任者である。知財マネジメントに関して幅広い経験を積んでいる人を選任している。具体的には、三位一体の知財活動が円滑に行われるような働きかけ、知財戦略上のコンサルティング、知財専門家としての専門サービスを行うことについて知財部門の責任者として対応する。

当社の三位一体の知財活動の進め方について以下説明する。

(1) PC・IP責任者・知財担当がコアメンバーとなり知財活動チームを形成し、この知財

活動チームを母体として知財活動を推進する（部門間の壁を取り払う）。

- (2) 知的財産のユーザーであるPCを知財活動チームのリーダーとする。
- (3) PC・IP責任者・知財担当により、年度の初めに知財活動計画を立案する。
- (4) PC・IP責任者・知財担当により定期的にミーティングを開催し、知財活動計画に示された課題の達成に向けてPDCAサイクルを回しながら知財活動を行う。
- (5) 全社の知財活動は、複数の知財活動チームにより行う（全社で37チーム）。
- (6) 知財部門長は、年一回、知財活動チームのメンバーと面談を行い、知財活動チームの活動レベルの評価を行うと共に、その知財活動チームに対して活動レベルを上げるための助言を行う（PC面談）。
- (7) 各PCが知財活動チームの運営や知財戦略上のノウハウについて情報交換できるように、知財部門主催で、年一回、全社のPCが集まるミーティングを開催する（PC会議）。

2. 2 知財活動チームによる創造的な問題解決

三位一体の知財活動を行う上で、それぞれの部門間の壁がボトルネックとなっていたため、その壁を取り払うために知財活動チームの編成に切り替えたが、実はそれだけでは知財活動が円滑に行われないことがわかってきた。その理由として、知財活動チームは、PC・IP責任者・知財担当からなるチームであるが、図1に示すように、PCはマーケティング等のビジネス領域における専門知識を有する専門家、IP責任者は技術領域における専門知識を有する専門家、そして知財担当は知財領域の専門知識を有する専門家であり、お互いに専門用語が異なることや、業務上、目的とすることが異なること等により、チームメンバー間の円滑なコミュニケー

ションを図るのが難しいためである。

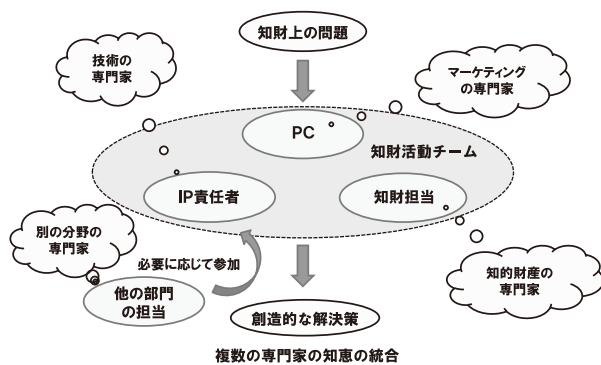


図1 知財活動チームによる創造的な問題解決

それでは、知財活動チームにおいてコミュニケーションを図り、チームとして創造的解決策を出すにはどのようにすれば良いのだろうか。その仕掛けとしては主に二つあり、一つは2. 1の(3)で示した知財活動計画の策定の過程において、共通言語（チーム内で理解できる言葉という意味）により共通の目標を立てることであり、もう一つは2. 1の(4)で示したように、知財活動計画に挙げられた課題達成のために、チームとしてPDCAサイクルを回すことである。このPDCAサイクルを回すことは、チームにおいて、実際に活動を推進するための駆動力に当たると考えることができる。そして、PDCAサイクルを回す過程で、チームの中で知識創造が行われていると考えられる。次章において、PDCAサイクルと知識創造の関係について考察したい。

3. PDCAサイクルと知識創造の関係について

知財活動チームにおいて、知識創造がどのように行われているかについて考察をする前に、PDCAサイクルについて説明を行い、その後PDCAサイクルと知識創造との関係についての考察を進めたい。

3. 1 PDCAサイクル

PDCAサイクルの成立過程とその特徴については既に文献等⁷⁾で紹介されているが、ここではPDCAサイクルと知識創造の関係を考察する上で必要となる部分について説明する。

PDCAサイクルは、元々品質管理の分野において、定量的な目標を立てて（Plan；計画）、実行し（Do；実行）、その結果を目標値と比べて合っているか調べ（Check；評価）、その結果が目標値からずれている場合には改善を加える（Act；改善）というサイクルを回すことにより、品質管理上の精度を高めていく手法として確立された。その後、企業で全社的、計画的に品質管理を行う必要性に迫られ、従来個々の工程における品質管理に用いられてきたPDCAサイクルの手法を、全社的な品質管理の推進に適用しうる方法として応用展開され、さらに品質管理以外の一般のマネジメントにも適用されるに至っている⁷⁾。このようにPDCAサイクルが工程の品質管理から、一般のマネジメントに展開される過程において、特に改善（Act）の部分の意味合いが変わってきているように思われる。

そこで、図2にPDCAサイクルのプロセスフローを示すことにより、改善（Act）の意味がどのように変わってきたか考察したい。

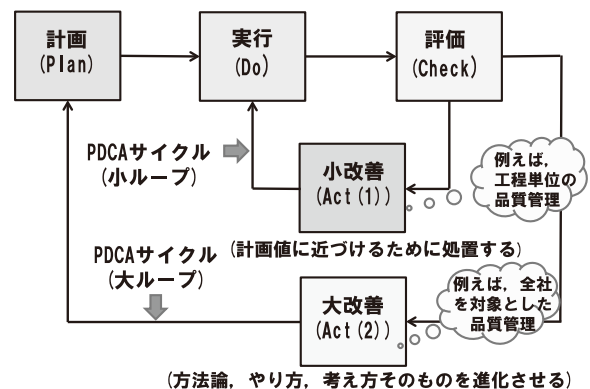


図2 PDCAサイクルのプロセスフロー

まず、ある工程の品質管理では、目標値を設定 (Plan) し、実行 (Do) して、評価 (Check) の結果、目標値とずれている場合には、目標値に近づけるための改善 (Act (1); 以下、「小改善」という) が行われるが、通常、改善された手法で実行 (Do) され、目標値と合っているかどうか引き続き評価 (Check) される。即ち、図 2 において Plan→Do→Check→Act (1)→Do→Check (場合によってはその後、目標値に達するまで、Act (1)→Do→Check が繰り返される) というサイクル (以下、「PDCA サイクル (小ループ)」という) を回すことになる。従って、この場合、改善策が目標値自体の変更へと結び付くことは少ない。

一方、一般のマネジメントに PDCA サイクルが適用される場合には、通常、定量的な目標を立てて (Plan)、実行し (Do)、その結果が目標値に合っているかを調べ (Check)、目標値からずれている場合には、やり方や考え方自体を根本的に見直し、場合によっては目標値自体の変更が伴う改善 (Act (2); 以下、「大改善」という) が行われ、改善された計画 (Plan) に基づき、その後実行 (Do) が行われる。即ち、図 2 において Plan→Do→Check→Act (2)→Plan→Do→Check (場合によってはその後目標値に達するまで、Act (2)→Plan→Do→Check が繰り返される) というサイクル (以下、「PDCA サイクル (大ループ)」という) を回すことになる。

以上の説明において、PDCA サイクルが工程の品質管理に用いられる場合と、一般のマネジメントに用いられる場合とに分けて説明を行ったが、もちろん品質管理においても PDCA サイクル (大ループ) となることもあるし、逆に一般のマネジメントにおいても PDCA サイクル (小ループ) となることもある。ここでは、PDCA サイクルにおいて、目標値自体の変更が伴わない PDCA サイクル (小ループ) と、目標値の変

更を伴う PDCA サイクル (大ループ) の二つがあることを指摘することに留めたい。

3. 2 PDCA サイクルと知識創造の関係

PDCA サイクルと知識創造の関係について考察する前に、まず知識創造の定義について考えてみたい。その定義として、最もシンプルな表現では「新たな知識を生み出すこと」となるが、この定義では、誰が知識を生み出すのか、そして生み出された知識を誰がどのような目的で使うのかが不明確である。まず、前者については、知識を生み出す主体はあくまでも個人であるが、個人が組織の中で活動している場合には、他の個人との相互作用がある中で知識が生み出されることもあり、この場合には、組織として知識が生み出されていると考えることができる。そして、個人あるいは組織に蓄えられた知識は、組織のある目的を達成するために活用されることになる。そこで、本稿では知識創造を、「個人または組織が、ある目的を達成するために、今まで持っていなかった新たな知識を生み出すこと」⁸⁾ とする。

この知識創造の定義に従って、PDCA サイクル (小ループ) および PDCA サイクル (大ループ) において知識創造が起こっているか否かを考察したい。まず、PDCA サイクル (小ループ) では、最初に計画 (Plan) を策定する段階では知識創造が伴う可能性はあるが、その後の実行の段階 (Do) では、計画 (Plan) に基づいて実施されるだけなので新たな知識は生まれず、評価 (Check) の段階でも、目標値に対して達成できたかどうかの判断のみとなるため、知識創造が伴わないと考えられる。それでは、改善 (Act (1)) の段階ではどうであろうか。この段階では、目標値からずれている場合、目標値に近づけるために多少工夫が行われるかも知れないが、目標値自体の見直しまでは行われないので、知識創造が伴うとしてもごくわずかであ

ろう。そして、その後PDCAサイクル（小ループ）を回したとしても、計画（Plan）の目標値自体が変わらないので、新たな知識創造が起こることは期待できない。

一方、PDCAサイクル（大ループ）では、計画（Plan）、実行（Do）、評価（Check）の段階の知識創造の考え方についてはPDCAサイクル（小ループ）と同じであるが、改善（Act（2））の段階で違いがでてくる。即ち、目標値からずれている場合には、やり方や考え方自体を根本的に見直し、場合によっては目標値自体の変更が行われるため、知識創造が伴う。そして、その後PDCAサイクル（大ループ）を回した場合、計画（Plan）に見直された目標値が設定されているため、その後の改善（Act（2））の段階で新たに知識創造が起こることが期待できる。従って、PDCAサイクルにおいて、より知識創造が伴うようにするためには、計画（Plan）自体の見直しを伴うPDCAサイクル（大ループ）を回す必要があることが分かる。

4. 知財活動チームにおける知識創造について

前章において、知識創造をより促すためには、PDCAサイクル（大ループ）を回す必要があることを指摘したが、本章においては、実際の知財活動において知財活動チームによりPDCAサイクルを回した場合、知識創造が促されるかどうか考察したい。

4. 1 実際の知財活動におけるPDCAサイクル

知財活動チームの年間の活動プロセスを図3に示した。まず、年度の初めにPC、IP責任者及び知財担当により知財活動計画（Plan）が立案される。この知財活動計画（Plan）は、前年度から活動が継続されている場合には、前年度の活動の振り返り（Check&Act）を反映させて

立案されるが、新たに知財活動チームが設けられた場合には、現在置かれている状況の確認（Check）と想定される課題に対する改善策（Act）を念頭において、計画（Plan）を立てる必要がある。その理由として、振り返り（Check&Act）が無い状態で計画（Plan）を立てて、実行したとしても、実効が伴った結果を得ることが難しいためである⁹⁾。これについてはCAPDサイクルと言われる場合もあるが、本稿においてもこれを念頭において説明を行っている。

その後、この知財活動計画（Plan）に基づいて知財活動チームとしての知財活動が実施（Do）される。具体的には、少なくとも月一度の頻度でPC、IP責任者及び知財担当によりミーティングが行われ、知財活動計画（Plan）に挙げられた課題に対して、具体的な実施の手順、担当の割り振り、スケジュール等が決められ、進捗状況を確認しながら実施（Do）される。

年度の後半に、知財活動チームと知財部門長との面談（PC面談）が行われ、知財活動チームの活動状況の確認（Check）と、知財活動のレベルを上げるための議論が行われる（Actのためのヒントが得られる）。さらに、PC会議において、各PCにより知財活動事例の紹介が行われ、知財活動チームの運営や知財戦略上のノウハウについて情報交換が行われる（Actのためのヒントが得られる）。

年度末に、知財活動チームとして、年度の活動の振り返り（Check&Act）が行われる。具体的には、知財活動の各課題についての達成度の確認（Check）、達成できなかつた場合の原因と改善策（Act）、知財活動レベルを上げるための新たな取組み課題の設定（Act）等について議論される。

次年度の初めに、年度末に行われた振り返り（Check&Act）に基づき、改善策や新たな取組み課題（Act）を盛り込んだ形で知財活動計画（Plan）が立案される。

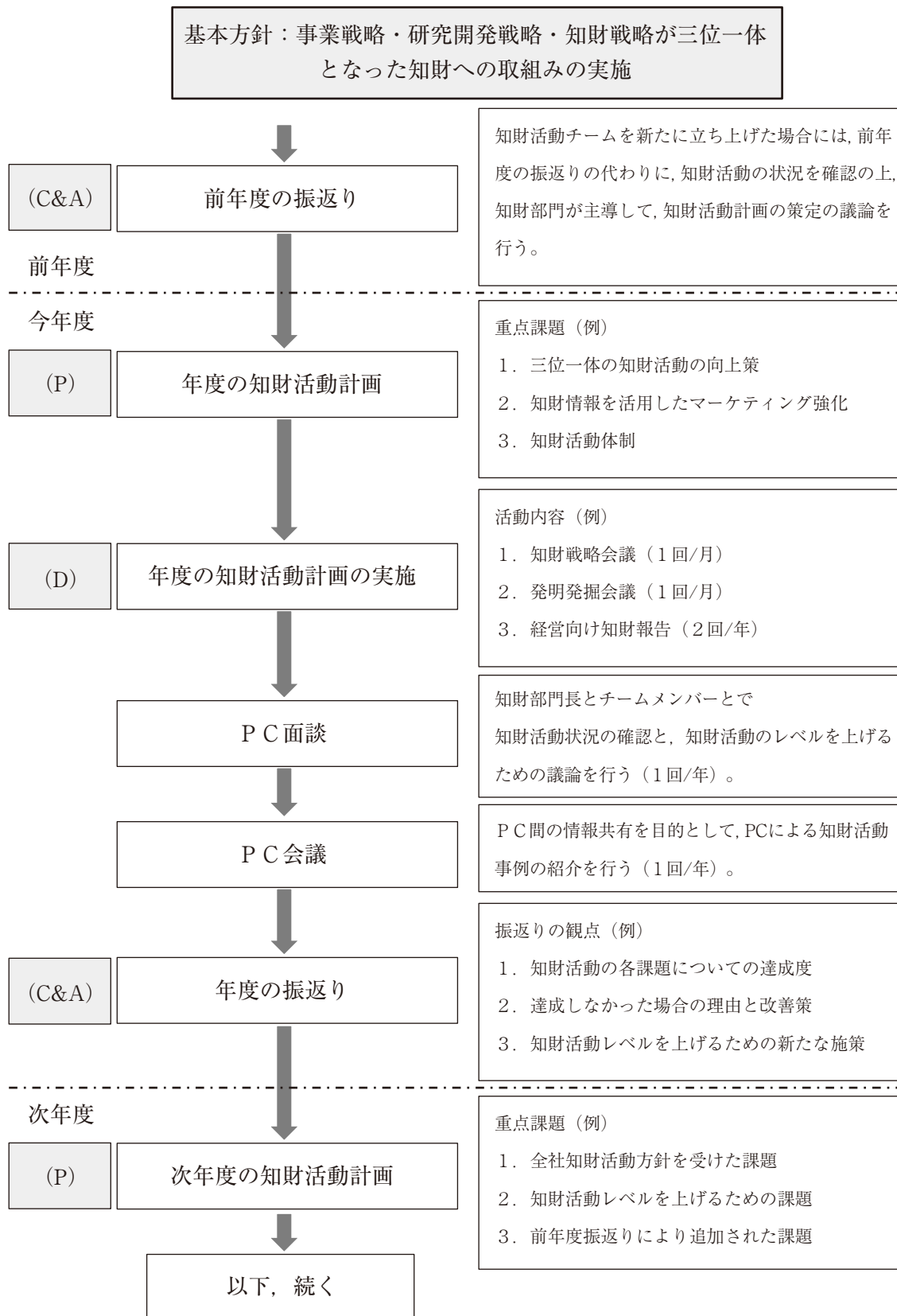


図3 知財活動チームの活動プロセス

4. 2 知財活動チームにおいて知識創造が 起こる条件

3. 2で述べたように、PDCAサイクルにおいて知識創造を起こすためには、改善（Act）が重要な役割を果たしており、小改善（Act（1））では知識創造が殆ど伴わないのに対して、大改善（Act（2））ではやり方や考え方の見直しや、計画（Plan）自体の見直しに伴うため、知識創造が起こりやすい。実際の知財活動におけるPDCAサイクルにおいても同様に考えることができ、大改善（Act（2））を行うことが知識創造を起こすために必要となる。

そのための補助的な役割を果たしているのが、振返り（Check&Act）の前に行われるPC面談とPC会議となる。PC面談では、知財活動チームと知財部門長との面談において、知財活動チームの活動状況の確認（Check）と共に、知財活動のレベルを上げるための議論（Act）も行われるため、それらが振返り（Check&Act）を行う際に役立つことになる。さらに、PC会議では、他の知財活動チームで得られた知財活動事例の紹介があるため、大改善（Act（2））を行う際に、それらの事例をそのまま適用できる場合や、それらをヒントにして新たな改善策（Act）を作り出すことが可能となる。このように、改善策（Act）を練る場合には、知財活動チーム内部で完結させず、チーム外から新たな知識を獲得することが重要となる。

5. 知財活動チームにおける学習について

前章において、知財活動においてPDCAサイクル（大ループ）を回した場合に、知識創造が起こりやすいことを指摘したが、本章ではPDCAサイクルと知財活動チームとしての学習の関係、及び知財活動チームとしての学習が、それぞれのチームメンバーの学習にどのような

影響を及ぼすかについて考察する。

5. 1 PDCAサイクルと学習の関係 （チームレベル）

PDCAサイクルと知財活動チームとしての学習の関係を考えるために、まず組織学習の考え方を説明したい。それは、知財活動チームが複数のメンバーで構成されており、チームという組織形態をとっているため、個人としての学習ではなく、組織学習として捉える必要があるからである。ここで、組織学習とは「組織として、自己にないもの（新しいもの）を生み出したり、見つけ出したりして自らのものにする」と定義¹⁰⁾されている。そして、組織学習では、通常そのレベルによって、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の2種類に分類される。シングル・ループ学習とは、既存の認知枠組みを保持したままで問題を解決するような改善的、漸進的な学習とされる。一方、ダブル・ループ学習とは、既存の認知枠組みから逸脱することにより、新たな枠組みを構築するような革新的、断続的な学習とされる¹⁰⁾。ここで認知的枠組みとは、スキーマと呼ばれる「心のなかに深く根付いた、知識をまとめて形式と意味を与える精神構造」を意味するが¹¹⁾、これは知財活動チームとして、物事を理解したり、一連の行動をとったりする際に利用される体系的な知識と理解すればよい。

次に、図4にPDCAサイクルと、以上述べたシングル・ループ学習とダブル・ループ学習との関係を示した。ここで重要となるのは、PDCAサイクルにおけるAct（1）、Act（2）と組織学習における認知的枠組みとの関係にある。厳密な意味でこれらの直接の対比はできないが、知財活動チームとして既存の小改善（Act（1））を行うことは既存の認知的枠組みの範囲内であると考えられ、知財活動チームとして新たな方法論、やり方、考え方を導入した大改善

(Act (2)) を行うことは既存の認知的枠組みから逸脱し、新たな枠組みが構築された状態と考えることができる。即ち、小改善 (Act (1)) が伴うPDCAサイクル (小ループ) では、シングル・ループ学習が行われ、大改善 (Act (2)) が伴うPDCAサイクル (大ループ) では、ダブル・ループ学習が行われていると関係付けることが可能であろう。

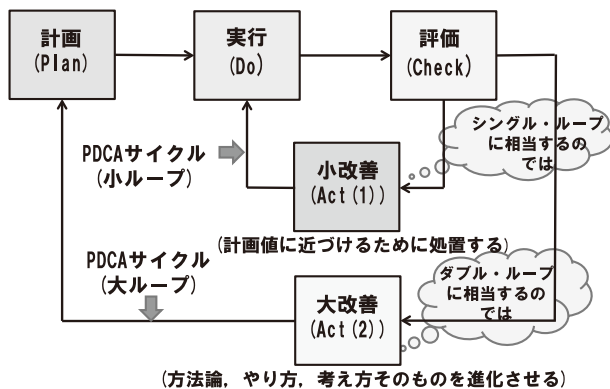


図4 知財活動を通しての学習 (チームレベル)

ここで、4. 2で議論した知財活動チームにおける知識創造と、前述の組織学習の関係を整理すると、知財活動チームがPDCAサイクル (大ループ) を回した場合、ダブル・ループ学習が行われ、知識創造が促されるのに対して、PDCAサイクル (小ループ) を回した場合には、シングル・ループ学習に留まり、知識創造も促されないということになる。

5. 2 PDCAサイクルと学習の関係 (個人レベル)

前節においては、知財活動チームとしての組織学習について考察を行ったが、この節においては、知財活動チームに所属するチームメンバー自身の学習について考察する。尚、チームメンバーの個人としての学習については、その個人がチーム活動で経験したことから学習するという視点で、Kolbの経験学習モデル¹²⁾を用いて解析する。

図5に、知財活動チームによる活動を通してチームメンバーが学習するプロセスについて、Kolbの経験学習モデルと関連付けて示した¹³⁾。Kolbの経験学習モデルは、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、そして能動的実験の4つの過程からなる循環的学習モデル¹⁴⁾である。チームメンバーは、知財活動チームにおいて活動を行うことにより、種々の経験を積み (具体的経験)、それらの経験について振り返りを行い (内省的観察)、経験を一般化、概念化、抽象化し (抽象的概念化)、そして抽象化された概念を適用して実験的な取組みが行われ (能動的実験)、その結果新たな経験を積んで次の循環的な学習プロセスに繋げるというモデルである。

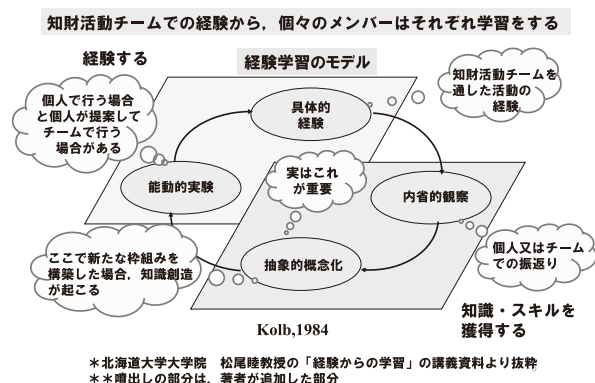


図5 知財活動を通しての学習 (個人レベル)

この経験学習モデルの中で最も重要となるのが、抽象的概念化であり、経験の振り返りを行った後、経験したことの意味づけを行い、その中で次のアクションに結び付ける教訓 (抽象的概念化) を如何に引き出すかにある。この抽象的概念化は個人として行うこともあるが、むしろチームの他のメンバーも含めた組織レベルで行うことも有効であり、さらにメンター (助言者) や熟達者のアドバイスをすることも効果的である。

当社では、今まで複数の知財活動チームを観察してきたが、PDCAサイクル (大ループ) を回しているチームでは、それぞれのチームメンバーの学習が促されるという傾向 (個人として

の成長)がみられ、一方、PDCAサイクル(小グループ)を回しているチームでは、それぞれのチームメンバーの学習があまり進まないという傾向がみられた。

この現象は、知財活動チームとしてPDCAサイクル(大グループ)を回しているところは、チームとしてもダブル・ループ学習をしており、かつ知識創造も活発に行われていることから、チームメンバーも知識創造を行うプロセスに参与する機会が増え、それらの経験から学習するチャンスが増えるためであると考えられる。一方、知財活動チームとしてPDCAサイクル(小グループ)しか回していないところは、チームとしてシングル・ループ学習に留まり、知識創造もあまり行われていないことから、チームメンバーが知識創造のプロセスに参与する機会も少なくなり、その結果として経験学習が進まないと考えるのが妥当であろう。

6. まとめ

本稿では、知識創造型の知財部門を目指す上で、当社で実施している知財活動チームによる知財活動がその実現に向けた選択肢の一つであることを明確にすると共に、知財活動チームによる活動における知識創造のメカニズムについて考察を行った。

また、知財活動チームの特徴として、ビジネス領域における専門知識を有するPC、技術領域における専門知識を有するIP責任者、そして知財領域の専門知識を有する知財担当から編成されており、そのチームで実際に知財活動を推進するため、その駆動力としてPDCAサイクルを回すことが必要であることを述べた。そして、PDCAサイクル(小グループ)では、シングル・ループ学習に留まり、知識創造が殆ど起こらない状態となるが、PDCAサイクル(大グループ)では、ダブル・ループの学習が行われ、知識創造が促される状態となっていることを述べた。

さらに、PDCAサイクル(大グループ)では、チームメンバーが大改善(Act(2))を行う過程で種々の経験ができ、さらに他のチームメンバーから助言等を得られるため、チームメンバー自身の学習も促進されやすいことも指摘した。即ち、知財活動チームにより、PDCAサイクル(大グループ)を回すことは、結果としてチームメンバーの人材育成に繋がることになると言える。

今後の課題として、第4次産業革命に対応できる知財マネジメントを行う上で、技術的成果である知的財産を最終的にビジネスにおいて有効活用するために、知財活動チームとしてどのような課題に取り組むべきかを明確化していくことであると考えている。その一つの方向として、

MOT(Management of Technology)と知財マネジメントが交差する領域における課題、即ち、知識創造マネジメント、イノベーションマネジメント、オープン・クローズ戦略、国際化標準化戦略等が重要になってきていると思っている。そして、知財活動チームがそれらの課題に取り組む場合には、PDCAサイクル(大グループ)の大改善(Act(2))の過程において、実験的(挑戦的)な課題として取り入れ、それに対して積極的に取り組んでいくことが望まれる。

本稿が、今後知識創造型知財部門を築き上げる上で、多くの企業の方々に役立つことを願っている¹⁵⁾。

注 記

- 1) 経済産業省、「新産業構造ビジョン」(平成29年5月30日)
- 2) 米山茂美、「企業の知財と知財力」, 特技懇, No.255, pp.36~44 (2009)
- 3) 百瀬隆、「経営に資する知財活動とそれを支える知財人材」, 知財管理, Vol.60, No.3, pp.483~493 (2010)
- 4) 百瀬隆、「知財活動チームを母体とした新たな三位一体の知財活動の提唱について」, 知財管理,

- Vol.65, No.12, pp.1660~1670 (2015)
- 5) 「わが社の知財活動」, 知財管理, Vol.66, No.9, pp.1207~1208 (2016)
 - 6) 本稿においてチームメンバーという表現を用いた場合には, チームリーダーを含んだメンバーを意味する。
 - 7) 例えば, 重本直利, 他, 「PDCAサイクル3つの誤読」, 晃洋書房 (2011) の第2章で詳しく説明されている。
 - 8) この知識創造の定義を行う上で, 富田健司, 「経営学における知識研究」, 同志社商学, Vol.64, No.6, pp.388~407 (2013) を参考にした。
 - 9) 経済産業省, 「経済産業行政における組織マネジメントに関する調査」(平成27年3月20日)において, トヨタ自動車において, PDCAの中でも, PDよりもCAを重視して, より成果の見込まれる計画を作ることが重要であることが述べられている。
 - 10) 古澤和行, 「知識創造としての組織学習プロセス」, 経済科学, Vol.52, No.1, pp.39~55 (2004)
 - 11) Garvin, D.A., 「Learning in Action」 Harvard Business School Press, p.24 (2000)
 - 12) Kolb, D. A. 「Experimental Learning : Experience as the Source of Learning and Development」, Prentice Hall (1984)
 - 13) 松尾睦, JIPAの知財戦略スタッフ研修会 (2007年3月15日) において使用された講義資料「経験からの学習」より抜粋して使用した。
 - 14) 中原淳, 「経験学習の理論の理論的系譜と研究動向」, 日本労働研究雑誌, No.639, Oct., pp.4~14 (2013)
 - 15) 本稿で紹介した知財活動チームについては, 平成30年度の「知財功労賞 (特許庁長官表彰)」及び日本知財学会の「産業功労賞」の受賞の対象となり, 多くの企業の方々に認識されつつある。

(原稿受領日 2018年3月2日)

