

グローバル知財マネジメントに関する研究

——現地知財人材マネジメントを中心に——

マネジメント第1委員会
第1小委員会*

抄 録 海外現地法人に開発拠点を設けると、現地で知財が創生される。日本企業は、当初日本からの出張等に対応していたが、現地創生知財の増加により、知財活動の現地化を指向している企業も少なくない。そこで課題となるのが、現地知財人材のマネジメントである。現地に知財組織・リエゾン置いて日本本社と連携して活動を進めるには、日本から現地に人材を派遣するか、現地でスキルのある人材を採用するか、現地人材を育成するかなど、選択肢や考慮すべきことが多い。また、本社の意向に沿った知財施策を現地で実施するには、現地の知財組織・人材が施策の背景や目的をどう理由付け、現地事業部・開発部門にどう働きかけを行うかが重要となる。本テーマでは、本社が現地に求める役割を考慮した現地化対応のプロセスと態様について分類を行い、その分類に応じた現地知財人材とのコミュニケーション手法や動機付けの方法について提言を行う。

目 次

1. はじめに
2. 課題説明
 2. 1 海外拠点の知財業務の問題
 2. 2 課題の定義
3. 課題に対する仮説
 3. 1 知財業務の特殊性
 3. 2 問題の根源
 3. 3 対策の方向性
4. 方法論
 4. 1 現地知財活動の形態と深度(4象限モデル)
 4. 2 情報格差解消・文化差理解のための手法
5. ヒアリングによる検証
 5. 1 ヒアリング先の選定
 5. 2 4象限モデルへの当てはめ
 5. 3 情報格差是正と文化差理解に向けた施策・方策
 5. 4 採用・長期雇用に向けた施策・方策
 5. 5 ガバナンスのあり方
6. 提 言
7. おわりに

1. はじめに

インターネットの普及と技術の発展により、ヒト、モノ、カネ、情報がグローバル規模で瞬時に飛び交うようになり、あらゆる企業にグローバル競争への参加の機会が与えられると同時に、競争への参加を余儀なくされるようになった。

日本企業も例外ではなく、いかにして素早くグローバルの競合企業との差別化を図り、競争優位を確保するかが経営の最大の関心事である。

技術的に見れば、国や業界の境目がどんどん曖昧となる一方、各国・各地域の文化や慣習の違いは相変わらず残ったままである。P. ドラッカーは『設備や技術のマネジメントではなく、人材のマネジメントこそが（経営の）最大の関心事でなければならない』¹⁾との言葉を残しているが、この文化や慣習の違いこそが、人材マ

* 2017年度 The First Subcommittee, The First Management Committee

ネジメントに大きな影響を与える要素であり、グローバルマネジメントの成功を決める重要な要因の一つと言っても過言ではないと考えられる。

集団主義で合意形成型の意思決定プロセスを特徴とする日本企業の多くにとって、日本発でのグローバルマネジメントはハードルが高く、現地化を指向する一方で、緻密さや正確さの要求レベルの高さにより現地に任せ切ることができず、中央集権型マネジメント手法を取らざるを得ないというジレンマを抱えている。これは知財部門に限った話ではないと思うが、小委員会に参加している多くの委員企業が海外現地拠点の知財部門マネジメントに対して共通で持つ課題意識である。

なお、ここでいう現地化とは、『海外に設けた事業拠点で、幹部に現地人を登用するなどして、本国から派遣した駐在員ではなく現地で採用した人材（現地社員）を中心とした構成にし、現地に根差した企業文化を育むこと。』²⁾を意味する。

本研究は、日本に本社を持つ企業が、その海外開発拠点の知財業務を如何にマネジメントすべきかとの視点で検討を行い、現地知財人材をうまく活用し、業務を継続的・安定的且つ効率的に運用するために、本社は現地知財人材とどのような関わり方、働きかけをするのが適切かについて提言することを目的とする。なお、実際の調査・検証プロセスにおいては、日本に本社を持つ企業による現地の知財マネジメントに拘泥することなく、海外本社が日本子会社をマネジメントするケースも参考にして検討した。

2. 課題説明

2.1 海外拠点の知財業務の問題

日本本社の知財部門は、グローバルマネジメントを進めるうえで、どのようなことを意識しているのだろうか。知財管理誌掲載の論説「グ

ローバル知財マネジメントについての一考察」³⁾では、代表的なグローバル企業の経営と知財マネジメントの関係を調査した結果を示すことによって、知財マネジメントのあり方を考える一助を提供しており、提言として以下の3点が述べられている。

- ① グローバル経営を意識した知財マネジメントの実践
- ② 経営トップのコミットメントの強さ
- ③ 言語問題への対応とマネジメント選択肢の拡大

しかしながら、グローバルマネジメントに関し、小委員会内部でディスカッションしたところ、各社の課題意識は未だ上述のレベルには至っておらず、以下のように日本企業がグローバル知財対応に積極的に取り組み始めた当初から挙げられている基本的な問題が大半を占めた。

- ・質の高い発明が出てこない
- ・他社特許のクリアランス調査をきちんと行う仕組みとなっていない
- ・現地知財部員のスキルが不十分
- ・現地人材の育成、継承、離職対策ができていない

2.2 課題の定義

前節に示したグローバル知財マネジメントに関する各社の課題意識をまとめると、以下の2点に集約することができる。

- ① 現地への期待と実際の活動レベルの乖離
 - ② 適切な人的リソースの確保と育成が困難
- 以下に詳細をまとめる。

(1) 現地への期待と実際の活動レベルの乖離

現地で創生される知財が存在する場合、発明抽出・特許出願、他社特許のクリアランス調査など、日本本社が海外知財拠点に相応の対応を期待するものの、何故か対応そのものがされな

かったり、期待するレベルに達していなかったりということがよくある。また、現地拠点に対し、必要なことを伝え、丁寧に説明もしているはずなのに、本社の意向を理解したとは思えない結果が返ってくることもある。これは、話し手である我々と受け手である現地担当者との間に、理解や考え方の根本的な相違が存在するためと考えられる。そのことが、「質の高い発明が出てこない」「クリアランス調査をきちんと行う仕組みとなっていない」「現地知財部員のスキルが不十分」といった課題認識につながっているのではないかとと思われる。

(2) 適切な人的リソースの確保と育成が困難

グローバルマネジメントにおいて、必要な人材を確保できない、育成しきれない、せっかく育てたのに辞めてしまう、といった人材に関する問題は知財部門に限らず、各部門共通の悩みである。しかし、知財人材を集める上では、一般的な人材との違いも考慮する必要がある。例えば、業務面でいえば、知財制度や法令、技術内容、ビジネスなどの専門的且つ広範囲な知識が必要である。また、ある程度のレベルを担保するためには、国によっては弁護士／弁理士等の資格が必要となる場合もある。このような人材を獲得・育成し、短期間での離職を防ぐためにはどうしたら良いか。(1)の課題と合わせて、小委員会メンバーの経験に基づき仮説を設定し、検討を進めることとした。

3. 課題に対する仮説

3.1 知財業務の特殊性

(1) 課題の位置づけ

前章で示した2つの課題はいずれも、グローバル知財マネジメントにおける基本的な課題であり、取り立てて新しいものではない。人的リソースの確保については、知財特有の高いスキ

ル要件が求められることは前章でも触れたが、2.2(1)の「現地への期待と実際の活動レベルの乖離」という課題は知財業務特有の事象ではないともいえる。しかしながら、法務・経理・情報システム・人事等の他の本社系組織の業務とは異なり、ここには知財業務ならではの特有の課題があるのではないかと我々は考えた。

その理由として、知財業務は、他の本社系組織の業務とは異なり、コーポレート機能としてトップダウンでのガバナンスやマネジメントを効かせにくいということが挙げられる。というのも知財部門では、法務・経理・情報システム・人事等の他の本社系業務のように、定型化されたプロセスに組み込まれ、本社系組織として管理すべき項目についてチェックを行う形で必要な要件を満たすか否かを確認して進めるような業務は殆ど無く、知財問題の大半が発生する技術の現場に張り付いて行わなければならない業務が多いからである。多くの会社で、知財組織を事業軸での組織との結びつきが強くなるように設計しているのもこの表れであろう。

知財業務を適切に行うには、事業・開発部門の理解や協力なくしては成り立たず、それが十分に機能していないと、日本本社側の期待感と現地の活動レベルに乖離が生じる原因となりうるのではないかと考える。

(2) 知財業務で求められること

海外の開発拠点での知財業務として、通常は発明抽出・特許出願、他社特許のクリアランス調査などを行うことが期待される。しかしながら、目下の業務で忙しい事業・開発部門にとって、すぐに結果の出ない知財活動は面倒でしかなく、「出願すべき発明は無い」「問題となるような技術を採用していない」などと言って、実質的な活動を行わない、あるいは簡単に済ませようという判断がなされる可能性がある。現地拠点の知財部員には、とかく面倒と思われがち

な知財活動の必要性・重要性を事業・開発部門にまず理解してもらい、活動の実施へとつなげるべく、知財活動推進に向けた働きかけを行うことが求められることになる。

しかし、知財部門は一般的に現地事業・開発部門のレポートライン、つまり組織の指揮命令系統、の外にいるため、事業・開発部門を指示・命令する立場に無い。事業・開発部門に協力を依頼したり自発的に動いてくれるよう促したりして、知財活動を推進していくしかない。

活動推進にあたっては、「トップからの指示にする」「ゴールを共有して手段を一緒に考える」「細かくルールを決める」「実施しなかった際にペナルティを与える」「実施した際に褒賞を与える」等の様々な手法から、現地の実情に合わせた手法を組み合わせて仕組みを構築し、運用していかなければならない。

つまり知財部門の活動は、決まったことを展開して相談を待つ、という訳にはいかないのである。そして、こうした推進活動が出来るか否かが、現地知財活動の成否に直結すると考えられる。ひいては、現地知財人材の必要スキルとして重要な要素ともいえよう。

3. 2 問題の根源

前節のとおり知財部門の活動は、事業・開発部門との関係性や業務の特殊性により、いかに事業・開発部門の協力を得ながら活動を推進していくかがキーとなる。現地知財組織・人材がその役割をしっかりと理解・認識し、日本本社側の意図を汲んで知財推進活動を行うには、「現地への期待と実際の活動レベルの乖離」、「適切な人的リソースの確保と育成が困難」といった課題の解決に向けた根本的な原因究明が必要となる。

(1) コミュニケーション不足

海外知財拠点マネジメントにおいては、本社

から現地への指示と現地から本社への報告のサイクルを回していくことになるが、この双方向の情報伝達過程に大きな問題があるのではないかと、我々は考えた。

同じことを言ったとしても、日本の同僚に伝わる内容と海外現地拠点の外国人に伝わる内容とが同じとは限らないのに、それに気付かずにいることがある。このズレは、文化的背景等により相手に伝わる内容や意味合いが異なってくるために生じると考えられる。

この問題に気付かないまま、ずれた情報をお互いに伝えあっている、日本本社が海外現地拠点に望むような成果は当然得られない。

日本と海外との間でお互いに伝えたい内容を伝え合っていないこと、すなわちコミュニケーションが不足していることが第1の原因と考えられる。

(2) 日本式の押し付け

日本でそれなりの成功を収めた知財部門は、日本で成功体験を基に、その手法をそのまま海外現地拠点にも展開しがちである。「こういう問題に対してはこういう手段を採ればうまく行く」と、これまでの経験に基づいた指示を行うのはある意味自然なことであろう。

しかしながら、日本の1つの会社で成功した手法を海外の異なる環境でそのまま適用したところで、うまくいくとは限らない。日本と同じ目的を達成するにしても、「どのようにゴールを設定すべきか」「どのような運用プロセスにすべきか」「誰にどのように伝えるべきか」等の手段を、現地の事情に応じて選択しなければならない。この適切な手段は、文化的背景や人間関係等の、現地の人々の行動や判断の前提となっている要素により異なると考えられる。

したがって、現地の事情は日本とは異なっているという認識をした上で、現地の情報を意識的に収集し、その情報に基づいて現地に最適な

判断をして、現地に指示を出さねばならない。

日本の手法をそのまま実践した現地に対して、「違う」「そうじゃない」と嘆いたり、その手法が実践できない知財部員に対して、「スキルが無い」「伸びない」と嘆いたりする前に、日本式手法の無自覚な押し付けを省みる必要がある。現地の事情を考慮しない日本式手法の押し付けが、むしろ現地のスキル不足・理解不足の要因を招いているのではないだろうか。

現地の事情を考慮せずに日本式の手法を押し付けること、これが第2の原因と考えられる。

(3) 負のスパイラル

以上のコミュニケーション不足と日本式手法の押し付け、という2つの問題がさらに問題を根深くしていく。

適切な判断を行うのに必要十分な情報が含まれていない状態、つまり表層的な情報を現地から受け取り、それに基づき判断を行い、日本式の手法を現地に採用し、その背景も説明せずに指示として伝える。その指示が現地にずれて伝わり、現地なりの解釈で実施され失敗する。表層的な失敗レポートに基づく判断の下、さらに日本的思考による指示を背景も説明せずに伝える…といった図1に示すような様相である。

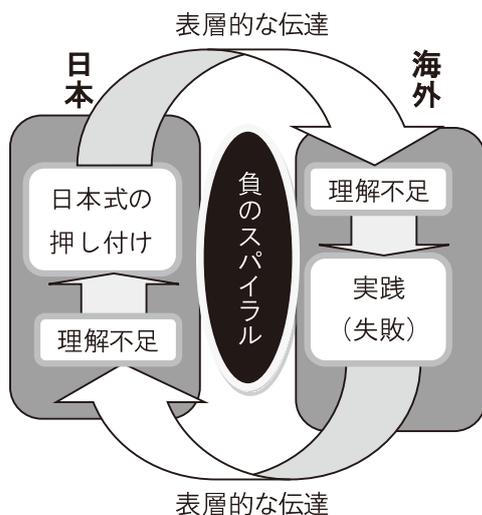


図1 2つの問題による負のスパイラル

以上が問題の本質であり、現地最適化された現地企業の知財活動に伍していくためには、脱しなければならない負のスパイラルであると我々は考えた。

3. 3 対策の方向性

前節に述べたような負のスパイラルから脱するために我々はどうしたら良いか。以下、対策の方向性について検討する。

(1) 深い双方向コミュニケーション

現地からの情報のインプットおよび現地への情報のアウトプットの双方、すなわち現地との双方向コミュニケーションにおいて、表層的ではない情報のやり取りが必要である。

なお、ここでのコミュニケーションは、「現地に特有の事情」を共有できるものでなければならない。現地に特有の事情とは、課題の背景や組織特有の事情などである。コミュニケーションにおいて生じる解釈のズレとは、話し手と受け手がそれぞれ持っているその話の背景に関する情報（以下、「バックグラウンド情報」という）の格差が原因の一つと考えられる。すなわち、現地情報のインプットにおいては、日本本社も現地のバックグラウンド情報を把握できる程度に現地の人と同等の情報に浴するようにし、現地への情報のアウトプットにおいては、少なくともその情報の理解にズレが生じない程度に、本社側のバックグラウンド情報を意識して伝達するようにしなければならない。

(2) 異文化の理解

負のスパイラルから脱するためには、前述の(1)でいうところのバックグラウンド情報を共有するだけでは足りず、相手の国の文化への理解も必要と考える。相手の国の文化とは、現地の人・組織が、その判断や行動の前提としている情報・規範のことであり、社会的要素（国民

性、宗教、価値観、習慣、社会階層構造、経済状況、法規範など）に伴う行動様式の差異を含むものである。

4. 方法論

本章では、前章で設定した課題に対する仮説に対し、有効と思われる方法論をいくつか紹介する。まず、現地知財拠点の組織や人材の役割を明確化するための指標を示したうえで、各拠点に必要な情報をどう定義し、どのように伝達するか、といった判断を行う場合の拠り所となる方法論を示す。

4.1 現地知財活動の形態と深度（4象限モデル）

一口に「現地」と言っても、現地拠点の知財活動には様々な態様が考えられる。例えば、現地開発拠点と一体となった、組織としての知財部門がある場合と、現地製造拠点の開発者が業務の一つとして知財業務を担当している場合とでは、現地知財部門（担当者）に求められる機能も異なると思われる。また、日本の本社が海外に設置した知財部門であるのか、或いは買収先の知財部門をそのまま現地拠点としているのかによって、さらに日本人スタッフを中心とした組織か、或いは現地スタッフを中心とした組織かによって、現地拠点の性格は大きく異なると思われる。

それでは、現地拠点の知財活動の態様に応じたバックグラウンド情報の共有の仕方をどう考えたら良いのだろうか。一つのヒントとして、図2に示すような整理の仕方⁴⁾（本稿では「4象限モデル」と呼ぶこととする。）を紹介したい。この「4象限モデル」は、元々は海外M&A後の業務プロセス改革手法として提唱されたものであり、業務プロセスがグローバルに併存することによる経営全般に関わる問題として、
・グローバルに展開する競合企業やパートナー

に対してグローバル全体で一貫した業務プロセスによる対応ができない

・事業の安全性やコンプライアンスなどの経営上の重要リスクを統一した基準およびプロセスのもとで管理できない

といったことが想定されることから、企業全体の業務機能をこれらに対応する「連携化」と「標準化・集約化」の2軸で捉えることにより大きく4つのモデルに分類したものである。我々はこの業務機能モデルを活用して、「連携化」と「標準化・集約化」の2軸を現地拠点における知財業務の「形態」、各軸上のレベル感を「深度」として捉えることができると考えた。

図2にあるように、4象限モデルは、(a)多様化型モデル、(b)調整型モデル、(c)複製型モデル、(d)統合型モデルに整理される。例えば、(a)多様化型モデルは知財組織を持った企業を買収した直後のように本社知財や他の知財拠点とは独立して、独自の業務プロセスで知財活動を行う現地知財拠点の業務機能モデルと捉えることができ、(b)調整型モデルは業務プロセスはそれぞれ異なるが本社知財を含む他の知財拠点と連携活動は行う場合、(c)複製型モデルは本社知財の業務プロセスを現地知財拠点に移植した場合の業務機能モデルと捉えることができる。なお、(d)統合型モデルは(b)調整型モデルと(c)複製型モデルを融合させた業務機能モデルである。同じ(b)調整型モデルであっても、縦軸のどのレベルに位置するかによって現地拠点の連携化の深度は異なり、同様に同じ(c)複製型モデルであっても、横軸のどのレベルに位置するかによって現地拠点の標準化・集約化の深度は異なるものと捉えられる。

ここで、業務の連携化の深度を高めて(b)調整型モデルで現地知財活動を実践する場合には、各拠点に分散するデータを中心としたバックグラウンド情報の共有に注力すべきと考えられる。ここで言うデータとは、①現地法、規則、

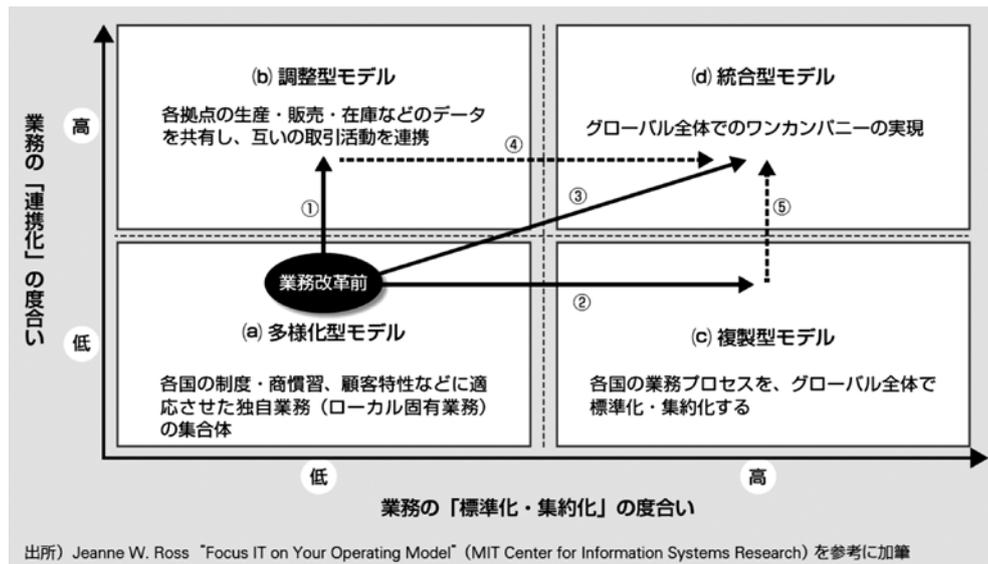


図2 4象限モデル⁴⁾

判断基準の情報, ②マニュアルやベストプラクティスの情報, ③自社他社の知財出願・登録の情報, ④知財以外の事業や契約などの関連情報が挙げられる。一方, 業務の標準化・集約化の深度を高めて (c)複製型モデルで現地知財活動を実践する場合には, ポリシーや制度を中心としたバックグラウンド情報を共有すべきである。例示すると, ①クリアランスやノウハウ管理等に関する知財ポリシー, ②権利取得や維持放棄方針, ③報奨制度や表彰制度が挙げられる。また, (d)統合型モデルで実践する場合には, (b)調整型モデルと(c)複製型モデルで言及したバックグラウンド情報をいずれも共有する必要がある。

このように, 企業全体として目指す業務機能モデルを現地知財活動の形態や深度のあるべき姿として捉えると, 共有すべきバックグラウンド情報の種類も共有の仕方も異なってくる。目指す現地知財活動が4象限モデルのどのモデルに当てはまるのか, そして今後はどのモデルへの移行を目指すのかを見定めた上で, 現地知財拠点のマネジメントの方向性を決めることが必要と思われる。

それにより共有すべきバックグラウンド情報

を決めていけば, 効果的, 効率的な共有の仕方が見えてくるであろう。

また現地の知財体制については, 人材・予算といったリソースを制約条件として認識した上で, 目指すべき業務機能モデルの中に設計事項として織り込んでいくのが良いと思われる。

4. 2 情報格差解消・文化差理解のための手法

前節で紹介した4象限モデル等を用いて現地拠点の組織としての立ち位置を定めた後に, 現地拠点マネジメントを実行に移すうえで重要となるのが現地とのコミュニケーションである。日本本社と海外現地拠点が相手の持っているバックグラウンド情報を相互に把握できていれば, 解釈のズレを抑えることができ, コミュニケーションが双方向でより円滑になり, ひいては, さらなる発展的なコミュニケーションへとコミュニケーションを昇華していくことも期待できる。したがって, お互いにバックグラウンド情報を積極的に共有することは, 双方向コミュニケーションにおいては大変重要であると考える。

(1) バックグラウンド情報の共有

現地との情報格差や異文化がコミュニケーションの不備を惹き起こすのだとして、課題解決に向けて現地と共有すべきバックグラウンド情報とはどのようなものだろうか。知財業務は、現地の生い立ちや現地特有のビジネスの内容とも密接に関連していることから、まずは、現地拠点の役割や体制を決定するための要件となるバックグラウンド情報を共有する必要がある。例えば図3に示すように、現地拠点のビジネスを決定する経営戦略、それをサポートする知財部門の戦略に加えて、現地法制度等の事情に関わる現地からの要求、さらに人材・予算等の社内的な制約条件等である。現地化対応のプロセスとして、これらのバックグラウンド情報を現地知財部門の役割（業務分担・範囲・内容）を決定し、現地知財体制、人数、人材スペック等を考慮して現地知財人材の新たな採用、育成を行うための知識として日本本社および海外現地拠点で共有し、さらに現地知財業務成果を創出するための知恵として活用することが求められる。

(2) ナレッジマネジメント

ここで、バックグラウンド情報の共有に関連する既存のマネジメント手法を紹介したい。それは、個人の持つ「ナレッジ」を組織全体で共有し、有効に活用することで業績を向上させていく「ナレッジマネジメント⁵⁾」と呼ばれる方法論である。



図3 現地化対応のプロセス

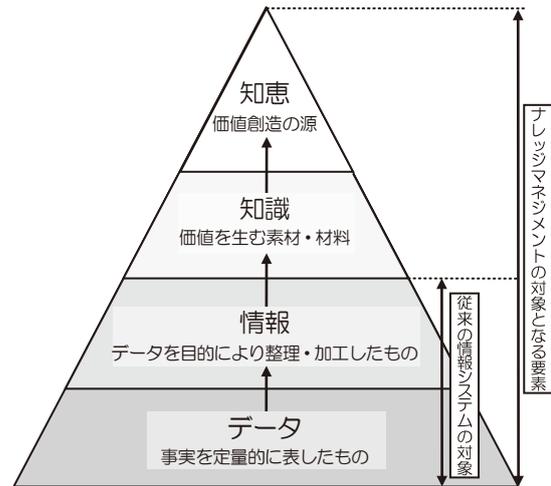


図4 ナレッジを構成する要素⁵⁾

図4に示すように、ナレッジマネジメントにおけるナレッジとは、①事実を定量的に示した「データ」、②データをある目的のために意図をもって整理・加工した「情報」、③情報を収集し、分析し、何らかの判断を下すための材料へと加工した「知識」、そして、④様々なプロセスや経験を経て得られた知識の集大成であって、価値創造の源となる「知恵」のことを言う。これらのナレッジには、環境の変化に対応し、新しい価値を創造するための「英知」が込められており、目に見えない形で個人やグループが保有する主観的なノウハウやスキル、アイデア、阿吽の呼吸といったものを含む「暗黙知」と、客観的・理論的で数量化しやすく、目に見えて誰もが使いやすい形で存在する「形式知」に分けられる。

ナレッジマネジメントの手法では、図5に示すように、これらの暗黙知を個人の中に埋没させることなくメンバー間で共有し、形式知として蓄積することで、それぞれの仕事で活用できるシステムへと作り上げ、さらには新しい暗黙知を継続的に創造する風土を醸成していく。このナレッジマネジメントのサイクルを繰り返すことが、日本本社知財と海外現地拠点とのコミュニケーションにおいても重要であり、ナレッ

ジとしての相互のバックグラウンド情報を共有することで双方向コミュニケーションの円滑化実現に繋がるのではないだろうか。

さらに現地知財活動の業務機能モデルの進展とともに、これら形式知化されたバックグラウンド情報は新たな暗黙知を創造し、ナレッジマネジメントのサイクルを繰り返すことで、価値創造を続けていくことができるものとする。

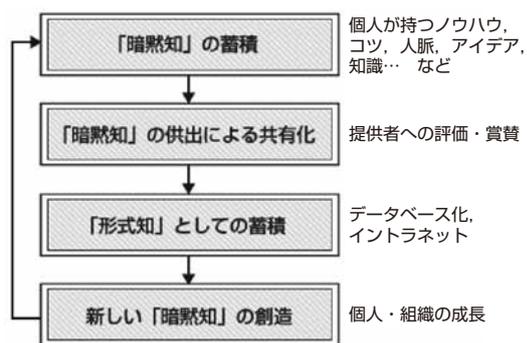


図5 ナレッジマネジメントのサイクル⁵⁾

(3) トランザクティブメモリ

バックグラウンド情報を共有するための一手段として、「トランザクティブメモリ⁶⁾」と呼ばれる方法論も活用することができる。

トランザクティブメモリとは、1980年代半ばに米ハーバード大学の社会心理学者、ダニエル・ウェグナーが唱えた組織学習に関する概念で、経験によって学習した情報の蓄積において重要なのは、組織全体が「同じ知識を記憶すること」ではなく、「組織内で『誰が何を知っているか』を把握すること」であるとするものである。つまり、組織の各メンバーが「What」よりも「Who knows What」を重視して共有している状態のことである。

日本本社と海外現地拠点とのバックグラウンド情報の共有において、必ずしも組織の誰もが同じデータ、情報、知識や知恵を共有する必要はなく、組織の誰がどのバックグラウンド情報を持っているかを共有することで、より効率的

に双方向コミュニケーションを実現させることができる場合もあるだろうと思われる。

(4) ホフステードの6次元モデル理論

ここまで述べてきたバックグラウンド情報の共有およびマネジメントスキームに関する問題は、いずれも現地と本社間での相互理解も含めた広い意味でのコミュニケーションの成否に大きく依存する問題ともいえる。

コミュニケーションでは価値観の共有が重要であるが、比較的単一の価値観を持つと考えられる日本人同士であっても、そういった相互理解不足によるコミュニケーションの行き違いが生じる。ましてや、気候や風土の違い、あるいは国民性や習慣、宗教観の違いなど価値観が根本的に異なるグローバルにまたがるコミュニケーションでは、なおさら行き違いが生じる可能性が高い。

グローバルでの価値観の共有という観点のヒントとして、オランダ人のヘールト・ホフステード博士の研究をベースに発展したホフステードの6次元モデル理論⁷⁾がある。

ホフステードの6次元モデル理論は、以下の①～⑥の6つの観点によって、特定の文化の価値観を表現し、その行動様式を類型化しようとする試みである。

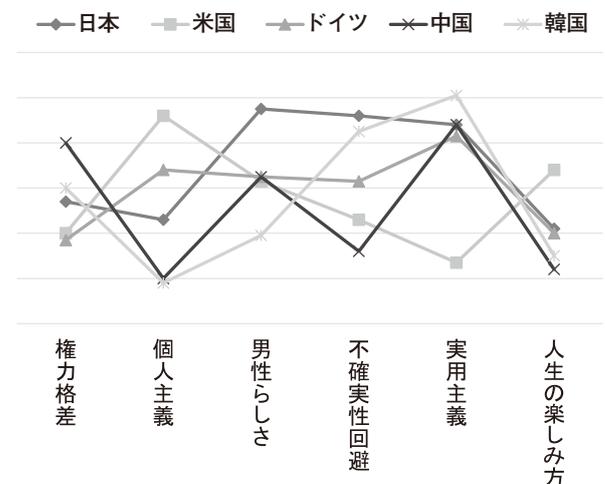


図6 日米独中韓の6要素の特徴⁷⁾

- ① 権力格差
上下関係の影響の強さ
- ② 個人主義と集団主義
個人と集団の利益のどちらを重要視するか
- ③ 男性らしさと女性らしさ
結果重視かプロセス重視か
- ④ 不確実性回避
未知な状況に対する不安を感じる度合い
- ⑤ 実用主義
長期的視点を重視するかどうか
- ⑥ 人生の楽しみ方（抑制的対充足的）
人生を楽しむか抑制的か

以上を各国の文化に照らし合わせた場合、アジア（中、韓、日）の中でもそれぞれに大きくプロフィールは異なり、また、欧米と一口に括られがちな、米、独、蘭、仏でも異なる（今回は欧州からはドイツをピックアップした）。

これらの価値観の違いが、実務にどのように影響を及ぼすのかを想像してみることで、コミュニケーションの一助になるのではないかと考える。

たとえば日本は比較的「権力格差」を重視する文化であるといえる。しかし中国は日本以上に「権力格差」を重視する文化であることから、日本人の我々の感覚以上に、上司を通じて上下関係のニュアンスを込めて仕事上の指示を行う方が物事を進めやすいのではないかと考えられる。

当委員会の委員の経験では、中国人部下は「上司についてくる」傾向があり、ルールや無味乾燥の指示を与える上司よりも、親分肌の上司がマネジメントした方がうまくいったという事例があった。

一方で、ドイツは「権力格差」の項目が低いことから上下関係をそれほど重視しない傾向があり、「人生の楽しみ方」の項目は日本人と同様に規律を重視する傾向にある。

このことから、上司を通じて上下関係をベ-

スに仕事上の指示を行うよりも、ルールや規律の観点から文章等でしっかりと取り決めを行った方が物事を進めやすいのではないかと推測される。

当委員会の委員の経験でも、本社からの指示であってもなかなか従ってくれないが、理由をしっかりと説明して納得してくれれば動いてくれるといった事例があった。

また、米国に関しては日本と比較して「個人主義」が高く、「実用主義」が低い。「個人主義」が高い点は、自律的に動くことができるということであり、「実用主義」が低いということは、短期的志向であるということである。

このことから、日本本社から細かい指示を送るよりも、ある程度仕事を任せておいた方がてきぱきと動いてくれるといえる。

当委員会の委員の経験でも、行き当たりばったりに目先を重視した効率の悪い業務の進め方をしている現地に対して、長期的に見て効率が良いと思われる改善提案を細かく申し入れたところ、手が止まってしまったことがあった。

もちろん、集団を構成する個々の人間の価値観もさまざまであるため、本モデルのみに依存してしまうのは相手をステレオタイプに当てはめてしまうことで、かえってコミュニケーションを誤る危険性もあるが、少なくとも異文化の存在を認めることで、コミュニケーションを円滑化する一手法として採用の可能性を検討する価値があると思われる。

次章以降では、本協会会員企業へのヒアリングを通じて、具体的に本モデルの妥当性ととも現地知財マネジメントへの応用の可能性についての検証を進める。

5. ヒアリングによる検証

5.1 ヒアリング先の選定

前章で紹介した方法論の仮説当てはめへの有

効性を検証するため、海外知財拠点マネジメントがうまく機能していると思われる6社にヒアリングを行い、海外知財拠点のマネジメント、特に現地人材リソース面における工夫について聞いた。ヒアリング先企業は、当協会マネジメント委員会に委員を派遣する会員企業であって、米国・欧州・中国・アジアの4つの国・地域のうち、少なくとも2つの国・地域に現地知財部員を備えた知財拠点を有する企業より選定した。この際、ヒアリング先にはなるべく多様な業種の企業が包含されるよう、またヒアリング先企業の海外知財拠点には、先に記載の4つの国・地域がバランスよく包含されるよう留意した。なおヒアリング先企業としては、日本に本社を持つ企業に限ることなく、海外に本社を持つ企業が子会社としてマネジメントする日本法人企業も対象とした。その結果、選定されたヒアリング先企業の業種は、化学4社、電気機器1社、金属機械1社の3業種6社となり、化学系企業に偏る傾向となった。

5. 2 4象限モデルへの当てはめ

4. 1節で紹介した4象限モデルを現地知財活動の形態と深度のあるべき姿を定めるための指標と捉えたとすると、各社へのヒアリングの結果、拠点別、業務別に4象限モデルを意識して使い分け、それぞれに必要な情報を認識した上で共有している企業は、結果として海外マネジメント施策をうまく機能させていることが分かった。逆に、現地知財活動の形態と深度の現状とあるべき姿を定めきれていない場合には、統合型モデルを何となく理想としながらも、具体的・効果的な施策を打てず、多様化型モデルに止まっている、といった状態になりがちのようである。

先に示した4象限モデルの図では一見、統合型モデルへ向かうのが理想のようにも見える。しかし、理想とは制約が殆ど無い状況下での話

であり、現実にはあらゆる制約条件の下でのベストを定めることになる。そして、拠点の生い立ちや拠点に求める役割といったことを改めて見直した場合、地域や業種によっても最適のモデルは異なってくるように思われる。

例えば、M&Aによりグループ会社化した拠点が独自にうまく機能しているうちは、イノベーションを阻害しないように拠点の独自性に任せる、といったように、拠点の活動状況によって意識的に多様化型モデルを選択している企業があった。さらに、業務によっても4象限モデルを使い分けており、出願要否や出願国の判断は調整型、表彰は統合型、といったハイブリッド型を取っていた。

同じ製品を取り扱う海外企業をM&Aした別の企業では当初、統合型モデルを目指していたが、販売地域が棲み分けられており、文化や業務フローも違うことから、現地に任せるところは任せ、連携できるところは連携するほうが効率的と判断し、調整型モデルへとシフトしつつあるとのことであった。

また、拠点の生い立ちが訴訟や模倣品対策である場合、その経験から得たノウハウや知見を他の拠点にも展開していく複製型モデルをうまく機能させている企業があった。

一方、同じ製品をグローバル全体で販売する事業形態を有する企業の場合には、出願可否や出願国、維持要否等の判断を一極集中化する統合型モデルがうまく機能し、ローカルなカスタマイズは却って合わないようである。またそのような企業では、知財部門が現地事業・開発部門のレポートラインにも容易に入れている様子であった。

5. 3 情報格差是正と文化差理解に向けた施策・方策

4象限モデルで現状の立ち位置を認識し、あるべき姿へと移行していくにあたっては、ナレ

ナレッジマネジメント、ホフステードの6次元モデル、トランザクティブメモリといった方法論を活用し、情報格差や文化差といったギャップを埋めていくアプローチが有効ではないか、との前提に立ち、ヒアリング結果をもとに検証を行ったところ、これらの方法論につながる要素を多く抽出することができた。

まず、情報格差是正や文化差の理解には、拠点同士が密に双方向コミュニケーションを図ることが重要と考える。コミュニケーションの内容が各々の業務や活動に関するものであれば、情報格差の是正につながるし、意見交換や達成感の共有といったことが文化差理解へのきっかけとなり得るからである。ヒアリングを通じ、これらを実現する施策の一つとして数社から挙げられたのが、全拠点の知財部員を一堂に集めたグローバルミーティングである。こうした場を活用し、本社方針や各社活動状況等についての情報交換を行うことで、暗黙知の形式知化を図るだけでなく、拠点別または拠点横断プロジェクトの活動を表彰したり、ワークショップで共通テーマ討議を行ったりすることで、互いに研鑽し合い、全体の底上げを図る、という効果を期待しているとのことであった。拠点担当者を一堂に集め、様々な角度から本社の考え方や方針を伝えるのは、情報格差や文化差をカバーするだけでなく、一種の布教活動のような効果もあり、本社から距離の離れた海外現地拠点従業員に会社への忠誠心や愛着、帰属意識を持ってもらう意味でも有効な施策のようである。

ヒアリング先企業の中には、こうしたグローバルミーティングを開催するも「上意下達」はせず、親会社のやり方を示すことで暗黙知の形式知化を図り、拠点に自発的な改善を促すという方法を取っている企業もあった。拠点の自発性に任せることで、改善を通じ新たな価値創造を生む、といったナレッジマネジメントサイクルがうまく機能しているようであった。

情報共有の目的や合理性を現地拠点も含めて認識し、新たな価値（イノベーション）を創出させるための仕組みとして、グローバル共通のシステムやプラットフォームを構築し、各開発部門が有する暗黙知を共通データベース化している企業があった。「既存の技術をしゃぶりつくす」という理念のもと、暗黙知の形式知化と共有を図り、技術ポートフォリオの様々な組み合わせをグローバルに奨励する仕組みである。ここでいう暗黙知には、技術だけでなく、ノウハウを持つ人的リソースも含まれ、「この人に聞け」という理念のもと、トランザクティブメモリの手法も活用されているようであった。この仕組みは、ナレッジマネジメントによる新しい価値創造サイクルの実践そのものであると考えられ、とかく事業軸の組織で閉じてしまいがちな暗黙知を他の事業へと展開し、組織の横連携を進めるうえで有効な施策といえるだろう。

文化差への理解には、トレーニーエクステンジ制度も有効と思われる。一定期間本社や現地に滞在して業務を行うことで、知財実務や各国特許制度への理解を深めるだけでなく、知財部員同士の交流を通じ、拠点特有の考え方や商慣習、背景事情を理解する効果も得られる。休日に若手部員が海外トレーニーを観光案内し、更に文化的交流を深めるようにしている企業もあった。また、こうした関係構築が、その後の情報格差是正にも一役買っているようである。

情報格差是正、文化差理解を図るきっかけとして、定期的な全体総会やエクステンジ制度といった「場」や「機会」を設けることで一定の効果が得られるものの、そうしたイベントが常態化するとやがてマンネリ化し、効果も次第に薄くなっていく。情報や文化の交流がある程度進んだ段階では、必ずしも特別な「場」や「機会」の設定は必要ではなくなり、個別の電話会議や出張によるフォロー等で十分、ということになるようである。

但し、欧米では情報シェアの考え方が異なるようで、ホフステードの6次元モデルでいうところの実用主義性向が小さい国や地域では、合目的性と合理性が共有できて初めて情報共有に応じてくれるといったコメントもあった。日本では情報共有にあたって合目的性と合理性についてあまり意識しない人が多いと思うが、それを重視する文化を持つ人に対して情報共有を要求する場合には留意が必要である。

5. 4 採用・長期雇用に向けた施策・方策

小委員会内部でのヒアリングでは、海外現地拠点の知財部員が短期間で離職してしまうことを課題と考えている企業が多かった。せっかく時間をかけて丁寧に教育しても、すぐに離職してしまうのであれば労力とコストが無駄になってしまうためである。

しかし、ヒアリング先企業の多くでは現地知財部員の離職は必ずしも大きな課題ではなく、比較的雇用が安定しているようであった。但し、いずれの企業も最初からうまくいっていたわけではなく、経験に基づき人材配置や組織編制に工夫を加えていった結果、人材的制約を予め踏まえた雇用施策を講じることが可能になったと考えられる。

例えば、中国に拠点を開設することとなったある企業を例にとると、開設当初は日本本社からの駐在員にマネジメントを託していたが、駐在員交代の度に離職者が出るため、現地人マネージャーに切り替えたところ、人の出入りが落ち着いたそうである。本社としては、拠点が安定稼働できるまでは駐在員にマネジメントを任せたいと考えるが、通常、駐在員は一定期間で任期を終え、次の駐在員に交代となる。拠点スタッフからしてみれば、駐在員の上司によりやく慣れたところで別の駐在員に変更となると、新たな上司のもとでの職場環境に馴染むのに抵抗を覚

える者がいても不思議ではない。特に、ホフステードの6次元モデルでいうところの集団主義の国が多いアジア地域では、人とのつながりを重視する傾向があるため、信頼関係を築いた上司から全く知らない別の上司へと変更になるのは、心理的抵抗感が強いと思われる。アメリカなど、個人主義性向の強い国では上司が短期間で交代となっても抵抗は少ないようだが、集団主義性向の強い国では、短期間で交代する駐在員マネージャーよりも現地人が腰を据えてマネジメントしたほうがうまくいくようである。

更に、アジア地域では、旅行会や運動会などの催しを通じ、懇親を深める工夫をしている企業も多かった。集団主義性向の強い地域においては、密なコミュニケーションによる信頼関係の構築を意識することが長期雇用に向けた効果的な施策といえよう。

また、長期雇用に向けた効果的な施策として、現地知財部員の採用段階での工夫についても、いくつかエピソードを聞くことができた。

知財部員の採用にあたっては、知財の経験・知識が必須と考える企業が多いと思うが、現地拠点に求める役割によっては知財経験を必須ではないと考えている企業があった。特に中国等、英語が母国語でない国においては、知財経験よりも本社とのコミュニケーションを重視し、日本語や英語の能力を必須としており、必要な知財知識は入社後の教育で補うこととしているそうである。

勤務条件面に着目してみると、知財部門は営業や事業部門と比べて、自身で業務のタイムマネジメントがしやすく、特許・法律事務所と比べてもノルマに追われないことから、ワークライフバランスを重視する人材と相性が良いといえる。実際に、ワークライフバランスが実現しやすいという理由から欧米の拠点でこの10年ほぼ離職した人がいない、といった企業があった。

その他、各国の文化的背景やジェンダー、個

人の趣味嗜好といった観点からも情報が得られた。

文系でも技術好きな人や企業ブランドに愛着がある人など、給与等待遇以外の面を魅力と感じ入社した人は、会社への愛着が強く、離職しにくい傾向にあるようである。また、女性のほうが上昇志向が高く、仕事熱心な傾向がある一部の国・地域では、積極的に女性を採用しているという企業や、アメリカのシリコンバレーなど、人材流動が激しい地域では、最後の転職と覚悟した年代に狙いを定めているという企業もあった。

雇用の安定に向けては、採用の段階から地域や国による性向を考慮すると共に、各人材に求める役割を明確化しておくことが重要と思われる。

5.5 ガバナンスのあり方

組織横断的なガバナンスの実現には、前述のように拠点間連携を強化したり、雇用の安定に向けた施策を講じたりするのが有効と考えられるが、グローバル知財施策を浸透させるには、現地経営トップを巻き込むことも重要である。ヒアリングにおける各社共通の認識として、欧米では組織のヒエラルキーとレポートラインを非常に重視しているということが分かった。同じ製品をグローバルで展開しているような統合型モデルの企業では、現地事業・開発部門のレポートラインにも比較的入り込みやすいが、それ以外のマネジメントモデルにおいては、知財業務は強制的なガバナンスを効かせにくいのが通常である。そこで、現地経営トップに知財活動の必要性を啓発し、トップダウンで知財タスクをスタッフのジョブ・ディスクリプションに入れ込むというアプローチを取っているという企業があった。トップダウン施策により研究開発部門のマネージャーおよびスタッフのジョブ・ディスクリプションに「発明提案」を入れ込んだところ、従業員の知財に対する取り組み

方に如実に変化が表れたそうである。

本社知財部門は、現地拠点の知財部員が現地経営トップに自ら働きかけるのを期待するばかりでなく、現地で知財活動を行いやすいように、日本の事業・開発部門のトップを巻き込む等して、現地経営トップに知財活動をコミットさせるような働きかけを行うことも必要と考える。

6. 提 言

前章のヒアリングによる検証結果をまとめると、海外知財マネジメントをうまく機能させるポイントは以下4点に集約されると考えられる。

- ① 4象限モデルに示されるような現地拠点の立ち位置・目指す姿を明確化して共有する。
- ② 人材・予算などのリソースについては制約条件として認識したうえで設計事項として上記①に織り込む。
- ③ 上記①、②により現地拠点の設計をしたうえで、更に「情報格差是正」を意識し、「文化差理解」を考慮したマネジメント施策・方策を講じる。
- ④ 現地知財マネジメント施策においては、ナレッジマネジメントやトランザクティブメモリといった情報共有手法、ホフステードの6次元モデル理論を利用した異文化マネジメント手法をうまく活用する。

本論説では現地知財マネジメントの課題を「現地への期待と実際の活動レベルの乖離」と「適切な人的リソースの確保と育成が困難」の2点に集約し、「現地への期待と実際の活動レベルの乖離」の要因として、コミュニケーション不足と日本式手法の押し付けが問題なのではないかとの仮説を立てた。

ヒアリングでも複数企業から聞こえてきたのが、日本企業のマイクロマネジメントは海外からするとかなり特殊に映る、ということであっ

た。例えば、特許訴訟などで痛い目に遭ったり、新たな重要判決などが出たりすると、不確実性回避性向の高い日本人は一つ一つのリスクを潰すべく、入力事項がやたらと多いフォーマットなどを作成し、現地拠点にもそれを強制しがちである。しかし、こうしたマイクロマネジメントは現地拠点には到底受容し難い。不確実性回避性向に対する意識の違いもあるだろうが、相手地域に関係なく、日本人の行動様式が合わないと思われることは多いようである。日本本社は海外現地拠点に対するマイクロマネジメントを極力廃し、目的・ゴールの共有にとどめ、運用は現地に任せる、というやり方へと意識を変えていく必要がある。知財業務でいえば、特許件数とか予算といった大枠を握るに止め、運用面はそれぞれの良いところを参考にしながら、各拠点の自治に任せるといったことである。このほうが現地組織のレポートラインにもうまく入ることができて、知財施策も効果的に機能するようになると思われる。

また、ヒアリングを通じて、海外知財拠点の知財部員を集めたグローバルミーティングの開催や、相互に知財部員を派遣しあうトレーニーエクスチェンジの実施は、情報格差の是正や文化差の理解に有用であることがわかった。特に、グローバルミーティングの開催は、本社知財部門の方針や戦略といったバックグラウンド情報を海外知財拠点と共有する最適な機会であり、このようなミーティングを開催している企業ではコミュニケーション不足といった問題は聞かれなかった。

一方、「適切な人的リソースの確保と育成が困難」という課題に対しては、リソース面での様々な制約がある中、直接的に有効な解を示すことはできないように思われる。しかし、現地拠点の立ち位置や目指すべき姿を理解すれば、人的リソースへの過大な期待や要望は捨てて、制約条件の範囲内で必要最小限の陣容設計の中

で効果的な解消策を講じていくことができると考える。そのうえで、様々な施策によりコミュニケーションの強化を図ることで相互理解を深めたり、現地従業員のモチベーションアップを図ったりすることが有効な離職対策となりうるだろう。例えば、前述したグローバルミーティングやトレーニーエクスチェンジをうまく活用することで、現地従業員の忠誠心や帰属意識を持ってもらえれば、有効な離職対策となる。

さらには、各国・各人の得意分野・専門性の違いを活かし、この分野ではこの人、といったようにトランザクティブメモリをうまく活用して効率的なマネジメントを行うのも一案と考える。

以上のように、集団主義で合意形成型の意思決定プロセスを特徴とする日本企業がグローバルマネジメントをうまく機能させるには、中央集権やマイクロマネジメントへの拘泥は捨てたほうが良いように思われる。

7. おわりに

グローバルで見た場合に、日本の企業文化はかなり独特である。ヒアリングを通じ、教育すべきは日本人のほう、という意見があった。日本は基本的に終身雇用のため、欧米のような人員の入れ替えは難しい。必要な資格や経験を持つ人員を雇って補充・補強するといった文化の国々に日本が対抗するには、グローバル視点を持ち、異文化とのコミュニケーションに壁を作らないことが第一であるが、尖ったスキルやMBA・弁護士等の資格を身につけることも有効であろう。一方で、日本企業には組織間ローテーションにより複数の職場経験を持つ従業員が多く、ジェネラリストが育ちやすい環境が整っている。これを強みとして意識し、グローバルに通用する人材を育成することもできると考えられる。

今後、先進国では少子高齢化が進み、人材マネジメントは益々重要な課題になると予想され

る。地域間連携の強化や国や地域を越えたワークシェアなどの工夫が今以上に必要になるだろう。その際、日本本社が必ずしもヘッドクォーターとしてガバナンスを効かせる必要は無く、業務によってそれが得意な拠点、機能的に充実している拠点に首都機能に移転しても良いのではないだろうか。日本のセンスですべてやろうとせず、本社は上述のような国・地域間連携や首都機能移転をコーディネートする役割を果たすべき、と考える。

なお、本論説は、2017年度マネジメント第1委員会第1小委員会のメンバーである、石田達朗（小委員長：パナソニック）、柴田木保子（小委員長補佐：富士通）、嵐俊之（シェフラーージャパン）、伊藤久敏（大日本印刷）、井上亨（TDK）、牛久保学（富士ゼロックス）、小柴亮典（東芝）、後藤田祐己太（富士フイルム）、内藤一延（小糸製作所）、中村和正（テルモ）、樋口雄亮（日本たばこ産業）、藤井恭子（クラレ）、吉積慶一郎（TOTO）、飯島大輔（日立製作所）が執筆した。

本論説が、会員企業各社のグローバル知財マ

ネジメントにおける施策や運用の一助となれば幸いである。

注 記

- 1) P.F. ドラッカー, ドラッカー365の金言, p.16 (2005), ダイヤモンド社
- 2) 実用日本語表現辞典
<https://www.weblio.jp/content/%E7%8F%BE%E5%9C%B0%E5%8C%96> (参照日: 2017.12.4)
- 3) マネジメント第2委員会第5小委員会, 知財管理, Vol.60, No.3, pp.471~482 (2010)
- 4) 山本英毅, 大川内幸雄, 知的資産創造, 2014年6月号, pp.34~47 (2014)
- 5) 人事マネジメント「解体新書」, 第十一回: 「ナレッジマネジメント」活用で強い組織を作る
<https://jinjibu.jp/article/detl/manage/218/>
(参照日: 2017.12.4)
- 6) 入山 章栄, ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学, pp.112~121 (2015), 日経BP社
- 7) 岡田茂樹, ヘールト・ホフステード, ジェトロセンサー, 2016年4月号, pp.3~6 (2016)

(原稿受領日 2018年3月29日)