

知財契約担当者の育成・教育に関する調査研究

ライセンス第1委員会
第3小委員会*

抄 録 他社との協業が増加する中で知財契約担当者に対する業務要請が増える一方、その高度な専門性ゆえに各社とも知財契約担当者の育成に課題を抱えている実情がみられる。そこで、本論説では知財契約の初任者の育成を前提に、いわゆる「一人前」となるために必要な業務内容とそれに対応して必要とされる備えるべき知識・能力を挙げ、それを達成するための効率的かつ実効性のある育成方法について提案した。社内研修等に代表される教育システムとOJTを中心に具体的な育成方法を挙げ、できる限り実例を示しながら人材を育成する際の注意点や得られる教育効果等についても解説を試みた。

目 次

- はじめに
- 知財契約担当者の育成に関する課題認識
- 知財契約担当者のあるべき姿
 - 1 本論説のスコープ
 - 2 知財契約担当者の業務
 - 3 必要な知識・能力
 - 4 必要に応じて伸ばすべき知識・能力
- あるべき姿を実現するための育成方法：教育システムとOJT
 - 1 教育システムの定義とその種類
 - 2 各教育システムにより伸長できる知識・能力
 - 3 契約業務におけるOJTの現状と重要性
 - 4 ビジネス情報の収集力・理解力およびリスク察知力等高めるOJT
 - 5 経験値を上げるための効率的OJT
 - 6 社内リソースを充てにくい場合
 - 7 自己研鑽の推奨
- おわりに

異業種間のアライアンス、産学連携や技術輸出入等、他社との協業は今後増加していくと考えられており、それに応じて知財契約を取扱う人材の質や量の高度化が求められている。

特に、秘密保持契約、共同研究契約やライセンス契約等、技術に関する内容を取扱う知財契約では、それ以外の契約類型と比較して法的・契約的な判断に加えて、契約の対象となる知財の理解・把握も重要となってくる。そのため、知財に関する契約業務を担当する者（以下「知財契約担当者」という）には、実現したい事業のために、契約の対象となる知財の理解・把握を行った上で、どのような契約を誰と結ぶべきかという、いわゆる契約スキームや契約案を提案することが求められ、国内はもとより海外の企業との交渉やその戦略立案も含め、高度な専門性が要求されることとなり、育成には時間がかかる。

一方で、知財契約担当者の育成については、各社において独自に工夫して実施されている

1. はじめに

技術開発の高度化や事業のグローバル化に伴い、AI/IoT/ビッグデータに関連した協業、

* 2018年度 The Third Subcommittee, The First License Committee

が、後述するアンケート結果からも明らかなように、各社において課題を感じているようである。このことは、知財契約担当者が習得すべき知識に関する社外での情報交換が容易ではないことや、知財契約担当者の育成を解説した論説や文献があまり多くは知られていないという実情も一因と思われる^{1), 2)}。

そこで当小委員会では、知財契約担当者の育成に関連して、育成の目標となるあるべき姿を提案し、更にそのあるべき姿を達成するための効率的で実効性のある育成方法について調査研究し、各社の契約実務に対して参考となる育成方法の実例を示すこと等を通じて、多様化・高度化する知財契約業務を支える一助となすことを目指した。

なお、本論説は2018年度ライセンス第1委員会第3小委員会の岩間直（小委員長：日本ポリケム）、久保田圭一郎（小委員長補佐：マレリ）、押田裕子（三井化学）、富澤浩之（日立金属）、中井有悟（パナソニック）、西谷明子（三菱電機）、根本奈緒（古河電気工業）、藤野香子（東レ）、松村昌平（リコー）、芦穀（日産自動車）が執筆した。

2. 知財契約担当者の育成に関する課題認識

当小委員会内での議論や、ライセンス第1・第2委員会の委員所属企業各社に対して実施したアンケート調査（計38社が回答、以下「アンケート」という）から、各社で知財契約担当者の育成に関する課題として、次のような点が認識されていることが明らかとなった。

(1) 教育システムの欠如

知財部門（知財契約担当者の所属は法務部門の場合もあるが、本論説では知財部とおく）として、新人や他業務からの異動者（以下「初任者」という）が着任した場合の育成は、先輩社

員が指導役となったOJTによる例が多いが、これは指導役による指導内容やその教育効果にはばらつきが生じることが多い。知財契約担当者が習得すべき知識を、知財部内にて「指導内容」として体系的に整理しておけば、より効率的また計画的に育成を実施できるが、冒頭に述べた協業増に伴う業務負荷とも相まって、このような仕組みに十分な時間を割けない現状がある。アンケートでも「育成計画がないこと」を挙げた会社が最も多かった（全体の50%）。

(2) 知識・経験の共有不足

初任者は自ら担当する契約案件を通して知識や経験を積んでいくが、当初は業務の遂行に時間がかかることから、自らの担当案件のみでは知識・経験の蓄積が思うように積みあがらない。そこで効率的な育成方法とするためには、初任者自身が直接担当する契約案件だけではなく、知財部内の他の担当者の知識や経験を共有することが必要と考えられる。一方、他の担当者の立場からすると、自ら担当した契約案件を部内とはいえ共有化することには、既に対応が終了した案件に対して新たな指摘を受ける懸念から、現実的には共有化が進んでいないケースもあり得る。アンケートでも「共有する仕組みがないこと」を挙げた会社が多かった（全体の42%）。

3. 知財契約担当者のあるべき姿

3.1 本論説のScope

本論説における育成対象は、知財契約業務の初任者である。初任者が「主担当」として自らの権限の範囲内において自らの判断で業務を遂行できるレベルをあるべき姿として設定し、そのレベルに到達するために必要な要素について説明する。

図1に示すとおり、横軸を知財契約担当者の

業務経験や必要となる知識の学習量（または習得時間）、縦軸をその知財契約担当者が身に付けるべき知識や能力のレベルとした場合、初任者は必要な経験や学習の不足により自らの判断で業務を遂行できるだけの知識や能力を得られていない。

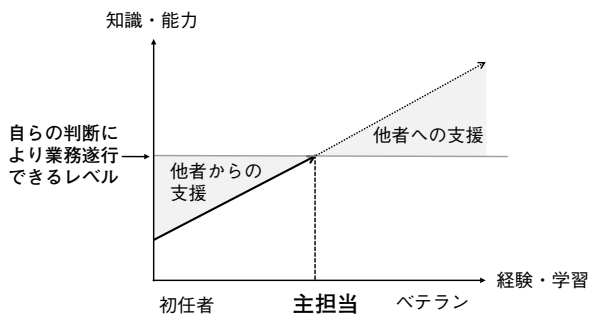


図1 主担当のイメージ

このため、上司や指導役等の支援を得ることによりその知識や能力を補うことによって適切な判断を行い、業務を遂行することになる。

その初任者も経験や学習を積み、業務に必要な知識や能力を得ていくことで、徐々に上司や指導役からの支援を減らしながら業務を行うことができるようになる。そして、知財契約担当者として、少なくとも一定の業務については、自らの判断で適切に業務を遂行できるレベルに到達する。本論説ではこのレベルに到達した者を主担当と定義するが、これは一般に「一人前」と称されるレベルと同義であると考えられる。図1に示すように主担当となった者は、継続的な経験や学習により、さらなる知識や能力を身に付けることで幅広い業務において後輩社員等への支援を行えるようないわゆる「ベテラン」となる。

知財契約担当者が主担当として業務を遂行するにあたっては、自らが、契約におけるリスクとその契約により得られる利益という、相反する要素を把握した上で、環境を考慮しながらそれらの要素が最適なバランスとなるように判断

を下す必要があると考えられ、そのような判断を主体的に行えることが知財契約担当者のあるべき姿であるといえる。

このため、本論説ではまず知財契約担当者として行う代表的な業務およびそれらの業務において上記のような判断を行うために必要と考えられる知識や能力を説明する。その後、それらの知識や能力の習得方法について詳細に述べる。

3. 2 知財契約担当者の業務

図2に、契約事案の発生から契約締結後の管理に至るまでの流れを示す。知財契約担当者の業務内容、つまりどの段階にどの程度関与するかは、各社の方針によって、また契約の種別によって異なるであろうが、ここではモデルケースとして、自社方針の決定から契約締結後のトラブル対応までを、契約相手との条件交渉も含めて関与することを想定している（①～⑤）。

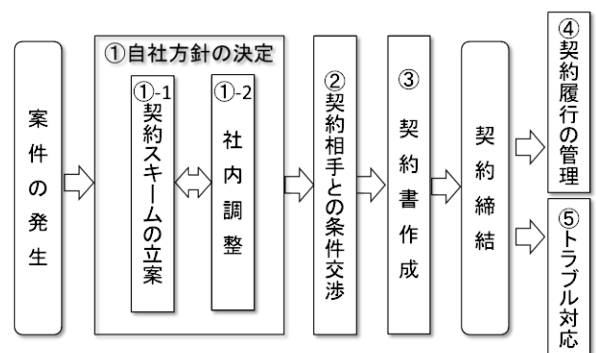


図2 契約業務の流れ

案件が発生すると、まず自社の対応方針を決定することになる（①）。知財契約担当者は、リスクを最小化し、利益を最大化できるような契約スキームを立案する（①-1）。ここで、契約スキームとは、案件解決を達成するための契約内容の基本的な構成である。これにはその案件における主な法律関係（債権債務関係）を考慮した上で、リスクを最小化し、利益を最大化できるような契約の種類（例えば、秘密保持契

約や共同研究契約)を決定し、契約スキームとして立案する(①-1)。このような契約スキームの作成にあたっては、法令および社内規定に沿うよう注意すると共に、契約締結の背景、すなわち他の契約の有無、技術や事業の動向、および契約相手との関係等も考慮すべきである。また案件によっては部署間で意見が相違する場合もあるのでその調整を行い(①-2)、交渉の方針、契約における自社ボトムライン等について、最終的な社内合意を得る。

社内合意が得られれば、契約相手との条件交渉に入る(②)。当然のことであるが契約には必ず相手が存在するので、自社の希望を単に主張するだけでは交渉は進まない。相手の状況および考え方を理解して、譲歩できる部分は譲歩しながら、自社のボトムラインを下回らないような条件で合意可能な条件を模索する^{3)、4)}。

契約相手と条件について合意に至れば、実際の契約書を作成する(③)。契約書のドラフト作成から始めることもあれば、相手方に提示されたドラフトをチェックすることもある。状況によってはドラフトを②の条件交渉の段階で相手方と共有し、議論する場合もある。いずれにしても、合意に至った契約スキームに沿っていること、相手方との条件交渉の結果が反映されていること、条項の相互間等に論理的矛盾がないことを確認する。

契約締結後は、契約が満了するまで、自社および契約相手が契約を履行するように管理する業務もあり得る(④)。一般的に、不履行のリスクは契約締結から時間が経過するほど高くなるため、自社においては、関係者に契約内容を理解させ、履行させる指導を継続的に行う。契約相手については、履行状況を察知し、不履行の場合は是正させる。

契約締結後には、訴訟等のトラブルが発生することもある(⑤)。トラブル時には対応時間が限られることが多いため、関係部署において

キーマンを設定する等、迅速に決定を下すことのできる社内体制を組み立てると共に、弁護士等の社外協力者との間でも対応方針を明確に共有することが求められる。特に海外案件においては費用が嵩む傾向にあるが、社内外の円滑な連携は、代理人の手間を最小限に抑え、費用を抑制することにも繋がる。

3.3 必要な知識・能力

知財契約担当者の育成にあたり、3.2節で述べた契約業務を遂行するための必要な知識と能力の明確化が重要である。当小委員会では、まず各委員の経験知から必要とされるものを挙げ、「必要な知識」と「必要な能力」に分類して具体的な項目に整理した。その上、これら項目の「重み」を検討すると共に項目自体に抜け漏れのないことを確認するため、アンケートを実施し、その結果を指標とした。

(1) 「必要な知識」に関して

「法律等の知識」が最も高く認識され、全体の78%が必要と回答している。ここでいう「法律等」とは、特許法をはじめとする知財権に係る法律、および独占禁止法、不正競争防止法、民法のような一般法律、並びに国際条約やルール等を意味する。なお、法律等の知識に関し、主担当としての知財契約担当者が求められるのは、個々の法律そのものの詳細より、契約案件毎に関連の法律等を必要に応じて的確に引き出せることと考えられる。続いて、「事業方針」(62%)および「自社技術」(45%)となり、3.2節で述べた業務のうち、①自社方針の決定(契約スキームの立案、社内調整)や②契約相手との条件交渉に求められる知識であると認識されている。なお、これらの知識に関し、主担当としての知財契約担当者が求められるのは、対象の契約案件において、かかる事業の背景、現状と目的、そして自社の技術水準や関連する権利

の状況についての知識を有することと考えられる。以下の章では、この2項目をまとめて「ビジネス情報」としている。そのほか、「交渉スキル」(38%)、「税務知識」(11%)および「会社規則」(10%)という結果となっている。

(2) 「必要な能力」に関して

「リスク察知力」(63%)が1位となっている。ここでいう「リスク」とは、契約に起因し、自己の事業において将来生じ得る支障や不利益のことを指し、契約の締結前に何らかの契約上の措置をとることによって回避しておくべき対象をいう。続いて、「法律知識活用力」(56%)が2位に入り、これは前述の法律知識等に関し知財契約担当者が求められることと呼応している。3位には「契約スキーム提案力」(52%)、4位には「社外交渉力」(45%)および「社内調整力」(45%)がそれぞれ入り、3. 2節①と②においても言及されたようにこれらの能力は、知財契約担当者の業務と密接な関係にあることが改めてアンケートの結果から示された。そのほか、「事業課題の理解」(40%)、「契約書ドラフティング力」(38%)、「語学力」(26%)、「外部有識者活用」(15%)、「技術分析」(11%)、「事業戦略提案」(11%)および「紛争解決力」(5%)という結果となっている。

本アンケートの結果を踏まえ、経済産業省によって策定された「知財人材スキル標準version 2.0」⁵⁾を参考にしながら、当小委員会で討論し

た結果、3. 2節で述べた知財契約担当者の業務毎に、必要とされる知識と能力(一部の少数回答を除く。)を図3のようにまとめることにした。3. 4節とあわせて参照されたい。

3. 4 必要に応じて伸ばすべき知識・能力

アンケートで上位となった知識・能力は、あくまでも知財契約担当者として案件を担当できる基礎的水準であって、ある程度定型化された業務を対象としていると考えられる。ここまでは少なくとも会社側の責任において育成すべきである。しかし先に挙げた業務の⑤のように、一口に知財契約業務といっても多様であり画一的でないことから、この先は各自必要に応じた自己研鑽により成長していく領域があると思われる。

以下に自己研鑽向けの領域として「応用力」「語学力・文化理解」「バランス感覚」「ビジネス感覚」を挙げておく。

まず、「応用力」であるが、これは知財契約担当者特有の能力ではないが、持てる知識・能力を有機的に結合して実務に生かしていくことである。応用力は適性やセンスによるとされることもあるが、知識の広さや経験の深さが求められるとともに、それらの本質をどこまで理解しているかという点が大きくかかわっているように思われる。

次に、「語学力」であるが、自社の事業において外国企業が関係するケースが増加していく

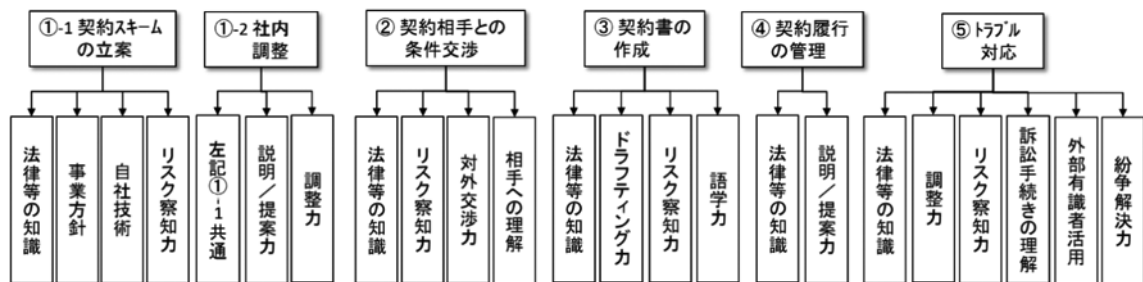


図3 業務毎に必要とされる知識と能力

ことや既に外国企業との取引が日本企業とのそれより多いことを背景として、契約や交渉において最低限英語力は必須となろう。加えて、本質的には単に言語に留まらず、相手の国の文化を理解することも重要である。相手企業の考え方にはその出自の文化を背景としていることが多く、また例えば英米法系と大陸法系との考え方の違いは、言語ではなく文化に根ざしているはずだからである。

「バランス感覚」も重要である。先に述べたリスク察知力と関連するが、リスクを認知するだけでは解決できず、双方の合意を得るためには単にリスクの有無や契約文言上の対等性だけを見ているだけでは難しい場面も多々ある。一本の契約だけではなく案件全体を俯瞰し、合意できる落とし所を見つけ出す必要があり、少々リスクがあっても、ここで合意すべきという判断をしなければならない場合もある。特に当事者間で会社の規模が異なる場合等には、契約締結時には要求が通っても後のトラブルでは契約書の合意を離れて揉め事が生じる可能性があることも知らねばならない。契約書に記載された文言そのものの理解が当事者間でずれていることもあり得る。相手の立場に立った時に合意できる内容なのかどうかを常に検証しておくことが大切である。その意味では、バランス感覚とは相互理解であるといえる。

最後に「ビジネス感覚」に触れておく。ここで言うビジネス感覚とは、一人のビジネスパーソンとしての必要な感覚であって、知財契約担当者特有の知識・能力ではない。それをここに挙げる理由は、往々にして知財部門の担当者は自身の専門性を活かして業務を遂行しようとする余り、つい忘れがちであるためである。あくまでも会社として何が重要か、何をすべきかをまず考えるべきであり、相手がどのような考えを持っているかを理解することも必要であり、俯瞰的視点を持つ事といえる。このような能力

が結果的に交渉スキルや提案力、調整力の源泉といえるかもしれない。まずはビジネスパーソンとしての知識・能力を持っていて、それに知財の専門性を加えたものが知財契約担当者の姿であるべきと考える。

4. あるべき姿を実現するための育成方法：教育システムとOJT

初任者を知財契約担当者の主担当として育成するための方策としては、社内外の研修やマニュアルといった、いわば定型のプログラムと、指導役が実務を通して初任者の知識・能力のレベルに応じて実行する、いわば非定型のプログラムとがある。ここでは前者を総称して教育システム、後者をOJTと称することとする。教育システムとOJTについて、各々一長一短があり、企業によっては特に教育システムの全てのプログラムを準備できない場合もあるため、各方策の得失を見極めて知財契約担当者の育成に用いることが現実的と考えられる。

4. 1 教育システムの定義とその種類

ここで論じる「教育システム」とは、知財契約担当者育成を目標とした、教育的取り組み、教育のために整備されたツールを意味する。主要な教育システムを以下に列举する。

なお、以下に列举した(4)および(5)は、本来的には業務効率を高めアウトプットの質をある程度均一化するために用いられるものであるが、利用態様によっては、教育的効果も認められるため、教育システムとして取り上げた。

(1) 社内研修

事業内容や理想とする知財契約担当者像等を反映した、自社が独自に企画・運営する研修を意味し、座学研修、e-learning等、実施形態は問わない。知財契約業務の専門性・特殊性から、契約担当部門に所属するベテラン等が、通常業

務の合間に、講義資料の作成・講義を担うケースが一般的なようだが、かかる場合、当該社員の負担が大きいというデメリットがある。

一方、自社が求める、ある程度均一化したレベルの理想人材を、集合研修等により一定数以上育成可能であり、自社事情に即した実践的な内容を学ぶことができるメリットは大きい。更に、OJTまたは直接的な指導役等だけからは得られない幅広い知見を得られる可能性もある。なお、社内研修の一類型として、個人が実務上または実務外(研修等)で得た知見を共有する場としての勉強会も含まれる。教育効果は高いが、有志で強制力のない場合も多く、参加者、非参加者間で成長に差が付きやすい欠点がある。

アンケートによれば、37%の企業が社内研修を実施しており、当該実施企業の契約業務従事人員は平均13.8人であるのに対し、非実施の企業は平均3.9人であることから、契約業務従事人員が多い企業ほど、社内研修を実施する傾向にあるといえる。

参考までに、ある大手企業で実際に実施されている社内研修一覧を表1に掲載する。

(2) 社外研修

社外有識者、JIPA等外部団体、民間企業等が主催する、法律(契約関連法、改正情報等)、知財契約実務、業界動向、語学等の技能・知識習得を目的とした研修を意味する。有償・無償に関わらず、社内リソースを使わず、他社(トラブル・成功)事例、諸外国の法律等、自社事例以外の幅広い知見を得られるメリットがある。研修形態によっては、参加者同士の交流を通じた、情報収集、人脈形成等の機会もある。一方、講義内容が一般解に留まり、自社事業との関連性が薄く実用性がない場合もある。アンケートによれば、90%の企業が社外研修を活用しており、法律・語学等、知財契約担当者にとって基礎となる共通的な知識・技能の習得を、

効率的に社外リソースでまかなうという姿勢が窺い知れる。

(3) 業務マニュアル

ある知財契約業務(例：共同開発契約、訴訟等)を遂行する上で、時系列的に必要となる手順(ステップ)や留意点・理由を記したものをいう。例えば、米国訴訟においては、その手続きの煩雑性・特殊性により、結審までの各ステージにおける留意点・必須手続きも多く、小さなミスが大きな損失につながり得るが、手順・留意事項を明確にマニュアルに記載することで、初任者であってもある程度マニュアルに依拠することで業務遂行し得る。

アンケートによれば、業務マニュアル活用率は、全体で42%と低い。その理由は、知財契約業務においては、時系列的な手順で進める定型化された業務が少ないこと、定型的な案件等は後述する雛形等で業務完遂可能であること、更には、作成や更新に工数を要すること、契約業務従事人員に余裕がある企業であればOJT等でカバーできることが原因であろう。

(4) 契約書雛形

契約種類(例：秘密保持契約)毎の案文であって、留意事項、規定必須条項(条件)およびその背景説明等、自社の過去事例・事業内容に沿ったスタンスが反映され、社内の知財契約担当者が共通利用することを前提として用意されたものをいう。事案に応じ修正を要するが、効率的な契約書作成を可能とし、一定品質も確保され得る。過去事例に基づくりリスク低減のための条項や解説が記載されていることが望ましく、条項(条件)規定漏れを防ぐ、チェックリスト的な役割も果たす。一方、雛形の形式・思想に縛られ、個々の案件に適した最適解を導き出せない場合もある。環境の変化等により雛形の更新を要するが、修正案作成・社内合意・社

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表1 社内研修プログラムの例

カテゴリ	レベル	講義名	内容
契約	初級	英文ライセンス契約実務基礎	英文ライセンス契約を中心に事業契約も含めた基礎的実務ノウハウを広く、浅く伝授。
契約	初級	知財と税務	一般的な税務、知財契約に関わる税務の事例等。
契約	初級	共同開発契約	共同開発契約の基礎から中級までを説明。
契約	初級	契約の基礎	契約の基礎を事例を用いて行う。 ライセンス契約だけでなく、契約全般の説明。
契約	初級	売買契約の知財補償条項基礎	特許補償の基礎、原則を講義。 どうすれば漏れなく規定できるかを説明。
契約	初級	秘密保持契約のポイント	秘密保持契約のポイントを不競法を考慮して説明。
契約	初級	特許譲渡契約のポイント	特許譲渡契約で留意すべき事項を整理して説明。
契約	中級	英文契約ドラフティング	英文契約を「書く」スキルを伝授。(契約逐条解説→条文の英和訳→条文の和英訳→起草、修正)
契約	中級	X(大型)案件共有	X(大型)案件の総括と学習。
契約	中級	産学連携	産学連携に特化して講義。疑問点、困っていることを議論。
契約	中級	売買契約の知財補償条項	特許補償の中級。かなり上級に近いレベルまで説明。
契約	中級	ライセンス契約における実施許諾条項	ライセンス契約の重要部を丁寧に説明。 消尽、不主張、特許独立の原則を説明。
契約	上級	中国技術輸出入管理条例における特許補償	中国の法律の中で、技術輸出入管理条例の位置づけ。 特許補償条項への対応策で有効/無効なものなどを解説。
契約	上級	事業再編と契約条項	事業再編に備えた契約条項を説明。
契約	上級	裁判管轄と準拠法	裁判管轄と準拠法を判例を含めて説明。
契約	上級	売買契約における知財補償条項	実際の交渉事例を紹介。相手にOKさせるポイントを説明。
戦術・交渉	初級	交渉学	①交渉学の基礎のレクチャー、②実践問題による模擬交渉、③模擬交渉結果の解説
戦術・交渉	初級	標準化団体のIPR Policy	代表的な標準化団体のIPR Policyの内容及び一般的な標準化のプロセスの紹介。
戦術・交渉	初級	プールライセンス	プールライセンス契約の基礎、契約の構成、主要契約条項のレビュー。
戦術・交渉	初級	標準必須特許関連の過去の判例	過去の標準必須特許に関わる判例の概要説明。
戦術・交渉	中級	交渉学 中級	①実践問題による模擬交渉、②模擬交渉結果の解説 ③初級より難しい事例
戦術・交渉	中級	交渉における私の心がけ	「交渉ノウハウ」伝授に特化して、講師の34年間の経験に基づく事例を挙げながら心がけを紹介。
戦術・交渉	中級	交渉事例	1件の具体的案件を案件の進展にそって説明。交渉の分岐点、ポイントを解説。契約書と交渉の関係にも言及。
戦術・交渉	中級	標準化グループディスカッション	各国別のSEPガイドラインをベースにグループ討議を行う。
戦術・交渉	中級	当社での標準化関連知財案件の事例研究	講師が実際に関与した標準化関連の知財案件の事例を紹介し、その事例からの気づきや学びを全員で考察。
戦術・交渉	上級	標準化・アライアンス戦略	IoT/AIをテーマに、当社事業に適した標準化・アライアンス戦略を議論。参加者の自主的積極的運営を中心に。
戦術・交渉	上級	交渉事例紹介	事前準備から実際の当社の交渉事例を紹介。

内公布等につき、人的コストがかかる。
アンケートによれば、79%の企業が雛形を有

し、更には、契約業務従事人員が少ない企業ほど、雛形を利用する傾向にあるといえる。

(5) チェックリスト

契約種類（例：秘密保持契約）ごとに用意された、留意事項や適用必須条項(条件)が列挙された文書であって、契約書雛形と異なり、チェックすべき事項が簡潔に列挙されたものをいう。チェックリストを利用することにより、経験値、リスク感度、法律知識レベルが低い知財契約担当者であっても、ミスを防止し、一定品質の業務アウトプットが期待できる。また、チェックリストを繰り返し利用することにより、なぜチェックリストの項目が設定されているかという背景を基にした必要知識の定着、リスク感度の向上といった教育的効果がある。契約書雛形と同様に、整備には労力を要するが、雛形作成ほどの労力は要しないと考えられる。アンケートによれば、55%の企業が実施しており、契約業務従事人員が多い企業ほど実施率が高い。

(6) 知見・経験活用型情報共有システム

過去事案や経験者の知見に触れることにより、仮想的に経験値を積むことを目的とした、「過去案件検索システム」や、「社内Q&Aシステム」等がある。「社内Q&Aシステム」は、質問者が部内関係者全員を宛先に指定したメールまたは掲示板等で質問し、専任の管理者が、質問内容とその回答について、部内関係者全員が共有可能な形式で回答するものである。また、専任の管理者を置かず、質問に対する答えを有

する者がランダムに回答する形態もある。質問内容とその回答を部内において蓄積・管理・共有することで、質問者以外の者がいつでもその内容に触れることが可能となる。「過去案件検索システム」においても同様、事案に関連する条項記載例やトラブル対処策等を検索・参照することにより、経験がない者でもその対応策を見出し、疑似的に経験を積むことができる。

4. 2 各教育システムにより伸長できる知識・能力

本節では、前節で列挙した各教育システムにより、知財契約担当者のあるべき姿として必要となる知識・能力をどのように伸長できるかについて述べる。後述の表2が、各教育システムと必要となる知識・能力との親和性を示した一覧表であり、以下、各教育システムで一定の親和性がある（親和性：高または中）とされた知識・能力に焦点を当てて説明していく。なお、OJTに関する親和性については次の4. 3節以降にて詳述する。

(1) 社内研修

1) 法律／条約／協定等の知識（親和性：中）
世にある膨大な数の法律、判例の中から、ベテラン等の経験に照らした選択により、定型的な社内業務を進めるうえで、「最低限これだけは知っておくべき」法律等を効率よく学習でき

表2 教育システムおよびOJTと伸長知識・能力との親和性

	社内研修	社外研修	契約書雛形	チェックリスト	知見・経験活用型情報共有システム	OJT
法律／条約／協定等の知識	○	◎	×	○	○	△
リスク察知力	◎	○	△	○	○	◎
ビジネス情報	△	△	×	×	△	○
応用力	○	○	○	×	△	◎
語学力、文化理解等	△	◎	×	×	×	△
バランス感覚	○	△	×	×	△	◎

る。例えば、米国企業との契約が多い場合、仲裁地として使う米NY州の〇〇法の理解度を高める講義の開講等が有効と考えられる。

2) リスク察知力（親和性：高）

過去の生々しい自社事例が活用できるため、自社が陥った苦境等を題材に、その苦境をどのようにして乗り越えたか等を検討することにより、一般的な仮想例を題材にした講義よりも、より臨場感を持って講義に臨むことができ、記憶にも定着しやすい。

3) 応用力（親和性：中）

講義の中で、講師に対し、講義の題材に関連して、現在自分の業務で課題となっていることを相談することができる。この際、社外研修と比較し、秘匿すべき情報等も特にないので、より具体的な相談ができ、より具体的な解決策を検討しやすいと思われる。また、1対1のOJTと比較して、参加している他の受講者から「自分が担当している事業ではこのように対応している」等のアドバイスを受けることもあり、より活発な議論につながっていくこともあると考えられる。

4) バランス感覚（親和性：中）

基本的には、OJTや実際の業務を通じて、学んでいくことが多いと思われる。一方、例えば、具体的な「X社との特許ライセンス交渉の総括と共有」のような講義があれば、その講義の中で、なぜ講師はあの時実際の交渉の場で〇〇の要求をせず××に留めたのか、等を受講者が追体験することも可能となる。

(2) 社外研修

1) 法律／条約／協定等の知識（親和性：高）

改正情報や今後想定される改正の動き等の、自社のみでは取りにくい情報を得られる。特に、政府や公的機関・団体等の主催であれば、改正等の背景や趣旨理解等のために、参加の必要性がかなり高いと考えられる。

2) リスク察知力（親和性：中）

契約書毎の一般的な留意点を学ぶことができる。例えば、法律事務所主催の講義であれば、一般企業の契約書にありがちな潜在的リスク等を学ぶことができる可能性もある。

3) 応用力（親和性：中）

例えば、自社では開講できない（つまり、第一人者がいない）複雑かつ高度な（或いはニッチな）題材に対して、法律事務所主催の講義等から学ぶことができる可能性がある。

4) 語学力、文化理解等（親和性：高）

近年では、知財分野での米国代理人との口頭でのコミュニケーション（業務外での付き合いを含む）に特化した講義も開催されているようであり、このような講義を通じて、自身の英語力を向上させることも一計かと思われる。

(3) 契約書雛形

1) 応用力（親和性：中）

雛形内容およびボトムラインを理解することで、交渉の勘所を理解することができる。

(4) チェックリスト

1) 法律／条約／協定等の知識（親和性：中）

法律／条約／協定上の留意点をチェックリストに列挙することにより、読み手が当該知識に詳しくない場合でも、半自動的に検討の抜け漏れを予防することができる。

2) リスク察知力（親和性：中）

チェックリストにリスクとなる点を列挙することにより、半自動的に検討の抜け漏れを予防することができる。

(5) 知見・経験活用型情報共有システム

1) 法律／条約／協定等の知識（親和性：中）

「社内Q&Aシステム」等を利用することにより、当該法律／条約／協定等に詳しい他の知財契約担当者から直接の回答を得ることができる。

2) リスク察知力（親和性：中）

「過去案件検索システム」「社内Q&Aシステム」等を利用することにより、例えば特定の相手先との過去の交渉過程や、今後交渉する上での留意点等を効率よく収集することができる。

上述の通り、教育システムのプログラムに応じて、伸長できる知識・能力には一長一短があることが理解できる。とりわけ、応用力、バランス感覚については、教育システムのみで対応するには限界もある。もとより、教育システムのような定型のプログラムを初任者に与え、一定期間経ったら育成が完了しているということは、まずない。そこで、初任者毎の知識・能力の取得状況に応じて育成内容をカスタマイズしやすいOJTを行うことは不可欠と考えられる。

4. 3 契約業務におけるOJTの現状と重要性

本節ではあるべき姿実現のための育成方法として主に基礎的知識・能力習得のためのOJTについて解説する。OJTを行うことでこれまで論じられた教育システムで得た知識を実務に落とし込むことができ、契約業務に対する理解がより深まると考えられる。

(1) OJT (On the job training) とは

上司や指導役の指導の下で具体的な案件を経験させながら、業務に必要な知識や能力を習得させる教育である。

アンケートで知財契約担当者育成に役立ったと思われる育成内容について聞いたところ、「OJT、具体的案件の経験や過去案件の活用」が多く挙げられており、回答者自身のOJT経験については、全体の76%が経験ありと回答している。また、OJTを中心とした能力アップに関する論説もある⁶⁾。やはり知財契約担当者の育成には、OJTは欠かせないものであり、具体的な案件に接することが、前述のあるべき姿になるための近道であるといえる。ただしOJTは万

能なわけではなく、デメリットもある。それは担当した契約しかOJTの経験ができないことが挙げられる。様々なタイプの契約を経験できる業種や会社規模に属する知財部であればOJTだけでも十分な経験を積ませることが可能であろう。しかしながらそうではない場合でもそれを補う方法を後述で紹介する。

(2) OJTのゴールとは

3. 1節で述べた主担当として自らの判断により契約業務遂行できるレベルである。

(3) 基礎的知識・能力習得のためのOJTの進め方

第一段階では、指導役が契約全体をレビューしながら、契約特有の表現や言い回し等に触れ契約条項の解説を行ったり、いろいろな視点から契約における権利義務の関係やリスクを解説する等の指導をする。第二段階では、初任者が様々な種類の契約について具体的案件の査読の担当となり一定数をこなすことで基礎的知識・能力を習得する。また、指導役がその内容について改善点等フィードバックしながら指導・講評する。第三段階では特にリスクへの対応の指導で、契約相手から契約書のドラフトを示される際の査読では、相手方の希望と自社の希望が一致していない部分を見つけて、それに対するリスクと対案、妥協案等が提案できないか等の指導を受けることで、リスクの把握の仕方や対案提案の知識・能力を習得できる。

自社において契約書のドラフトを作成するときは、契約の社内データベース等から関連する契約や類似の契約書を探すことから始めると、様々な契約書や過去の事例に触れることができる。

当事者双方のドラフト査読による経験を積むことで考え方の知識・能力を得られ、OJT以外の教育で学んだ知識が相互に関連づけられて、

理解が深まることになる。

4. 4 ビジネス情報の収集力・理解力およびリスク察知力等を高めるOJT

初任者が4. 3節で論じた基礎的知識・能力を習得した後は、知財契約担当者のあるべき姿として重要なビジネス情報の収集力・理解力およびリスク察知力等を高める観点から次のようなOJTを提案する。

(1) 事業に関する情報の収集力や理解力を高めるOJT

知財契約担当者が契約を検討するにあたり、単に契約条項のみを判断することでは不十分であり、3. 3節で述べた「事業方針」、「自社技術」等、契約の背景にある事業に関する情報を把握・理解することが必須である。そのためには、事業部等の関係者と円滑なコミュニケーションを可能とする知識・能力を習得することが重要である。事業として実現したいことを達成するための契約締結を目指し、タイムリーな契約締結に協力できる知財契約担当者となるためのOJTの一例として

- ・社内ヒアリングへの参加
 - ・事業理解や技術理解を目的としたビジネススキームの確認
 - ・合意できない点やリスクに関する具体的把握
 - ・社外交渉への参加
- 等が挙げられる。

いずれの場合もまずは指導役がどのような観点で業務を行っているかを同席して学び、初任者が業務を行う際は契約に落とし込むための情報収集に努める。

情報収集については、契約主体である依頼元から事業動向や技術内容等を中心とした背景事情を聞き出すことになるが、より正確かつ深い状況把握のためには相互に信頼関係が構築されていることが肝要である。アンケートによれば

初任者のうち、全体の3割強が新人もしくは中途採用者である。このような知財契約担当者は、自社が抱える特殊な事情の理解や過去経験、もしくは社内の人的ネットワークに乏しいことが予想される。そのため、初任者による戦略会議への参加や議事録作成、事業部門に席を置いて業務を行う等により関係者とのコミュニケーションや事業への理解を深め、自社が志向する事業実現に適した契約書を作成できるようになることを目指す。

(2) リスク察知力を高めるOJT

既に述べたとおり、アンケート結果では必要な能力として「リスク察知力」が最も重要だと認識されていることがわかった。そこで次に、自社に不利益をもたらすおそれのあるリスクの察知力を高めるOJTとして次のような方法を挙げる。

- ・契約スキーム作成：初任者が契約全体を図式化したりタームシートを作成したりすることでリスクをあぶり出し、これら作成物とリスクを依頼元や指導役と共有する。契約検討に際して、関連する情報を得るだけでは、契約案件が複雑な場合にはその内容理解や把握を十分行うことは困難なことが多く、スキーム化する作業を行うことでリスクの把握が容易になる効果が期待できる。指導役は、スキーム化の作業への支援、作成したスキームの妥当性チェック、作成したスキームを基にしたリスク把握への協働等を行うことで、より効果的なOJTとすることができる。
- ・リスク説明：初任者自身が落とし穴（自社に不利益な条項）がないか疑いの目をもって眺めたうえで、依頼元にリスクの説明および対案の提示を行う。
- ・過去案件の共有：指導役が実務を通じて初任者へ類似する過去契約や失敗事例の紹介・解説を行い、リスク経験を共有する。

(3) 応用力を高めるOJT

(1)、(2)のOJTにより、事業に必要な情報収集力や理解力を備え、リスクを察知できるようになった初任者が更にバランス感覚やビジネス提案力等の応用力を備えた知財契約担当者になるためのOJTとして、指導役は初任者に対して依頼元へのリスク説明もしくは対案提示をさせることから一步踏み込んで、ビジネススキームそのものの変更や修正の提示を行わせること等もあわせて提案したい。その際指導役は、自社のビジョンや実現したい事業環境を初任者に理解させ、結果として未経験の契約種類・技術分野・事業領域においても基礎的な知識や考え方の知識・能力を活用して対応ができ、リスク低減案が提案できるような指導を行うことを心がける。

4. 5 経験値を上げるための効率的OJT

初任者自身が直接担当する契約案件を経験するだけでは効率的に経験値を上げるためには不十分であり、より効率的な教育を実施するために、他の知財契約担当者の知識や経験を共有することが必要であることは既に述べた。そこで、知識や経験を共有するための具体的OJT方法について調査・検討を行った。

知財契約担当者にとっては、所属する知財部規模や担当する事業分野によって、実際に担当する契約件数や経験できる契約種類(契約類型)に限りがあると考えられる。

以下、当委員会内での議論やヒアリング等を通じて得られた、経験値を上げるための効率的OJTに有用と考えられる方法を調査し整理した。これらは、情報共有を通して他の知財契約担当者の知識や経験を共有し、OJTという教育方法の中で、指導役からの指導を受けながら行う方法である。具体的には、自身が担当するものではない他の契約を題材に、契約案件を間接的に経験することである。

(1) グループ内案件検討

OJTとして通常指導役と初任者で行っている契約検討を、グループ内所属員が複数参加する形式で行うものである。検討対象とする契約案件は、初任者が担当する案件でも、他の知財契約担当者の案件でもどちらもあり得る。複数の参加者が関与することで多面的な検討が期待でき、異なった視点や問題提起等、主に指導してもらっている指導役とは異なる考え方や着眼点に触れる機会が得られ、経験値を上げるOJT方法として有用と考えられる。社内検討であるため自社の契約事例を題材として扱うことから、仮想事例を扱う社外研修等と比較して初任者が実際に扱う契約に近いと、応用がやりやすく、また印象にも残りやすい等教育効果が高いと期待される。また、具体的契約事例を題材としなくとも、検討に必要な知識習得(例えば、今後増加が予想されるAI関連契約のために、AIに関する知識習得や契約との関連の議論を実施する等)を複数人が参加する形式で行ってもよい。

(2) 非担当案件の共有

上記グループ内案件検討と類似するが、自らは担当していない案件について、対応内容の共有を簡便に行う方法も考えられる。例えば、同一グループ内の他の知財契約担当者が、事業部や社外契約当事者とのやり取りを行うメールを、ccやbccを利用して初任者に配信できるようにして、他の担当者の案件であってもそのやり取りを初任者が把握する。これにより、初任者は、必要に応じてこれら配信されたメールを把握することで、他の担当者の案件について間接的に認識・経験が可能となる。メールのみでは詳細に把握できない部分については、当該他の担当者に直接聞くこと等で不足情報を補うことを検討する。

(3) 契約検討に有用な公知情報の調査収集

新聞、文献やネット情報等公知情報でありながら、契約検討に有用な情報を調査・収集することをOJTの一環として行うことも有用と考えられる。調査対象とすべき情報としては、例えば、契約に関連した他社の不具合事例や、裁判や仲裁事例が挙げられる。

(4) 過去契約案件、失敗事例の把握・活用

既に、教育システムとして過去契約案件の検索が挙げられているが、これを用いてOJTとして参考となりそうな過去契約案件を抽出し、初任者の担当する契約検討に生かすことも有用である。類似契約を把握することで参考となる情報や考え方が得られることは多いと考えられ、契約締結に至るまでの契約相手とのやり取りや議事録を把握し条項内容の変化を丁寧に追っていくこと、契約書ドラフトの初版と最終版を比較すること等で、契約事例を間接的に経験することになり得る。過去契約案件の選定については、データベースが整備されていればそれを用いてもよいが、整備されていない場合には、指導役や上司の記憶の中にある適切な過去契約を選択することでも対応は可能である。

更に、過去契約事例の活用の中でも、社内の過去の失敗事例を知ることは、効率的で実効性のある育成方法とするために有用だと考えられる。実際の契約案件において起こった失敗事例を知ることは、既に述べたリスク察知力を習得・向上させることの一助になり、また、仮想や想像に頼りがちなリスク想定・予想をより現実的なものにしていくことができる。一方、過去に社内で発生した失敗事例を共有することについて否定的な傾向があり、それによって失敗事例の発掘・利用が困難なことも多い。その場合、例えば、事例をそのまま用いずに事例内容がある程度ぼかしたものをケーススタディとして用いることで、活用できることも考えられる。

(5) 複数指導役によるOJT

既に説明した(1)と類似しているが、OJTの指導役を複数人で行うことも考えられる。通常実施されているOJTは、一人の指導役を決めて行うことがほとんどであると考えられるが、その場合、OJTで伝承できる内容はその指導役の経験や考え方に基づくものに限定されてしまう問題がある。複数人が指導役となっていくことで、この問題はかなり解消できる。例えば、比較的規模の大きい弁護士事務所における新人弁護士の初期教育では、複数の法律分野の指導役の下で一定期間その分野の経験を積むことが行われており、ここでいう複数指導役によるOJTに類似した方法が取られている。

(6) 雛形／チェックリストの更新・改訂作業

教育システムとしての雛形やチェックリストについては既に説明したが、これらの更新・改訂作業を定期的に行い、その作業をOJTとして初任者にやってもらう方法である。更新・改訂を行うには、その更新前の内容について理解することが必要になる上に、更に自身がどのように更新するかを提案することが求められ、関連する最新の事項（法改正、事業の実情等）の把握を含めて、教育効果が高いと考えられる。作業中は指導役とは随時相談しながら多面的に議論することで、具体的契約案件を用いた通常のOJTとは異なる経験が期待できる。

(7) 指導役とのロールプレイ・模擬交渉

実際の具体的契約案件を題材に、指導役が契約相手側、初任者が自社側の役割とするロールプレイをOJTとして行い、契約内容の検討に際してのリスク把握に役立て、また模擬交渉的に、契約相手との調整に生かす方法である。OJTで実施するため、扱う契約案件の現実感が高くなり、色々な気づきを得られることが期待される。交渉スキルを学ぶ一部の社外研修では、このよ

うなロールプレイを体験できるものが知られているが（例えばJIPA研修の交渉学）、OJTで行うメリットは扱う実例が自社の契約案件そのものであることであり、この点で教育効果が高いといえる。

4. 6 社内リソースを充てにくい場合

本章で述べたような教育システムを全て整備できていれば理想的といえるが、その整備に対して十分な社内リソースがないケースも多い。そのような場合には、社外研修のような社内リソースを用いないシステムを利用しつつ、現実解として以下のような育成方法が考えられる。

(1) OJTの過程で教育システムの立ち上げ、改善を行う

業務マニュアルや契約書雛形、チェックリストでは、いわゆるベテランが有する契約業務遂行上の知識・能力が反映されている。そこで、指導役がOJTを行う際に、このような知識・能力を業務マニュアルや契約書雛形、チェックリストの形でまとめることができれば、比較的少ない社内リソースでこれらの教育システムを立ち上げることが可能であると考えられる。指導役としては、説得力を持って初任者にOJTを行うため、法律的根拠や過去の事例に照らした知見を事前に調べることがあり、そのような事前調査事項を書き留めて蓄積しておけば、例えOJTの直後に時間が取れない場合であっても、後日空き時間に業務マニュアル等の構成を検討することや、既に業務マニュアル等が存在する場合にはこれらの改善に用いることも可能と考えられる。

指導役の助言のもとで、初任者に業務マニュアルやチェックリストの更新、或いは新規作成を行わせることも是非検討したい。時間的には指導役が行った方が効率的であるとも考えられるが、指導役として初任者の習熟度合いを見極

めることも可能であることから、一石二鳥と考えられる。

(2) 教育効果を高めるための初任者への課題付与

初任者は育成の過程において、自らの知見を拡充できる機会を得るが、単に漫然と日々の業務をこなしているだけでは、この知見が定着しづらいことがある。そこで、初任者に対し、一定の期日をゴールとして事例まとめを行わせ、指導役や他の知財契約担当者に対して発表する機会を設けることが考えられる。これにより、初任者に対し、日々目的意識を持って業務に当たらせることが可能となると共に、当該事例を業務マニュアルやチェックリストの更新や新規作成に反映させることも可能となる。このような育成を通じて、初任者本人はもとより、部内の知財契約担当者間で、契約業務遂行上の注意すべきポイント等を共有できるものと考えられる。

4. 7 自己研鑽の推奨

既に述べたように知財契約担当者に対応すべき案件には、社内に経験知の蓄積がない場合も比較的多く起こり得るので、知財契約担当者が自主的に勉強したり、情報を収集したりする環境を整えることも重要と思われる。社内の他部署のみならず、他社の情報や専門家との交流も大きな育成効果を有すると考えられるので、社内では人事ローテーション、社外では例えばセミナー等をきっかけとして弁護士や学者等の専門家との緊密な関係を築いておくことや、それ以外にJIPA委員会活動への派遣が効果的である点を指摘しておきたい。外部から単に情報を得るばかりでなく、自らも意見を発信し、批評を受けることも成長のためには重要な点であり、JIPA委員会活動はまさにそのような場を提供するものである。

5. おわりに

冒頭で述べたように、契約を扱う人材、ことに知財契約のように高度な専門性が要求される人材への要求が高まる一方、その効率的かつ実効性のある育成に関する情報が望まれているという観点で、いわゆる「一人前」と称される知財契約担当者のあるべき姿を定義し、このあるべき姿を実現するための様々な育成方法（教育システムとOJT）について調査を行った結果をまとめると共に、知財契約担当者の育成を如何に効率的に、実効性あるやり方で行い得るかについて論じてきた。育成方法としてのプログラムごとに、伸ばしたい能力に対して親和性があるため、育成対象者の状況や社内の事情を踏まえ、適宜育成方法のプログラムを取捨選択して実施していくこと、また既存の教育システムがない場合も、OJTを介して効率的に教育システムを立ち上げる手法についても紹介してきた。

ただし、育成方法がどのようなものであろうとも、初任者が知財契約担当者として一人前になるために、育成を行う側との良好なコミュニケーションが不可欠である。育成対象者が案件を通じて自ら考え、学ぶ姿勢を失わないことが大前提ではあるが、わからないことはわからないと素直に指導役に問うことができ、指導役もその問いに親身に答える姿勢が必要である。相手の立場に立って、一日も早く知財契約担当者

として独り立ちできる日を目標に、ともに研鑽していく姿勢が必要と思われる。

なお、本論説の執筆にあたっては、ライセンス第1・第2委員会の各委員より、アンケートや合同委員会を通じて、また、アンダーソン・毛利・友常法律事務所の城山康文 弁護士、門永真紀 弁護士、杉村萬国特許法律事務所の杉村光嗣 弁護士、龍神国際特許事務所の龍神嘉彦 弁理士の皆様に面談を通じてご意見を頂いた。

注 記

- 1) マネジメント第2委員会第2小委員会, 知財管理, Vol.67, No.8, pp.1189~1201 (2017).
- 2) マネジメント第1委員会第1小委員会, 知財管理, Vol.63, No.8, pp.1253~1272 (2013).
- 3) ライセンス第2委員会第2小委員会, 知財管理, Vol.67, No.3, pp.354~364 (2017).
- 4) ライセンス第1委員会第3小委員会, 知財管理, Vol.65, No.11, pp.1545~1555 (2015).
- 5) 「知財人材スキル標準(version 2.0)」経済産業省 (2017).
https://www.jpo.go.jp/support/general/document/chizai_skill_ver_2_0/check_sheet.pdf
https://www.jpo.go.jp/support/general/document/chizai_skill_ver_2_0/skill_card.pdf
(いずれも参照日: 2019.11.22)
- 6) 石川 浩, 知財管理, Vol.67, No.2, pp.140~151 (2017).

(原稿受領日 2019年9月2日)