

知財情報人材に求められる役割 およびスキルに関する研究

情報検索委員会
第4小委員会*

抄 録 近年、IPランドスケープに代表されるような、企業の知財部門において知財情報等を分析し戦略的な提言を行う、いわゆる提案型業務に注目が集まっている。しかし、この提案型業務は知識や手法を定型化して共有することが難しく、進め方が確立されていない。また、それを担う人材のあり方についても明確に示されていない点が多い。そこで本研究では、提案型業務を担う人材を、従来の請負型業務を担う人材と区別する意味で「知財情報人材」と命名し、今後知財情報人材はどうあるべきかについて検討した。まず、知財情報人材の定義と課題を検討し、知財部門から積極的に情報を発信することによって経営に貢献している企業へのヒヤリングを行うことで、各社の取り組みやそれを担う人材に対する考え方を収集し、それをもとに、知財情報人材の役割と求められるスキルおよび育成について考察した。

目 次

1. はじめに
2. 知財情報人材の定義と解くべき課題
3. 公開文献調査による仮説構築
4. ヒヤリング先とヒヤリング事項
5. ヒヤリング結果（各社事例）
6. ヒヤリング結果のまとめ
7. 提 言
8. おわりに

1. はじめに

2017年7月の日本経済新聞に「知財分析を経営の中核に『IPランドスケープ』注目集まるM&A戦略に生かす」という記事¹⁾が掲載されて以降、企業の知財部門において、知財情報等を分析し戦略的な提言を行う業務、つまり知財情報を経営戦略に生かすための提案型業務が一層重要視され、取り組みが本格化してきている²⁾。

しかしながら、これら提案型業務は、成果が

見え難く、成果までの過程も定型化し難いことから、業務の進め方に悩んでいる知財部員は少なくないと思われる。また、業務が属人化し、知識や手法などが共有し難いことから、人材育成に苦勞している企業も多い²⁾。このように提案型業務を担う人材の現状と理想の間には、例えば、環境、組織、スキルといった様々な要因によるギャップが存在している（図1）。

そこで本研究では、現在の提案型業務を担う人材を従来の請負型業務を担う人材（特許調査担当者³⁾など）と区別するために「知財情報人材」と命名した上で、上述のギャップを埋めるために今後知財情報人材はどうあるべきかについて検討することとした。

具体的には、知財情報人材の定義と課題を検討した上で、知財情報人材として一番の関心事でありミッションでもある「知財情報による経

* 2019年度 The Fourth Subcommittee, Information Search Committee

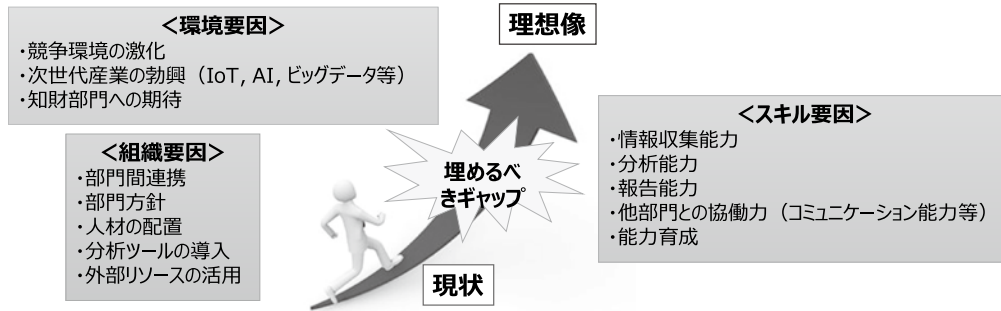


図1 知財情報人材（提案型業務を担う人材）の現状

営への貢献」という観点から、すでに知財部門から積極的に情報を発信することによって経営に貢献している企業へのヒヤリングを行い、各社の取り組みやそれを担う人材に対する考え方をもとに知財情報人材の役割を整理した。その上でその役割を果たすために知財情報人材に求められるスキルをまとめたので提言する。

なお、本研究は2019年度情報検索委員会第4小委員会第1ワーキンググループ（以下、「当WG」）の、吉村裕子（小委員長，大日本印刷），座古泰裕（シチズン時計），小河清貴（日本電産），堤奈緒子（トヨタテクニカルディベロップメント），大池孝伸（スズキ），田中明（ブリヂストン），山田里美（住友電気工業）によるものである。

なお、定義の中で「企業知財部」とは、知財関連会社など企業の知財部門に準ずる組織を含み、「自分の置かれている立場・役割を理解し」とは、調査・分析を行う実務者に限らず、実務者をマネジメントする者も知財情報人材の対象と考えて表現した。また、「クライアント」とは、事業への知財の活用を期待し情報を必要としている者を意味し、実務で報告相手が直接経営層（事業責任者を含む）でない場面も多いことを踏まえ、事業部、R&D、営業といった部門の担当者も含む表現とした。「情報」についても、情報を提供する目的が知財を経営に生かすことにあるので、専門として知財情報に軸足を置くが、実際のアウトプットは、知財、非知財の種類を問わない表現とした。

2. 知財情報人材の定義と解くべき課題

(1) 知財情報人材の定義

本研究を進めるにあたり、当WGではメンバー全員が当事者の立場で互いの認識を共有することで「知財情報人材」について以下のように定義した。

「知財情報人材」の定義

企業知財部の中で、自分の置かれている立場・役割を理解し、様々な方法（関係部署との連携，社内システム，その時々最新の技術等）を駆使して、クライアントの判断業務に必要な情報を提供する人材

(2) 知財情報人材の解くべき課題

次に当WGでは、知財情報人材の解くべき課題をシステム×デザイン思考⁴⁾の問題定義の手法を用いて定義した。課題を定義した理由は、ギャップを埋める具体策を各論から考え始めるのではなく、本当に解くべき問題は何かを特定した上で具体策を考えることで、論点が途中でずれないようにするためである。その結果、当WGでは、経営層が経営資源（ヒト・モノ・カネ）を動かす際に判断材料とする知財情報が何なのか、またそれはどのタイミングで必要となるのかを把握するのが難しく、手探り状態であることが理想に近づけない根本の問題だと気が

付き、「どのようにすれば知財情報を経営の意思決定に生かしてもらえるか」を知財情報人材が解くべき課題として定義した。

そして、この課題を解くための方法として、各社がすでに経営層に提供し、何かしら経営に貢献している情報を調べ、その情報がどのように作られているのかを知ることで知財情報人材に必要なスキル等を洗い出せないかと考え、以下の手順で研究を進めることとした。なお、カッコ内は本稿における詳述箇所を示す。

- i) 過去の研究等から、経営に役立つ知財情報とその情報提供のあり方、その業務を担う人材に関する仮説を立てる（3章）
- ii) 知財部門からの情報提供により経営に貢献していると想定される先進企業に対して仮説に基づくヒヤリングを行う（4～6章）
- iii) ヒヤリング結果や当WG内の議論を通じ、知財情報人材に求められる役割やスキルについて提言をまとめる（7章）

3. 公開文献調査による仮説構築

過去の研究等^{5)~8)}を調べた結果、経営に役立つ知財情報としては、①既存事業に関する情報、②新規事業に関する情報と大きく2つあり、それぞれの中で具体的には「自社の状況」、「業界・競合・市場動向」、「知財リスク・訴訟」、「出願権利化戦略」、「知財活用戦略（ライセンス）」、「アライアンス（M&A）」、「そのほかの知財管理情報」等の情報があることがわかった。

また、知財情報を経営に有効に活用してもらうための情報提供のあり方としては、「知財部門のトップが経営メンバーであるなど知財部門と経営層との距離が近い」、「専任グループの創設や会議体の設置など組織的手当をしてでも、事業の早い段階から情報を提供し、情報発信のPDCAを回している」、「情報発信にあたり他の部門の関係者とも連携している」といった特徴があり、積極的に取り組みを行っている企業ほ

ど経営への貢献度合いが高いことがわかった。

一方で、それら情報提供を担う人材に関しては、特許庁から公表されている知財人材スキル標準（version 2.0）⁹⁾や、これからの知財人材について広範に研究したもの¹⁰⁾はあるが、実務者視点も考慮しつつ実際の情報提供活動と人材を結び付けた形で研究を行い、必要なスキルについて論じている文献は見当たらなかった。

そこで当WGでは、上記調査の結果を踏まえた上で以下のような仮説を立てた。

仮説1：企業や事業ごとに経営に貢献する情報や情報提供の方法は異なっているため、その業務を担う人材に求めているスキルも企業や事業ごとに異なっているのではないかと

仮説2：一方で「経営への貢献」という意味で、各社共通する内容や他の様態でも参考になることがあるのではないかと

上記の仮説については、例えば企業が注力しているビジネスが「競争ビジネス」であるか「共創ビジネス」であるか、または情報提供の目的が「既存事業の強化」であるか「新規事業の創出」であるか等、事業の状況や情報提供の目的によって提供する情報は異なり、その情報を作り込むために必要となるスキルも専任グループの有無や調査会社の積極的な活用といった社内の方針等によって違いがあるのではないかと考えた。また、同じように本研究結果の受け取り手である会員企業各社の状況も様々であるため、一意に体系化するのではなく、各社の知財部門の置かれている状況と情報提供活動、さらにはそれを担う人材の関係性が分かるよう、状況の異なる複数の先進企業の関係者に聴取を行うこととした。

4. ヒヤリング先とヒヤリング事項

ヒヤリングは、2019年6月に特許庁より発行された経営における知的財産戦略事例集¹¹⁾の事例やそのほかの公開文献等から、①知財部門か

ら経営層などへ積極的に情報を発信し、②知財部門からの情報が事業判断や開発の方向性に役立ちまたは経営計画や戦略の施策に活用される、といった成果を挙げている企業を候補として選び、打診して了承を得られた8社を対象に実施した。

また、ヒヤリングは以下の観点で行った。

- ・経営の意思決定や事業貢献のために、経営層に提供されている情報とその提供方法（資料作成から報告までの流れ等）
- ・それらの業務を担う人材に求められるスキル（知識、能力、経験）

上記スキルについては、各社オリジナルの回答を引き出すだけでなく、共通するスキル項目についてもその考え方の違いを確認するためにアンケート（任意回答）を活用した。具体的には、知財人材スキル標準（version 2.0）のうち、本研究に最も関係すると考えられる領域として、戦略（1.1.1）IPランドスケープのスキル項目をベースにしたアンケートを事前に送付し、各スキル項目の重要度、業務上必要と思われる場面、求められるレベル感について各社の考えをヒヤリングした。

次の章でその結果を紹介する。

5. ヒヤリング結果（各社事例）

(1) A社（電機・機械）

A社では、中長期的視点での戦略提案や情報提供を行う専任部署が、社内外リソースを活用した知財協業活動を牽引し、さらには知財協業活動から創出された発明についての新規事業創出支援までも手掛けている。

知財協業活動で取り扱うテーマとしては、「自社にて中長期的に事業拡大をする可能性はあるが、知見や工数が不足している領域」のみならず、「自社では将来的に事業化する可能性は不明だが、環境変化の中で成長すると思われる有力な事業領域（異業種テーマも含む）」を積極

的に取り上げている点が特徴的である。これは本活動の目的が新しい事業の創出だけでなく、投資という側面も持っていることを意味している。実際、過去に異業種のテーマに関して創出された発明について他社から買取りを希望された実績があり、投資として成り立つことの確証を得ている。

知財協業活動は、業界動向、技術動向、ポートフォリオ等の情報からテーマを選定し、市場性や自社の優位性の調査、協業相手の探索を行い、社内外の説得を経た上で、実際の協業活動で生まれた発明を出願するところまで担当者が担う。

これらの活動を推進するためには、仮説立案力、調査力、分析力、交渉力、各国特許法知識等の基礎スキルはもちろん、市場動向や業界の知識、技術知識や新規事業を立ち上げる際に必要となるビジネスモデル知識、自社の経営戦略方針への理解、事業計画立案力、社内外人脈、コミュニケーション力、リーダーシップ、ネットワーク力が求められる。その中でも特に、ビジネスモデル知識は、経営層に響く提言を行うために必要であり、様々なプレーヤーがいる中で世の中にどのようなビジネスモデルがあるか（業界知識）、どこに市場があるか（市場動向）、どんなスキームでどこにお金落ちるのか（カネの流れ）等を把握しておくことが重要とされている。ただし、これらのスキルがあらかじめ全て備わっていなければならないということではなく、一連の業務を通して身につけ、様々なスキルを身につけることによってまた新たなキャリアに発展していくものだと考えている。

A社の専任部署の担当者は、自ら日々テーマに関わる記事やニュースを探求するだけでなく、部内や関係部門との情報共有、知財協業活動の審議会における有識者（ファンズ、R&D）とのやり取りを通して知識や経験値を高めており、活動を通して蓄積されたノウハウを知財部

門の他の担当者などと共有することによって、知財部門全体のスキルアップにも貢献している。

(2) B社（電機・機械）

B社では出願・権利化・他社特許対応を行うグループと契約・アライアンス対応を行うグループの大きく2つに分かれている。情報発信（提供）は出願・権利化のグループが行っているが、特許情報を解析して今後のトレンドや事業の方向性について提言してほしいという経営層からの要望を受け、近年は情報発信をより積極的に行うようにシフトしてきている。

情報提供の内容としては、戦略テーマについて自他社の特許のベンチマークをグローバルに行った結果等を定期開催される戦略特許テーマ会議で報告するもの、社会のニーズや他社の技術力を分析して今後のB社の研究対象を提案するもの、そして係争の状況やSEPのリスク等、現在進行中の内容について毎月知財担当の役員に報告するものがある。

戦略テーマに関しては、基本的には開発のロードマップに沿ったテーマが採択されるが、近年はサービス提供型のビジネスなど開発ロードマップにないテーマも知財部門が積極的に提案している。提案に際しては、自社の開発動向、競合他社の状況、開発ロードマップと提案テーマとの関係、開発にかかる契約、など特許の情報だけでなくそのテーマがどのように事業に貢献するかを意識して計画書にまとめている。

さらにB社では、知財部門からの情報発信専用のホームページを立ち上げ、全社的な知財方針のほか、攻めと守りの観点で具体的な知財活動を全従業員に対しわかりやすい資料で定期的に発信している。攻めの活動の一例としては、全社のポートフォリオ状況の可視化があり、経営層に現状を理解してもらうだけでなく、開発者からの発明提案を促す効果がある。

このようにB社では、普段から事業貢献を意

識した活動を行っていることを通じて、全社の技術開発を俯瞰し、客観的に自他社の強み弱みを把握し、社会の潮流を読んだ上で、会社のベクトルに合わせた事業を提案する力の強化も図られており、新規事業を立ち上げる社内公募でも知財部門が提案したアイデアの事業化が検討されている。

B社の知財部門は、基本的に技術ごとに関連する知識を有する人材でチームを構成しているが、知財部門が経営企画寄りの業務に従事するには、特許調査や分析を専門とする関係会社との連携が欠かせない。そのため、B社の担当者には、関連会社に依頼する前に自ら分析の切り口を考え、依頼した仕事の結果を評価できる能力や、外注をマネジメントするコスト感覚、意識や価値観を共有し、共通の目標に向かって協力して物事を進める段取り力が必要とされる。そのほかにも、様々な活動を推進するためには、経営学等の知識や、オープン&クローズ戦略を自社の立場で考える力（ライセンスをするかしないか、どこの部分をコア技術としてどこの部分を他社に頼るのか、等）、技術のトレンドを把握し予測する力、他部門から頼りにされる専門性やコミュニケーション能力、会社が示す方向性や理念を把握し、関係者を巻き込んで物事を押し進めていく突破力、等が重要と考えている。

(3) C社（化学）

C社の知財部門には、新規事業検討を専門に行う部署があり、特許情報および非特許情報を起点として知財部員が開発の現場に積極的に入り込み、競争環境分析→知財戦略立案→出願権利化のサイクルを通して、圧倒的に勝ち切る・勝ち続ける知財権を創っていく活動を行っている。

新規事業立ち上げにおいては、勝ち残るためのシナリオと競争環境分析に基づく知財戦略が重要視されるため、知財部員は新規事業を担当

する開発リーダーと密に連携を取り合い、ビジネスモデルに沿った知財戦略を2～3カ月かけて協議し、R&Dのセンター長に対して報告を行っている。

知財部員は、原則として、競争環境分析、知財戦略立案、出願権利化の作業を一人が一貫して行う必要があるため、知財部員に求められるスキルも、開発現場との連携、競争環境分析、知財戦略構築、プレゼンテーション、特許事務所のマネジメント、と多岐にわたる。C社では、人材育成の観点から、上記5つのスキル毎に評価項目を複数設けて、自己申告と面談によりS（プロ並み）、A（主導できる）、B（自律的にできる）、C（補助的にできる）、D（経験なし）の5段階でレベルを認定しており、オールラウンダーを目指すという意味で5つのスキル全てでB以上のレベル取得を推奨している。5つのスキルの中では、特にプレゼンテーションと開発現場との連携を重要視しており、プレゼンテーションについては、途中で破綻しないような論理を構築する能力が必要と考えている。また、開発現場との連携については、開発担当者と同様に議論できるレベルの知識に加え、相手の悩みを理解し陥りがちなリスクを指摘できるレベルの経験や、知財側として開発担当者をリードする「リーディング」の能力が必要だと考えている。

そのほかにも、オープンイノベーションを推進しているC社では契約の知識も必要であり、他社との交渉経験は、様々な事態を想像する力、想定外のことに対応する能力に繋がると考えている。また、新規事業の会議には、ステージに応じて営業やマーケティング部門の担当者も参加するため、出席するだけで様々な情報が入ってくるが、知財部員はその場に座っているだけでなく発信することが大事であり、そのために普段から先読みして準備しておく必要がある。また、普段から様々なクライアントの発言を気

にかけクライアントの要望を正しく把握し業務を開始する能力も重要であり、アウトプットについても、短時間で調べて見せて、クライアントとのディスカッションを交えながら作り上げていくのがよいと考えている。

(4) D社（電機・機械）

D社では、知財担当執行役員の下、知財および標準化の戦略を担う本社知財部門に加え、事業戦略を担う事業部門・製作所等、ならびに開発戦略を担う研究所にも知財部門を設けることで、いわゆる「三位一体」体制の中に知財ネットワークを構築し、各知財部門の相互連携、融合による効果的な活動を展開している。

その中でも特に、重要な事業経営に直結するテーマについては、本社知財部門ならびに事業部および製作所が連携し、戦略的な活動を実施している。この戦略的活動は、既存事業に関するものと新規事業に関するものとを合算すると年間20件ほどあり、1つのプロジェクトは、通常2～3年の活動期間となっている。このプロジェクトの遂行に際しては、事業部に専任として配置された本社知財部門のメンバーが、解析を行って方向性や戦略を提示する等、重要な役割を果たしている。当該専任制度には、担当者が同事業の戦略について長期間取り組むことにより事業に関する技術についての深い知識を得られるメリットがあり、結果のクオリティ向上に結実している。

本社経営層への情報提供としては、全社知財活動状況の報告、ならびに上記プロジェクトのほか、知財に関するポートフォリオおよび戦略を管轄する本社知財部門の活動報告を、それぞれ毎月の頻度で行っている。

D社では、これらの活動を支える人材には、ビジネスおよび市場とそれらのトレンドに関する知識、オープン&クローズ戦略に関する知識は最低限必要なものと考えている。また能

方面においても、業界および技術の動向を把握する力、技術情報からビジネス上のインパクトを把握する力、技術およびアイデアの群から戦略を導出し提案する力、関係部門と連携する力は最低限必要な能力であり、常に自社事業を考慮して活動にあたれることが重要と考えている。経験面では、経営戦略部門での経験に基づく客観的な判断力を重要視している。D社では、このような人材を育成するために、戦略立案のOJTや社外コンサルティングの活用により知見を広める活動を行っており、これらの活動は部門全体の能力向上にも繋がっている。

以上のようにD社の知財部門が経営に貢献可能であるのは、事業計画の初期段階から知財部門に声が掛かる体制となっており、知財部門が幹部と対等な立場で提案を行える環境が整っているからとしている。

(5) E社 (通信)

E社の知財部門には、事業部向けの情報提供や営業やシステムエンジニア等のプロフィット部門に対して知財サポートを行う部署があり、当該部署がこの数年間で関係部門に対して行った知財分析を織り交ぜた情報提供の数は100件を超えている。

提供している情報は、特定の技術にフォーカスしたものであったり、個社にフォーカスしたものであったりと様々であるが、例えば、デジタルトランスフォーメーション (DX) やブロックチェーンなど現在話題となっている情報も数年前から先取りして調査を行い、マーケット情報や知財情報と織り交ぜてレポートしている。そのほかにも、E社の知財部門以外でも個々に調査機能を有しているが、自部門以外が開発している技術については調べきれていないことも多いため、全社横断的な自社出願の調査など、知財部門だから調べられる情報も提供している。また、協業先も知財部門から提案して

おり、実際に提案が受け入れられビジネスとして発展しているものもある。

E社では、短いビジネスサイクルに対応するため、早いタイミングで調査して情報を発信することが重要だと考えており、情報を集めてから話のオチを探すのではなく、仮説を先に考えてから、それを立証・補強する情報を調査している。これは外部に調査を依頼する場合も同じであり、社内で仮説を立てた上で、自社のリソースで不足している情報の調査を依頼している。また、IPランドスケープのような経営層向けの情報提供の場合は、経営層がすでに自身の中に持っている仮説に関する情報や関心事を調査して提供するようにしている。また、新規事業だけでなく、順調な事業ほど経営層は将来を気に掛けているので、先の成長性に関して知財部門の見解を伝えるようにしている。

E社では、分析等を行っている人材の多くが事業部やシステムエンジニア等の出身者である。全体を俯瞰的に見ることができるコーディネータ的な役割の担当者をチームに配置し、日頃から経営層が欲しいと思う情報やタイミングを見分け、分析担当者にお題を出し、分析結果をレビューするなど、ビジネスに直結した情報を絶えず提供できる体制を構築している。

上記活動を担う人材に求められるスキルとしては、情報一つ一つにどういった意味があるのか、物事を一步深く掘り下げて考える力が特に重要と考えている。そのほかにも、技術のトレンドに関する知識や、リベラルアーツに関する見識は必要であり、日々の機会を逃さないために、経営学、会計学、経済学、金融理論、心理学、宗教学、哲学等への関心も広い方がよいと考えている。さらに、上記コーディネータ的な役割を担う人材とは別に深い調査ができる人材も必要と考えており、ネットワークングの能力や、説得力のあるストーリーをつくるスキルも重要と考えている。

(6) F社（電機・機械）

F社の知財部門では、事業部の戦略をサポートする知財情報活動に力を入れており、事業部の拠点毎に権利化サーチャーとは別に分析サーチャーを配置している。分析サーチャーには、エンジニアからの募集で異動してきた人も多く、各事業の技術をよく把握している。

知財部門から提供している情報は、市場において有利となる部分に関する情報が主であり、誰がどこに出願していて、どこの技術領域に空白があるかといった情報や、市場の成長率等の情報がある。事業部のほかにも、経営企画、R&D、新規事業担当等の部門にも必要な情報を提供しており、各部門から経営層に情報を上げる際のサポートも行っている。またF社では、知財の自発的な活用でライセンス収入を得て、ビジネスに貢献していく資産活動も重要と考えており、日々の分析で積み重ねてきた情報をライセンス検討時に役立てている。

F社では、知財部門だけでなく、営業や経営企画などの様々な部門から必要な情報を持ち寄り、経営層への情報提供を行っていくこと、つまりは、全ての場面で、適切な情報の入出力を考えた協力体制を構築し、会社全体としての成果に繋げることが重要という考えから、事業部、経営企画、R&D等の部門に知財部門の経験者をパイプ役として配置している。パイプ役としては、知財経験が豊富で、関係部門の取り組みにも関心があり、ビジネスに精通した、幅広い人脈を持つ人材が適している。

上記情報提供に対する考えは、人材に求められるスキルにも共通しており、F社では情報提供活動を担う知財部員に必要なスキルとして、チーム力や他部門と連携する能力が備わっていることが最も重要と考えている。具体的には、社内の誰から情報を得るか、誰に発信するか、を適切に見極め、人選や場所をコーディネートできることが必要だとしている。また、定期的

な経営層への報告機会等を利用して、経営層が欲しいと思う情報を見分ける感度やその情報が要求されるタイミングを計って組織を動かし、適切なところで提供する能力も重要と考えている。そのほかにも、オープン&クローズ戦略に関する知識は、自社の知財戦略を立案するにあたり不可欠であり、企業や技術の動向を分析する際に集めた情報を咀嚼する能力や、代替技術に関する感度は高くあるべきと考えている。

(7) G社（電機・機械）

G社では、IPランドスケープという言葉こそ使用していなかったものの、2007年頃から同様の活動の素地があり、人も含めて知的財産をマネジメントする考えがあった。現在では、知財部門内に、特許分析を中心に据えたIPランドスケープのみを行う専属部署があり、経営層にもその活動が認知されている。

IPランドスケープは、経営層や事業部門からの依頼に応じて行っているものと、知財部門が自発的に行っているものと約半数ずつある。テーマは、新規用途探索、技術戦略の検討、有望市場の探索、開発テーマの妥当性検証、M&A候補企業分析など多岐にわたる。時には分析結果から事業部等に対してネガティブな内容の提言を行うこともあり、例えば、開発テーマについて方向性の修正を促す提言を行ったこともある。また、M&Aの候補企業分析では、知財部門としての優先順位とその理由を説明したところ、経営層に理解してもらえたという事例がある。

IPランドスケープは、大きなテーマはメインの担当者を決めて複数名で行っているが、一人で行う場合もある。ただし、その場合もレビューはチームで行っており、分析ではメンバー同士フォローしあうこともある。

IPランドスケープの実践にあたり、経験は豊富な方が良く、ビジネスやオープン&クローズの知識はある方が望ましいと考えている。また、

技術のトレンドに関する知識があるだけでなく、将来どの方向に進むかを予測ができる感度もある方が好ましいと考えている。一方で、様々なスキルが要求される中、一人で全てをカバーするというよりは、むしろ、チームで補完できていけばよいという考えから、チームビルディングや、それを行う上で必要なコミュニケーション力、相手から答えを引き出すための質問力が重要と考えている。

なお、現在の部署は、チームとしての機能を考慮し、プロパー知財部員、開発経験者、他社からの転職者等、様々な経歴を持つ人材を混成することで多様性を出している。リーダーは、分析力や緻密な思考力よりもリーダーシップ力を重要視し、チームのドライバ的な存在として登用している。

G社はこれまで、新規の事業開発について開発の妥当性検証などを行ってきたが、IPランドスケープの活動が認知されるほど、他の部門からの要望も多くなっているため、次の段階として、既存事業の延長領域に対応範囲を広げることが検討している。

(8) H社（化学）

H社の知財部門には、FTO¹²⁾ 調査等の特許調査を行う部署とは別にIPランドスケープを専門に行う部署があり、特にH社では、IPランドスケープは、マップを作ることが目的ではなく、経営層に刺激を与えること、経営層にインサイトを与えて考えを引き出すことが重要であると考えている。

具体的な活動の例としては、既存事業については、要請のあった事業部から事業戦略を確認し、方針を設定した上で、事業部の企画担当者と知財部門の担当者が知財解析の実施と解析結果のフィードバックを繰り返し行い、中間報告や最終報告に繋げている。この間、知財部門の担当者は、事業部の意見に偏らないよう、中立

的立場で客観性のある正確な解析結果を提供することを心掛けている。また、中間報告や最終報告は、知財部門から行うのではなく、事業部の企画担当者から事業部長に報告し、最終的に経営層に報告するようにしている。

H社では、上記活動を支える人材に、シナリオ構築力、ロジカルシンキング、ビジネス知識が必要と考えている。さらに、相手を説得するプレゼンテーション能力も重要であり、国内外のカンファレンスに出かけ、新しい情報を取ってくる力も必要と考えている。

6. ヒヤリング結果のまとめ

(1) 仮説との対比

第3章で示した仮説1の通り、いずれの先進企業も事業に関係する情報を経営層等に提供してはいるが、提供する内容や方法は企業ごとに異なり、その業務を担う人材に求めているスキルも一様ではないことがわかった。例えば、B社では分析業務の大半を関係会社に委託しているという体制から、コスト感覚や段取り力が重要とされていた。また、C社では新規事業を推進するため、競争環境分析力や知財戦略構築力といったスキルの他に開発担当者を引っ張っていく“リーディング力”が求められ、D社においては、客観的な判断力も必要な能力として重要視されていた。

また、A社やB社のように、他部門に知財情報を生かしてもらうための情報提供だけでなく、知財部門が主体となって知財情報を活用し、知財協業や新規事業立案（新規事業創出支援を含む）を行った上でその結果を発信している企業もあった。こうした取り組みを行うには、ビジネスモデルの知識や経営理念に対する深い理解が一層必要となるが、そういったスキルは活動を通して養われ、強化されていくことがわかった。

一方で、3章で示した仮説2の通り、各社共通して、経営層等のクライアントから知財部門

ゆえの専門性が重宝され、積極的に意見を求められる状況にあることがわかった。また、他の様態でも参考になることとして、情報を相手に伝えるための論理的思考やプレゼンテーション能力を重要視する企業は多く、人事考課（目標管理）の評価項目に加えている企業（C社）があることがわかった。また、知財部門に専任グループを設けているか否かにかかわらず、情報提供に関わる者同士の連携やチームとしてのバランスは重要であり、敢えて多様化した人材を集めて一つのチームにすることで生産性を高めている企業（G社）や、経営層側のニーズやタイミングをうまく捉える仕組みとして、他の部門に知財経験者をパイプ役として設けたり（F社）、チーム内にコーディネータ役（E社）を置いている企業もあることがわかった。

(2) アンケート結果

上述のヒヤリングの実施にあたり、4章でも述べた通り事前にアンケートを実施したため、図2にその集計結果を示す。図中のスキル項目は、知財人材スキル標準（version 2.0）の戦略

(1.1.1) IPランドスケープの内容から抽出したものである。図中の「重要度」は8社中7社から回答があり、重要度の高さに応じて配点（低=1, 中=2, 高=3）したときの平均値を表している。また「業務上必要な場面」の知識と能力は8社中6社、経験については8社中5社から回答があり、1場面=1と配点し、全社の累積をとった結果である。

アンケートの結果から、各スキルの「重要度」は、知識や能力の項目はいずれも平均して高い傾向にあったが、経験については、豊富な方がよいが、（特に今回取り上げた新規事業、M&A、経営戦略部門に携わった経験に関しては）誰しも経験できるとは限らないという理由から重要度を低く回答する企業が多かった。

また、各スキルの「業務上必要な場面」については、大半の項目が戦略検討時に必要なスキルであるが、中には情報収集時や分析時から必要とされる知識や能力もあり、各社戦略検討やその先の提案に結び付くようなレベルで必要としていることがわかった。ただし、「市場の視点からみた技術のトレンドに関する知識」はその

	スキル項目	重要度 (各社平均)	業務上必要な場面			
			情報収集時	分析時	戦略検討時	報告時
知識	ビジネス(経営学の基礎理論等を含む)とそのトレンドに関する知識	中~大		←→		
	オープン&クローズ戦略	中~大			←→	
	市場の視点からみた技術のトレンドに関する知識(IoT, AI, 革新的製造技術・手法等)	中~大	←→			
能力	自社の業界および関連する様々な業界の企業動向、技術動向を把握する能力	中~大	←→			
	競合等の特許出願動向や、特定技術からビジネス上のインパクトを把握する能力	中~大	←→			
	複数の技術・アイデアをパッケージ化して自社の将来戦略と整合させた上で提案する能力	中~大			←→	
	業務に有用なシステムを適切に選択し活用することができる能力	中	←→			
	事業部門/知的財産部門/研究開発部門と連携する能力	中~大	←→			
経験	新規事業を担当した経験	低~中			←→	
	M&Aに携わった経験	低			←→	
	経営戦略部門での経験	低			←→	

図2 アンケート結果

知識を持っている人にアクセスできればよく自ら持っている必要はないとする企業や、「業務に有用なシステムを適切に選択し活用する能力」は全員が全員できる必要はなく、実務上も分析ツールの使用は得意な人に任せている、といった回答の企業もあり、各社の体制や人材の強み弱み等に応じて最終的に戦略検討に結び付けばよいと柔軟に捉えられていることがわかった。

7. 提 言

(1) 知財情報人材の役割

ヒヤリングから得られた情報を整理した結果、先進企業では、日々の業務の中で経営層等のニーズを細かく拾い上げ、様々な方法を駆使して経営に役立つ情報をまとめては、それを合理的且つ説得力のあるストーリーで相手に伝える工夫をしていた。そして、時には失敗や十分に満足のいく結末に至らないこともあるが、継続して情報発信することで経営層等から信頼され、価値を認められて、今では知財部門からの

情報なしでは事業が前に進まないような関係性に至っていることがわかった。これには、試行錯誤を重ねてきた人材が大きな役割を果たしていると考えられる。

そこで当WGでは、そうした情報提供の業務を支える人材の役割をヒヤリングで得られた重要な共通項から以下のように整理した。

「知財情報人材」の役割

知財の専門性を生かし、全社視点で、且つ客観的事実に基づく事業に必要な情報をまとめて、必要なタイミングで必要な人に発信することで、直接または間接的に経営課題を解決する

(2) 知財情報人材に求められるスキル

次に当WGでは、知財情報人材の役割を4つに分節し、各分節の要件を定めるとともに、要件を満たすためのスキルを1～3の分節に紐づけた（表1）。

表1 知財情報人材の役割とスキルの関係

分節	役割	役割を果たすための要件	
1	知財の専門性を活かし、全社視点で、且つ客観的事実に基づく	<ul style="list-style-type: none"> ・知財の効力を熟知しており、知財情報を読み取ることができ、他の情報と併せて活用できる ・全社の知財情報を俯瞰し、活用できる ・経営層の考え（経営理念や経営計画、等）を深く理解した上で、各種情報を中立的立場で、客観的・論理的に整理できる 	強化スキル
2	事業に必要な情報をまとめて	<ul style="list-style-type: none"> ・技術、業界、市場、競合、法律、などの情報を収集・分析を行った上で、情報の受け手に合わせて加工を行ったり、戦略を立案できる 	戦略スキル
3	必要なタイミングで必要な人に発信することで	<ul style="list-style-type: none"> ・情報を出して意味のある人に直接アプローチできる、或いはそういった場を作れる ・相手のニーズを把握し、相手に合ったテーマを企画できる ・相手に響くタイミングを計ることができる ・タイミングに間に合うよう作業をコントロールできる（社内外のチームを動かす） 	コーディネータスキル
4	直接または間接的に経営課題を解決する	<ul style="list-style-type: none"> ・経営層等にインサイトを与えるなど、事業判断や開発の方向性を決めるのに役立つ ・事業（戦略）に関する提案が採用される 	

以下、表中の各スキルの詳細について説明する。

1) 強化スキル

強化スキルは、役割の第1の分節に対応するスキルで、「知財の効力を熟知しており、知財情報を読み取れる」、「全社の知財情報を俯瞰できる」といった要件にもあるような今ある知財部門の強みをさらに生かすためのスキルである。具体的には、論理的思考、仮説およびストーリー構築力、会社が示す方向性や理念に関する理解、客観的に物事を見る力、等のスキルが挙げられる。

2) 戦略スキル

戦略スキルは、役割の第2の分節に対応するスキルであり、従来から知財戦略実務を進める上で必要とされてきたスキルでもある。具体的には、調査／分析力、ビジネス知識、オープン&クローズ戦略知識、トレンドに関する知識、技術知識、各国知財関連法知識、事業計画立案力、コミュニケーション力、等のスキルが挙げられる。

3) コーディネータスキル

コーディネータスキルは、役割の第3の分節に対応するスキルであり、知財部門からの情報提供にまつわることを企画・コーディネートするスキルを広く意味している。具体的には、情報提供の相手に対して適した情報は何か、その提供のタイミングはいつか、その情報を如何に作りこむか（他の誰かに仕事を依頼するのも含む）等、情報提供の始めから終わりまでを調整し全体をまとめる力、プレゼンテーション能力や情報提供の機会を作るといった情報発信能力、突破力、社内外人脈、リーダーシップ等のスキルが挙げられる。このコーディネータスキルは、当WGが先進企業へのヒヤリングを通じて特にその重要性を感じたスキルである。

次に、これら3つの大きなスキルと情報提供のステップの関係性をまとめたので図3に示す。横軸は情報提供までのステップ、縦軸は各スキルのステップへの寄与度を示している。

図3の通り、情報提供の最初のステップである課題認識や分析した結果を経営層等に発信するステップに関しては「コーディネータスキ

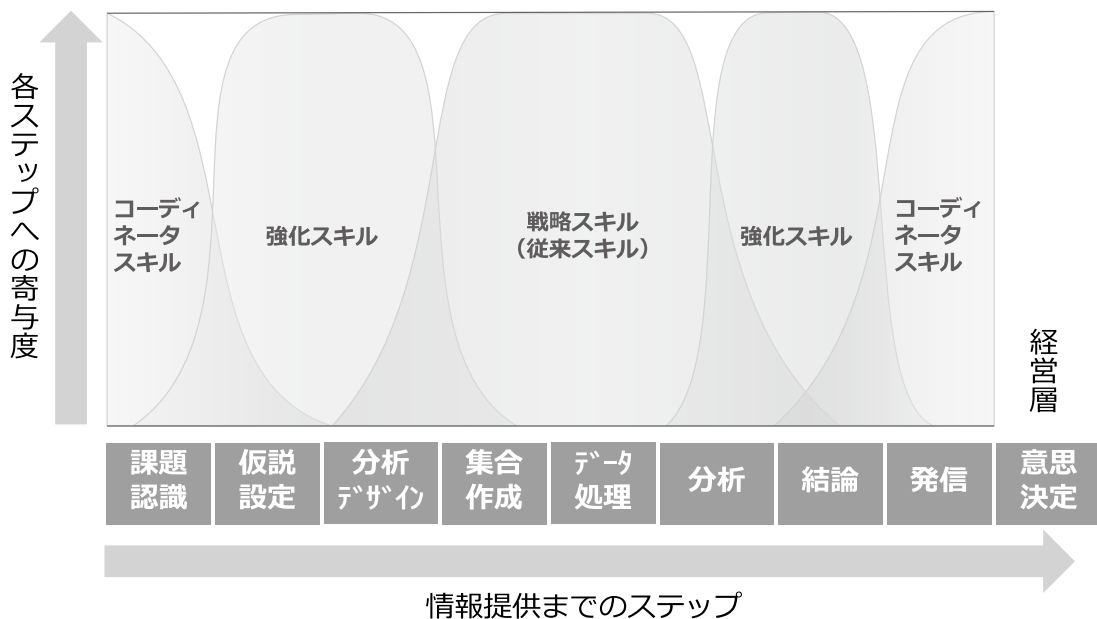


図3 知財情報人材に求められるスキルと情報提供ステップの関係

ル」、仮説設定から分析デザイン、分析から結論を導くステップに関しては「強化スキル」が重要になる。また、分析デザインから分析対象の集合を作成し、分析して結論を導くステップに関しては「戦略スキル」が求められる。ステップによって各スキルの重複はあるが、それぞれに必要なスキルであり、これらのスキルをバランス良く発揮することで、知財情報人材としての役割を達成する事ができると考える。また、各社の状況によっては、十分な体制が整っていなかったり、情報提供先が複数あったりして知財情報人材としての役割を全て一人で果たすことは難しい場合がある。そうした場合は、これらスキルをチームで補完しながら習得して役割を果たすことが好ましく、チームビルディングといったコーディネータスキルがさらに必要となると考えられる。

(3) 知財情報人材の育成に向けて

最後に、知財情報人材を育成するための方法について述べる。人材育成の方法に正解はないが、まずは前節において紹介した図を使って、どのステップのどのようなスキルに不足があるのか、自社または自身の現状を把握し、各社の置かれた環境や立場に応じて重要度や優先度を決め、不足するスキルを補う施策を考えるのがよいと考える。

施策としては、外部経験人材の調達と内部人材の育成との大きく2つがある。前者に関しては、今回ヒヤリングした先進企業の中にも、コンサルティング会社の経験者を雇い入れることによって、組織のボトムアップを図っている企業があった。また、後者に関しては、担当者の適性を再評価し、全体的な体制を見直すことも有効である。先進企業の話では、長年知財の調査業務に携わっているからと言って、必ずしもその人が分析や提案型業務に向いているわけではないということであった。担当者の強みや弱

みを理解しやる気を引き出す体制の構築が、人材の成長にも繋がり、活動の成果に結びつくと考える。また、育成方法については、日常的な部内でのディスカッションはもとより、より短期間に特定の知識を身に付けさせたい場合は、外部の有識者に社内で講習してもらい、その考えややり方を実務の中で自社風にアレンジしていく方法がある。また、新規事業立案のように敢えて少し難しい課題を与えて、その取り組み結果を知財部門以外の有識者に報告する機会を設けることは、担当者の視野を広げ、事業貢献に必要な様々な知識や経験を高めていくことに繋がると考える。

8. おわりに

競争環境の変化に対応し、企業が競争を勝ち抜いていくためには知財情報人材のような経営に貢献する人材の活躍が不可欠である。本稿でも述べた通り、企業や事業ごとに経営に貢献する情報は異なり、各々のタイミングで事業の状況に応じたものを提供しなければ意味がない。その観点からすると、人材は経営戦略を実現するための重要な要素であると位置づけ、戦略的に育成していくことが益々重要になってくる。

当WGでは、先進企業の取り組みを参考に、知財情報人材に求められる役割とスキルについて整理した。各企業に共通して求められる人材の役割とスキルを抽出し、先進企業で活躍する人材そのものをロールモデルとして理想化しなかったのは、今ある形が完成形ではなく、常に時代の流れに応じて施策や改善を重ね、知財情報人材でなければ実現できない役割や機能を実現していくために日々進化していくことが肝要であると考えたからである。

冒頭に取り上げた新聞記事掲載による影響やIT技術の進展もあり、ここ数年企業における経営への知財情報活用の機運は高まっている。この好機を逃すことなく、本稿を契機として、

各社の知財情報人材への理解が深まり、一人でも多くの知財情報人材が育ち、活躍することにより各社の経営に貢献していくことを期待する。

注 記

- 1) 渋谷高弘, 日本経済新聞, 2017年7月17日, 朝刊
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO1887109014072017TCJ000/>
- 2) 情報検索委員会第5小委員会, 「IPランドスケープに関する実態調査と考察」, 日本知的財産協会2019年7月度東西部会資料,
http://www.jipa.or.jp/kaiin/katsudou/houkoku/bukaihoukoku/1907/05a_kensaku.pdf
- 3) 知的財産情報検索委員会第4小委員会, 知財管理, Vol.61, No.7, pp.1041~1055 (2011)
- 4) 前野隆司, 保井俊之, 白坂成功, 富田欣和, 石橋金徳, 岩田徹, 八木田寛之, システム×デザイン思考で世界を変える 慶應SDM「イノベーションのつくり方」, 2014, 日経BP
- 5) 知的財産マネジメント第1委員会第1小委員会, 知財管理, Vol.59, No.5, pp.537~550 (2009)
- 6) 知的財産マネジメント第2委員会第2小委員会, 知財管理, Vol.60, No.9, pp.1509~1521 (2010)
- 7) 知的財産マネジメント第2委員会第3小委員会, 知財管理, Vol.63, No.10, pp.1609~1622 (2013)
- 8) マネジメント第2委員会第3小委員会, 知財管理, Vol.68, No.7, pp.909~923 (2018)
- 9) 特許庁, 知財人材スキル標準 (version 2.0),
https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai_skill_ver_2_0.html
- 10) 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)
- 11) 特許庁, 経営における知的財産戦略事例集,
https://www.jpo.go.jp/support/example/keiei_senryaku_2019.html
- 12) Freedom To Operateの略, 他社特許侵害回避のためのクリアランス
(URL参照日は全て2020年3月8日)

(原稿受領日 2020年6月26日)

