

日本企業と欧米企業の比較考察に基づく 知財人材活用，組織のあるべき姿に関する研究

マネジメント第2委員会
第2小委員会*

抄 録 事業のグローバル化が進むにつれ，外国企業との競争や共創，外国知財人材の活用が加速することが予想される。そのような状況において，国内外企業の知財組織や人材・スキルの差異によって生じる課題を把握し，解決方策を検討しておくことは非常に重要である。そこで，日本企業と欧米企業の知財機能について比較検討を行ったところ，両者の差異は知財機能と経営層・事業トップとの距離感，すなわち経営・事業への貢献度であり，それが組織構造の違いに起因するのではないかという仮説に至った。本稿では，複数の欧米企業にヒアリングを実施することで本質的な差異を明らかにするとともに，日本企業の知財機能が事業目線を持って業務遂行できる組織設計について提言を行った。

目 次

- はじめに
- 日本の知財組織が抱える課題
 - 1 日本企業の課題意識
 - 2 欧米企業の実態把握
 - 3 ヒアリング結果
 - 4 提言の方向性
- 日本の知財組織への提言
 - 1 組織形態
 - 2 マトリクス型組織における課題とその方策
- まとめ
- おわりに

1. はじめに

IoT (Internet of Things) やAIなどの技術進展によるグローバルな産業構造の変化を受け，日本企業を取り巻く事業環境も変化しており，それらにあいまって，企業の技術開発も変化に対応すべく大きく変貌しようとしている。企業における知財機能がこの変貌に順応するため，如何に知財活動を推進していくべきか，これまでも研究・提言がなされてきた¹⁾。その中

では新たな知財活動も提案されており，これらの活動を実践に移していくためには，組織構造のあり方についても検討しておく必要がある。

さらに，企業を取り巻く環境が変化していく中，日本企業の知財機能は，欧米企業のそれと比べてガラパゴス化していないかという懸念もある。

例えば，GAFに代表されるプラットフォーマーは，創出した自社のコアコンピタンスを的確に知的財産で保護・活用する一方で，知財をオープンにして標準化を図ったビジネスモデルを構築するなど，それぞれの事業戦略に沿った知財戦略を実践しているように見受けられる。

また，昨今，業界内外を問わず，協業・共創はグローバルに進められる機会が多くなっており，外国企業と成果の取扱い等も含めた契約を検討していく段階で，その判断スピードの違いに戸惑いを覚えるといった知財担当者の声も聞かれる。

* 2020年度 The Second Subcommittee, The Second Management Committee

このような日本企業と欧米企業の知財機能の相違は何に起因するのかを考察するため、各々の知財機能を比較検討し、あるべき姿を提案することが、これからの日本企業にとって有益であると考え、本研究に着手した。

2. 日本の知財組織が抱える課題

2.1 日本企業の課題意識

日本企業の知財活動は本当にガラパゴス化しているのだろうか。まず、文献調査により、日本と欧米の研究開発活動及び知財活動について比較を行った。

図1は、主要国における国内外の特許出願件数²⁾の推移を表したものである。下段は左から右に向かって各国の2000年～2018年の国内出願件数、上段は左から右に向かって各国の2000年～2018年の外国出願件数をそれぞれ示している。

日本、米国、欧州（ドイツ、フランス）を比較すると、いずれも国内出願に比べて外国出願件数が増加して、特許出願のグローバル率が高まっている。日本は国内出願件数が減少し外国出願が増加しているのに対して、米国は国内出願も外国出願も件数が増加傾向にあり、積極的に特許出願を行っている様子が見える。

一方、主要国の企業部門の研究開発費³⁾の推

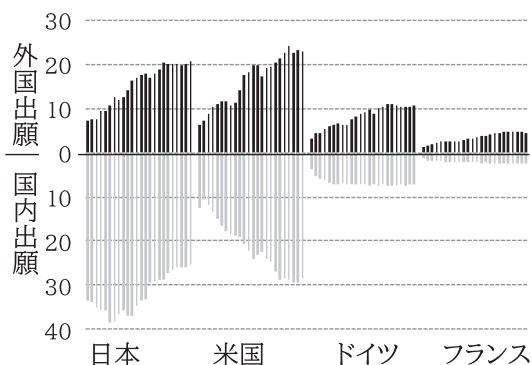


図1 主要国における国内・外国出願件数の推移 (科学技術指標2020を基に一部加工)

移(図2)を見ると、直近10年間で米国の研究開発費が右肩上がり増加し、日本、ドイツ、フランスは、ほぼ横ばいであることが分かる。米国は研究開発投資を年々増加させ、それが図1に示される特許件数の増加につながっていると推察される。

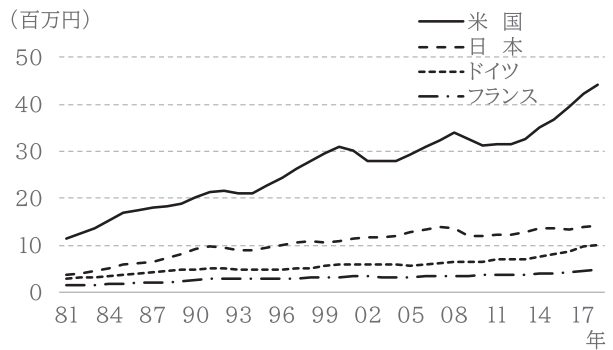


図2 主要国における企業部門の研究開発費 (科学技術指標2020を基に一部加工)

次に、図1の国内外の特許出願件数と、図2の研究開発費のそれぞれの2018年のデータから、研究開発費あたりの特許出願件数((国内特許件数+外国特許件数)/研究開発費(名目額))を算出した。その結果、おおよそ日本：米国：ドイツ：フランス=3：1：2：1になり、欧米と比較して、日本の研究開発費あたりの特許出願件数は多く、研究のインプット(研究開発費)に対してアウトプット(特許出願件数)が大きいことが分かった。

図3は、一般社団法人日本知的財産協会発行の「知的財産管理に関する実態調査」(2019年

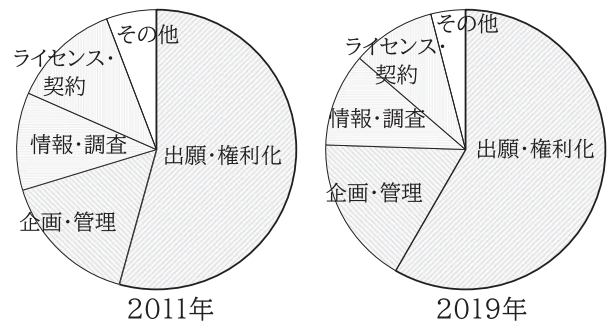


図3 業務別知財担当者数割合

10月調査)⁴⁾のデータに基づいて、2011年と2019年の日本の知財部門の業務別知財担当者数の割合を比較したものである。日本企業の知財部門は、出願権利化や発明発掘といったリエゾン業務に多くの人員を割いており、その状況は2011年から2019年にかけてほとんど変化していないことが読み取れる。

このことから、日本企業の知財部門は特許出願を重視した業務体制が続いており、どちらかと言うと、事業部門よりも研究開発部門寄りの位置づけにある企業が多いように思われる。

そして、日本企業が知財戦略の立案や実行、事業への知財の活用に対して、もっと十分なりソースや時間を掛けることができれば、事業を取り巻く環境の変化に対応した知財活動ができるのではないかと考えた。

2. 2 欧米企業の実態把握

次に欧米企業の知財組織や知財活動について、文献情報に基づいて調査を行った。

(1) 米国企業の知財機能の特長

米国企業に関しては、主にIntellectual Property Owners Association（知的財産権者協会：以下IPOと記す）が会員企業に対して行ったアンケートやヒアリング結果をまとめた報告書⁵⁾の内容を分析した。

報告書からは、以下の特長が見出された。

- 1) 知財戦略やポートフォリオなどの知財に関わる問題はビジネスユニット（事業）や技術系役員が参加する委員会にて決定する。
- 2) 発明の評価はビジネスユニットごとに策定した知財戦略を推進するものであるかどうかで判断がなされる。
- 3) 知財部門の主な役割は知財マネジメントでプロセキュションの大部分をアウトソースしている企業が少なくない。

業種や企業規模により差異はみられるもの

の、ビジネスユニット（事業）に沿った知財戦略の立案や知財判断がなされている様子が見えがえた。また企業における知財部のプレゼンスが高く、事業部や役員と対等に議論できる素地が組織内にあるように思われた。米国企業はライセンス等の特許収益化に積極的な印象があったが、上記報告書に記載されているヒアリング結果からは、特許収益化に注力している企業はほとんど見られなかった。

(2) 欧州企業の知財機能の特長

欧州企業に関しては、主に日本国特許庁の発行資料⁶⁾に掲載されている欧州企業の事例を分析した。

各社の事例を見ると、知財に関わる方針について経営層と知財部が頻繁に議論をしながら対応を進めていて、両者が上手く連携できている状況が見えがえた。

また、知財部が客観的な知財評価をしたり、特許ポートフォリオを数値化して示したりすることで、経営層に知財の重要性を理解させる仕組みづくりがなされていることも分かった。その結果として、知財が経営判断や事業戦略に効果的に活用されているように思われた。

以上の欧米企業の知財機能の特長から、日本企業との違いを当小委員会内で議論し、以下のように推察した。

- 1) 知財が研究開発だけでなく経営や事業にも深く入り込んで主体的に活動しているが故に、社内において知財部の存在価値が高まり、他部署に影響を与える牽引力を持つことができている。
- 2) 事業部や経営陣が知財権を保有する意義や事業における知財の活用をよく理解していることで、知財戦略が事業戦略に織り込まれ、知財をビジネスの道具として戦略的に使いこなせている。

したがって、経営層と知財部との距離を縮め

る方策を探ることで、日本企業への提言が得られるのではないかと考え、組織、人材、人材育成、知財活動の4つの観点で、欧米企業にヒアリングを実施した。

2.3 ヒアリング結果

(1) 化学系A社(米国)

訴訟対応のために法律事務所を社内に取り込んだという経緯があり、法務部内に知財部を有し、知財部員は特許弁護士、あるいは法務系人材である。そのため、知財業務ができる前提の人材を採用し、社内で知財人材を一から育成するという事はない。各知財部員が担当の事業部を割り当てられ、特に筆頭の担当者は、当該事業部の全ての知財業務への関与を求められる。事業部の幹部とは「マイクライアント・マイアトニー」と称される関係で、事業におけるリスクとその対応オプションを提示している。

このようにA社において、知財部員は知財に関して事業全体を俯瞰した上で事業部の幹部と一対一でも話をする能力が求められており、それを通じて信頼関係が構築されている様子がうかがえた。

(2) 電機系B社(米国)

A社と同様に法務部内に知財部を有し、特許弁護士も多数存在している。知財部内の組織は、出願権利化、渉外、調査分析といった機能別に構成され、グローバルに跨る研究開発部門を担当するためにグローバルに連携している。知財に限られない幅広い分野の社内教育制度が整っているが、知財業務をできる前提の専門人材を採用するのが基本であり、社内で知財専門の教育をするということはない。

B社において知財部が事業部から重要視される能力は、知財の専門性の高さである。

知財部内は機能別で構成されるが、担当事業がアサインされ事業部に寄り添う知財活動が行

われる。事業部内にPPFM(パテントポートフォリオマネージャー)と呼ばれる人材を配置し、知財戦略の構築に貢献している。知財部は、事業戦略・活動と連携し、知財法務の視点で事業部へ提案・提言することが求められている。

さらに、上層部に“モノ申し易い”企業文化があり、知財業務の定められた範囲で担当者に権限が委譲され、迅速に判断がなされている。このことから、事業部から知財部員への信頼をうかがい知ることができ、それが知財の経営や事業への貢献にも繋がっているように思われた。

(3) 機械系C社(ドイツ)

多くの日本企業と同様、研究開発本部内に知財部を有し、出願権利化、渉外、商標、といった機能別の組織体系である。契約業務は法務部内の技術契約に特化したグループが行う。

基本的に知財業務ができる前提の専門人材を採用する。社内で育成したり、他部門から異動してきたりする場合も少数ながら存在するが、他部門との人事ローテーションは積極的には行われておらず、知財部は知財の専門人材で構成されている。

事業部内にDeciderと呼ばれるパテントポートフォリオの管理者が存在し、事業の観点から判断をしており、その判断に基づいて、知財部が最終的な維持放棄の判断を行っている。

C社は一見すると、組織の面でも知財機能の面でも多くの日本企業と大差ないように見受けられたが、グローバルに事業を捉え、事業別に一貫した知財対応できる仕組みになっている点が、日本企業と大きな差異であるように思われた。

(4) ヒアリングからの気づき

ヒアリングを実施する前は、欧米企業は経営や事業との距離感を縮めるために、豊富なビジネス知識や経営経験を有する高度な人材を採用したり、積極的に知財部から働きかけて事業や

経営への貢献をアピールする活動を行ったりしているのではないかと想定していた。しかしながら、実際のヒアリング結果からは、知財の専門人材を採用し、その専門力を高めるような人材活用を行い、堅実に知財業務を遂行することが、欧米企業の知財組織に期待されていることだと認識された。

ヒアリング結果から、A社は事業別、B、C社は機能別、と各社で知財組織や人材配置は異なるものの、いずれにおいても事業目線で知財の問題をとらえ、事業視点で知財判断ができていくことが共通していた。この点を踏まえ、当小委員会では、事業目線で知財活動ができていくのは、A社は知財部員が事業に関わる知財全般を担当することで事業を熟知していること、また、B社のPPFMやC社のDeciderのような事業部側に知財が分かる人の存在が大きいのではないかと考えた。その結果として事業に寄り添った知財活動ができていくという結論に至った。

ところで、A社のように、1人の知財部員が担当事業の全ての知財業務を担当する業務形態を採るためには、特許弁護士のような法務全般の専門性も兼ね備えたスキルの高い知財人材を育成または確保する必要がある。概して社内でも人材を一から育てる文化のある日本企業にこの業務形態をそのまま当てはめることは、現実的には難しいように思われた。そこで、個人スキルを組織力で補って業務を遂行する“日本企業の良さ”を活かしながら、事業目線をもった知財活動を実現できる方法はないかと考え、主に組織に着目して提言の方向性を検討することにした。

2. 4 提言の方向性

日本企業の知財組織のあるべき姿として、欧米企業の知財組織のように、経営層との相互理解が形成され、事業部と対等な立ち位置で話ができ、事業目線をもった知財活動をしていくた

めには、どうしたら良いのだろうか。

まずは、事業目線を持って業務が遂行できる事業を軸とした知財組織運営を図ることを提言したい。そのためには、経営や事業部と対等な立場で知財全般の話ができ、事業視点で知財判断ができる知財人材を増やすことが必要である。例えば出願権利化といった1つの機能の専門スキルだけを高めるのではなく、クリアランスや契約、交渉といった他の機能においても、ある程度の理解や判断ができるよう、複合的な知財スキルの獲得が不可欠になる。

このように、事業を軸とした組織と複合的な知財スキルを有する人材により、知財部が総合力を駆使して事業部に対してワンストップで知財活動を提供できるようになれば、事業部側の知財リテラシーも向上して信頼関係を築くことに繋がり、ひいては経営との距離感が縮まっていく、といった好循環が回るのではないかと考えた。

そこで、当小委員会では以下の1)～3)のプロセスで検討し、提言としてまとめることにした。

- 1) 一般的な組織類型を知財組織にあてはめ、組織類型と知財活動の関係性についてメリットとデメリットの視点で整理する
- 2) 各社が組織類型を選択するにあたり考慮すべき要素を検討し、事業を軸とした知財活動を行うための最適な組織類型を選定、推奨する
- 3) 選定した組織類型で知財業務を遂行する上で想定される課題を抽出し、その方策について考察を行う

3. 日本の知財組織への提言

3. 1 組織形態

経営や事業への貢献度の高い知財機能を提供できる知財組織、すなわち、経営陣や事業のトップとコミュニケーションを密にし、経営的視点

で事業の将来的な利益の創出を目指して、迅速かつ柔軟に知財を活用して行動できる組織を運営するために、最も適した組織形態は何か、組織設計の観点で、以下説明する。

(1) 組織の類型化

一般的に組織形態⁷⁾は、①機能別（職能別）組織、②事業部制組織、③マトリクス組織の3つに大別することができる。

これを知財組織にあてはめて類型化し、それぞれのメリット・デメリットを整理した。

1) 機能軸組織（図4）

機能軸組織とは、出願権利化、渉外等の知財機能に応じて組織化された形態であり、それぞれの専門性を上げていくことを目標として業務設計された組織形態である。

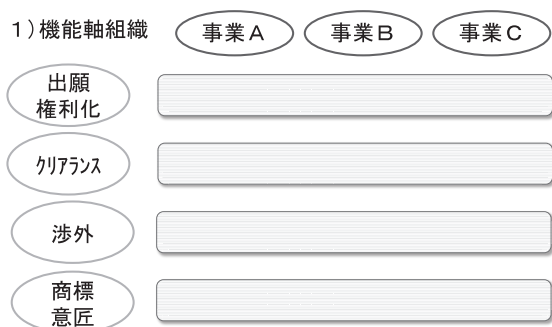


図4 機能軸組織の概念図

各機能内部での専門性を上げる業務設計がなされるため、高い専門性を発揮する。また、その機能の範囲内では全事業を見る立場となるため、各事業部間のコンフリクトを最小化し、シナジーを発揮し易くする、クロスファンクション（全社最適）機能も提供できる。

その反面、同じ知財組織の中でも、異なる機能を有する部門間の連携が希薄となり、例えば、契約や係争業務を通じて得られる第三者との接点から得た経験や教訓が、出願やクリアランス業務に還元されにくい傾向がある。

一方で、事業や経営側からみれば、同じ知財関連であっても、業務内容により担当窓口が変わり、また機能別組織それぞれの観点に偏った情報発信となるため、知財活動の全体像が見えづらく、そのためにコミュニケーションが難しくなる側面がある。

2) 事業軸組織（図5）

事業軸組織とは、知財活動における機能別ではなく、事業／製品、あるいは開発技術毎に、出願権利化、クリアランス、渉外、意匠・商標等、全ての知財機能を提供できるように構成された組織形態である。

事業別で、その事業分野における最適な知財活動（権利の取得や利活用）を選択することができ、また、決定された方針に従い、ワンストップで知財機能を提供できるため、迅速に動くことができる。

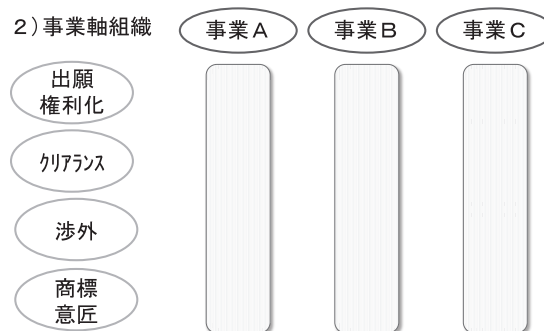


図5 事業軸組織の概念図

事業や経営側からみても、事業分野における知財活動の全体の状況、方向性が見え易くなるため、当該事業分野における知財活動の価値、必要性に対する理解が深まる。知財組織と経営や事業組織とのコミュニケーションが図り易く、相手の期待に則した知財活動を迅速かつ柔軟に提供できる。

一方で、同一企業内の他事業への影響を考慮することなく知財活動が行われるため、事業部間でコンフリクトが生じたり、事業をまたがっ

た知財活動のシナジーを生み出しづらかったり
する課題も生じる。

3) マトリクス型組織 (図6)

マトリクス型組織とは、組織を事業軸と機能軸の2軸で捉え、上述の機能軸組織と事業軸組織の両方の機能を併せ持つように設計したハイブリッド型の組織形態である。

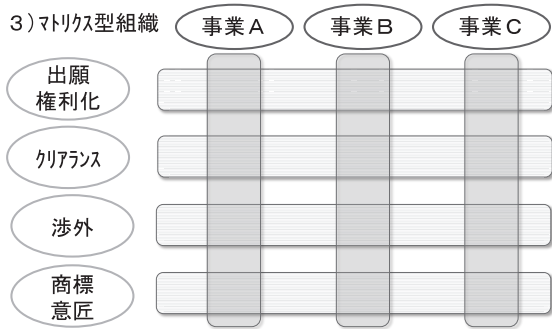


図6 マトリクス型組織の概念図

事業軸、機能軸双方のメリットを活かし、機能軸として醸成した知財各機能の高い専門性を、各事業の要望に応じて迅速、柔軟に提供しつつ、全体最適の観点もふまえた判断もできる。

その反面、レポートラインや承認プロセスが2系統になることで効率が悪く、判断スピードが落ちる、事業軸と機能軸の要求が対立した場合にどちらの軸が優先されるか、意思決定に時間を要するというデメリットもあり、2つの要求をバランスさせる調整が必要になる。

(2) 最適な類型の選択

当然ながら、事業の状況や置かれる環境によって、企業が取べき最適な知財組織の類型は異なる。また、知財組織のリソースやスキルによっても、当該企業が選択可能な組織類型は異なる。そこで表1に、最適な類型を選択するにあたり考慮すべき要素をまとめた。なお、表中の◎~×は、当該要素の相対的な強み・弱みを示している。

表1 類型選択における考慮すべき要素の比較

類型	1)機能軸組織	2)事業軸組織	3)マトリクス型組織
専門性の高さ	◎	○	◎
経営や事業との距離	△	◎	◎
全体最適	○	×	○
知財判断スピード	△	◎	△~◎
リソース	○	○	△
人材育成のしやすさ	◎	×	△

1) 環境変化

環境の変化が速い(激しい)業界にある事業を有する企業は、事業軸組織またはマトリクス型組織を選択すべきである。なぜなら、表1に記載したように、事業軸組織とマトリクス型組織は「経営・事業との距離」、「知財の判断スピード」の観点で、機能軸組織よりも有利だからである。

激しい環境変化に対応すべく、スピーディかつ柔軟な事業内容の改善・シフトが必要な企業は、知財組織としても変化のスピードに対応し、アジャイル開発等に合わせた知財活動(権利の取得や利活用、知財情報に基づく新規開発領域の提案等)が必要となってくる。それに適した組織類型を選択しなければならない。

2) 全社最適(クロスファンクション)

一方の事業での経営判断が他方の事業に影響を及ぼす場合や、各事業間が連携して開発することでシナジーを生むことのできる事業を複数抱える企業は、機能軸組織またはマトリクス型組織を選択すべきである。

IoTやAIといったドラステックな技術進展の時代の潮流に伴い、これまで以上に多様な事業間の連携によるシナジーの重要性が高まっている。例えば、モビリティ分野では、これまで自動車が1つの完結した製品であったが、IoTやAIを活用することにより、社会課題を解決するMaaS(Mobility as a Service)、すなわち

コトとして価値創造がなされるようになっており、業界構造や開発すべき技術分野が大きく変化している。このように技術が進展するにつれて、社内の事業間の連携だけでなく社外との共創も促され、新たな価値が生まれる機会が多くなることが予想される。

このような状況に知財組織が対処するためには、全社最適やシナジーを考慮した知財活動・戦略の判断が必要となってくる。時には、複数のチーム間で柔軟に協働し、コンフリクトを考慮した全社視点で取り組むことも必要である。

表1に記載したように、機能軸組織、マトリクス型組織においては、全社最適・シナジーの観点で、事業軸組織を選択するよりも有利となる。よって、複数事業間の連携・シナジーを発揮すべき複数の事業を保有する企業は、機能軸組織またはマトリクス型組織の選択を検討すべきであると考ええる。

3) リソースとスキル幅

マトリクス型組織を選択した場合は、ある程度の人的リソースが必要になる。よって中小規模の知財組織の企業の場合は、機能軸組織または事業軸組織を検討することになる。

事業軸組織の場合、各知財部員が出願権利化、ライセンス、契約など複数のスキルを保有することが求められる。前述の欧米企業では、知財知識を備えた人材を採用しているケースが多く見られたが、日本企業はまだ社内教育の文化が根強い。そのため、スキルの幅を広げるための人材育成においては、複数の機能スキルをハイレベルに有する高度な人材を目指すのではなく、1つ以上の高度なスキルと、各々合格点レベル（例えば、60～70点）の複数スキルを有する人材を目指すのが、日本企業に適した人材育成の考え方ではないかと考える。

以上のように、どの組織類型を選択するかは、各社の事業状況や取り巻く環境に依るところが大きく、自社にとって最終的にどの類型を目指

して組織を改革していくべきか、という点については十分な検討が必要である。

経営や事業への貢献度が高い知財組織を目指すのであれば、事業軸組織またはマトリクス型組織が好ましいと考える。ただ、事業を跨った、迅速な知財判断が求められることが多くなっている昨今の状況を勘案すると、本稿では、マトリクス型組織を取り入れることを推奨したい。

3. 2 マトリクス型組織における課題とその方策

しかしながら、推奨するマトリクス型組織も万能ではなく、人材配置と人材育成の観点から、マトリクス型組織への移行に伴う課題を検討する。この課題に対する解決方策を検討するにあたり、知財組織の改革に先進的に取り組んでいるD社⁸⁾、E社⁹⁾にヒアリングを行い、その解決の糸口を見出した。

(1) A/M人材

前述したように、マトリクス型組織は事業軸と機能軸の2つのハイブリッド形態である。

マトリクス型組織の人材配置は、図7に示すように、機能軸に各機能に高度に精通した人材をリーダーとして配置し、事業軸には事業がわかる知財人材をリーダーとして配置することが望ましいと考える。後者のリーダーを本稿では「A/M (Account Manager) 人材」と呼ぶ。A/M人材は、B社におけるPPFMやC社におけるDeciderに相当する位置づけで、事業全体の知財業務をマネジメントして事業部と知財全体の話ができ、単なる窓口業務ではなく、責任権限を持たせることが重要である。

機能軸のリーダーは、機能軸組織の場合と同様に、出願権利化、調査、渉外、商標・意匠や管理等の各機能のうち1つの高度な専門能力を有していればよく、このような高度な知財人材は、おそらく各企業内に存在すると思われる。

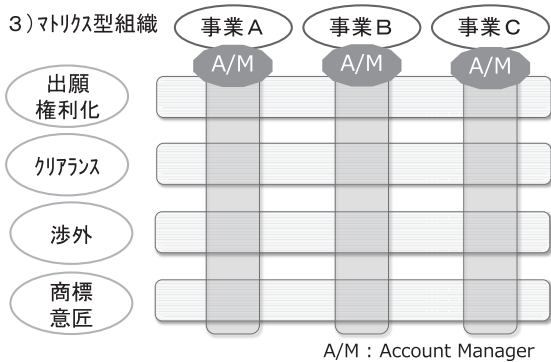


図7 マトリクス型組織における人材配置

一方で、事業軸のリーダーには知財部における経験だけでなく、実際に事業を担った経験とその中で得られた知識が求められる。A/M人材に必要な能力として以下の3つが挙げられる。

- 1) 複数の知財スキルを保有
- 2) 事業・ビジネスの知識・経験が豊富
- 3) 海外人材とコミュニケーションが図れる

しかしながら、1人の担当者がこのような高度なスキルを身に着けることは困難であるという、人材育成上の課題が生じる。

知財担当者数が比較的多いE社では、このような人材を育成するために、社内で複数部署にローテーションさせることで複合的なスキルを身につけさせていた。

一方で知財担当者数が比較的小さいD社では、事業軸組織をとっており、ほぼ1人の担当者が事業に関わる一連の知財活動をこなしていた。D社では、ある程度の知財スキルを有する人材を中途で採用し、その後社内で事業部や営業と一体となってOJTを行うことで、知財と事業の両方が分かる人材を育成していた。

すなわち、最初から複合的なスキルを有する人材を採用することは難しいが、ある程度の知財の知識や経験があれば他分野のスキルを身に着けることは比較的容易であり、人材育成の観点でも省力化になるという考え方である。このように各社工夫して人材育成を行っている。

(2) ツーボス

上記(1)で述べたような機能軸と事業軸のそれぞれにリーダーを置いた場合、事業部と知財部を繋ぐ窓口が事業軸のリーダーに一本化され、事業部からみた知財部へのアクセスが容易になると共に、判断スピードが上がるというメリットがある。一方、知財部内を見た場合、担当者は2人の上長へのレポートラインが発生し、いわゆる「ツーボス」問題が生じる。

解決のためには、事業に関わる知財判断は事業軸のリーダーが行う、担当者の人事的な評価や判断は機能軸のリーダーが行うなど、予め権限の所在を定めておいた方がよい。なぜならば、マトリクス型組織はどちらのリーダーに権限があるかで、知財の判断スピードが遅くも速くもなりうる(表1で△~◎と表現)からである。

(3) 人材育成

上記(1)で述べたように、知財組織においても複合的な知識や経験を有する人材が必要になり、1つの専門スキルを極めた人材だけでなく、特定の分野で高い専門スキルが1つ以上あり、それを軸にして他の知財分野にも知見を有するような人材も育成、活用していかなければならない。このような複合的な知財人材の社内育成にあたり、部内外のローテーションは1つの有効な手段である。

1) 部署内ローテーション

新卒採用と他部門からの社内異動で獲得した人材を知財の各業務(機能)を順番に経験させ、多面的に知財スキルを習得させることが好ましい。育成に時間がかかるというデメリットがあるものの、企業文化の浸透度を高く継承できることや、組織を活性化し事業の成長に繋がれるといったメリットがある。

2) 部署間ローテーション

前述したA/M人材のような事業と知財の両方の知識や経験を有する複合的な知財人材の育成方

法として、知財部と事業部の両者間で相互に人材ローテーションを行う方法が考えられる。知財部から知財業務全般を理解した人材を事業部側に派遣し、また、事業部側からも事業を理解した人材を派遣してもらう方法である。事業部内へ派遣された知財人材が知財の観点から貢献すれば事業部側として事業部全体の知財業務をマネジメントする必要性を認識することができる。

例えば、他社との共創においては知財権の取扱いが主要な争点になる場合があるが、その際も事業部である程度の方向性を検討した上で知財部と相談することができれば、交渉を効率化できる可能性がある。

3) アウトソースの活用

中小規模の知財部では内部人材が不足するため、長期的視点で社内において人材育成を行うことは難しい場合がある。その場合は、特許事務所や調査会社等への一部業務のアウトソーシングを検討することは有効な方法の1つである。

実際、文献調査やヒアリングした企業においても、特許の出願権利化や特許調査業務等をアウトソーシングし、社内では知財戦略やパテントポートフォリオ、経営層や事業部とのやり取りなどに注力している企業が見られた。D社では特許事務所に全て任せるのではなく、発明発掘の段階から特許事務所の弁理士に関与してもらい、密に連携しながら特許の出願から権利化まで効率的に行っていた。

このように、中小規模の知財部に限らずとも、リソースの効率的な配分のためにアウトソーシングを活用することは極めて有効である。

4. まとめ

日本企業と欧米企業の知財組織や知財活動を比較検討した結果から、日本企業の知財部が経営層と相互理解の関係を構築し、事業部と対等な立ち位置で話をしつつ事業に寄り添った知財活動をしていくためには、事業目線を持って業

務が遂行できる事業軸の組織運営を図る必要性があることを提言してきた。

そのために、組織形態を3つに類型化した上で、マトリクス型組織を推奨として提案した。マトリクス型組織においては、A/M人材のような複合的スキルを有する知財人材が肝になることから、それを解決するための人材育成方法についても触れた。

今後は、社内外と共創や協業を行う機会が増えてくることが予想され、知財を事業活動の中で活用していくことが以前にも増して求められるようになってくる。知財部と事業部の連携をより有意なものにするためには、知財部のみならず、事業部側の意識変化も必要となってくるであろう。なぜならば、知財部が事業全体の知財業務をマネジメントする必要性を感じていても、事業部側にその必要性が十分に認識されていなければ連携は上手くいかないためである。

本稿で提言したように、まずは、知財部側が、事業軸の組織運営と複合的知財人材により、知財の専門的総合力を駆使して、事業部に対してワンストップで知財活動を提供できるよう行動を起こすことが重要である。その結果として、図8に示すように、事業部側の知財リテラシーが向上し、知財の重要性や理解度が増すとともに信頼関係が構築され、ひいては経営との距離感が縮まることに繋がっていくのではないだろうか。

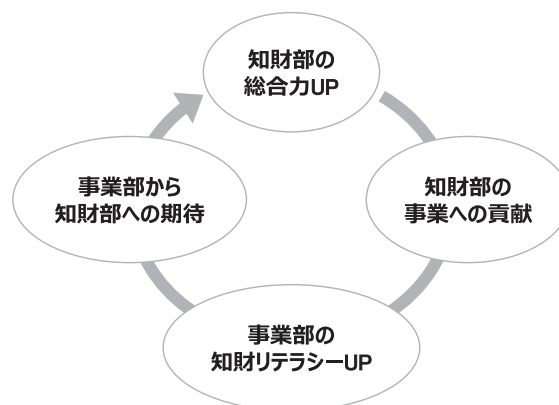


図8 知財部と事業部の好循環モデル

なお、本稿では、議論を簡略化するため、知財部が全ての知財機能を担うものとして説明してきた。実際は企業によって知財機能を実行する部門やそれらの役割分担が異なるため、各社の組織体系を考慮した上で最適な組織設計や人材配置を検討いただきたい。

5. おわりに

現在、IoTやAIといった技術進展によるグローバルな産業構造の変化に加え、ニューノーマルに向けた時代の変曲点を迎え、事業戦略の転換が求められている。それに伴い、知財部門にも事業戦略の変化に合わせた知財戦略の構築や知財業務の遂行が求められるであろう。戦略と組織は相互に関連しあうものであり¹⁰⁾、戦略に沿った組織設計を行い、戦略を着実に実行できる組織を作り上げていく必要があるのではないだろうか。

ニューノーマル時代の将来を見据えて、本稿が、知財部と経営層・事業部との関係性を見つめ直し、企業における知財部の立ち位置や存在意義を再考し、経営・事業へ貢献する知財組織になるきっかけになれば幸いである。

本稿は、2020年度マネジメント第2委員会第2小委員会のメンバーである、深津信一（豊田自動織機；小委員長）、林加奈子（日本化薬；小委員長補佐）、今井久美子（古河電気工業）、佐久間直子（富士フイルム）、佐野雅幸（いすゞ自動車）、芝山みゆき（ニコン）、杉原了一（カネカ）、竹下悠（TDK）、塚本正志（日立製作所）、姫野唯史（三菱重工業）、船瀬和記（パナソニック）

ク）、前田圭介（リコー）、前野正文（アサヒグループホールディングス）が執筆した。

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.69, No.8, pp.1120～1133（2019）
- 2) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所，科学技術指標2020, p.149（国内外の特許出願件数）
<https://www.nistep.go.jp/research/science-and-technology-indicators-and-scientometrics/indicators>
- 3) 前掲注2）p.24（研究開発費）
- 4) 日本知的財産協会が実施するアンケート結果に基づくデータであり，その結果は回答企業のみ配付される
- 5) IPO, 2017 IPO Corporate IP Practices Study, (August 2017)
IPOが多様な業種の会員企業に対して，知財組織，知財戦略，特許プロセキューション，ライセンス，知財教育等の観点からヒアリングやアンケートを実施し，まとめた資料
<https://ipo.org/index.php/corporate-ip-management-practices/>
- 6) 日本特許庁，経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】，（2020年6月）
https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai_senryaku_2020/all.pdf
- 7) 例えば，沼上幹，組織デザイン，日経文庫（2004）
- 8) D社は，特許出願件数約100件/年の中規模電機メーカー。知財部員が事業部籍も兼務する，事業軸組織を構成している
- 9) E社は，特許出願件数約5,000件/年の大規模総合電機メーカー
- 10) 例えば，アルフレッド D. チャンドラーJr.，組織は戦略に従う，ダイヤモンド社（2004）や，H.イゴール アンゾフ，アンゾフ戦略経営論，中央経済社（2015）

（URL参照日は全て2021.07.28）

（原稿受領日 2021年7月29日）