

「知財人材の有効活用に関する研究」 ～多様な知財活動を支える知財人材ミックス～

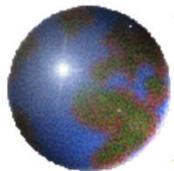
2013年度知的財産マネジメント第1委員会・第3小委員会

2014年12月16日（関東部会）

2014年12月19日（関西部会）

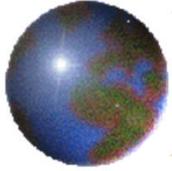
日本知的財産協会

世界から期待され、世界をリードするJIPA



活動メンバー紹介

小委員長	仲田	公明	(富士フイルム)
小委員長補佐	遠藤	充彦	(富士ゼロックス) (部会報告)
委員	石塚	利博	(日立ハイテクノロジーズ)
	江寺	勝	(東京ガス)
	大野	芳昭	(NTTデータ)
	岡本	真理子	(シャープ)
	中山	千里	(バッファロー)
	美甘	徹也	(東芝)
	水本	大介	(日立製作所)



本日の報告内容

1. 研究テーマの背景、狙い
2. 「知財人材ミックス」の考え方
3. 組織/個人の人材連携の現状把握と仮説設定
4. 組織/個人の人材連携の仮説検証（ヒアリング事例）
5. 「知財人材ミックス」構築のモデル化検討
6. 「知財人材ミックス」構築の施策と課題
7. まとめ、提言



1. 研究テーマの背景、狙い

知財人材の有効活用に関する研究 ～多様な知財活動を支える「知財人材ミックス」～

- 企業活動のグローバル化やICTの普及など、世界の産業構造やビジネスモデルは大きく変化してきている。
- 様変わりする競争環境の中で、事業優位性を保つための保護対象も、時代とともに大きく変遷してきている。
- このような環境下では、特許だけでなく知的財産を総動員して保護する必要があり、そのための知財活動も多様化してきている。

知財活動の多様化

- ・ 知財ミックス
- ・ 技術ブランド
- ・ ノウハウ管理
- ・ 模倣品対策
- ・ 技術流出
- ・ 標準化

複数の組織・人材が連携して知財活動を進めていく必要が出てきている。本活動では、上記のような多様な知財活動を成功に導く「知財人材ミックス」マネジメントについて検討する。



2. 知財人材ミックス

当小委員会では、多様な知財活動を成功に導くための「人材ミックス」との考え方から、切り口を企業における「組織」と「個人」の二つの観点から検討を進めることとした。



「知財人材ミックス」



「組織ミックス」

各組織の基本役割に基づき、知財活動を組織的な・フォーマルな連携によって成功に導くものを「組織ミックス」

「人的ミックス」

知財活動を個人的なつながり・インフォーマルな連携により、あるいは、個人のスキルの広がりによって成功に導くものを「人的ミックス」



3. 組織/個人の人材連携の現状把握と仮説設定

(1) 組織ミックスの現状把握 (H22 特許庁調査研究報告書より)

平成22年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

「企業等の知的財産戦略の推進に関する調査研究報告書」より

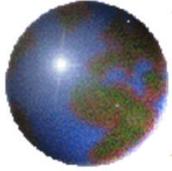
一例として、知財戦略の策定、遂行において、**知財部門**と**他部門**との**連携有無**を約**400社**についてアンケートした調査結果を検討。

【図表 2-9】 知財戦略の策定の際の他部門との連携の度合い (問 1-3)

	取締役会又は担当役員	法務部門	技術サービス部門	財務・経理部門	経営企画部門	マーケティング部門	人事部門	広報部門	研究開発部門	海外事業部門	営業部門	IT部門	製造部門	デザイン部門	調達部門	品質保証部門
1	26	118	137	156	82	121	213	173	8	115	118	192	110	143	213	203
2	63	97	94	104	127	114	92	101	10	92	113	97	111	65	98	99
3	141	78	69	61	89	78	23	48	111	94	84	38	82	75	16	27
4	109	37	29	11	29	14	4	6	214	28	15	4	31	35	1	3
平均	2.98	2.10	1.97	1.78	2.20	1.95	1.45	1.66	3.55	2.11	1.99	1.56	2.10	2.01	1.41	1.49

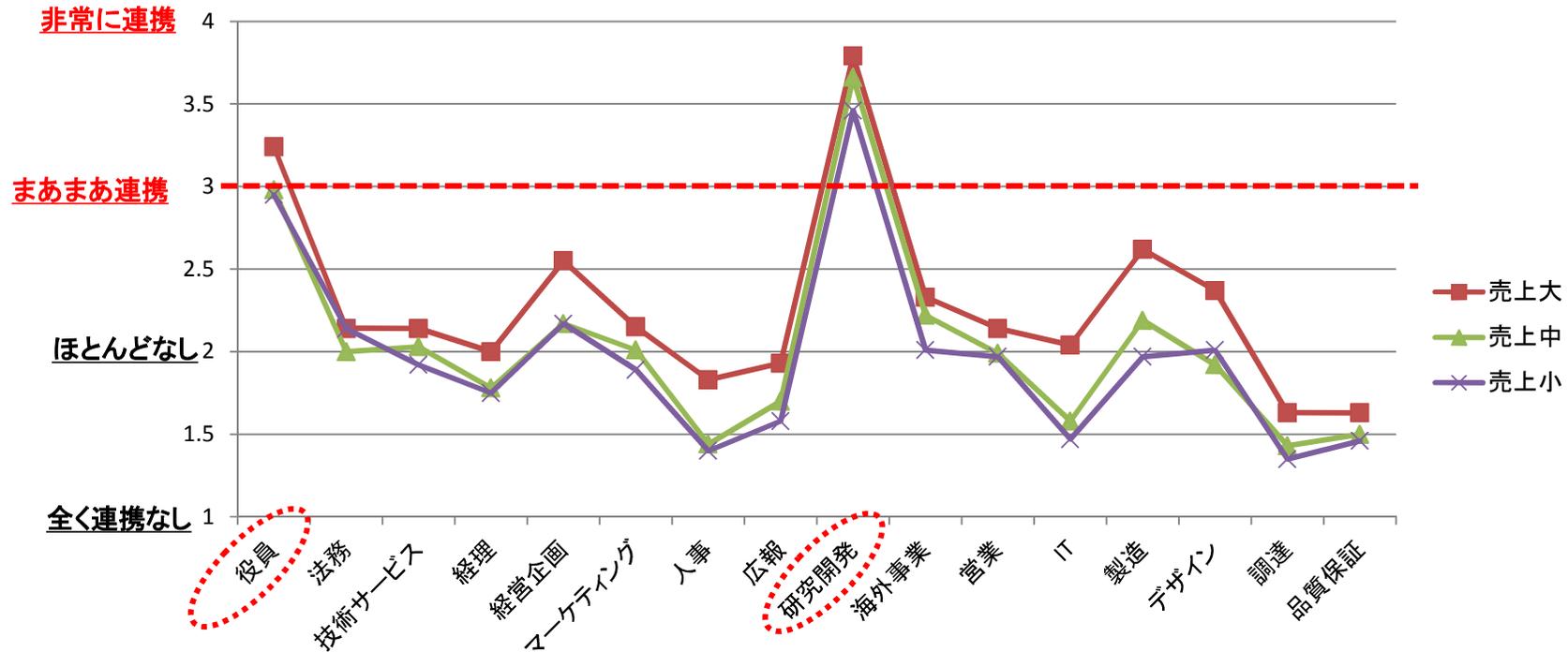
「1:全く連携なし」「2:ほとんど連携なし」「3:まあまあ連携」「4:非常に連携」

「研究開発部門」「取締役会または担当役員」との連携度合いが強い。
逆に、「調達部門」「人事部門」「品管部門」とは弱い。

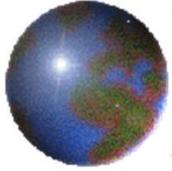


3. 組織/個人の人材連携の現状把握と仮説設定

知財戦略策定における知財部門と他部門との連携（売上高別）

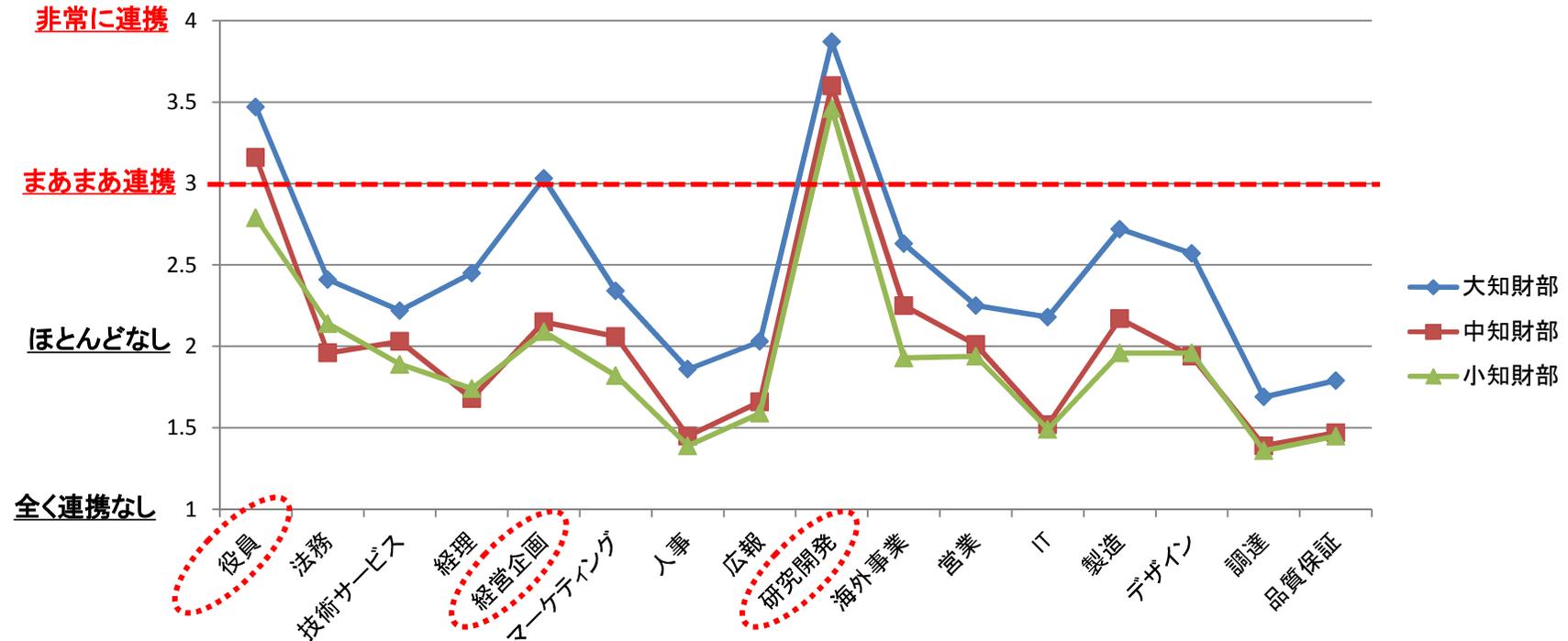


- 「売上大」の企業群は、「売上中・売上小」の企業群と比べて、全体的に各部門との連携度合いは高い。（但し、「3」を超える部門は少ない。）



3. 組織/個人の人材連携の現状把握と仮説設定

知財戦略策定における知財部門と他部門との連携（知財部規模別）

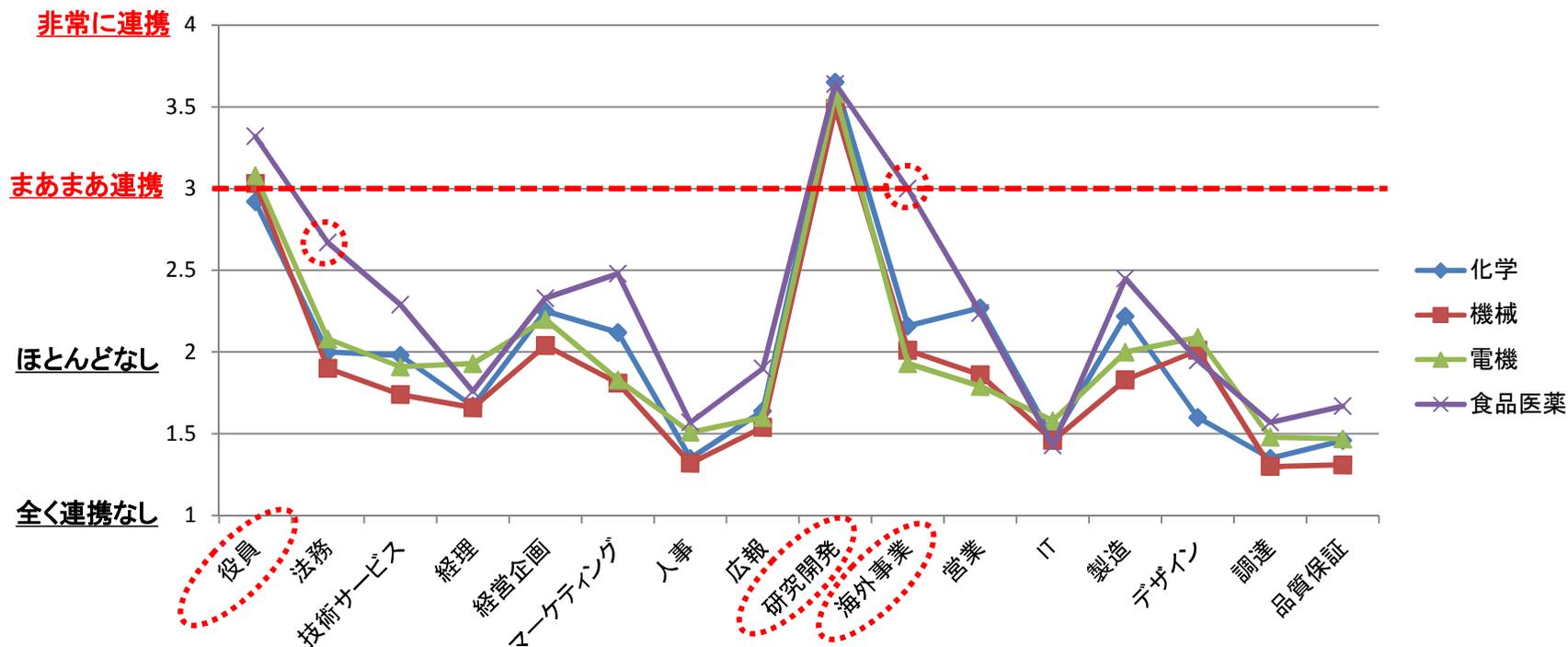


- 大知財部は、中小知財部に比べて全体的に各部門との連携度合いは高い。
- 大知財部では、「役員等」「研究開発」部門に加え、「経営企画」部門との連携が高くなっている。



3. 組織/個人の人材連携の現状把握と仮説設定

知財戦略策定における知財部門と他部門との連携（業種別）



- 「食品医薬」分野が、他の業種に比べて連携の強い部門が多い。
- 「食品医薬」分野は、「役員等」「研究開発部門」の他、他業種に比べ「法務部門」「海外事業部門」との連携が高い。



3. 組織/個人の人材連携の現状把握と仮説設定

(2) 人的ミックスの現状把握 (H24 特許庁調査研究報告書より)

平成24年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

「我が国企業の知財戦略の実施体制に関する調査研究報告書」

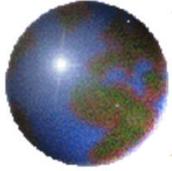
「融合人材の育成」の項目にて、人事ローテーション、キャリアパスについての各社ヒアリング調査結果あり

○成功事例

- ・ 研究開発部門から知財部門へのローテーション後、再度、本籍部門に戻り、知財活動のまとめ役として力を発揮している。

○課題

- ・ 現実に、相手部門が受け入れてくれるか。
- ・ 自信をもって出していく人材がどのくらいいるのか。
- ・ 優秀な人材はどこでも能力を発揮するので、行ったきりの状態を考えると出し渋りしてしまう。



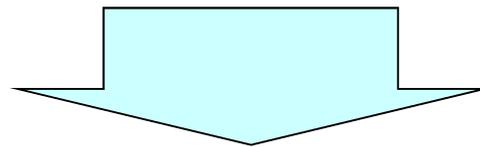
3. 組織/個人の人材連携の現状把握と仮説設定

<知財人材ミックスの現状把握まとめ>

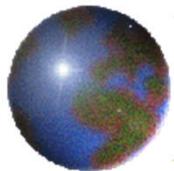
知財人材ミックスの現状把握の結果、**組織・個人での連携を上手に運用している企業は非常に少ない**との感触を得た。

<知財人材ミックスの仮説立案>

競争源泉を守るために、**多様な知財活動（特許・意匠、ブランド、技術情報等の知財管理）を実践できている企業は**、知財人材ミックスにおいて、何らかの施策を運用しているとの仮説を立て、**対象企業の実態調査（ヒアリング）を実施した。**



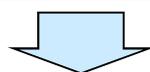
次スライドより論説で紹介した実態調査した企業の中から3社の施策運用を紹介します。



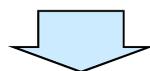
4. 仮説検証（各社ヒアリング事例1）（F社事例）

～「営業秘密部会」で技術流出防止～（戦略的部門連携）

- 経営トップの他社技術流出事例を踏まえた問題意識の高まり

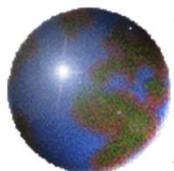


- 人的な要因による技術流出防止を目的として、知財部門が事務局を担当し、**経営企画部門・人事部門・IT関連部門・法務部門・知財部門**から成る「**営業秘密部会**」が組織される。



- 本部会は、定期的に実施され、できるだけ実効性のある対策を立てられるようにしている。

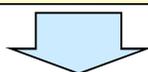
☆**経営陣の問題意識の高まりから、知財部門を中心に、ボトムアップによる連携体制作りにドライブがかかり、普段、連携業務の少ない部門も含めて、戦略的に連携組織が編成され活動している事例である。**



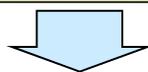
4. 仮説検証（各社ヒアリング事例2）（A社事例）

～すべての道は研究所に通ず～ （ローテーション活用）

- 技術系新入社員は、入社後数年間、研究所に配属される。
（この期間、特許等の知財の重要性を認識する。）

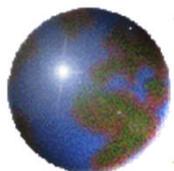


- その後、一部の研究員は、企画部・事業部・営業部・知財部等に異動する。（社長も含め、研究所出身である。）



- 結果、知財重視の考え方が社長以下、全役員に浸透。
- 各部門の連携が密接。特に仕組み無くとも連携。（嘗ての同僚）
- 企画部門にも研究所出身者がいるので、特に意識しなくとも事業戦略の中に知財戦略が組み込まれている。

☆特許出願からノウハウ管理に至るまで、各部門が知財重視の考え方で「当たり前前感覚」で連携業務遂行している事例である。



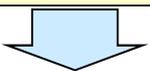
4. 仮説検証（各社ヒアリング事例3）（D社事例）

～ブランドの管理と社内啓発～（社内統括/啓蒙制度の導入）

- 自社ブランド力に危機感を感じ、強い権限をもった統括組織「**ブランド戦略室**」を立ち上げ、かつネーミングの最終承認は社長決裁という制度を導入した。



- 「ブランド戦略室」はコーポレートブランドのみならず、商品ブランドや技術ブランドも管理し、商標部門や各事業の企画部門と連携し、ブランド戦略を強かに推進。



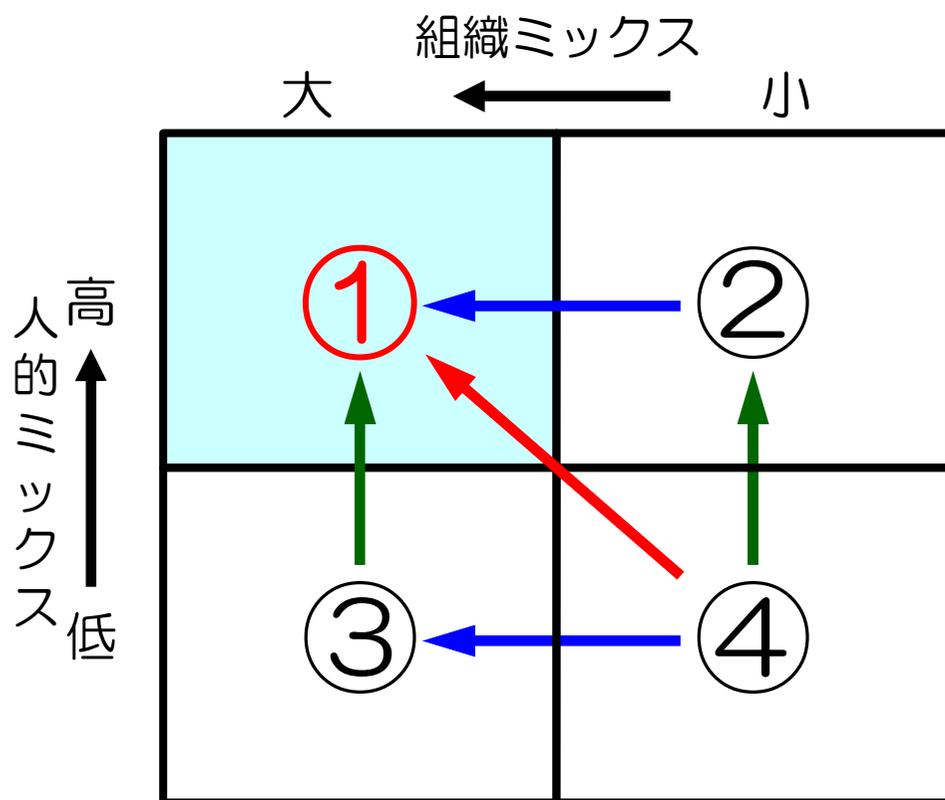
- 更に、**全従業員に対して、ブランド意識調査**を、毎年行い、その結果を社内で公表し、自社ブランド価値意識向上につなげている

☆ **事業競争力の源泉であるブランド**に対し、「継続的」「徹底的」な意識向上施策により**全従業員の理解が進み**、ブランド構築が進んだ事例である。



5. 「知財人材ミックス」構築のモデル化検討

「知財人材ミックス」構築ステップのモデル化を図り、そこからヒアリング結果を参考にして、向上策の抽出を試みた。



「知財人材ミックス・マトリックス」

「組織ミックス」

⇒知財活動を組織的な・フォーマルな連携によって成功に導くもの。

④→③(②→①) ステップ施策検討

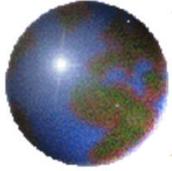
- ・プロジェクト制度
- ・委員会制度
- ・タスクフォース

「人的ミックス」

⇒知財活動を個人的な・イフォーマルな連携、あるいは、個人のスキルの広がりによって成功に導くもの。

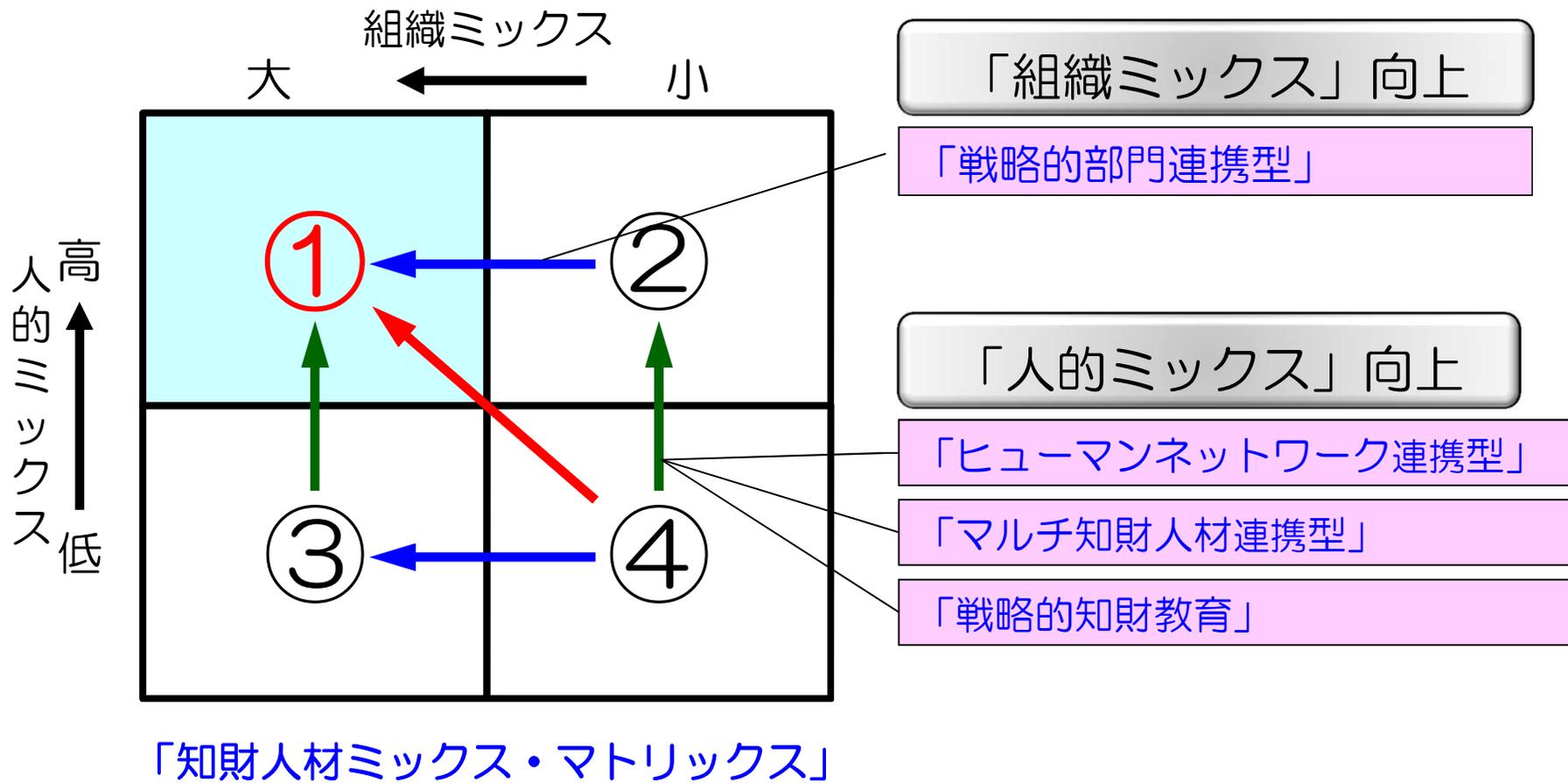
③→①(④→②) ステップ施策検討

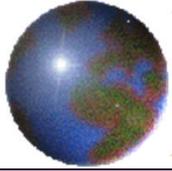
- ・人事ローテーション
- ・専門教育、階層教育
- ・キャリアプラン・ポリシー



5. 「知財人材ミックス」構築のモデル化検討

各社ヒアリングから得た知財人材ミックスの向上策を類型化



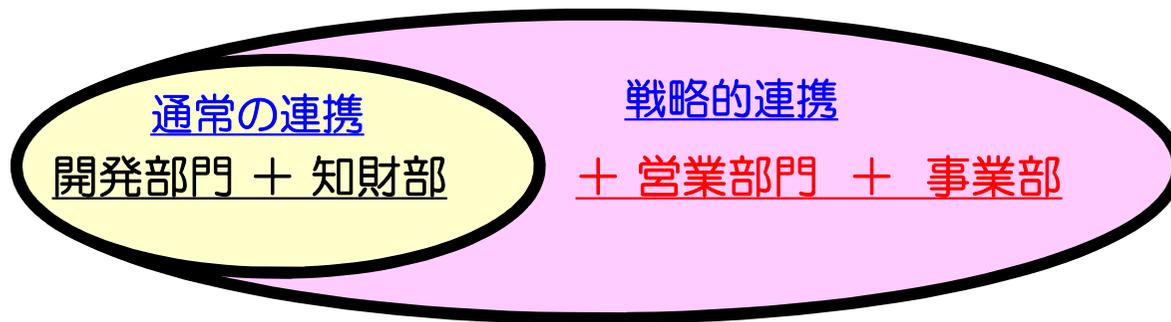


6. 「知財人材ミックス」構築の施策と課題

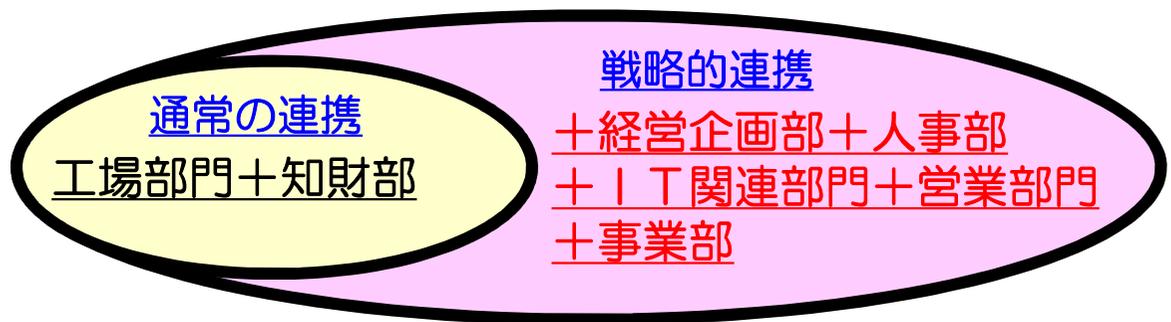
「戦略的部門連携型」 (組織ミックス施策)

多様な知財課題に対して、連携部門の選定をしっかりと行い、通常、殆ど連携しない部門と戦略的な連携を実施。

事例1.重点特許出願活動

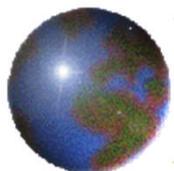


事例2.ノウハウ保護活動



<本類型の課題>

通常業務では知財と接触の少ない部門と業務連携を行うためには、最初の連携体制構築の際に活動の重要性、事業への効果を連携部門が理解して進める必要がある。また、形式上体制を整えたとしても各部門のメリットが無いと継続できない。



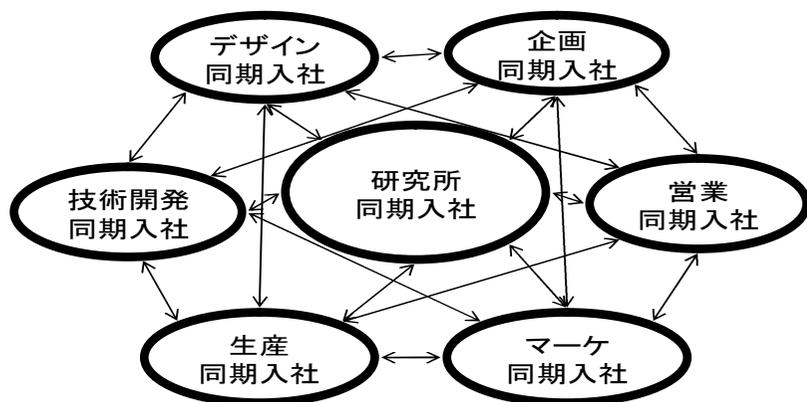
6. 「知財人材ミックス」構築の施策と課題

「ヒューマンネットワーク連携型」 (人的ミックス施策)

何らかの「仕組み・体制」によって連携を作るのではなく、各組織構成員の人的ネットワークに基づき、連携が構築されていくもの

事例1.同期入社ネットワーク

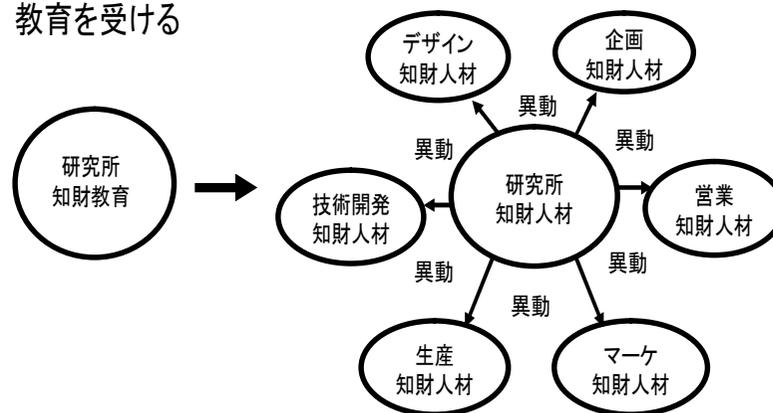
同期入社ネットワーク



事例2. 人事ローテ・ネットワーク

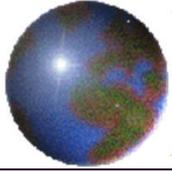
入社から数年は全員が研究所で知財教育を受ける

10年後は異動先で知財の分かる人材として活躍する



<本類型の課題>

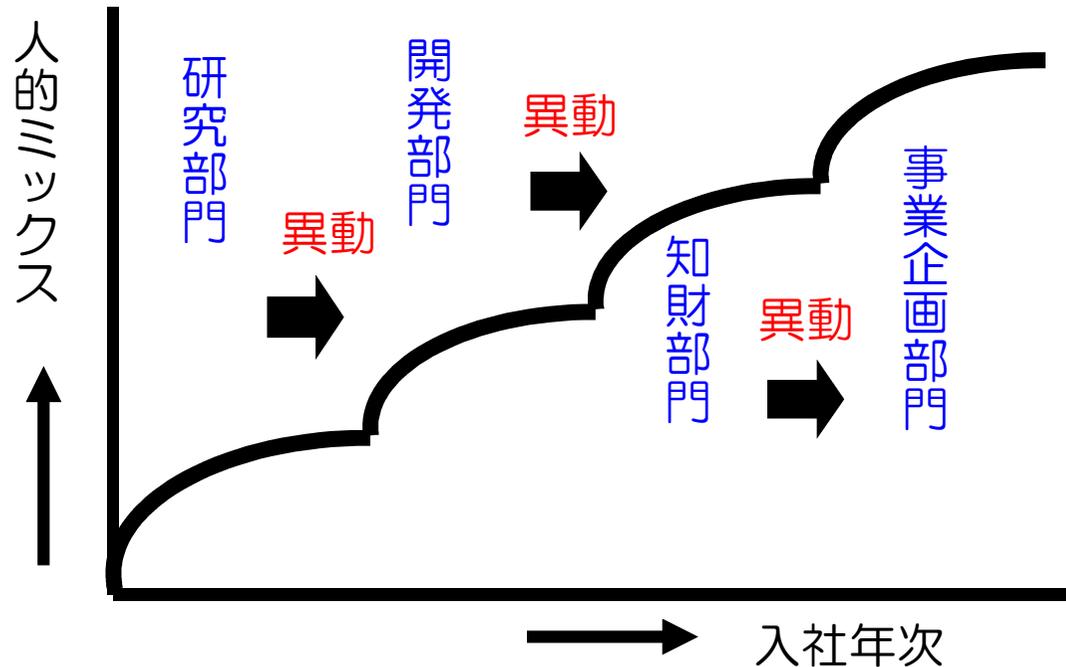
技術系社員を所定部門に数年間配属する等、経営、人事を含め**長期的な人材育成のポリシーがないと、リソース配分の理由で継続できない**可能性がある。また、このような連携効果は、長期的な人事ローテを経て実現される事が多く、**即効性が無い**。



6. 「知財人材ミックス」構築の施策と課題

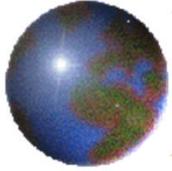
「マルチ知財人材連携型」 (人的ミックス施策)

人事ローテが繰返し実施された結果、所定の個人が「知財人材マトリクス」の①領域に達し、この人材が部門長、役員に就き、連携を強力に推進することにより組織連携が構築されていくもの



<本類型の課題>

このような人材を継続的に輩出していくには、ある程度優秀な人材をローテーションしていかなければならない。しかし、実際は優秀な人材を困り込む部門もあり、又、誰でもローテすれば、マルチ人材となれるわけではない事は課題となるであろう。



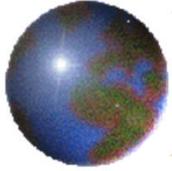
6. 「知財人材ミックス」構築の施策と課題

「戦略的知財教育」（人的ミックス施策）

各企業における経営に資する知財（商標やブランド関連知識等）については、単に知財の一般知識を所定階層に合わせた教育プログラムを実践しているだけでは、スキル向上は、難しい。このような重要な知財については、海外従業員を含め、全社員を対象とした教育、啓蒙活動を計画的に、継続的に実施する事が重要となる。

<本類型の課題>

実際、経営に資する知財を明確にすること自体ができていない会社が多い。そして、それら知識、意識の教育啓蒙を図るには、全社一丸となった活動を継続的に実施する必要である。しかし、そのような教育啓蒙活動に際して、長期間の計画を実践するには、リソースの面から困難な会社もあるであろう。又、これら活動を進めるにあたり、強力な推進力がないと一過性のもので終わるおそれもある。



7. まとめ、提言

☆ 「戦略的部門連携型」の課題対応

➤ 連携部門に「活動の重要性」「事業への効果」を説明し、合わせて、各部門のメリットを伝えよう！

公共事業入札における特許取得数やカタログに差別化技術の特許番号を載せることで技術力をアピールできる事を伝える。

➤ 新たに知財部門が主催する会議を起こす前に既存の会議体を有効活用し、知財の観点を導入しよう！

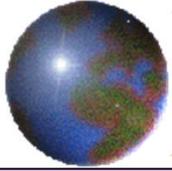
既存のプロジェクト、タスクフォースの中で、知財関連事項を積極的に検討するよう推進していく。

☆ 「ヒューマンネットワーク連携型」の課題対応

➤ 各部門が集う階層教育の利用から考えてみよう！

まずは、多くの部門が参加する階層教育を利用し、ヒューマンネットワークを築いてみよう。可能ならば、それら研修に、各社の最も重要な知財について検討するプログラムの導入を試みる。





7. まとめ、提言

☆ 「マルチ知財人材連携型」の課題対応

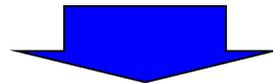
➤ 優秀人材のローテ(短期ローテ含む)制度導入をしよう！

全社的に制度化されなくても、見込みのありそうな人材を知財部門にスカウトし、その人材に集中的な教育投資をすることも検討してみる。

☆ 「戦略的知財教育」の課題対応

➤ 利益源泉が何かを明確にし、その源泉を守る教育を徹底しよう！

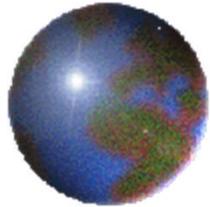
利益の源泉を明確にして、ここが大事と決めた点については、「全社的」な教育を「計画的」「継続的」に実施する。



各種連携等を全社的に実施、継続していくには、**経営トップの理解が必要**。

日ごろから経営トップの理解が得られるよう知財部門から発信し、実績を積み上げることで経営トップの信頼を勝ち取ろう！

経営との連携を徹底しよう！！



ご清聴ありがとうございました。



世界から期待され、世界をリードするJIPA
Creating IP Vision for the World