



「グローバル知財マネジメント」

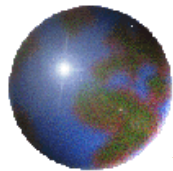
～現地知財人材マネジメントを中心に～

日本知的財産協会

2017年度 マネジメント第1委員会・第1小委員会

2018年 6月19日 関東部会、6月26日 関西部会





本日の報告内容

イントロダクション

1 テーマの背景

2 課題抽出・設定

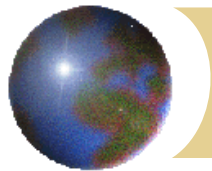
3 仮説の構築

4 方法論の検討

5 ヒアリング結果の検討

6 提言

おわりに



メンバー紹介

小委員長

石田 達朗 パナソニック株式会社

小委員長補佐

柴田 木保子 富士通株式会社

委員

嵐 俊之 シェフラー・ジャパン株式会社

飯島 大輔 株式会社日立製作所

伊藤 久敏 大日本印刷株式会社

井上 亨 TDK株式会社

牛久保 学

小柴 亮典

後藤田 祐己太

内藤 一延

中村 和正

樋口 雄亮

藤井 恭子

吉積 慶一郎

富士ゼロックス株式会社

株式会社東芝

富士フイルム株式会社

株式会社小糸製作所

テルモ株式会社

日本たばこ産業株式会社

株式会社クラレ

TOTO株式会社



2018/2/20
株式会社クラレにて

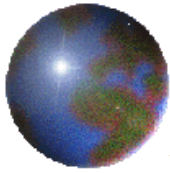
イントロダクション



3

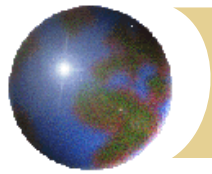
- ・論説執筆
- ・まとめ

全体会議



1

テーマの背景



1. テーマの背景

グローバル知財マネジメント

海外創生
知財の増加

知財活動の
現地化

現地マネジメントの
要請

グローバル競争下の問題

国や企業間の境
→あいまい

マネジメント
へ影響

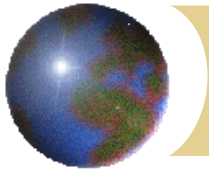
文化慣習の相違
→残存

日本企業のジレンマ

本来の
合意形成型

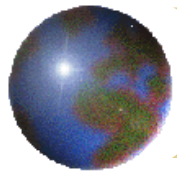
現地化への
不安

不本意な
中央集権型



2

課題抽出・設定

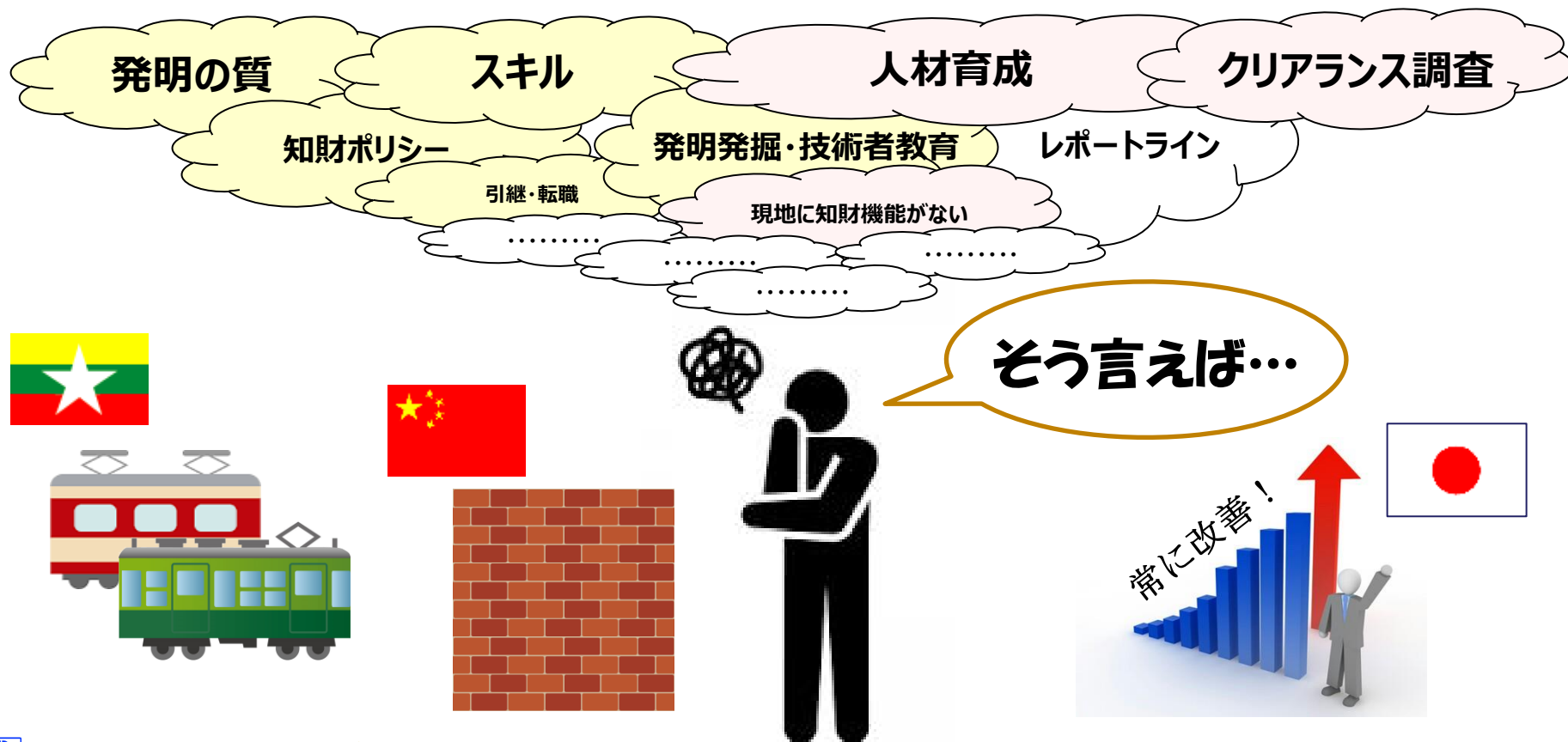


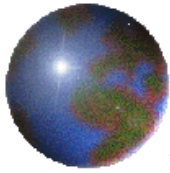
2. 課題抽出・設定

課題①：現地に期待する役割と実際の活動のズレ

課題②：適切な人的リソースの確保&育成が困難

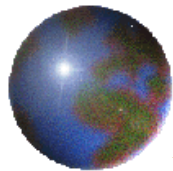
■ 現地人材についての課題をM1-1メンバーから意見抽出





3

仮説の構築



3. 仮説の構築

知財業務の特殊性

- 知財部門は事業部門とのより深い連携が必要

本社系組織

事業部門

知財

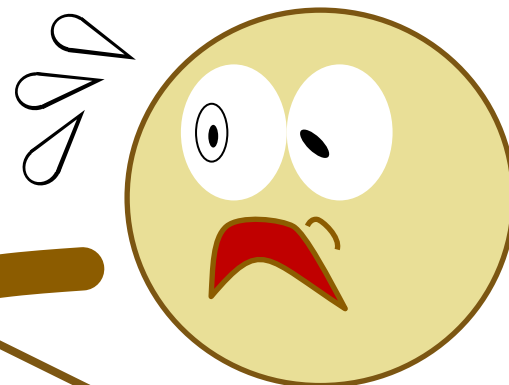
法務

人事

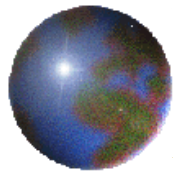
ITS

経理

レポートライン



- 協力を依頼
- 自発的活動を促す



3. 仮説の構築

課題の根源 (1)

- 日本で考えたマネジメントスキームでは、
現地特有の事情に合わない。

日本本社

現地拠点

日本で考えた
マネジメントスキーム



文化

成り立ち

現地特有の事情
...など

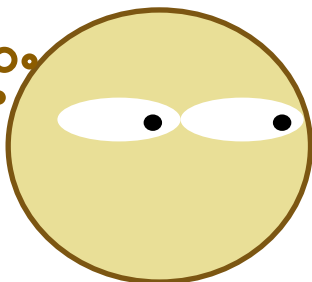
マネジメント

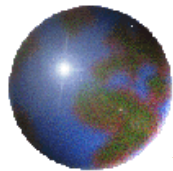
ギャップ

現地で実践される
知財業務

なんか
ちがうし...

スキル無い!!





3. 仮説の構築

課題の根源 (2)

- 情報共有不足が相互の理解不足を生む

不十分な背景説明

不適切な指示

理解不足

負の
スパイラル

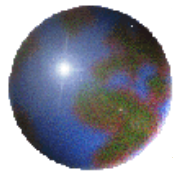
理解不足

ズレた対応

不十分な報告

現地拠点

日本本社



3. 仮説の構築

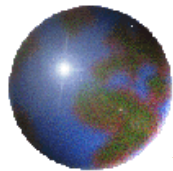
対策の方向性 (1)

- 双方向コミュニケーションの円滑化
- 異文化を意識したマネジメント

異文化を意識したマネジメント

話手と受手がそれぞれ有するその話の背景に関する情報
= バックグラウンド情報

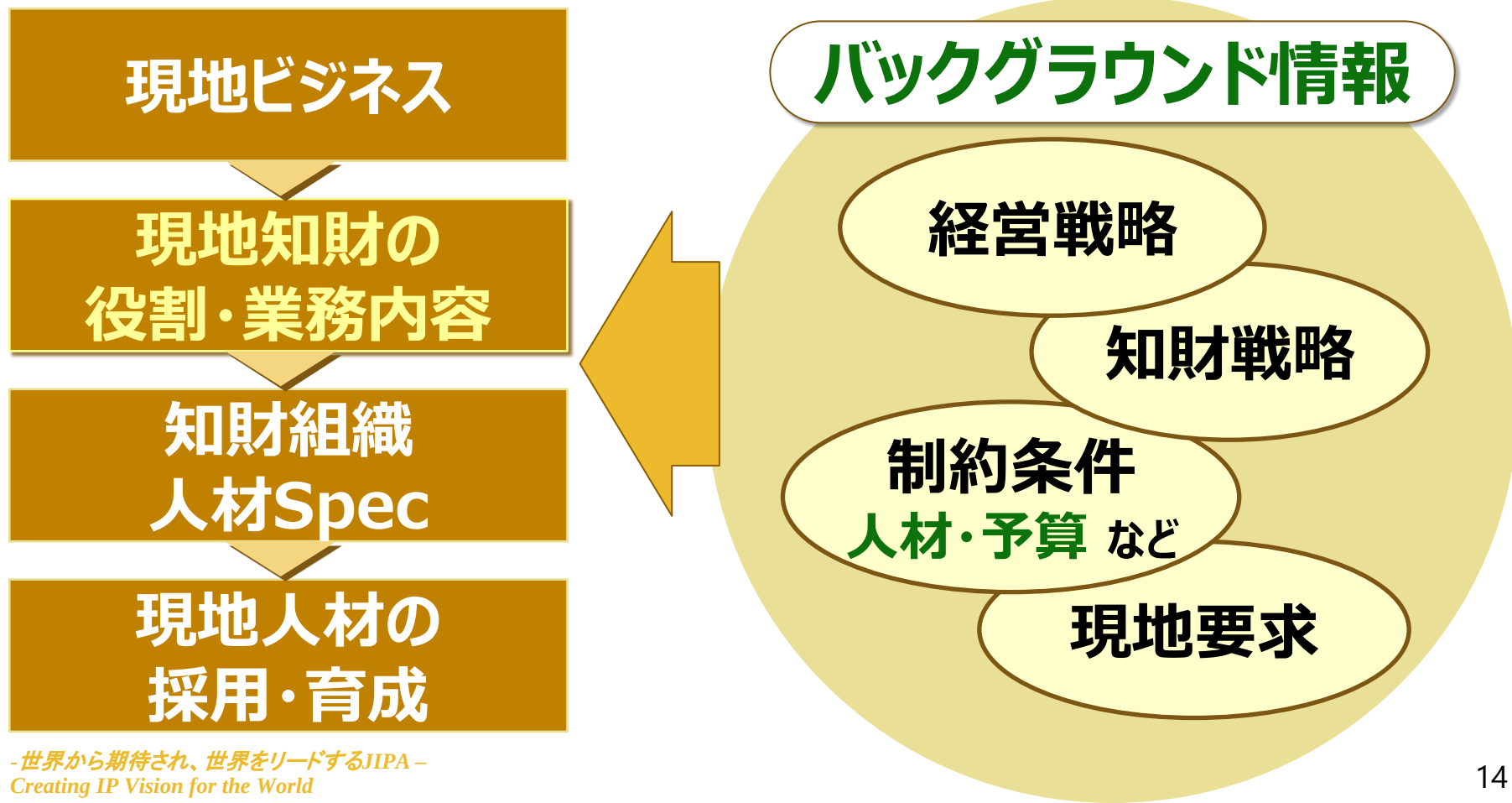


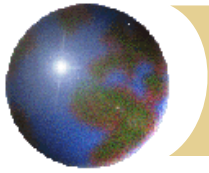


3. 仮説の構築

対策の方向性 (2)

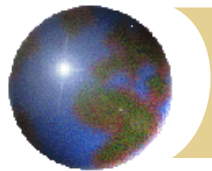
- 現地拠点の立ち位置や目指すべきゴールを認識





4

方法論の検討

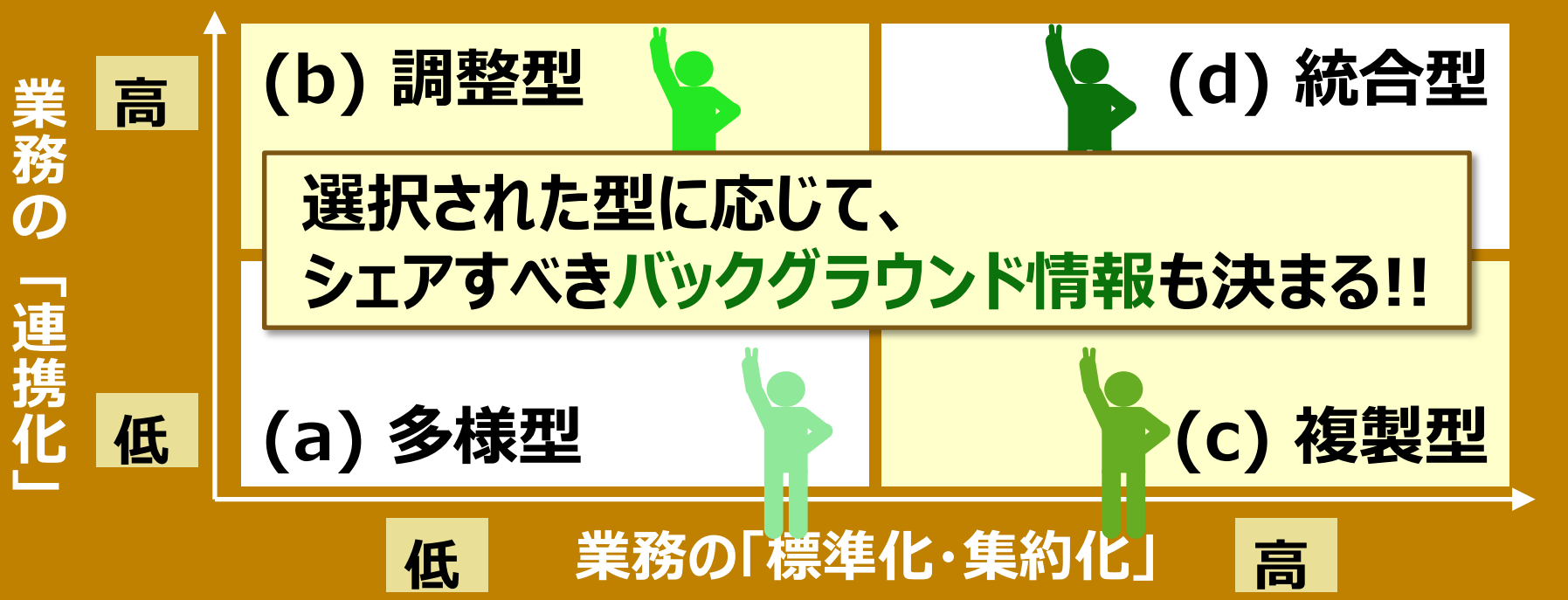


4. 方法論の検討

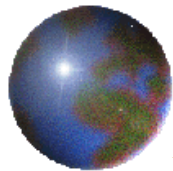
目指す業務機能モデルを認識

▶ 4 象限モデル

■ 連携化度合、標準化・集約化度合の二軸で考える



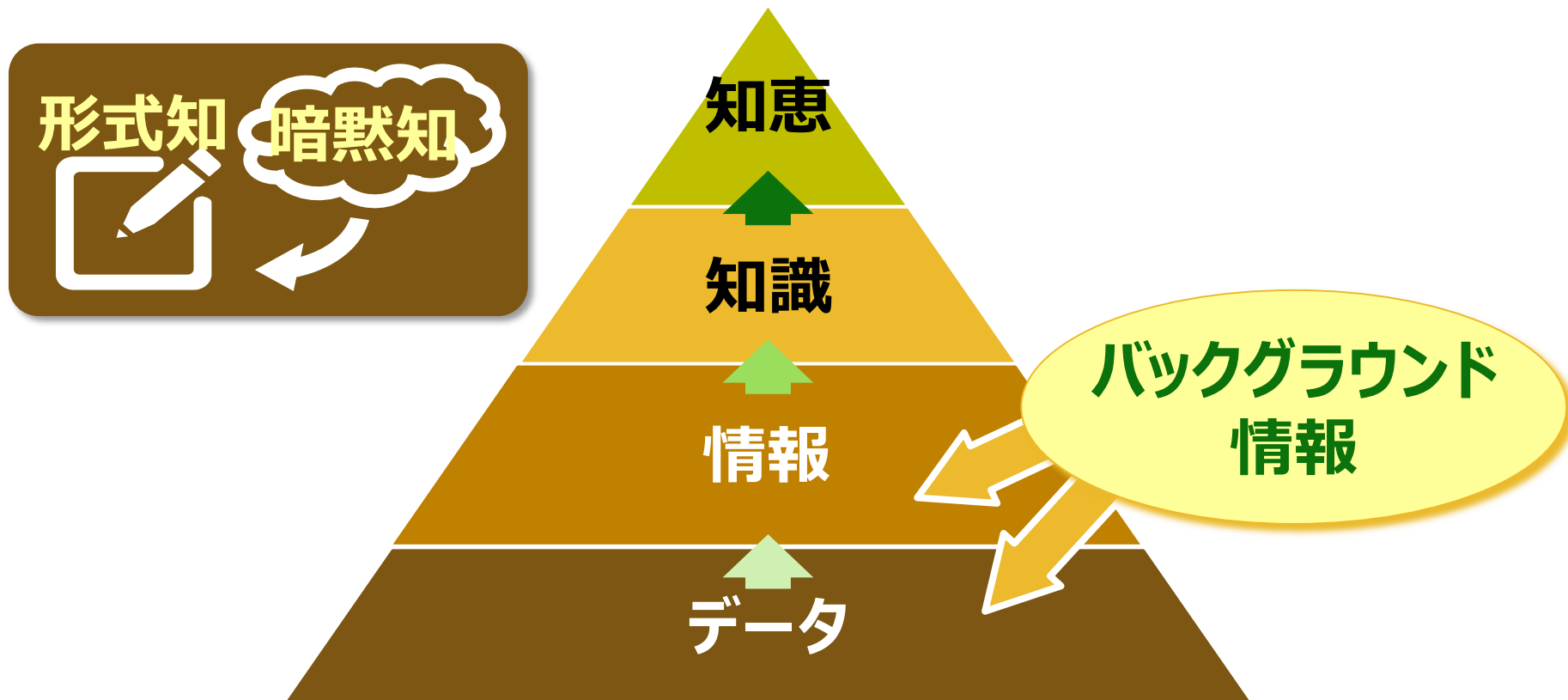
<参考文献> : “海外M&A時代を見据えたグローバル業務改革,” 知財資産創造, 2014年6月号



4. 方法論の検討

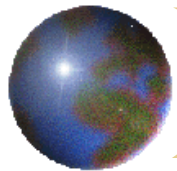
バックグラウンド情報を共有

▶ ナレッジマネジメント



<参考文献> : 『日本の人事部』、人事マネジメント : 「ナレッジマネジメント」のあり方

<https://jinjibu.jp/article/detl/manage/218/> (参照日 : 2017/12/06)



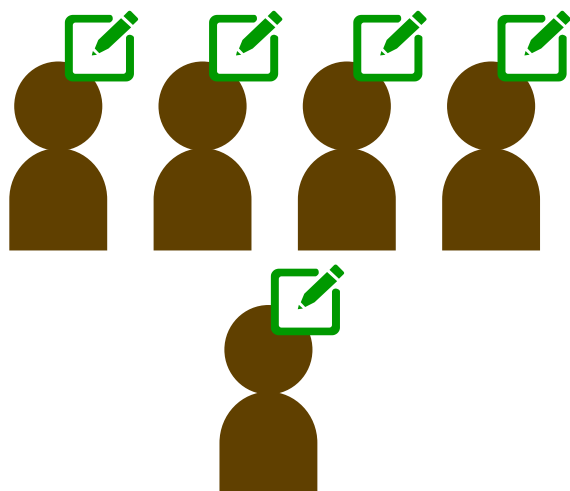
4. 方法論の検討

バックグラウンド情報を共有

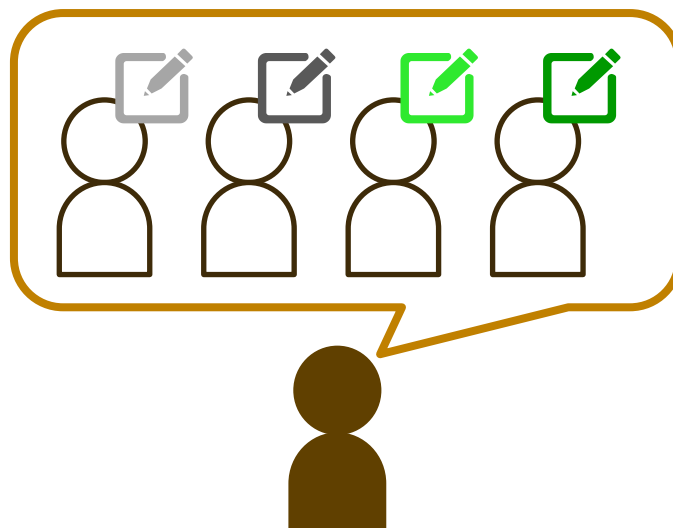
▶ トランザクティブメモリ

- 全員で共有する情報と特定個人に帰属する情報を区別

同じ知識を記憶

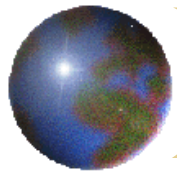


誰が何を知っているかを記憶



≪
生産性

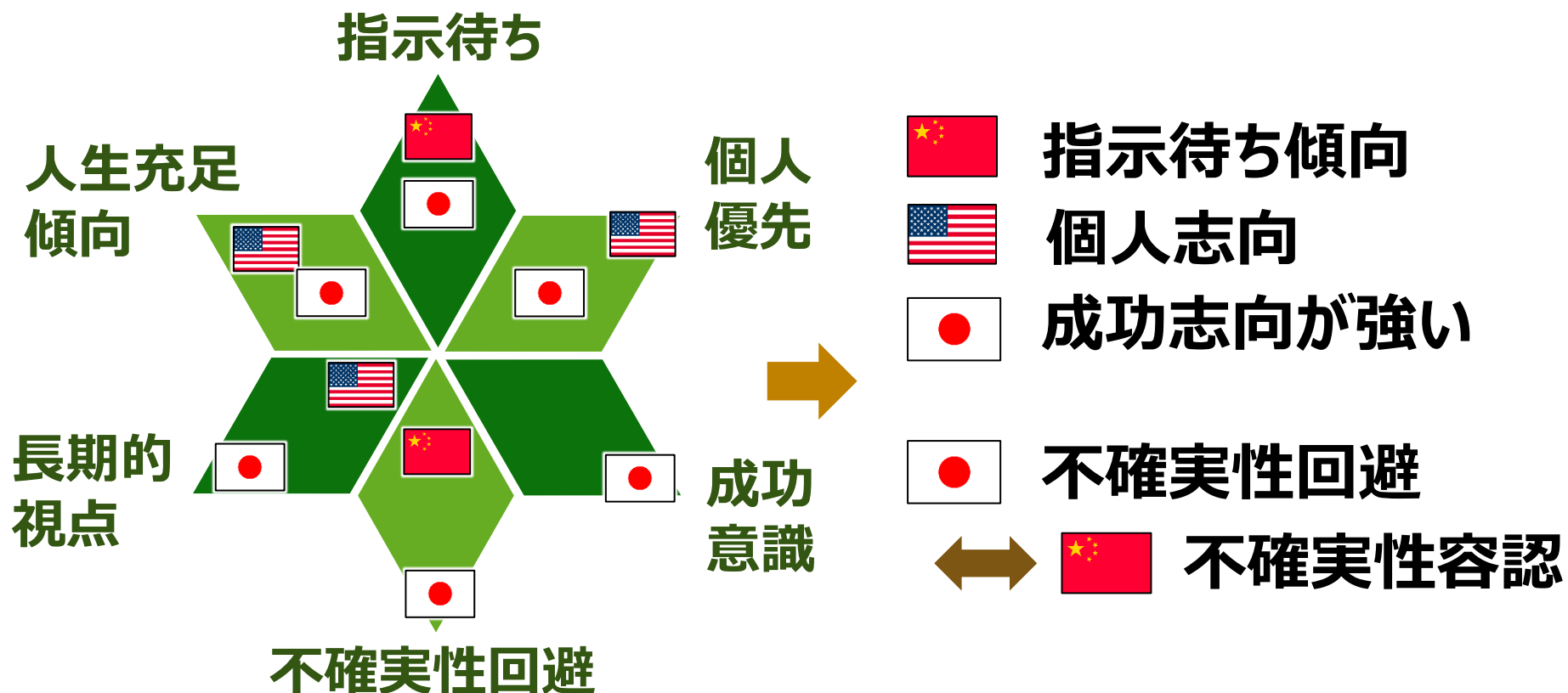
<参考文献>：日経BP社「ビジネススクールでは学べない 世界最先端の経営学」 入山 章栄



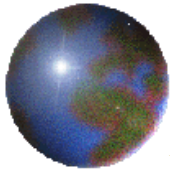
4. 方法論の検討

国民性向に合わせたマネジメント実施

▶ ホフステード6次元モデル

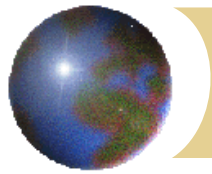


<参考文献>：グローバルビジネスを成功に導く外国人材活用の秘訣，ジェトロセンサー，2016年4月号他



5

ヒアリング結果の検討

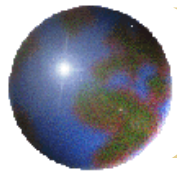


5. ヒアリング結果の検討

ヒアリング先の選定

▶ マネジメント委員会委員派遣企業 6社

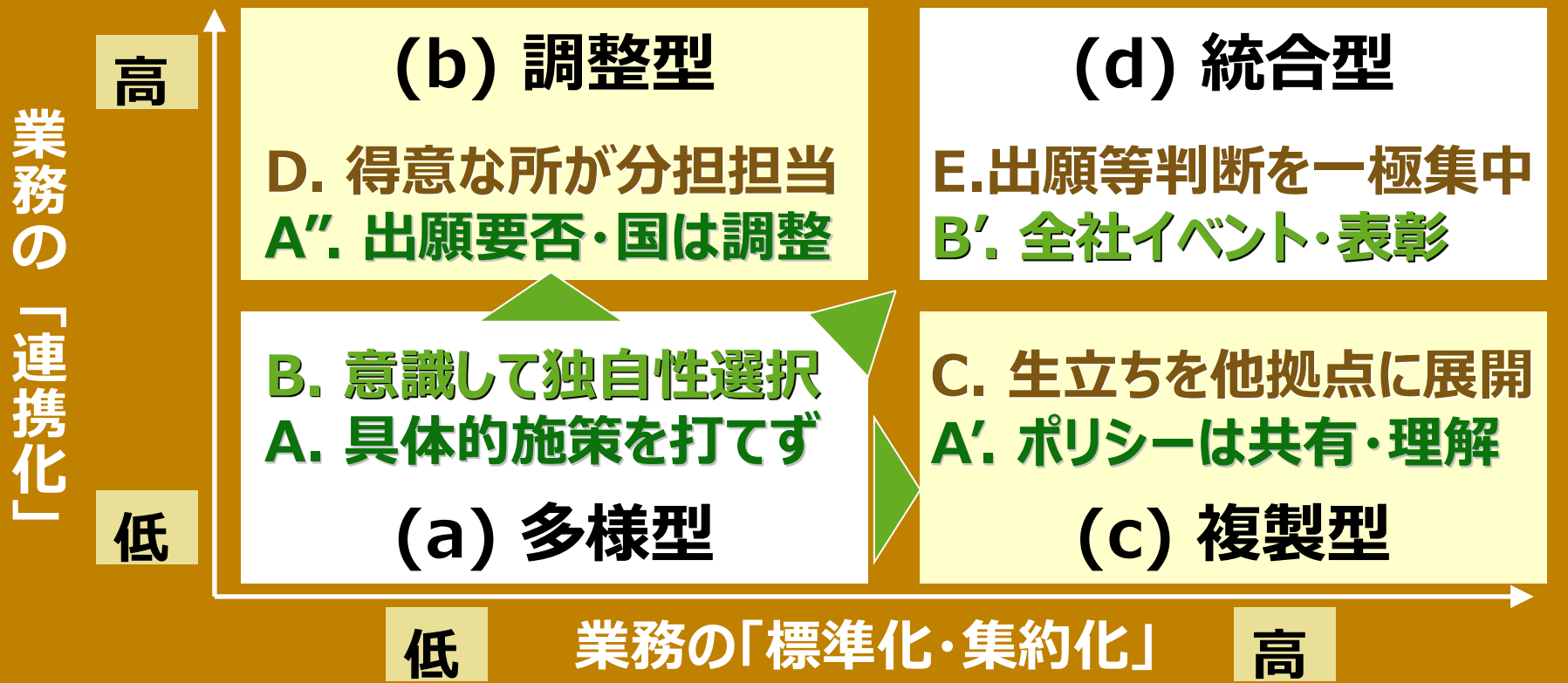
- 欧・米・中・亜のうち2つ以上の国・地域に現地担当者を備えた知財拠点を有する企業
- 上記4つの国・地域バランスを考慮
- 業種バランス（JIPA業種別部会分類による）を考慮
⇒ 化学4、電機機械1、金属機械1
- 日本に本社を有する企業に限ることなく、海外に本社を有する企業がグループ会社としてマネジメントする日本法人企業も対象に含む

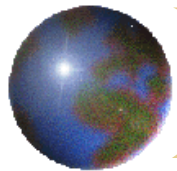


5. ヒアリング結果の検討

4 象限モデルへの当てはめ

- 各社、拠点・業務毎にモデルを見定め、それぞれに応じてマネジメントを方向付けし、必要な情報共有をしている



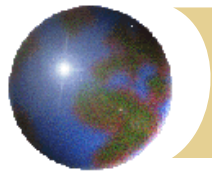


5. ヒアリング結果の検討

他の諸方法論から示唆される要素・事例

▶ コミュニケーション円滑化・異文化マネジメント

- **グローバル会議**
暗黙知の形式知化、自発的改善を促し、全体底上げ
- **グローバル共通技術プラットフォーム・データベース**
「技術をしゃぶり尽くす」、「この人に聞け」
- **トレーニー交換制度**
拠点特有の事情理解、文化的交流、情報格差是正
- **情報共有**
欧米：合目的性・合理性が必要
中亜：人と人との繋がりを重視



5. ヒアリング結果の検討

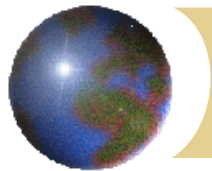
他の諸方法論から示唆される要素・事例

▶ 制約事項を踏まえた人材リソース確保・育成

- 中国：現地人マネージャーの育成・配置、語学力優先
- 中亜：レク、出張研修によるモチベーション・帰属意識
- 米国：ワークライフバランス、最後の転職機会
- 全般：文系でも技術が好き、現地で企業ブランド浸透

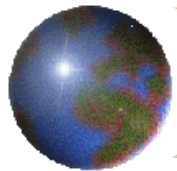
▶ 今後のガバナンスのあり方

- 日本式マイクロマネジメントは受容し難く、極力廃すべき
- 業務に応じ、機能的に充実した拠点への首都機能移転や、地域間連携を日本本社がコーディネートする時代



6

提言



6. 提言



トランザクティブメモリ

ナレッジマネジメント



コミュニケーション円滑化
異文化マネジメント

課題の解決

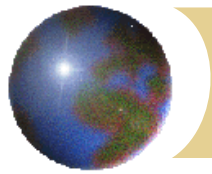
ホフステード
6次元モデル



目指すべき姿・立ち位置
明確化
制約事項 を 織り込む

4 象限モデル



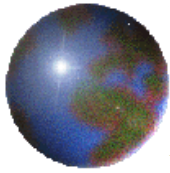


6. 提言

- (1) 4象限モデルに示されるような**現地拠点の立ち位置・目指すゴールを明確化**して役割を共有する。
- (2) 人材・予算などのリソースについては、**制約事項として**認識したうえで上記(1)の役割設計に**織り込む**。
- (3) 上記(1), (2)により現地拠点を構築したうえで、更に「**情報格差の是正**」を意識し、「**異文化の影響**」を考慮したマネジメント施策・方策を講じる。
- (4) 上記(3)の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の活用、**ホフステードの6次元モデル**を利用した異文化マネジメントが有効であると思われる。

おわりに





ご清聴ありがとうございました