



一般社団法人日本知的財産協会



# 知財部門における 多様な人材のマネジメント

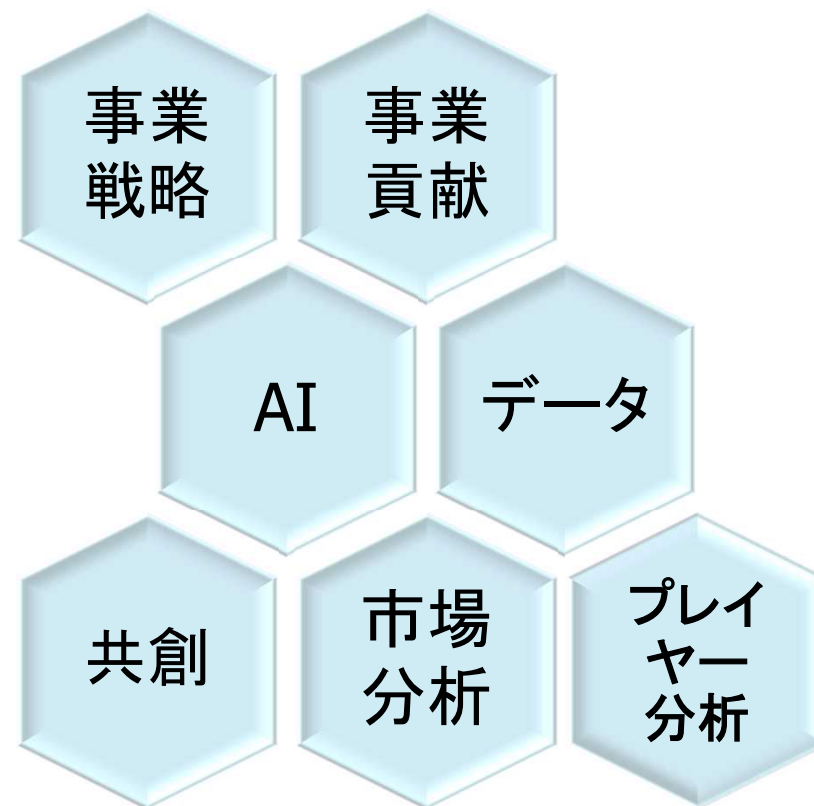
2018年度 マネジメント第1委員会・第3小委員会

関東部会：2019年9月17日

関西部会：2019年9月19日



知財の仕事って  
増えていませんか？  
ここ数年





従来型の知財人材だけでは  
求められる知財業務は無理



## 知財部門の環境変化・人材

- 世間では、多様な人材が供給されています。
- さらに、流動化しています。





# 人材の多様化を契機とする知財業務変革


- ①これまでとは違う仕事に
- ②これまでとは違う人材を
- ③活用するチャンスです

 女性活躍

 時短

 外国人

 働き方改革

 再雇用

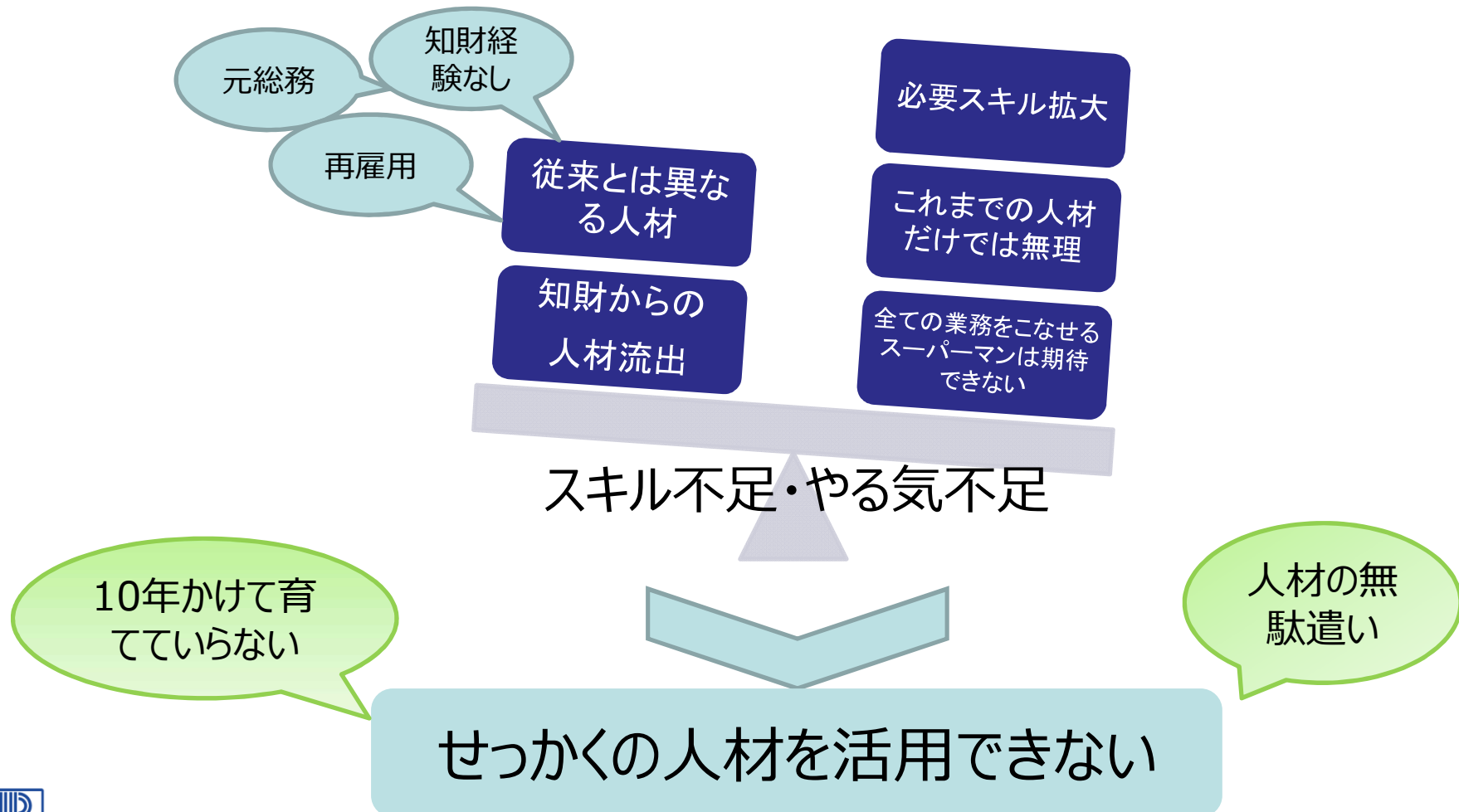
 テレワーク



# 課題

多様な人材供給 & 流動化

知財業務拡大



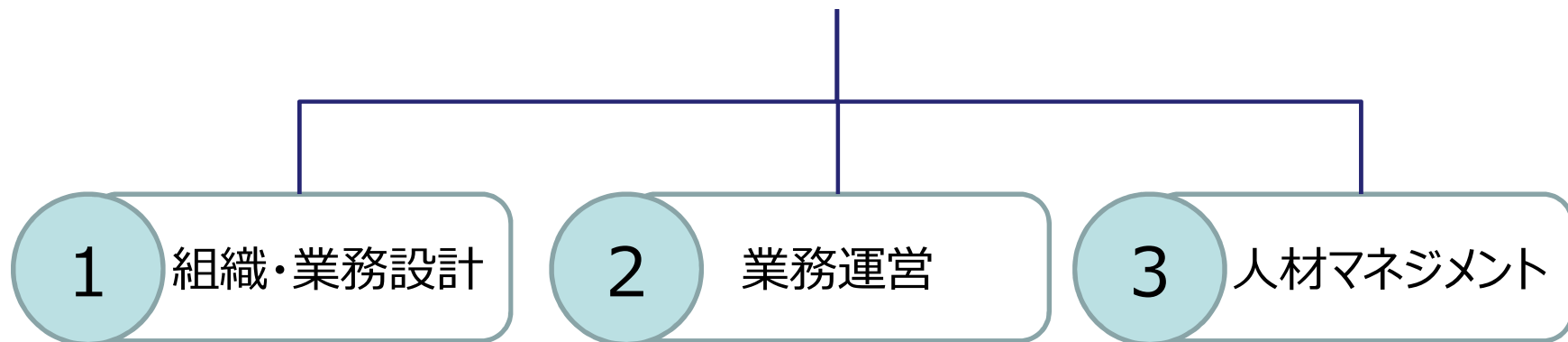


## 課題

こんな環境の中

- スキルアップ
- モチベーションアップ

のためのマネジメントの工夫は？





# 課題の整理

せっかくの人材なのに・・・

## 育成困難

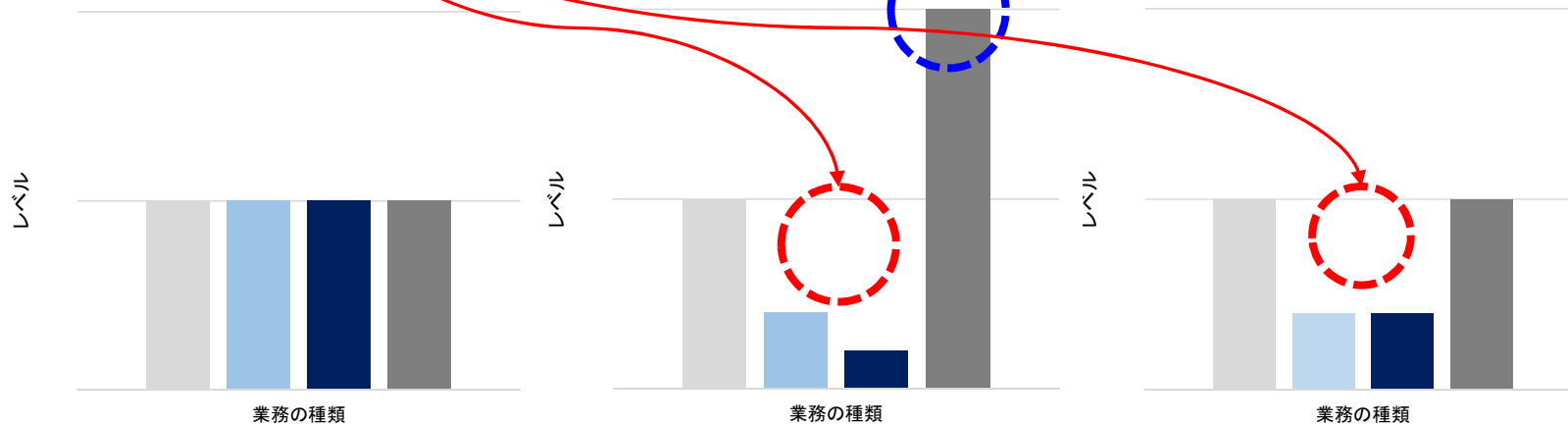
- 穴が埋まらない

結果

## 人材の無駄遣い

- 強みを活かさない

モデル例



業務の期待スキル  
(標準)

“スペシャリスト”人材

“発展途上”人材







## 知財は異動の終着駅？

これまでは、長期の人材育成が可能でした。

職人のように。

これからは、・・・



# アンケート結果

マネジメント委員会46社



# 知財部が1000人の村だったら



男性

600人～700人



女性

300人～400人



外国人勤務者  
100人以下



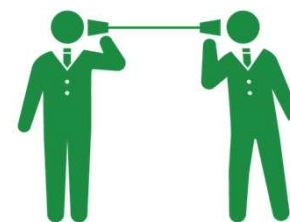
再雇用者  
100～150人



異部門経験者  
250～300人



時短勤務者  
100～150人



テレワーク勤務者  
100～150人





# 人材の課題

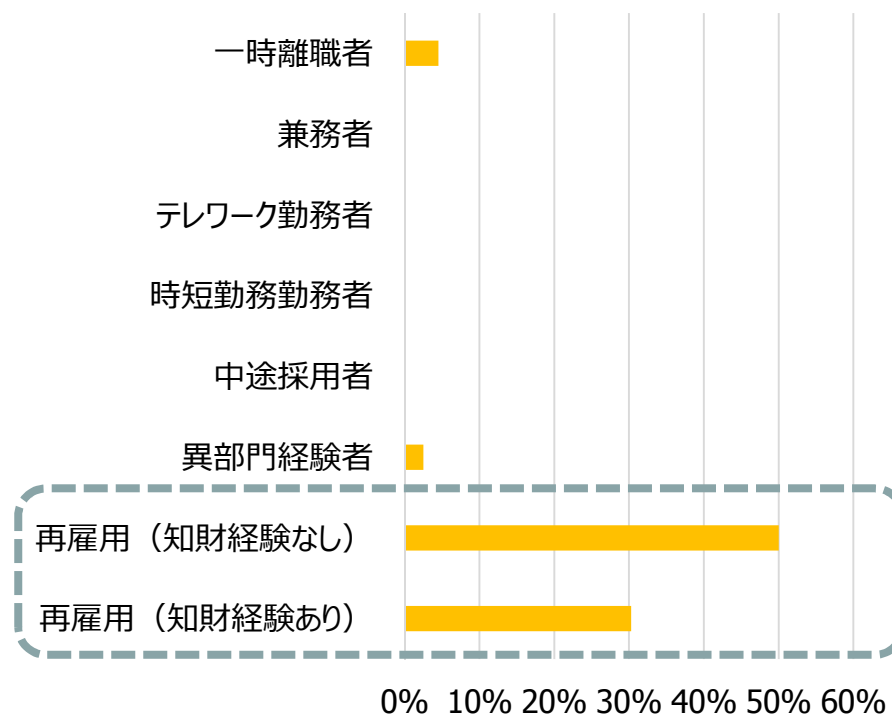
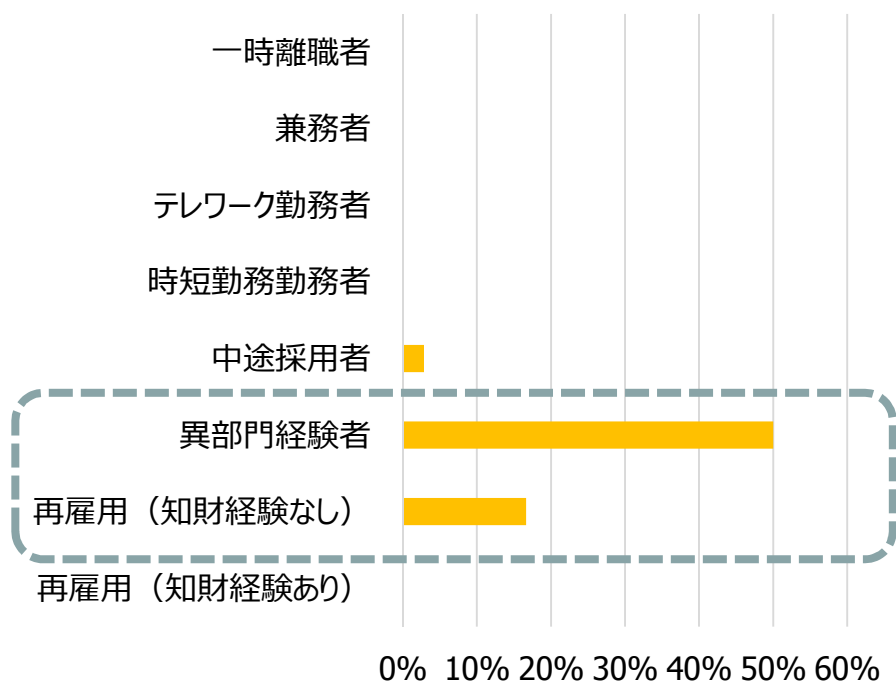
## スキル不足

- 異部門経験者
- 再雇用勤務者



## 育成・モチベーション

- 再雇用勤務者



各雇用形態の人材について「知識・技能が不足」と回答した会社の比率

各雇用形態の人材について「伸びない・モチベーション不足」と回答した会社の比率



## 雇用形態ごとの検討

雇用形態ごとの課題は、以下の人材に絞って検討

1. スキル：
  - ・再雇用者
  - ・異部門経験者
2. モチベーション：
  - ・再雇用者



# 気づき：知財部門のすごいところ



男性

600人～700人



女性

300人～400人

知財経験なしの再雇用者も  
15%の企業に在籍



外国人勤務者  
100人以下



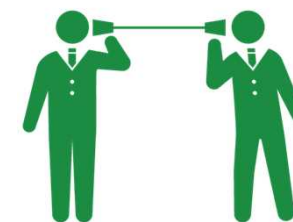
再雇用者  
100～150人



異部門経験者  
250～300人



時短勤務者  
100～150人



テレワーク勤務者  
100～150人





# 先進企業へのヒアリング

印象的なフレーズをピックアップ



## 1 異なる人材から知財を変える

物言う人を探る。

そして、あえて衝突させる。

丸めない。





## 2 異部門からの人材採用にあたって

他部門の問題児を積極的に集める。

知財でモチベーションを回復させる。



### 3 再雇用人材の活かし方

経験を活かしつつ、あえて新しいことにチャレンジ  
してもらおう

「頼りにされている」ことを感じてもらう。



## 気づき



ぶつかり合いの重要性



再雇用人材への偏見



欲しい人材を採ることの重要性



大規模組織はまだ長期育成が可能



# 実践のためのアイデア

気づきを踏まえて



## [1] 多様な人材で課題を突破

新たな重要業務のために、従来業務で優秀な人材を集めていませんか？



多様な人材のぶつかり合いから  
新しい仕事の形を作りましょう。  
既存業務を新たな視点で見直せます。



新たな業務でこそ思いがけない  
人材が活用できます。  
正解のない業務こそ、多様な人材が生きてきます。



# [1] 多様な人材で課題を突破

- 業務プロセスが定まっていない、業務プロセスの変革には、多様な人材を集める
- 多様な人材のぶつかり合いを許容・推奨し、新たなプロセスを生み出す

## マネジメントの工夫

- 新しい業務領域では、多様な意見のぶつかり合いを推奨する環境（職場風土）を作る。意見を集約・反映できる組織方針と具体策展開する。
- 定常的な業務領域であっても、あえて異分子を適用する（変革への期待）

## 多様な意見を持つ人材

異分子の意見

従来の業務で  
優秀な人材が  
埋没

意外な人物が  
活躍

新たな人材が活  
躍できる業務設計

● 新プロセス  
● 業務変革

- 成功事例
- 戦略業務の形づくり
- 新規事業の知財戦略





## [2] 個々人に合わせた業務設計

業務を固定して、「必要なスキルが足りない」と嘆いていませんか？



「組織ありき」から「人ありき」へ  
個人の特性に応じた弾力的な業務設計・育成



スーパーマン育成は無理  
必要部分に特化した短期育成



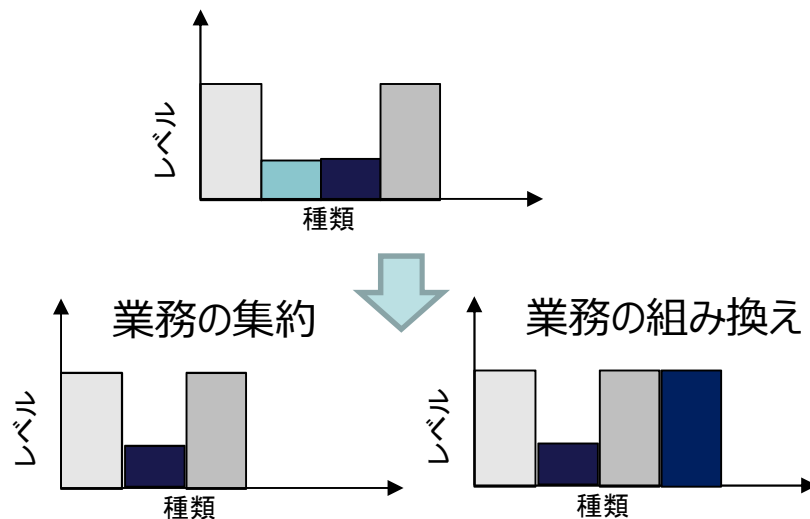
## [2] 個々人に合わせた業務設計

- 組織・業務に人を合わせる業務設計から、人に組織や業務を合わせる仕組みへのシフト
- スキルフルな人材を前提とする業務設計の限界
- 凹みを少なくする仕組みづくり

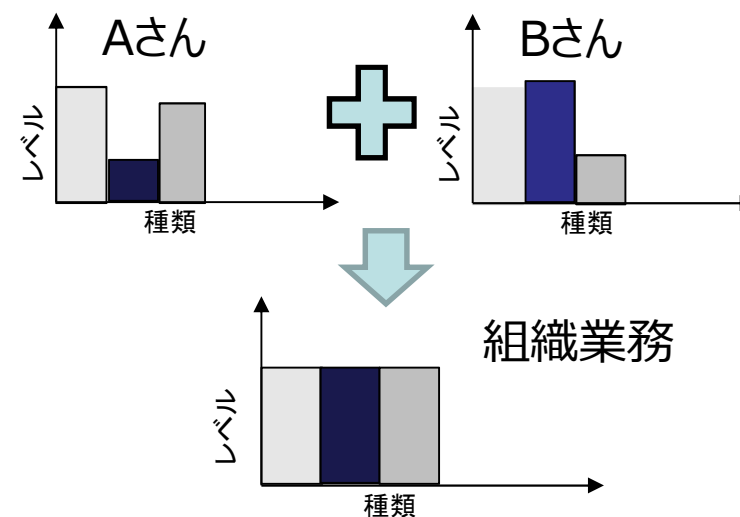
### マネジメントの工夫

- ・個人の適正・希望・育成方針に応じた業務配分を行う。（組織内の合算で全業務を充足）
- ・業務配分・評価の不公平感を解消するため、業務負荷の見える化
- ・業務によっては、特定業務に特化した短期育成も活用する。

### 業務設計見直しモデル



### 個人の適正に応じた業務配分モデル







### [3] 異質人材のローテーション

せっかく育成した人材を他部門にとられたくないですよね？



人材を“もらう”だけでは続きません。  
よい人材が欲しければ、よい人材を出さない。



意識的に終着駅からの脱却を！

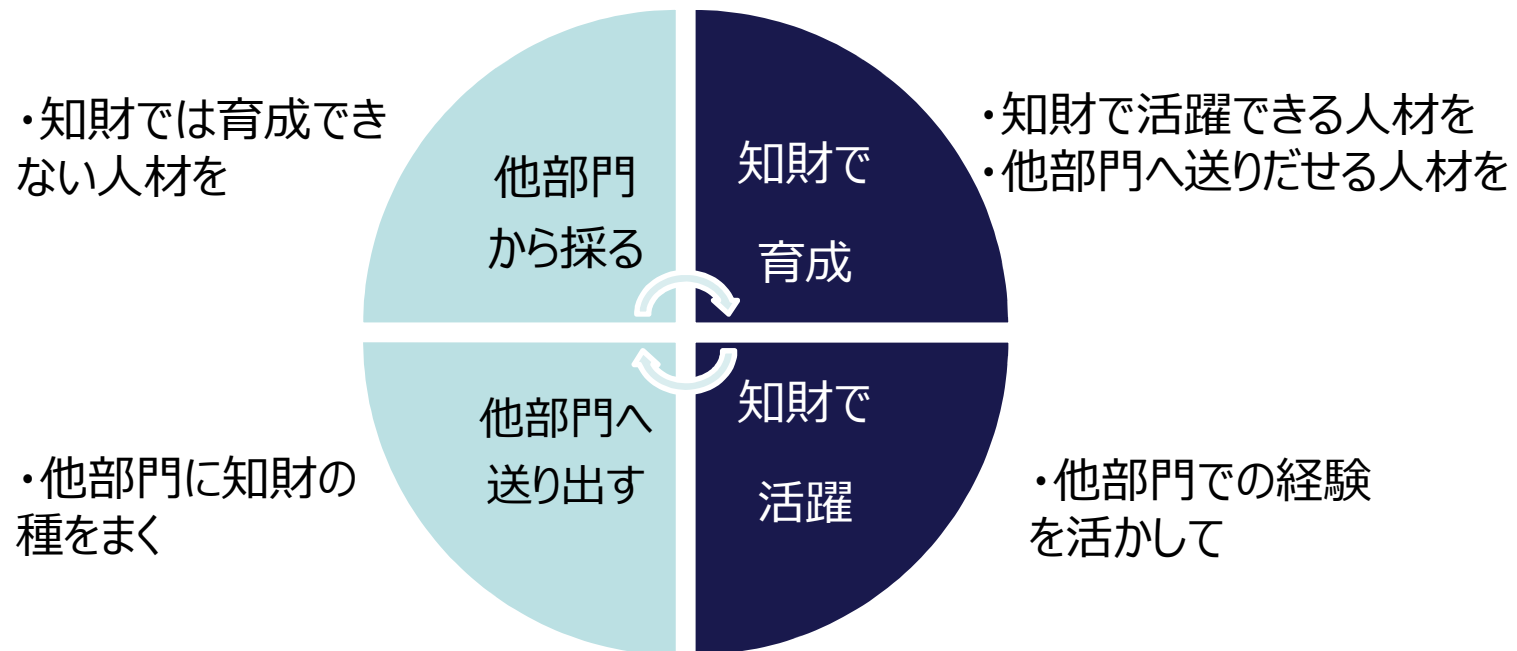


## [3] 異質人材のローテーション

- 知財部門の業務拡大に伴い、知財人材の要望も変化。

### マネジメントの工夫

- ・知財の経験を活かして活躍できる人材を知財で育成し、他部門へ輩出する部門へ。  
(戦略的な全社人材ローテーションの環)





## [4]再雇用人材のポテンシャル活性化

再雇用者に従来と同じ業務を継続していませんか？



再雇用者の意欲向上心を刺激して、やりがいを感じてもらいましょう



再雇用者にも新たな挑戦を！



## [4]再雇用人材のポテンシャル活性化

- モチベーションの低下
- 知財経験のない再雇用者への対応が課題

### マネジメントの工夫

- ・「やりがい」「できる」「認める」がポイント
- ・知識欲、労働意欲をそそる業務を任せる

● 重要な  
仕事

やりがい



● 蓄積の  
活用

できる



● 頼りにし  
てます

認める



### ● 活用事例

- ・新規事業分析
- ・知財戦略プロセス検討
- ・若手の育成（コンビ）
- ・教育担当
- ・自由度の高い交渉担当



## 新しい知財部門のマネジメントを目指して

1. 新たな仕事は多様な人材の衝突から
2. 「組織ありき」から「人ありき」へ
3. 終着駅からの脱却を
4. 再雇用人材に新たな挑戦を



## 2018年度 マネジメント第1委員会・第3小委員会

### ○小委員長

牛久保 学 富士ゼロックス(株)

### ○小委員長補佐

佐藤 和代 アサヒグループホールディングス(株)

### ○委員

中島 梨紗 横河電機(株)

砺波 恒介 三菱ケミカル(株)

沖 泰弘 サッポロホールディングス(株)

清水 一朗 (株)カネカ

柴崎 明 出光興産(株)

原 洋一 J X T Gエネルギー(株)

渡邊 地嗣 日本電産(株)