

# JIPA研修の方向付け

——知的財産人材の育成——

研修企画委員会\*

**抄録** 1996年12月に日本知的財産協会（以下、「JIPA」という）研修中長期ビジョン<sup>1)</sup>を定めてから8年余りの間に、知的財産を取り巻く状況は大きく変化するとともに、受講者も大幅に増加し、当委員会では新たな中長期ビジョンの策定を進めている。

本稿では、当委員会内で議論したことに加え、他のJIPA専門委員会との意見交換や有識者の意見を参考としてまとめた、育成すべき知財人材、求められる教育メソッド及び克服すべき制約条件等を考慮した、JIPA研修の方向付けを紹介する。

また、このJIPA研修の方向付けを行う上で、カリキュラム再編を重要かつ喫緊の課題として捉え、その必要性、いかなるコンセプトに基づくかについて併せて紹介する。

最後に中長期ビジョンの一部を先取りする形で開講した「知財変革リーダー育成研修」のコンセプト及び内容の一部を紹介する。

本稿をきっかけとして、中長期ビジョン策定に向けて研修関係者及び会員の建設的な意見を広く募りたい。

## 目次

1. JIPA研修の現状
  1. 1 委員会の変遷と構成
  1. 2 研修会
  1. 3 中長期ビジョン策定とカリキュラム再編に向けて
2. 中長期ビジョン策定
  2. 1 時代認識
  2. 2 学習・教育の観点からの「知的財産」の定義
  2. 3 妹尾教授の知財人財育成論
  2. 4 求められる教育メソッド
  2. 5 求められる企業内知財人材
  2. 6 グローバル時代の企業内知財人の役割
  2. 7 JIPA研修のメインターゲット
  2. 8 制約条件と変革
  2. 9 中長期ビジョン策定
3. カリキュラム再編
  3. 1 会員のニーズに合わせた研修企画
  3. 2 既存研修体系の具体的見直し
  3. 3 トライアルとフィード・バック

4. 「知財変革リーダー育成研修」
5. おわりに

## 1. JIPA研修の現状

### 1. 1 委員会の変遷と構成

当委員会は、2003年度から委員会名を研修委員会から研修企画委員会と改め、研修コースの企画・改編に専念することとなった。一方、研修会自体の運営は、会員企業OBから組織したTraining & Educationalスタッフ（略称、T&Eスタッフ）に完全委託し、当協会事務局研修グループが総括している。

当委員会の第1小委員会（関東地区）、第2小委員会（関西地区・東海地区）は、既存研修コースの改編（カリキュラム、講師、テキスト）及び臨時研修テーマの企画を行い、第3小委員

\* 2004年度 Training Planning Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

会は新規コースの企画と研修の中長期的ビジョンの策定を主に担当している。更に、小委員会の枠を超えたワーキング・グループを設けて、機動的に活動している。

2004年度の当委員会は、委員長1名、委員長代理2名、第1小委員会：小委員長1名（委員長代理が兼務）、小委員長補佐1名、副委員長3名、委員10名、計17名、第2小委員会：小委員長1名、副委員長4名、委員10名、計15名、第3小委員会：小委員長1名、小委員長補佐2名、副委員長1名、委員1名、計5名、合計37名で構成されている。

事務局研修グループは7名（東京5名、大阪2名）からなり、T&Eスタッフは第1運営チーム（関東地区担当）8名、第2運営チーム（関西・東海地区担当）10名、合計18名からなる。

## 1.2 研修会

2003年度の研修会は、講師陣に斯界の権威者162名を迎え、定例コースにおいては、関東35コース、関西27コース、東海6コース、計68コースを設置し、受講者数13,237名の参加があり、臨時コースにおいては、時宜にかなったテーマを取り上げ、17コースを設置し、受講者数3,682名の参加があり、全体で延べ16,919名の受講者数であった。このように、JIPA研修は質量ともに世界的に類のない規模である。

これは、知的財産を取り巻く社会環境の変化を受け、知的財産への関心の深さと教育の重要性が増したことに加え、当協会に対する長年の会員の理解と協力によるものが大きいことによると思える。

しかし、多岐に渡る研修であるがゆえに、研修コースの個別の手直しでは対応しきれない状況となり、研修システム自体を抜本的に見直す必要性が生じている。従来の研修活動において、各コースのモニタリングを行い、受講者の研修

に対する期待と研修内容とのマッチングが行われるように努めてきたが、例えば、当初、知財部門の新規配属者を対象に捉えていたA（入門）コース及びB（初級）コースにおいては、知的財産部門以外の受講者の占める割合が各々80%及び50%となって、コースを企画した時点において想定した対象者と、実際のコースの受講者との mismatching が起こっている。また、C～E（中上級）コースでは知財関係の専門スタッフを対象とし、更に専門知識を深めることを念頭において研修プログラムを組んでいたが、これらのコースにおいても年々知財関係者以外の受講者が増えている。更に各企業において、知財部門の役割がより重要になるに従い、専門スタッフとして専門知識を深める必要性が高まっているが、現研修プログラムではこのニーズに充分に対応しているとは言いがたい。特に専門スタッフを対象とした研修プログラムでは従来の「知識伝授」型研修だけでは対応しきれない部分も生じており、研修内容とともに教育メソッド自体についても検討を加える必要がある。

## 1.3 中長期ビジョン策定とカリキュラム再編に向けて

当委員会では、JIPA研修の課題解決に向けて中長期ビジョン策定とカリキュラム再編を進めるための議論を行っている。

JIPA研修中長期ビジョンを定めてから、既に8年余りが経過し、この間、知的財産を取り巻く状況が大きく変化するとともに、賛助会員数の拡大もあって、受講者数は1万人から1万7千人へと大幅に増加している。よって新たな視点に立ち、研修の中長期ビジョンを策定する意義は極めて大きいと言え、2005年度に本格的な研修中長期ビジョンを策定する予定である。

一方、カリキュラム再編は中長期ビジョンを具体化するもので、喫緊の課題として捉え、中

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

長期ビジョン策定と並行して進めており、できるものから実行に移したい。

## 2. 中長期ビジョン策定

### 2.1 時代認識

鉄のカーテンの消失後、急速な世界統一市場経済化（グローバル化）が進み、一方ではピーター・F・ドラッカーが指摘するように産業社会から知識社会への移行が急激に進んでいる。これらの時代の流れを反映して、商品自体も顧客にとって必要なものが売れるという時代から顧客にとって価値があるものが売れる時代へと移行しつつある（非必要経済<sup>2)</sup>の浸透）。即ち、各々の商品に顧客にとっての価値を与えるための源泉となるものは、人間が生み出した知識そのものと言え、今まで以上に知識そのものが重要な役割を果たす時代になってきている。現在、日本経済を再起させる手段として知財立国が提唱されているが、以上述べた時代の流れからすれば当然の帰結とも言え、むしろそれに気付くのが遅すぎた感もある。

このような流れの中で、会員各企業において知財戦略が重要となっているが、知財戦略自体は単独で成立することはあり得ず、事業戦略と技術戦略と深く関わる中で、十分に議論されるべきであろう。知財部門のリーダーには、事業戦略、技術戦略に深く関わる中で、個々の事業に対する知財戦略を構築し積極的に提言していく役割が期待されている。しかし、一人のリーダーだけではその職責を果たすことは困難で、リーダーを支える知財戦略スタッフや知財専門スタッフの協力が必須になることは言うまでもない。更に、知財戦略を自分の問題として捕らえる事業サイドのビジネスパーソンや技術開発のマネージャーの協力が必要となる。むしろ、事業サイド、技術開発サイドが知財戦略の立案、実行も含め主体性を持つことこそが、その企業

において知財戦略を真に活用する方策となり得るのではないかと思える。

### 2.2 学習・教育の観点からの「知的財産」の定義

従来のJIPA研修においては、知的財産権自体を主体とする研修プログラムが組まれてきた。しかし、現在では知的財産権の大本になる知的財産そのものが重要になっている。このように視点を知的財産権から知的財産そのものにおくと、領域に広がりが出てくる。例えば、衆議院議員甘利明氏は、知的財産は「経営・技術・リーガルの交錯領域」とされており、東京大学先端科学技術研究センター特任教授妹尾堅一郎氏は「経営・技術・知財法務の融合したもの、先端的融合・複合領域」とされている。更に当協会専務理事宗定勇は、「複雑系の暗黙知、即ち実践知」とし、知的財産における暗黙知の重要性について指摘する。このように、知的財産に視点を置いた領域を見据えた研修企画が重要となっている。

### 2.3 妹尾教授の知財人財育成論<sup>3)</sup>

知的財産には、領域が交錯する複合領域があり、その複合領域で活躍する人材の育成をいかにすべきであろうか。それに関して妹尾教授は以下の考え方を提唱されている。

先端的融合・複合領域では、最も緊急に育てべき財としての人（人財）は経営・技術・知財の個々の専門家・学者ではなく、それぞれの知識を活用しつつ実際の業務を遂行するプロフェッショナルな人財である。プロフェッショナルには、不確かで断片的・流動的な情報を活用する力自体が求められる。

そのような領域において、従来型の「知識伝授」型教育では限界があり、法律と判例に関する知識を教える教育とは峻別しなければならない。異なる背景と知識を持った者同士が議論を

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

通じて学び合い・教え合う「互学互修」型の育成が必要である。

他方、人財育成担当者自体も不足している。実務家の多くは「講演」ができて「講義」ができない。仮に「講義」ができて「授業」を行える人は数少なく、その育成が急務となっている。

## 2.4 求められる教育メソッド

「教育 (educate)」とは、《能力》を引き出すことである。「講義」では10%しか身に付かない知識も「グループ討議」では50%、「実習」をすれば75%、自ら「講師」や「実践」をすれば90%に達すると言われる。

当協会の会員の受講成果への期待が高まる中で、「知識伝授」型や「学習支援」型に加え、ケース・メソッドや妹尾教授が提唱される「互学互修」型の活用が必要である。そのような場では、特に上級コースでは意欲のある受講生自身が講義に積極的に参加してプログラムを充実させることになる。

また、「方法論」は教育できるが、「価値観」は教育できない。「気付き」の視点から、いわゆる「教えない教育」も必要である。

更に、「facilitator」(集団による知的相互作用を促進する働きかけをする人)の育成と活用、コーチングやITの活用 (e-learning) 等、教育メソッドやインフラ整備の検討も含めて、教育専門のコンサルタントの起用を考慮すべきと考える。

その成果として、知的財産に関わる複合領域における「facilitator」、すなわち適任の産婆役が育成されれば、より高度な研修も可能となると考える。

一方、学問として確立していない分野では教育と研究を一体化して捉える必要があるが、当協会の専門委員会活動は既にそのような教育の場としても有効に機能しており、今後の研修プ

ログラムとともに、専門委員会の活動自体も大きな意味で会員の研修体系の一つとして位置付け、活用していくことも考えていくべきである。この点に関して言えば、今後当委員会と他の専門委員会とのさらなる協働が重要な課題と言える。

加えて、当協会の執行部活動は我が国が求める高度な知財人材の育成の場としても大いに機能しており、会員企業の積極的な参加が望まれる。

## 2.5 求められる企業内知財人材

2.1節の時代認識において述べたように、各企業における知財活動を知財部門として遂行するには、一人のリーダーが職責を果たすことは困難であり、リーダーを支える知財戦略スタッフや知財専門スタッフの協力が必須になる。この知財リーダー・知財戦略スタッフ・知財専門スタッフとして、どのような人材が求められるかについて以下述べてみたい。

### (1) 知財リーダー (トップ)

知財リーダーはビジョンやコンセプト作りができる「提言」型の人材であり、「事業マインド」を持ち、スタッフを束ねる力が必要である。同時に「本質は詳細に宿る」(当協会専務理事宗定勇)、すなわち本格的な知財リーダーは知財に対する深い理解が必要である。

これに対しては従来にないコンセプトの研修として、2004年度から「知財変革リーダー育成研修」(後述)を開講した。

### (2) 知財戦略スタッフ (参謀)

知財リーダーを支える知財戦略スタッフは複数の専門領域を持ち、アプローチやツールを自ら選択できる「課題解決」型の人材である。

C~E (中上級) コースが選択の対象となるが、現状は「知識伝授」型研修が多く、複数の

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

専門領域を必ずしも融合的には扱っていない。

### (3) 知財専門スタッフ（専門家）

知財専門スタッフは専門領域において最適の課題解決を行うべき人材であり、受講者の大多数を占める実務者である。

B（初級）コース以上が選択の対象となる。C～Eコースは専門性で細分化されてはいるが、本当の意味で難易度別の構成になっていないという批判がある。中間処理で言えば、その中で初級・中級・上級というコースを用意すべきと考える。

### (4) 非知財部門

上記知財部門の3クラスに対する教育とともに、知的部門以外の技術部門や事業部門の者に対する研修をいかに行うかが重要な課題となりつつある。前述の通り知財戦略とは単独では成立し得ず、事業部門や技術部門での積極的活用があってはじめてその企業において重要な役割を演じられるという実態を考えれば、非知財部門の人材育成も重要となってくる。但し、非知財部門に対する研修をどこまで行うかについては、現在の研修企画に携わる関係者のマンパワー上の制約や、当協会としてどこまで研修会に力を入れるかの方針によって議論されるべきであろう。当面は、Aコースを非知財部門の入門コースとして明確に位置付けて、プログラムの改編を行うとともに、技術者向け研修体系の充実を図りたい。

## 2.6 グローバル時代の企業内知財人の役割

グローバル化における現象として、情報が最も流れ易く、その次に金、知財権、物が続き、人の流れが最も遅れて起こる。知財分野においても、米国特許訴訟が盛んになった時期にはワシントンDCやニューヨークに知財駐在員を置く企業が増えたとし、欧州における知財の重要性

が増した時期には、欧州に知財駐在員を置くケースが見られた。最近では中国における権利行使や技術輸出に関連して、現地に知財担当を置いているところが見られる。このように、ビジネスのグローバル化に伴い、知財分野においても人の流れが起こりつつある。JIPA研修としても、既に複数の海外研修プログラムを立ち上げているが、コンセプトとしては現地において知財の知識を学んでくることに主眼が置かれている。今後は、現地にいる駐在員から自ら抱えている課題について紹介してもらう機会や、現地の経済情勢等についても学ぶ機会を入れ、受講者の視野に広がりができるような工夫を加えたい。

## 2.7 JIPA研修のメインターゲット

会員企業が何故JIPA研修を利用しているか関係者で議論したところ、以下の実像が浮かび上がった。今後、以下の事柄も踏まえた研修企画が必要になると考える。

### (1) 自社内研修でカバーできない大企業

殆どの大企業は、知財教育については独自の研修体系を持っており、それら企業内研修が手の届かない分野でJIPA研修を利用するケースが多い。例えば非知財部門の教育が課題となっているが、特に技術者教育が大きな負担で、非知財部門の教育を外部研修会に任せたいという意向がある。

### (2) 自社内研修が困難な中堅企業（知財部門15人以下）

会員数としては最も多い中堅企業は、知財部門の研修をJIPA研修等の外部機関に依存しており、非知財部門については内部で行う余力がないところが多い。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

### (3) 賛助会員

急激に増加した賛助会員のニーズは十分に把握できていないので、ニーズの特定から検討を進める必要がある。

## 2. 8 制約条件と変革

専門委員会は会員企業の従業者より選出された委員により構成され、任期が1年毎であるので、当委員会の委員として研修企画に長期に亘って参画することは難しい。従って、「固定化していない組織」としての委員会と「固定化した組織」である事務局の特徴を生かす運営が不可欠である。

一方、研修会収入は当協会の主要財源として、活動を支えており、当協会全体としてバランスがとれる変革が望まれ、既存の研修体系の変革は適正なビジョンの下に進められる必要がある。

## 2. 9 中長期ビジョン策定

JIPA研修の中長期ビジョンを考える場合、研修の歴史的背景と今後行われるべき研修を包括的に捉えた際に大本のビジョンが浮かび上がってくる。これは、以下の言葉で言い尽くせると考える。

「会員の、会員による、会員のための知的財産研修を目指す」。

会員のニーズに合わせた手作りの研修会を行っていくことが、JIPA研修の歴史的的特色であり、今後の存在意義である。ここで、各々の言葉の定義を行いたい。

### (1) 「会員の」

対象を当協会の会員とする。

### (2) 「会員による」

企画運営の主体を当委員会と事務局研修グループとし、「事業マインド」を持つ会員内部講

師の活用を促進する。

### (3) 「会員のための」

会員のニーズに合った研修を実施する。単なるお題目ではなく、研修コース毎に受講によって達成される能力、目標が明示されるべきであると考ええる。

## 3. カリキュラム再編

以上、中長期ビジョンを考える上での前提条件と基本的なコンセプトの紹介を行ってきたが、「会員の、会員による、会員のための知的財産研修を目指す」という大本のビジョンに基づき、現状の研修システムの見直しを行うことが急務であるとの認識に至っている。そのため、今後2～3年間でカリキュラムの再編を行う必要があり、当委員会内で議論を活発に行っているところである。

まだ最終結論には至っていないが、議論の主なポイントを紹介したい。

### 3. 1 会員のニーズに合わせた研修企画

#### (1) 知財トップ育成研修

「知財変革リーダー育成研修」を既に開始した(後述)。

#### (2) 技術者リーダー研修

好評の「技術者リーダー研修」は現状維持又は戦略を中心にレベル・アップを図る。発明のコンセプト化、構造化等に注力する。

#### (3) 知財戦略スタッフとビジネスパーソン向け研修

ケース・メソッドを活用して新設計する。

#### (4) 知財専門スタッフと技術開発者研修

既存A・B(入門・初級)コースの改良を行い、ターゲットを明確にする。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

#### (5) 知財専門スタッフ研修

既存C～E（中級・上級）コースにケース・メソッドを取り入れ、議論型を拡大する。また、中間処理等の実務的なコースを開始する。

#### (6) 海外研修

グローバル化に伴いコースの多様化を図る。F4（欧州）に続き、中国特許研修会（現地駐在員との交流等）の検討を開始している。

#### (7) スペシャル／臨時研修

営業者のための研修、マーケティング要員のための研修等、ニーズの掘り起こしを進める。

### 3. 2 既存研修体系の具体的見直し

#### (1) 会員のニーズ

上記の会員のニーズに合致する研修企画に沿った研修体系の見直しを進める。

#### (2) 体系の整理と説明

各コースと体系の理論的整理とその文章化を行い、会員に分かりやすく説明する。

#### (3) 非知財部門

非知財部門（技術・研究・営業・マーケティング・企画等）の研修も体系に組み込む。

#### (4) 研修コース選択の柔軟性

コース内単位講義のチョイス制導入や料金の見直し等の検討を行う。

#### (5) 他の研修機関との連携

他の研修機関との連携も視野に入れ、思わしくない重複を避けるとともに好ましい競争を進め、会員の利益を図る。

#### (6) 企業内ベテラン知財パーソンの活用

企業内ベテラン知財パーソンの大学・中小企業へのマッチング研修を行い、社会のニーズに応える。

#### (7) 講師の刷新プラン

研修は、その内容、質ともに講師に依存するところが極めて大きく、知識主体の講師選択になっていないか、再評価が必要である。また、カリキュラム再編に伴い、研修コースの目的にあった講師の起用を図るとともに、専門委員会から実践知を有する講師を積極的に起用していく必要がある。

そのためには、一律の任期制導入や新しい講師や知財教育に関する情報が会員企業、他の専門委員会から入る仕組みを作ることが必要であると考えられる。

他方、講師育成のために教育専門スタッフによる教育方法の講義を開講することや指導を受けることも検討に値する。

### 3. 3 トライアルとフィード・バック

#### (1) 知財立国に適った機動的な新体系

新中長期ビジョンとそれに沿って実行される機動的な新カリキュラムによって、社会に貢献する。

#### (2) トライアル&フィード・バック

新体系にはトライアル&フィード・バックによる進化のメカニズムをビルトインする。例えば、「SECI」モデル（一橋大学大学院教授野中郁次郎氏）を適用することによって、JIPA研修及び事務局の経験（暗黙知）に基づき、新たな研修プログラムを企画〈表出化〉し、そこで得た知見を他のプログラムへ応用〈連結化〉し、それを実施すること〈内面化〉により新たな経験を取得〈共同化〉し、更に今後の研修企画に活かすというサイクルを回す。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

また、当該中長期ビジョン策定やIT活用研修等の企画案件を「知財管理」誌へ投稿することによって当協会内外の意見を聴取する。

### (3) 組織

当委員会は研修の方向付けに責任と権限を持ち、事務局研修グループとT&Eスタッフはこれをサポートする。

## 4. 「知財変革リーダー育成研修」

最後に研修中長期ビジョンの一部を先取りする形で具体化した「知財変革リーダー育成研修」を紹介する。本研修は、2003年度から企画し、2004年11月に開講した。

本研修コースは、国内外の政治、経済の動向を見据えながら、知財政策に積極的に提言を行い、自己の属する企業に多面的に関与し経営に資すること、また国際的視野で広く貢献できる人材の育成を目的とし、「高い志を持ち、専門的知識の上に広い教養を備え、実行力と人間的魅力を備えた、真のリーダーたる人材の育成をしなければならない。」との思いを込めて、創造的知識経営の提唱で著名な一橋大学大学院教授野中郁次郎氏の御協力の下に実施している。

この研修の大きな特徴は、第1ラウンドの最後に各研修生が自社で新たに実行する改革プランをコミットすることであり、そして第2ラウ

ンドでその事にチャレンジし、最後の第3ラウンドで自己の経験を総括することである。更に、受講生自らあるいは相互の啓発を重視した研修を行うことも特徴である。

## 5. おわりに

経済メカニズムが急変している中で、知財マネジメントを担う人材の育成が急務となっており、当委員会では今後10年間耐えられるJIPA研修中長期ビジョンの策定に向けて鋭意検討を進めている。研修関係者及びJIPA会員の建設的な意見を広く募りたい。

なお、本稿の作成を担当した2004年度研修企画委員会のメンバーは、百瀬隆（委員長、ダイセル化学工業）、角田卓彌（委員長代理、日産化学工業）である。

本稿をまとめるにあたって、2003年度特許第2委員会第6小委員会の有志と意見交換を行った。また、東京大学先端科学技術研究センター特任教授妹尾堅一郎氏から示唆に富む助言を頂いた。紙面を借りてお礼を申し上げる。

### 注 記

- 1) 知財管理, Vol.47, No. 8, pp.1161~1167 (1997)
- 2) Works, No.64, pp.37~38 (2004)
- 3) 特許四季報, No. 2, pp.34~39 (2004) ; 特技懇, No.235, pp.35~43 (2004)

(原稿受領日 2005年1月11日)