

経営に資する知財人材の確保

——知財人材のギャップをどう埋めるのか——

知的財産管理第1委員会
第2小委員会*

抄 録 いま日本が危ない。産業競争力が低下している。資源のない我が国は、知的財産で生きる道しかない。知的財産戦略の見直しというより改革が急がれている。多様化する知的財産を経営視点で操る人材があまりにも不足している。本稿では、そのような知財人材の確保が喫緊の課題であることを踏まえて、事例を通して求められる知財人材像を探り、人材を育成、獲得するための施策や育成モデルを紹介する。また、国家、企業、学校教育における知財人材確保のためのインフラの整備に言及するとともにいくつかの提言を行う。

目 次

1. はじめに
2. 求められる知財人材とは
 2. 1 経営と知財との関わり方の事例
 2. 2 経営に資する知財人材
 2. 3 知財参謀と知財エキスパート
3. 知財人材の育成について
 3. 1 育成のアプローチ
 3. 2 ローテーションによる育成
 3. 3 育成スケジュールのモデル
4. 知財人材の獲得について
 4. 1 異文化人材の獲得
 4. 2 処遇と受け入れ環境の改善
 4. 3 団塊の世代の活用
5. インフラの整備について
 5. 1 国家レベルでの知財人材戦略
 5. 2 企業レベルでの知財環境の整備
 5. 3 大学レベルでの知財生涯教育
 5. 4 「産・学・官」知財人材サイクル
6. おわりに

1. はじめに

企業を取り巻く環境が大きく変化しているなかで、企業経営はもはや知財抜きで考えること

ができない。「見えない資産」の財産価値を高め経営に積極的に活かすことが、日本企業存続の生命線といってもよい。

特に、近年、知財価値が高騰している。技術移転や事業譲渡、M&Aの際に保有する知財の資産価値評価や知財会計等の対応が必要になっている。知的資産をどう経営に活かすのかといったポリシーが求められているとともに、資産のソフト化、多様化に伴い、特許や著作権に加えて営業秘密、トレードシークレット、ノウハウ等の所謂ナレッジの扱いが経営に大きな影響を与えるようになってきている。また、連結経営時代を迎えて企業グループとしての知財価値、ブランド価値の最大化が求められている。投資家に対する技術情報開示要求の高まりや知財による資金調達等も一部ではじまっている。

国内外における知財紛争も増加している。これまで以上に企業にとって積極的な権利取得や他社権利侵害回避、知財紛争回避の努力を怠ることはできない。自社権利の他社侵害監視も必

* 2004年度 The Second Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

要である。また、知財関連法改正が頻繁に行われるなかで、内外の法改正動向を見極め、関連法の専門知識を活かして事業リスクを最小限にするための知財リスクマネジメントがますます重要性を帯びている。

このように、企業を取り巻く環境は大きく変化しており、企業における知財部門の業務も一気に間口を拡げつつある。特許出願、権利化業務や受け皿としての紛争処理や契約業務を行っている旧来型の知財部門から、経営に直接かわるような強い知財戦略を自ら構築し経営的視点にたって社内外に情報を発信し、グローバルなポートフォリオマネジメントを構築して知財の取得・活用を事業展開に組み込む、といった、まさに経営の一翼を担う知財部門への変身、さらには経営を主導できる知財部門への脱皮が望まれている。特に技術指向型企业にとって、足踏みをする猶予はない。これらの変化を受けて知財部門は継続して変革を続けていかなければならない。

その変革の担い手はまさに人であり、その中心は知財部門を統括する知財部門長である。現状の組織と、求める知財部門の姿に大きなギャップがあること、これを是正することが急務であること、そのために知財人材の育成、獲得が喫緊の課題であること、の意識を強く持たなければ前述した環境変化の中で日本企業は生き残れない。知財によって足場を固める地道で周到的な姿勢と、知財を武器に大胆に打って出る強い姿勢が求められている。

以下に、いくつかの事例を通して、求められる知財経営とこれを支える知財人材像を探り、またそのような人材を育成、獲得するための施策や具体的な育成モデルを紹介する。さらには、国家、企業、学校教育における知財人材確保のためのインフラ整備について、いくつかの提言を試みる。

2. 求められる知財人材とは

従来の知財業務は専門職と位置づけられ、経営に関わることが少なかった。昨今、知的財産が企業の経営に与える影響の大きさを考えると、専門職の域だけではすまされなくなってきた。企業における知財業務はより戦略的なポジションに位置づけられ、事業、開発、知財を三位一体化して、事業戦略の根幹を司るようになってきている。

ここでは、日本企業と外国企業における知財と経営の関わりの実態を分析する。

2.1 経営と知財との関わり方の事例

(1) 日本企業

事例1. グローバル視点が欠如した知財経営
官公庁、または特定企業からのOEM (Original Equipment Manufacturer) 中心の企業体質から脱皮して一般市場に参入した事例を紹介する。第2世代携帯電話であるPDC (Personal Digital Cellular) は国内産業育成保護の観点から郵政省の働きによって、特許フリーの時代であった。ところが、海外展開を図る段階になると、欧州勢GSM (Global System for Mobile Communications) が標準規格特許をもって日本企業による海外市場参入を拒んでくる。この標準規格特許の争いは、第3世代携帯電話になると、一層激化して、戦乱状態になりつつある。ここには、多大なる特許障壁が存在する。第3世代携帯電話事業は本当にやっていけるのかどうか、疑問の声が大きく取り上げられている。そのなかで、数年先を見越して、大幅な固定費削減のため、リストラを余儀なくされた企業も数多く報告されている。これは、早い段階からグローバル視点に立った知財経営を行うことの重要性を示す事例の一つである。

事例2. 経営と遊離した知財訴訟の失敗

経営トップの十分な理解を得ずに知財訴訟に

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

突進した結果、後に訴訟費用の負担に耐えられなくなり挫折した事例を紹介する。

具体的には、経営トップが知財についての知識、理解を有していなかったために、状況を正確に理解しないまま知財部門に全てを任せられた結果、訴訟に入ってしまう、予想外の高額な裁判費用のため資金が続かず、訴訟途中で挫折してしまったというものである。まさに知財部門が経営から遊離した事例の一つである。知財部門が、経営トップに知財訴訟に関する状況を正しく理解させることができるかが重要になってきている。

(2) 欧米企業

事例3. グローバルスタンダードと知財経営技術標準を、自社の事業部門、知財部門およびR&D部門が三位一体となって協力し合って規格化し、その規格を規格特許として権利化し、知財収入を事業とすることに成功した事例を紹介する。

この会社では、標準化委員会には事前に特許出願した内容を規格提案する。この標準化委員会には必ず知財部門とR&D部門のメンバーが一緒に出席する。そして、相手側が新たな提案をした場合、すぐさま知財上の問題の有無を判断し、賛否の行動に移る。さらには、事前のロビー活動も巧みである。まさにR&D部門、知財部門さらには事業部門が一体になった会社ぐるみの強力な知財経営が行われている事例である。

事例4. 事業と知財が噛み合った知財経営

他に比類のない技術開発力があり、事業の揺籃期にあっては知的財産権で他社の市場参入を阻止し、先行者利益をあげる。そして、事業の創生期においては自社製品を大量に売りさばき、市場が成熟期に入った段階では、ライセンスを他社に与えて知財収入を図る戦略的知財企業がある。まさに事業と知財が噛み合った、知

財経営ができている企業の事例である。

(3) 韓国企業

事例5. 知財買収型

自社の知財ポートフォリオを分析し、自社の弱みを補完するために、先行的に第三者の知的財産権を買い集め、知財ポートフォリオを高めることによって、他社の知財から事業を守る企業経営を行っている。まさに企業トップが知財経営を考えて事業運営している事例である。この傾向は、サムスン電子を中核とするサムスングループなどの韓国の財閥系企業に多くみられる。

2. 2 経営に資する知財人材

上記事例に示すごとく、海外企業においては知財と経営が比較的整合的に運用されているのに対し、日本企業の知財と経営の整合性は遅れを取っているのが実態である。その結果は、例えば日本のライセンス収支の赤字にも表れている。

さらに、最近になって我が国では、知財立国、知財立社等、知財への関心が高まってきているが、経営と知財とをどう戦略的に結びつけていくべきかについては未だ十分議論されているとは言い難い。このような状況の中で、知財部門がより重要な戦略的機能を果たしていくことが国際的な企業戦争に勝つ必要条件であるといっても過言ではない。

2. 2. 1 求められる新しい知財人材

上記2. 1「経営と知財との関わり方の事例」で紹介した事例1.～事例5.を素材として、どのようなタイプの知財人材が日本企業の知財部門に必要とされかつ求められているかについて考察してみると、以下のようにまとめてみることができよう。

(1) 経営センスを持ち、かつ事業マインドを

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- 有する人材（事例4，事例5）
- (2) 器の大きい，国際感覚を持った人材（事例1，事例3）
 - (3) 会社全体の動きを把握し，かつ全社的な視野で行動ができる人材（事例1，事例3）
 - (4) 折衝力，調整能力を有し，かつ戦略家である人材（事例3）

2. 2. 2 現実の知財人材

従来，知財部門は，発明の発掘，明細書の作成，出願・権利化業務，他社権利対策などが主たる業務のスタンドアロン型の部門であった。このため，R&D部門などを除いた本社部門・営業部門にとっては，知財業務はいわばブラックボックスであったといえよう。このような時代にあっては，入社してから定年退職となるまで知財部門一筋で過ごしてきたという人も少ない。

このため，現実には多くの企業の知財部門は，戦略部門として認識されない，したがって経営に参与できない疎外された，いわゆる蛸壺状態となっているケースが多かったと思われる。

その理由としては，上記のような成功事例にみる，求められる知財人材と現実の知財人材との間に大きなギャップがあったためではないか

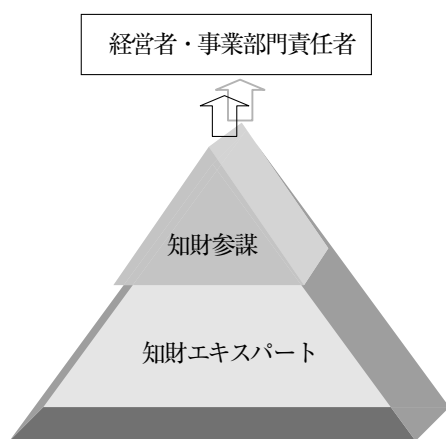


図1 知財参謀と知財エキスパートの概念図

と思われる。

2. 3 知財参謀と知財エキスパート

本稿では，以上のような，求められる新しい知財人材と現実の知財人材との間に存在する，人材ギャップを埋めることのできる，トップが期待する人材を検討し，このようなギャップを埋める知財人材として，図1に示すように，「知財参謀」と「知財エキスパート」を提唱する。以下，それぞれについて，説明する。

なお，本稿では，「知財参謀」を経営者・事業部門責任者へ知財戦略について経営的視点から提言し，自ら実行ができる人材，「知財エキスパート」を高い専門的知財技能と経験で知財参謀をサポートできる人材，と定義することとする。

このような人材の確保により，知財部門は，従来のスタンドアロン型から経営の一翼を担う知財部門への変身，さらには経営を主導できる知財部門へと脱皮し，変革していくことを目指さねばならないことを強調したい。

この意味で，知財人材の戦略的な重要性を指摘する以下の論文は示唆に富む。

「特許業務は専門職と位置づけられる傾向が強いため，取締役，社長という目標を持ちにくいと言われてきたが，知的財産が企業の経営に与える影響の大きさを考えると，専門職という意識に留まるのではなく，知的財産業務を企業はもっと戦略的に捉える必要があり，その業務経験者は，取締役，社長になる可能性を十分に有している。」¹⁾

この見解のように，日本企業の中で，知財部門出身で社長となった日本化薬の竹田和彦氏は有名であるが，最近では，社長まではいかなくても，知財部門長を役員ポストとしたり，知財部門を副社長管掌としたりする会社が多くなってきている。また，職務発明訴訟，特許侵害訴訟等々，経営に占める知財のリスクエクスポージ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ヤー（risk exposure；リスク度）が大きくなってきていることに伴い、社長自らが知財に大きな関心を持つようになってきていることもよく耳にするようになった。

したがって、これからの知財部門は、社長あるいは役員になる前に、一度は経験しておくべき重要なキャリアパスの一つとして位置づけられ、企業経営の中核に関わる人材の供給元として必須の部門になり、ここから知財参謀を経て経営トップが輩出される時代が早晚やってくることを強く望みたい。

2. 3. 1 役割と必要とされる能力

1) 知財参謀の役割と必要能力

知財参謀の役割は、知財ポートフォリオ分析を行い、自社の強み領域の知財は更に強化し、自社の弱み領域の知財では目利きによる他社の知的財産の獲得や買収を行って、知財活用による自社事業戦略の自由度確保あるいはライセンス収入の確保を行うことにある。

したがって、知財参謀には、技術、知財・法務、経営の各分野の専門的知識と経験を有し、社内外のネットワークを持ってこれらを融合してR&D戦略、事業戦略、知財戦略を三位一体とした知財マネジメントを立案し、経営層へ提言・実行する能力が必要とされる。例えば、自社の事業領域に関する幅広い技術知識、少なくとも基礎的な知財・法務の専門知識、経験を有し、その上、コスト意識、事業マインド等の経営センスを有している人材である。

ここで、知財参謀を、図2により、従来の知財人材と比較して説明する。

従来の知財人材のタイプは、図2に模式的に示されるように、知財という一方向の、ある特定領域のみに精通した、いわばアルファベットのIタイプの人材で、その能力は、ある特定領域のみをカバーする、いわば「閉じた傘」タイプの人材であるといえる。これに対し、知財参

謀は、初めは知財という一方向の特定領域から出発しても、ある時期から経営面の知識やスキルを横広がり的に幅広くカバーするいわばアルファベットのTタイプの人材で、能力面からは知財と経営を融合できる、いわば「広げた傘」タイプの人材であるといえる。

2) 知財エキスパートの役割と必要能力

知財エキスパートの役割は、知財参謀の立案した知財マネジメントを、各領域において具体的に実行し、知財参謀を支えることにある。したがって、知財エキスパートには、技術、知財・法務（出願・調査系、契約、係争領域）の深い専門的知識と経験を有し、社内外の知財ネットワークを持ち、社内外から信頼されており、知財関連の複数の領域において的確な判断と対人交渉の能力が必要とされる。例えば、自社の事業領域における深い技術知識、知財・法務（出願・調査系、契約、係争領域）の専門知識および各領域において豊富な経験を有して、その人の発言が社内外から一目置かれるような人材である。

すなわち、知財エキスパートは、図2. 2に模式的に示されるように、従来の一方向に特化した職人的世界のIタイプの人材から出発するが、途中から知財周辺の複数の専門領域へ分岐して、分岐した複数領域を専門領域とする、い

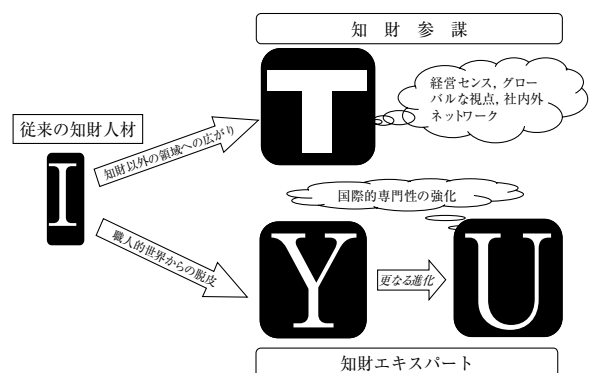


図2 知財参謀と知財エキスパート

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

わばアルファベットのYタイプの人材で、能力面からは分岐した複数の領域で囲まれた範囲をカバーする、いわば「ワイングラス」タイプの人材といえる。さらにこのYタイプの人材は、当初から国際的専門性を強化し、複数の専門領域に深みを増してさらに進化した、いわばアルファベットのUタイプで、能力面からは複数領域をカバーし、しかも深みがあることから、いわば「水割りグラス」や「ビールのジョッキ」タイプの人材、ということができる。

2. 3. 2 必要能力レーダーチャート

図3において、実線は知財参謀（T型人材）、破線は知財エキスパート（U型人材）の一例として、必要とされる能力を図示したものである。

知財参謀と知財エキスパート両方の能力をバランスよく有する人材が理想であるが、現実的には稀であることから、相対的に、知財参謀人材は経営面のスキルを重視している。これは、知財参謀は、知財エキスパートに比べて、知財・法務領域だけではなく、経営センス、戦略企画等の能力も幅広く必要とするためである。

また、知財エキスパート人材は、知財とその周辺の複数領域をカバーするスキルを重視している。これは、知財参謀を支える人材として、知財・法務領域において、今まで以上に「出

願・権利化」、 「クリアランス調査」 領域、「係争・渉外」 領域、「法務（契約）」 領域に対し、より深く国際的専門性を高める必要があると考えるためである。

3. 知財人材の育成について

次に、経営に資する知財人材である知財参謀および知財エキスパートそれぞれを、どう育成していくかを考察する。

3. 1 育成のアプローチ

人材育成の要諦は、まず、できる素質のある人間を選び、やらざるを得ない状況に置き、適切なアドバイスを与える。これを繰り返して行うことである。

すなわち、知財参謀の育成は、後述するグローバルあるいはグループ間のローテーションと積極的に組み合わせることにより、より効果的な人材育成が期待できる。また、知財エキスパートの育成については、主として、社内あるいは知財内でのローテーション実施と組み合わせることにより、効果的な人材育成を行うようにする。もちろん、育成対象の人材の資質を勘案して様々なローテーションを組み入れることも必要である。

ここで、人材育成のアプローチとして、「社内外ローテーション」によるものと「知財部門内教育」に大きく分けられる。後者は、知財部門において従来から主流となっている教育方法であるので、ここでは「社内外ローテーション」による知財人材育成のアプローチに力点を置いて説明することとする。

知財人材育成のアプローチとしての「社内外ローテーション」の目的の一つは、「仕事人が人を育てる」ということである。

他の目的は、「本物を見せる」・「本物に合わせる」ということである。すなわち、仕事に際して真に能力と識見を持った先輩なり上司なり

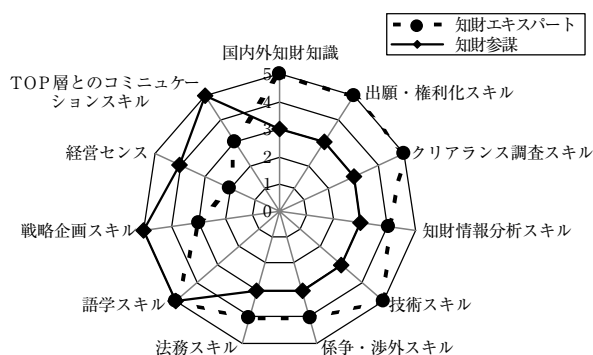


図3 能力レーダーチャート

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

が、どのようにして困難な仕事に立ち向かい処理していくのか、実際にそれを見つつ、かつその仕事に加わりながら自分自身の能力と識見を養い磨いていくことが最も望ましいOJTであろう。OJTにおいて、学習環境としての上司の重要性が指摘されている²⁾。部下にとって上司は最良の「学習環境」となり得るものなのである。

つぎに、「本物を見せる」・「本物に合わせる」ということは、既に述べたように、「目利き」の能力を作ることに他ならない。例えて言えば、できるだけ多くの国宝級の美術品にふれる機会を持つことである。そうすれば、「目利き」の能力を養うことができ、真贋の区別をすることもできる。仕事の面でいうならば、「本物を見せる」ことにより、「本物」の持つ価値観を自分も共有したいと望むことによって、教育できないと一般に言われる「価値観」の教育もある意味で可能となるのではないかと思われる。

以上、述べてきた知財人材育成のアプローチをまとめると図4のようになる。

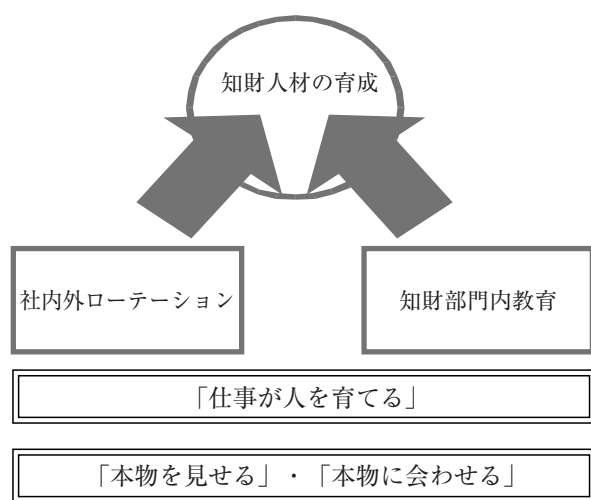


図4 知財人材育成のアプローチ

3.2 ローテーションによる育成

知財部門は、人事部門や他の事業部門から、知財のスペシャリストとして考えられているた

めに、R&D部門あるいは製造部門から知財部門に異動して来る場合を除いて、社内外ローテーションがほとんど行われず、一旦知財部門に配属されるとスペシャリスト集団の一員として深く組み入れられたまま、会社人生を終える例が少なくない。これが、知財参謀人材を自らの部門で育成したり、他部門から獲得したりすることを難しくしている原因となっている。

しかし、先に述べたように、過去と比べて、経営に占める知財部門の重要性は現在では非常に大きなものとなっており、これに伴い、知財部門で必要とされる人材は大きく変化してきつつある。「知財参謀」あるいは「知財エキスパート」のいずれにしても、知財内での知識・経験だけでは、知財業務を十分に遂行できなくなってきている。この意味において、知財以外の知識・経験を獲得する手段としての社内ローテーションを知財部門においても大きく展開・実施することが望まれる。

すなわち、知財部門と社内外の異なる事業部門間でのローテーションを積極的に促進することにより、部門を越えた幅広い知識と多様な能力・経験を持った知財参謀あるいは知財エキスパートを自ら養成し、あるいは他部門から獲得して知財業務を学ばせ経験させていくことが必要である。このことは、人材養成に資するのみでなく、知財部門の組織の刺激・活性化、部門間のセクショナリズムの打破、マンネリズムの打破など職場風土の改善をもたらすという副次的なメリットもある。

ローテーションの実施においては、候補として優秀な人間を若いうちから選抜し、知財部門および他部門での業務を双方向的に経験させることが将来において大きく役立つことになる。知財のこともわかり他の部門の業務もわかる複眼的な人材を育成することが、会社にとって将来大きなメリットとなることはいうまでもない。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

3. 2. 1 グローバルローテーション

知財参謀にせよ、知財エキスパートにせよ、前述したごとくそれぞれの適性を持った人材を早い時期から選抜し、計画的にローテーションを行う際の一例として、30歳前半の若手に海外経験を積ませることが望ましい。期間は、各企業の実情にもよるが、少なくとも2年ないし3年の海外滞在が望ましいと考えられる。滞在先の文化、言語、人間等に慣れてそこから得た経験を咀嚼し身につけるに最低の期間であろう。英語等の語学力を身につけるのはもちろんであるが、日本人とは異なった思考様式を肌で感じ取れるようになるのが大事である。

海外経験を積むに当たっては、大きく2つに分けることができる。一つは、海外の大学への留学である。知財参謀育成の場合は、MOT (Management Of Technology) 講座を開講している教育機関、ロースクール、ビジネススクールなどが考えられる。知財エキスパート育成には、ローファームや特許事務所でトレイニーとして1年から3年程度実務的な経験を積むこと、できればパテントアトニー (Patent Attorney) の資格取得が望ましい。

もう一つは、留学によらずして海外経験を積むやり方として、現地の海外子会社、あるいは海外合弁企業または提携先の海外メーカーに駐在し、実務をいきなり現地体験させるということである。この場合もやはり30歳代の若手が望ましい。駐在の場合は、留学に比して滞在期間が長くなるが、知財参謀の育成には好適であり、若手の最初の駐在期間としては、3年から5年間の滞在が望ましいと思われる。

3. 2. 2 グループ企業内ローテーション

海外グループ企業間での駐在経験については先に述べた。ここでは国内グループ企業間でのローテーションについて述べる。

国内グループ企業間でのローテーションは、

環境の変化に耐え得、会社経営の全体が見渡せる知財参謀人材の育成を目指すことが主眼となる。この意味で、仕事内容も地位もさほどの変化が無いローテーションでは人材育成としてのインパクトは弱いといわざるを得ない。グループ企業間でローテーションを行うことは、知的財産をグループ企業で戦略的に資産活用する視点を養う上で重要になる。

3. 2. 3 社内ローテーション

社内異動はある意味で最も手軽なローテーション人事であるが、それだけに人材教育にとっては極めて重要である。逆にいえば、海外留学や駐在のようなインパクトは無いかもしれないが、社内ローテーションを適切に行えば、キャリアアップに容易に結びつけることができる。会社内でのあらゆる仕事が技術、知財、営業、経理、法務等々の多面的な側面を有しており、少なくともこれらの業務を行っている営業部門、経理部門、法務部門等々の人々と十分なコミュニケーションができることが必須になってきている。

自社の営業、経理、法務の各部門の人間がどのようなことを考え、どのような仕事をしているかということを理解する上でも、Off-JTだけでなく、OJTを経ることが重要である。この意味において、社内で知財部門以外の部門に配属され、そこで業務経験を積むことにより、知財以外の考え方、知識、経験、人的関係を獲得することが、経営も理解できる知的財産人材を育成するうえで欠かすことができないことであるといえよう。

3. 2. 4 知財部内ローテーション

会社によっては、知財分散型を採用している企業もあるであろうし、集中管理型を採用している会社もある。知財分散型を採用している企業にあつては、各地の工場や研究所に人員を配

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

置している。どのような会社であれ、自部門内でのローテーションは最低限やっていることと思うが、仕事が変わらない限り、人材育成としてのローテーションとは呼べない。単なる勤務地の変更である。

他方、例えば、集中管理型で本社に知財機能を集約している場合であっても、特許業務から業務を変えたりすることは可能である。勤務地移動が難しい場合であっても、業務を変えることによって、モラルアップと不正行為の発生を防ぐことが可能であるので、最低限このことは知財部門として行うべきであろう。

3. 3 育成スケジュールのモデル

知財人材育成スケジュールモデルを養成期間と到達目標から策定することが必要である。多くの企業においてこのような教育到達目標を定めているが、事例として図5にモデルを紹介する。

知財エキスパート型人材	
経験年	能力の大略
～5	基礎を身につけつつ、知財実務をこなす
5～10	契約・交渉等の実務に挑戦、後輩の育成
10～15	専門職として社内の第一人者になる
15～25	専門職として社外でも第一人者となる
最終地位	知財マイスター（最高専門職）

知財参謀型人材	
経験年	能力の大略
～5	基礎を身につけつつ、知財実務をこなす
5～10	契約・交渉等の実務責任者、後輩の育成
10～15	幅広い知識で社内プロジェクト推進
15～25	幅広い知識で知財部門長を補佐
最終地位	役員

図5 知財人材育成スケジュールモデル

4. 知財人材の獲得について

経営に資する知財人材として参謀やエキスパートを社内で育てるまでの間、あるいは社内での育成が難しい場合は、積極的に外部から参謀として知財部門を刺激・改革できる「異文化人材」を獲得することを考えなければならない。

4. 1 異文化人材の獲得

ここで、「異文化人材」とは、国内外の人材を問わず、従来の知財部門の人に対して、ある意味でカルチャーショックを与えることのできる人材と定義する。具体的には、異業種経験者が望ましいが、同業種の場合は、業界の異端児的な活動をしている人材が望ましい。国内のみならず、欧米やアジアの人材の採用も考える必要がある。

これらの人材の獲得にあたり、知財部門にあっては、まず有能な人材を発掘あるいは見抜く眼力をもった目利きの能力が必要となる。単なる資格や地位重視の視点だけでは、本当に必要な人材が獲得できるとは限らない。知財およびその周辺分野に関連する深い知識と、それらの知識を状況に応じて適切に使いこなせる能力とを備えているか否かを、短期間内に的確に判断できる目利きの力が必要になる。

獲得の第1段階として、対象者を見つけ出さなければならない。社内であれば社内公募やローテーション、人事部の紹介等が考えられる。これらに対し、社外では知財OBや業界関係者、友人などが考えられる。また個人の努力のみでは人材確保が難しい場合には、社外の人材専門機関であるリクルート会社に依頼すること等も考えられる。現実には、こうした経営に資する知財人材の絶対数はまだ少ないと思われるので、各業界でベンチマークされるような企業で実績をあげた人材を優遇してスカウト採用することや、この点の先進国である欧米から経験豊

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

富な人材を社内外の人脈を利用して獲得し、社内を刺激することが近道と思われる。

次に、第2段階として、見つけ出した候補者の中から、どのようにして自社の要求に見合う経営に資する知財人材としての参謀候補やエキスパート候補を選ぶかである。候補者選択時の基本的な評価項目として、①専門知識、②経験、③経営センス、④意欲、⑤人脈、⑥人間性、⑦実行力、⑧判断力、⑨交渉力（コミュニケーション能力）等がある。これら基本的な条件に加え、それらの人材のミッションをどのように定義づけるのかも考慮すべきである。

4.2 処遇と受け入れ環境の改善

既に、一部の国内企業においては、知財部門での異文化人材獲得が行われている。この場合の問題点として、処遇と環境が指摘されている。処遇については、平均的に、給与面での厚遇と、一般従業員に対する諸手当とは異なるその他の手当が必要になるようである。

また、受け入れにあたっては、それらの処遇・手当に見合う以上の成果を発揮できるように、以下のような環境の整備や配慮も重要であるとされている。

- ・ 困難だが実績の上る仕事を担当してもらう
- ・ 仕事上のパートナーを適切に選任する
- ・ 社内プロジェクトに参加してもらう
- ・ 異文化人材からの提案を尊重する
- ・ いずれは転職すると割り切る

4.3 団塊の世代の活用

上記したような人材を、一朝一夕に育てることや獲得することは難しい。さらにこれらの人材を輩出する大学や各種機関のインフラも、現時点では十分には整備されていない。

しかしながら、現在巷で話題が尽きない人材の集団として「団塊の世代」がある。彼らは、社会生活において、オイルショックに始まりバ

ブル崩壊そして常に競争の中を勝ち抜いてきた集団である。意欲・知識・経験・人脈など貴重な財産を備えた人物が多く、単にこれら団塊の世代を高給、定年という尺度だけで処理してしまうのは企業としても大きな損失に繋がるものである。

したがって、これらの世代を活用することが現時点では最も手っ取り早い上記人材の獲得方法である。参謀的能力を持った自社の人材を定年後も引き続き一定期間雇用し、若手知財部に知財分野以外のノウハウ、特に貴重な人脈などをOJTで引き継いでもらうことである。

成果・実力主義を標榜する一方で、参謀的能力を持った自社人材に対しても一律に役職定年制を推し進めることは、企業を弱体化することにはあっても強化することにはならない。企業としても、団塊の世代を活用するメリットを検討すべきではないか。

以上のように、必要な知財人材の獲得に際しては、社内の保有人材をベースに獲得対象とすべき人材を明確にすること、グローバルな視点から、同種の人材より異種の人材の獲得に努めること、獲得した人材に対しては、礼を尽くし大切に処遇すること等が重要である。このような配慮が、周囲の人材に波及して全体のやる気を引き出す原動力となる。

5. インフラの整備について

優秀な知財人材を確保するためには、インフラ整備が必須である。この点について国、企業、大学の各切り口から考察した。

5.1 国家レベルでの知財人材戦略

知的財産がかつてない注目を集める一方で、知的財産を技術・法律・ビジネスの軸で充実させる力量のある人材は不足しており、10年スパンでの知財参謀人材の教育体制は未整備である。

さらに、企業の機軸をなしていた、いわゆる

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

団塊の世代が定年を迎える2007年以降、急速に日本の知的競争力が低下する恐れもある。そこで、上記3軸を総合化できる人材をプール化する、知財人材バンク等のNPOなどを組織化することが必要である。

5. 2 企業レベルでの知財環境の整備

企業レベルでのインフラ整備としては、まず「蛸壺」から脱出を図るべく、透明かつオープンな知財認知活動（知財活動の「見える」化）による社内での知財デスクロージャの徹底が必要である。

それに加え、知財関係団体での活動強化を挙げることができる。教育に関しては、既に日本知的財産協会が昨年より「知財変革リーダー育成研修」を始めている³⁾。本研修はまさしく知財協での知財参謀育成のための本格研修であり、今後その強化・充実を図るべきである。その他、技術・法律・ビジネスの軸を伸ばすための資格制度を導入し、企業横通しの知財関係団体が運営することや、前項に挙げた知財人材のプール化（知財人材バンク）に関して、その組織運営を知財関係団体が実施するなどの工夫が必要であると考えられる。

また、今後急激に増加する定年人材のうち、知財OBを活用するための受け皿組織を社内に設置することや、e-LearningやIT活用など、Webを最大限活用した教育研修環境の整備も更に充実させるべきである。

インフラ整備が困難な中小企業に関しては国レベル、知財関係団体レベルで支援体制が必須となる。

5. 3 大学レベルでの知財生涯教育

知財の教育については、大学がなすべき事柄、義務教育で対応する事柄、社会人教育として整備すべき事柄が挙げられる。

まず大学への期待であるが、知的財産戦略を

体系的に学ぶ知財参謀を目指す人材を養成する「知財戦略学部」を設立する。当然、単に語学レベルに留まらず文化的にも幅広い視野を持った国際人材育成のため、国内大学と海外大学との連携も必要となる。また、主要大学において、「政府知財権重視政策」に基づく知財要員（講師、技術調査人材を含む）教育・育成のためのカリキュラムを設定すべきであろう。

義務教育での知財基礎教育の強化も重要な課題である。義務教育と知財教育の合一に関して、否定的な見解もあるであろうが、現に中国では青少年に対する知的財産権教育を実施している。2003年に広東省で小学4年生以上の小中学生向けの「知的財産権教育読本」（初級編）が出版された。日本の10倍の人口を誇り、中国が少年期からの知財教育に熱心であることは、注目に値する。

社会人教育の必要性についても述べたい。技術・法律・ビジネスの軸の話をしたが、元々社会人になるまでに、これら三軸を総合的に身につけているというのは稀である。むしろ、社会生活の中で、自分に欠けている軸を発見することが大半であろう。この中で、社会人生活を送りながら学ぶ機会を設けられるよう、夜間も含み、知財参謀や知財エキスパートをめざす社会人に配慮した法科大学院や専門職大学院などの充実が必要であると考えられる。

5. 4 「産・学・官」知財人材サイクル

知財人材の育成インフラを考えた場合、産・学・官で一様に育つというわけではない。OJT的には日々事業を護り育てるため、必死で課題に立ち向かえる点で、産業界に勝るところはない。ただ、知識を補う、あるいは強化する点では、大学など社会人も含めた教育の場を活用する必要がある。

さらに、こうしたOJTないしは大学などでのOff-JTで育成され、日本のコアコンピタンス

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

となった知財人材が産業界での活躍を経て、一旦「知財人材バンク」のようなシンクタンク的人材供給源に集められた後、元の産業界、官庁関係、大学などの教育機関に再供給されるような、例えば図6に示す産・学・官知財人材サイクルの仕組みを設けることができれば、日本は世界に冠たる知財超大国として21世紀、世界を席巻することが可能であろう。

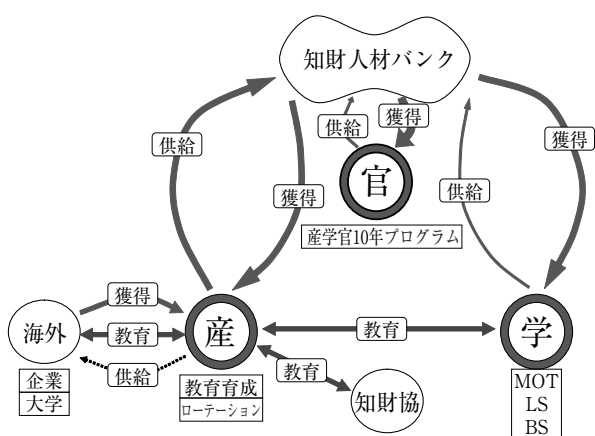


図6 産・学・官知財人材サイクル

6. おわりに

本稿は、企業経営に資する知財人材の確保について議論を重ねるとともに、多方面へ足を伸ばして収集した情報をもとにまとめたものである。

今回の研究を通して、日本企業において知的財産の視点から経営に資する参謀的な役割を担える人材が不足していることと、その早急な育成の必要性を確認した。

一般に、人材の育成は、植林と同じように、一朝一夕にはいかない。

しかし、日本の企業が現在置かれている厳しい環境を考えれば、短期的、中長期的な展望に立って経営に資する知財人材を確保するための施策が急務である。

そこで、たとえば、知財参謀人材の短期的な

確保の施策として、経営トップに対して知財部門長が知財マインド、知財戦略について積極的に啓蒙し、経営者自らが知財参謀の役割を担えるようにすることが考えられる。また、中長期的施策としては、経営トップが、知財部門長もしくはその後継者候補に対して、経営マインドが育成できる職場（光）と、経営判断が求められる仕事（水）と、経営判断に参画できる地位や処遇（肥料）を計画的に提供する、知財参謀人材の育成プランを策定し、速やかに実行に着手することが考えられる。

なお、本稿の検討過程で、韓国の代表的な企業を委員有志により訪問し、知財人材の育成状況について、意見の交換をした⁴⁾。この韓国企業では、経営トップが知財について豊富な経験があることから、知財参謀の役割を自ら担っており、人材育成の重点は、米国弁護士を目指した知財エキスパートに向けられていることを知ることができ、参考になった。

同様に、日本企業についても、異なる分野の経営トップへのインタビューを計画したが、人材育成について松下幸之助氏が生前提唱されていた、「みずからを教育する」（自習自得）ことの真髓に触れるべく、「松下歴史館」を訪問したにとどまった。しかし、経営者のご意見を伺うことは重要であり、次なる課題として残しておきたい。

さらに、「企業経営に必要な知財人材」をテーマに、2005年2月に開催されたJIPA知財シンポジウムにおいて、東京大学先端科学技術研究センターの妹尾教授が紹介された3つのタイプの「専門職」人材は、本稿で提案している知財参謀や知財エキスパートに相通じるものがあり、参考になった⁵⁾。

最後に当たり、知財部門が、企業経営の中核に関わる人材の供給元として必須の部門になり、ここから知財参謀を経て経営トップが輩出される時代が早晚やってくることを強く望む。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

そのとき初めて、わが国において、政府の標榜する「知財立国」が、この国を支える個々の企業が実践する「知財立社」を礎として、本当の意味で実現されたといえよう。

本稿が、会員企業各位において、知的財産を経営に積極的に活かす上で不可欠の、知財参謀人材や知財エキスパート人材を育成し、獲得する際に何らかのご参考になれば、幸いである。

なお、本稿の作成を担当した2004年度知的財産管理第1委員会第2小委員会のメンバーは、関根康男（小委員長，日立メディコ），富田祝守（小委員長補佐，富士通），大西達雄（三洋電機），北野澄夫（横河電機），春原義広（富士ゼロックス），藤森純夫（セイコーエプソン），松岡弘樹（住友重機械工業），本吉智（日産自動車），山田小一（パナソニックモバイルコミュニケーションズ），横山勝（松下電工），渡邊幸三（富

士写真フィルム）である。知的財産管理第1委員長の金子正紀氏（日立国際電気）には、本稿の内容につき種々ご助言を頂いた。

注 記

- 1) 岩崎 靖, 「どうしたら知財出身者は社長になれるか」, IP&Technology, 2004/11, pp.4～pp.7 (2004)
- 2) 伊藤格夫, 「企業の人材育成」(初版), pp.69～pp.71 (1995), 高文堂
- 3) 「JIPA研修の方向付け—知的財産人材の育成」, 知財管理, Vol.55, No.5 (2005)
- 4) 山本直樹・中嶋隆, 「李健熙会長を支える組織と人材づくり」, NIKKEI BizTech No.003, pp.92～pp.94
- 5) 妹尾堅一郎, 「知財マネジメントにおける先端人材育成」, 特技懇, No.235, 2004.11.12

(原稿受領日 2005年6月20日)

