

知財変革リーダー育成研修と知財戦略スタッフ育成研修

——日本知的財産協会研修 特別コースについて——

人材育成委員会*

抄録 JIPA研修中長期ビジョン¹⁾の下、経営に活きる知財人材の育成を目指して、2004年より継続実施してきた知財部門トップの育成を意図した「知財変革リーダー育成研修」、ならびに、知財部門トップを政策立案面とその実行面で支える知財部門ミドルの育成を意図して、2007年より開講した「知財戦略スタッフ育成研修」の概要について述べる。

目次

1. はじめに
2. 知財変革リーダー育成研修
 - 2.1 研修の企画
 - 2.2 研修の実績
3. 知財戦略スタッフ育成研修
 - 3.1 研修の企画
 - 3.2 研修の実績
4. おわりに

1. はじめに

武田信玄の名言「人は石垣、人は城」という人的資源ベース・マネジメントのDNAは戦後の日本企業発展の基盤であった。債務処理、事業再編、要員リストラ削減、非正規雇用増加などに追われた「日本の失われた十年」の'90年代不況期に、米国企業では「知識社会化」²⁾を見据えて、人的資源開発に注力し、「Corporate Academy (企業大学)」設立急増（'90年400校から'99年1600校へ）や「組織学習」重視など人材育成投資格差が拡大した^{3), 4)}。「人的資本が経済の基本である事」を提唱したChicago大学経済学者のBecker教授が'92年にノーベル賞を授与され、また、野中郁次郎名誉教授と竹内弘高教授とが日本企業における「組織的な

知識創造」の仕組みについて研究して「知識創造企業」⁵⁾を上梓したのが'95年である。「教える(教師中心)」から「学ぶ(学習者中心)」へとActive Learning(主体的学習)へのシフト、また「個人のCompetency」から「チーム学習(Action Reflection Learning=学び方を学ぶ)」更には「組織競争能力の強化」、究極的には「企業のCore-competence向上」へと人材育成のパラダイム転換が始動していると言われている^{3), 4)}。Borderless競争時代には、産業・市場の未来を構想する力の競争、また、競争を有利に展開するためのビジネスモデルを構築できる力の競争であると言われており、そのために必要な人材開発が鍵となる。日本の先進的企業において、リーダー育成研修に取り組む社内研修事例が紹介されている^{4), 6), 7)}。選抜教育を成功させる5つのポイント⁶⁾が挙げられている。1) トップが強い関心を持ち、自らも関与・参加する、2) 研修後はハードルの高い仕事を与える、3) 組織横断的なマネジメントを課す、4) 企業文化の継承を託し理念を埋め込む、5) “勝者”を安住させず“敗者”に道を残す。経

* 2007年度Human Resource Development Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

営陣と幹部社員とが、企業理念・文化、方向性、戦略などにつき深くコミュニケーションできる真剣勝負の場となっているかどうか、このような企業大学研修の成否を分かつとされている⁸⁾。JIPA研修の根底には、実務家の先輩として実践を経て身に付けた知恵や経験を研修の場を介して、競合他社を含めて会員企業全体の後輩に伝えていくという職業人・社会人観が存在する。また、異業種・異規模・異分野の研修生・講師・助言者同士が本音の対話を通じて相互啓発・相互学習する組織文化もJIPAの基底にある。このCore-valueをベースに、図1に示す知財人材像（JIPA研修中長期ビジョン¹⁾の中で、知財変革リーダーと知財戦略スタッフとの育成が、経営に知財を活かす上で喫緊の課題と認識して、企業の枠を超えたJIPAならではの育成プログラムを企画・実施しており、以下にその概要を報告する。

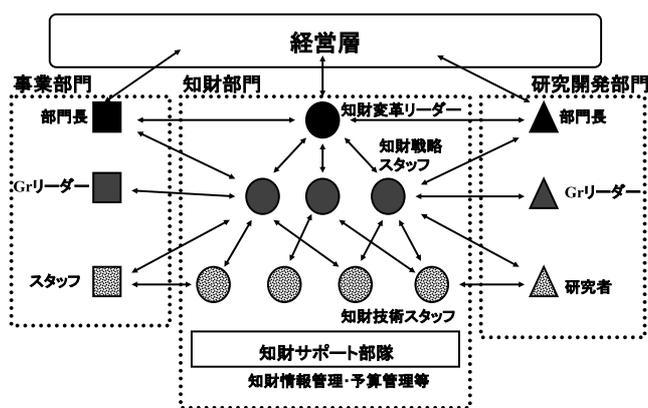


図1 知財業務に係わる人物像（機能として）

2. 知財変革リーダー育成研修

2.1 研修の企画

(1) 知財変革リーダーの人物像

JIPAでは、「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」を育成のOutput

としての人材像として考えている。Harvard Business School名誉教授のJ.P. Kotter⁸⁾は、マネジメント教育とリーダーシップ教育とを峻別すべきであると唱え、リーダーシップの本質は「企業変革を起こす」ことと考えている。この研修の名称に「知財変革リーダー」という「変革」を付与しているのも同じ思いからである。当事者意識が高く、組織全員の意識や行動を変え導いて行くリーダーシップ涵養が期待されている。知財部門トップは経営層と同じ目線で、自社経営の本質を再定義できる見識を有し、Globalな複眼的視野をもち、変化が激しく不透明なビジネスの未来を構想し、企業の知財活動に関してのVision/Conceptを提言する。企業のユニークな強みを活かせるビジネスモデルに沿って、自社の知財活動を企業競争力の一つの有力な源泉として活用できるような「戦略構築（変革構想）型」人材が期待されている。特に経営層を動かし、関連部門、知財部門スタッフを束ねて動かす人間的影響力が重要である。「本質は詳細に宿る」、即ち、この構想を立案・実行するにあたっては、知財に対する深い洞察や経験が必要である。知財部門トップは、この構想を提言し、リーダーとして変革が実現するまで、あらゆる障壁を乗り越えて企業組織を粘り強く説得し続け、マネジャーとしても構想したvisionに基づいて設定した必達目標・計画をあきらめずに徹底して実行する。P.F. Druckerは有能なマネジャーとしての8つの行動原理⁹⁾を提唱している。即ち、1)「何をしなければならないか」と自問自答、2)「この企業にとって正しい事は何か」と自問自答、3) 実行プランを策定、4) 意思決定に対して責任、5) コミュニケーションへの責任、6) 問題ではなくチャンスに焦点、7) 会議を生産的に運営、8) 「私」ではなく「我々」として、発言し考える⁹⁾。知財変革リーダーは、変革構想の企画提言者であるばかりでなく変革推進の実質的な

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

主導者でもあり、まさに「変革実行の体现者」でなければならない。

(2) 育成を図る能力

1) 政治・経済・文化・歴史などのマクロ環境・動向を理解・見据えて、社会をリードする知財戦略を構想し提言できる能力。

2) 自己の企業（企業グループ）の発展に貢献する知財経営政策を構想し提言できる能力。

3) 高度な専門性と知見を備え、周囲に共感を持って受け入れられる人間的な魅力。

(3) 研修の特徴

1) 「事業成功への知的財産における本質的課題と変革への取り組み」をテーマにして、会社への提言書を作成する。

2) 講義と討議や、会社での自己研鑽、研修生同士の相互啓発による、自己啓発型研修である。

3) 同じ知財業務に携わる研修生が、企業の枠を超えて議論する。

4) 企業や大学、知財協会から選任した優秀かつ経験豊富な講師が指導する。

(4) 研修の進め方

図2に示すように、この研修は約6～7ヶ月に渡り、3つのステップからなるプログラムが

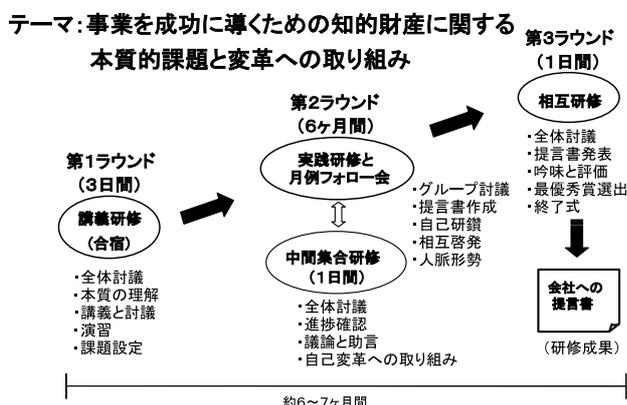


図2 知財変革リーダー育成研修

組まれている¹⁰⁾。カリキュラム骨子に関し、「企業における知識創造やイノベーション」については、一橋大学大学院の野中郁次郎名誉教授¹¹⁾、¹²⁾、武蔵大学の米山茂美教授、「競争戦略論」については、ケース・メソッドにより一橋大学大学院の大藪恵美准教授¹³⁾、「リーダーシップ論」については徳岡晃一郎（フライシュマンヒラードジャパンパートナー／シニア・バイスプレジデント）に協力して頂いている。

企業における実践的事例・経験については、JIPA役員、人材育成委員会等に講師を依頼している。

図3に示すように¹⁰⁾、講義とともに第1ラウンドでは各研修生が自社で行う変革課題形成を行う。

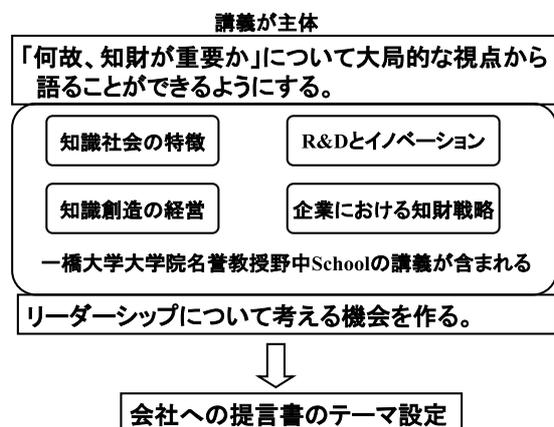


図3 第1ラウンドの進め方（3日間）

第2ラウンド（半年間）では、数名ごとの3つのグループに分かれて、グループ討議を中心に各研修生の課題を展開する。テーマ設定、毎月のグループ討議、変革ビジョン提案書作成と進む。第2ラウンド以降では、研修生の支援のため、上司や同僚の理解と協力が必要となり、助言者（知財協Tutor）が適切なアドバイスを適宜行う。研修生全員が参加する「第2ラウンドの中間フォロー会」を設けている。

第3ラウンド（1日間）では社内で実施することになる変革課題について全員が最終発表を

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

行い、提言書について研修生間で相互評価し合い、最優秀者の選出(最終決定は知財協)を行う。

(5) 研修の成果

- 1) 熱い思いを抱いて、未来の「知財変革リーダー」を目指す人材の育成(暗黙知)
- 2) 知財変革ビジョンとしての「会社への提言書」を会社の上司へ提出(形式知)

2.2 研修の実績

育成を狙いとしたこのような研修は中長期に継続して実施し、研修生が企業の中で実際にどのように育っていくかを見る以外に適切な評価は困難であるが、プログラム内容、会社への提言書の例示、並びに、アンケート調査結果などを以下に記す。

(1) これまでのプログラム

1) 2004年度プログラム

募集時期：2004年8月31日(応募の際に提出した事前論文作成により審査し、受講者18名選考)

第1ラウンド：2004年11月11日～11月13日 湘南国際村センターにて合宿研修(講義と討議)

[講師]

- ・「知識創造」
野中郁次郎(一橋大学大学院名誉教授)
- ・「R&Dとイノベーション」
大藪恵美(一橋大学准教授)
- ・「知識社会と非必要経済」
宗定勇(JIPA専務理事)
- ・「リーダーシップとキャリア開発」
徳岡晃一郎(フライシュマンヒラードジャパン, シニア・バイスプレジデント)
- ・「企業における知財戦略」
作田康夫(当時：日立製作所, JIPA理事長)
- ・「企業における知財戦略」
澤井敬史(NTTアドバンステクノロジー,

JIPA総合企画委員)

第2ラウンド：2004年11月～2005年5月

- ・会社への提言書作成, 研修生同士の検討会合
 - ・中間フォロー会 2005年2月17日
 - ・受講企業の上司, 研修生, 助言者との三者面談会(希望企業のみ)
- [助言者(Tutor)]

宗定勇(同上), 石原幹也(積水化学, 当時JIPA常務理事), 百瀬隆(ダイセル化学工業, 当時JIPA研修企画委員長), 津田哲明(住友金属工業, 当時JIPA研修企画委員会第3小委員長)

第3ラウンド：2005年6月15日

- ・各自の変革ビジョン発表・意見交換・最優秀者の選出・終了式

2) 2005年度プログラム

募集時期：2005年9月6日(応募の際に提出した事前論文作成により審査し、受講者14名選考)

第1ラウンド：2005年11月17日～11月19日 湘南国際村センターにて合宿研修(講義と討議)

[講師]

- ・「知識創造の経営(フロネシス経営)とは」
野中郁次郎(同上)
- ・「競争戦略論」
大藪恵美(同上)
- ・「知財変革リーダーへの期待」
石原幹也(同上)
- ・「他人に誇る仕事の手柄話」
百瀬隆(同上)
- ・「企業における知財戦略」
戸田祐二(日立製作所, 当時JIPA常務理事)
- ・「知財の本質的課題とその展開の着眼点」
宗定勇(同上)

第2ラウンド：2005年11月～2006年5月

- ・会社への提言書作成, 研修生同士の検討会合
 - ・中間フォロー会 2006年2月7日
- [講師]

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

徳岡晃一郎（同上）、百瀬隆（同上）、久慈直登（本田技研工業、当時JIPA理事長）

[助言者（Tutor）]

宗定勇（同上）、百瀬隆（同上）、津田哲明（同上）

第3ラウンド：2006年6月15日

- ・各自の変革ビジョン発表・意見交換・最優秀者の選出・終了式

3) 2007年度プログラム

募集時期：2007年8月17日（応募の際に提出した事前論文作成により審査し、12名選考）

第1ラウンド：2007年10月4日～10月6日

湘南国際村センターにて合宿研修（講義と討議）

[講師]

- ・「この研修が目指すこと」

百瀬隆（ダイセル化学工業、JIPA常務理事）

- ・「知財部門は何を考え、何をなすべきか？」
加藤泰助（東芝、JIPA理事長）

- ・「知財経営を目指して」 宗定勇（同上）

- ・「今、企業で何が起きているか？」

浅野泰光（ソフトバンクモバイル、JIPA人材育成委員会第3小委員長）

- ・「イノベーションと知財経営」

米山茂美（武蔵大学教授）

- ・「競争戦略論」 大藪恵美（同上）

- ・「リーダーシップとコミュニケーション」
徳岡晃一郎（同上）

- ・「全体の振り返り」 百瀬隆（同上）

第2ラウンド：2007年10月～2008年3月

- ・会社への提言書作成、研修生同士の検討会合

- ・中間フォロー会 2007年11月30日

[助言者（Tutor）] 知財協会

第3ラウンド：2008年3月中旬予定

- ・各自の変革ビジョン発表・質疑と討議・最優秀者の選出・終了式

(2) 会社への提言書の例示

図4に示すようなテーマ¹⁰⁾が、会社への提言書として得られている。

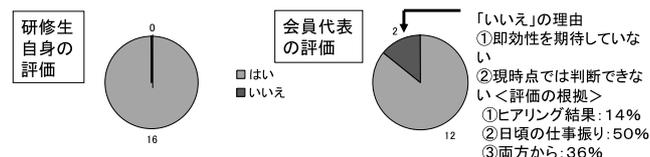
中規模企業における知的財産戦略	業務フロー最適化による経営へ貢献する知財プロセスの確立
知財経営時代のグローバル権利取得体制強化	事業将来構想への特許的地位の先行的確保
価値創造型の戦略的専門プロ部隊への脱皮	事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略の三位一体を目指して・双方向の意識改革
ソリューション系発明の創出強化	人財構築のための制度改革
知財部門からの事業戦略への積極的提言を行う変革への試み	ライバルに勝つための知的資産の運用
自社の企業価値を高める知財情報発信への取り組み	1. クロスライセンスの積極的活用 2. 契約・特許技術評価Gの充実 3. 出願のアウトソーシング化
業務改善と意識改革	会社を支える知的財産活動の展開
知財サービスの多角的提供	知財が事業に貢献できるビジョンの共有

図4 “会社への提言書” テーマ名一覧

(3) アンケート結果のまとめ

図5に示すように¹⁰⁾、研修生本人、並びに、会員代表（上司）で差異はあるものの、研修生が意図した良い方向に変わったと考えられる。

設問1：受講者は良い方向に変わったか？



※ 研修生と会員代表は共に、「研修を受け、良い方向に変わった」と評価している。

※ 会員代表(上司)の86%は、日頃の仕事振りからこのように判断した。

図5 アンケート結果報告（第1期生）

また、図6に示すように¹⁰⁾、変わった点については、より大局的・経営的な見方ができ、問題を本質で捉えるようになったという回答が多い。残念ながら、リーダーシップ発揮については、評価が低かった。この研修を機に研修生自身の一層の奮闘を期待したい。

図7に示すように¹⁰⁾、「会社への提言書」の

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

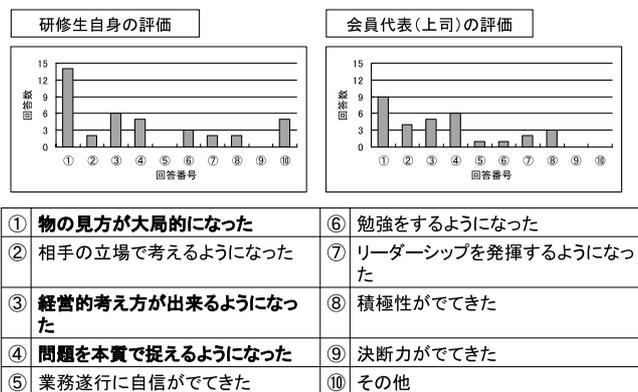


図6 設問2：変わった点は？

その後の実行については、約2/3の提言が、形を変えて実行したものも含めて、実行されている。

一方残りの約1/3は、提言が認められなかったり、実行に迷いがあるためなどの理由で実行に移されていない。

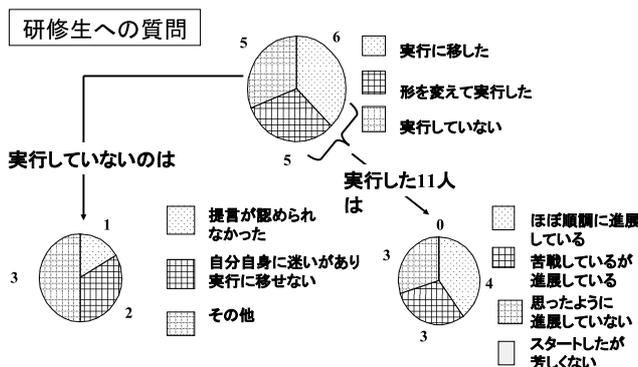


図7 設問3：「会社への提言書」の実行は

(4) 研修終了半年後のフォロー会

2004年度研修生、並びに、2005年度研修生に対して、研修完了の半年後に、吉野浩行（当時JIPA会長、本田技研工業(株)取締役相談役）を交えた取り組み状況の報告会と意見交換を行う研修終了後のフォロー会を実施している。研修生からの「経営に資するには、どうすれば良いのか？」という質問に対して、「いつも、どうすれば経営に役立つだろうかと真剣に考え抜いていれば、いずれ必ずそれが形となり現れてく

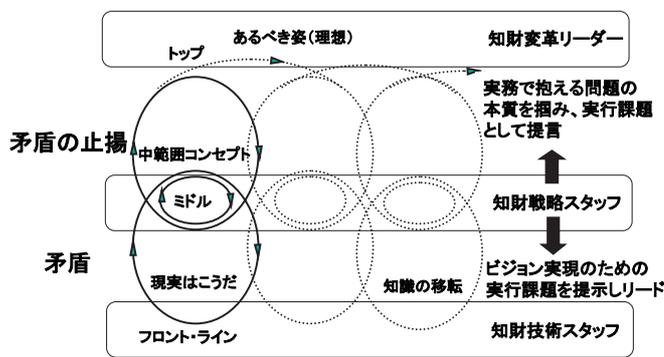
るものだ。志が大切だ」との御薫陶を受けた。

3. 知財戦略スタッフ育成研修

3.1 研修の企画

(1) 知財戦略スタッフの人物像

知財部門トップ一人では、経営に役立つ知財活動を行う上で企業組織に大きな影響力を及ぼすのは難しく、知財部門トップ（以下「知財変革リーダー」と定義）を支え政策立案面及びその実行面で支える知財部門ミドルの役割が重要となってくる。知財部門トップが持っているビジョンと現場第一線で知財実務を行うスタッフ（以下「知財技術スタッフ」と定義）とを繋ぐ「架け橋としてのミドル機能」を、人材育成委員会では、「知財戦略スタッフ」と定義した¹⁾。



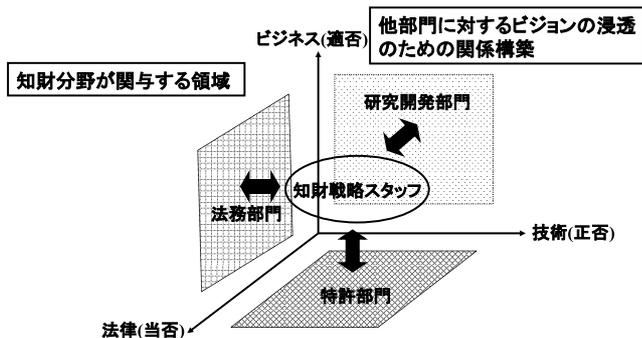
「知識創造企業」野中郁次郎、竹内弘高著、東洋経済新報社(1996)、P191

図8 ミドル・アップダウン (戦略スタッフの機能1)

図8に示すように、創造的知識経営で著名な一橋大学大学院名誉教授の野中郁次郎が提唱している「ミドル・アップ・ダウン」コンセプト⁵⁾と一致する。即ち、知財変革リーダーのビジョンを実現するための具体的課題を明確に形成し、知財技術スタッフをリードするとともに、知財技術スタッフが実務で抱える問題の本質を掴み、知財変革リーダーに実行課題として提言する役割を果たす。知財戦略スタッフは、複数の専門領域や業務領域を理解でき、最適なアプローチ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

やツールを自ら選択できる「課題解決型」人材である。また、ともすれば、「一匹狼型のスペシャリスト」になりがちなタコ壺性向を脱皮して、知財戦略スタッフは、複数の専門家や業務スタッフのもてる知識を「組織共同の課題」に向けて統合し、創造的な解決策を導き出し、その解決策を組織として実行できる人材である。



澤井敬史(Apr. 13, 2005)、東京理科大学専門職大学院「知財科学概論」の講義より(妹尾堅一郎氏の概念を発展)

図9 他部門との関係構築(戦略スタッフの機能2)

図9に示すように¹⁾、知財部門は、ビジネス、法律、技術の交錯する複合領域で機能する必要がある。企業組織の多くの部門がそうであるように、知財部門も自らの特定法律分野とか固有技術分野などの狭い専門領域だけに閉じこもらずに、事業部門(製造、サービス、ソリューション提供、営業、マーケティング、設計、保全等)、研究・技術開発部門、間接部門(総務、人事、経理・財務、物流、購買、IR・広報、システム、法務等)など、必要に応じて知財部門以外の関連する他部門に対して、そのビジョン浸透のための関係を構築し、コラボレーションができる人材でなくてはならない。

(2) 育成を図る能力

1) 「課題形成」の能力

知財部門のビジョンを実現する上での問題点の本質を把握し、具体的な課題設定ができる能力。先入観、固定観念や暗黙の前提を疑い(Why)、実態をつぶさに観察・調査・解析し、

問題の所在・本質をつきとめる能力(Find)。

2) 「創造的解決策」の企画構想力・実行力、複数の専門家や業務スタッフのもてる知識を組織共同の課題に対して統合し、創造的な解決手段(What)を導き出し、組織として実行する能力(How)。

(3) 研修の特徴

1) 経営学の分析手法の基礎を学ぶとともに、分析ツールの基本を学ぶ。

2) ケース・メソッドを通して、研修生間の相互啓発・相互学習によって、深い気づきを得て、自らのものの見方や考え方を身につける。

3) 大学や企業から選出した優秀かつ経験豊富な講師が指導する。

(4) 研修の進め方

図10に示すように¹⁰⁾、この研修は約3ヶ月にわたる、3つのステップ(2日間×3ラウンド)からなるプログラムが組まれている。小樽商科大学大学院・松尾睦教授の協力を得て、経営学の手法を応用した「問題点の発見」および「創造的解決策の提案」についての能力を養う。第1ラウンドでは、経営学の分析手法、及び、ケース・メソッドの基礎を学び、第2ラウンドではケース・メソッドを使ったグループ討議、講師および他グループの研修生の間での討議や評

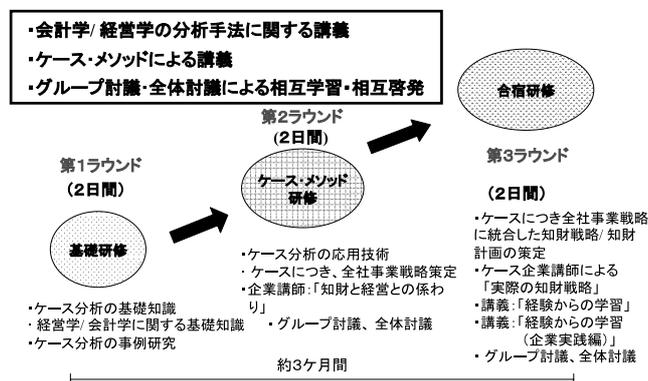


図10 知財戦略スタッフ育成研修

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

価を行う。第3ラウンドではそのケースにおいて、仮想的な知財部門長としてケースを基にした経営・事業戦略に対する知財戦略をグループ毎に立案する。講師および他の研修生の間での討議や評価を行い、更には、ケースに登場する企業の知財部門長を講師として、実際の知財戦略を語っていただき、討議を深めている。この第3ラウンドこそ本研修の急所である。研修生は、「経営学の知」（ケース分析、会計分析、マーケティング分析、組織分析、戦略策定）に基づく「経営戦略」に知財部門の「知財戦略」を統合させる案を考える。ブラザー工業の知財戦略を紹介していただき、研修生の立案した戦略と比較し討議すると言う「実践の知」に触れながら学ぶという取り組みがされている。

(5) 研修の成果

知財戦略スタッフとして、知財部門のビジョンに対して具体的な課題形成ができ、更に、その課題解決のための創造的な方策を提言できる人材の育成をする（暗黙知）。

3.2 研修の実績

育成を狙いとしたこのような研修は中長期に継続して実施し、研修生が企業の中で実際にどのように育って行くかを見る以外に適切な評価は困難であるが、これまでのプログラム内容、並びに、アンケート調査結果などを以下に記す。

(1) 2006年度プログラム

1) 募集時期：2006年10月27日（応募の際に提出した論文にて選考審査。受講枠15名に対して超過申し込みあり。前期第1班と後期第2班とに分けて実施）。

[第1班]：15名

第1ラウンド2007年1月18日～19日

第2ラウンド2007年2月15日～16日

第3ラウンド2007年3月15日～16日

[第2班]：13名

第1ラウンド2007年6月21日～22日

第2ラウンド2007年7月19日～20日

第3ラウンド2007年8月23日～24日

2) [第1ラウンド] カリキュラムと講師
教材「MBAのためのケース分析」同文館出版

1日目

- ・「オリエンテーション」
宗定勇（JIPA専務理事）
- ・「ケース分析の概要」
松尾睦（小樽商大教授）
- ・「会計分析の基礎」 (同上)
- ・「マーケティング理論の概要」 (同上)
- ・「ケースのマーケティング分析の問題点」
・・・グループ討議⇒発表⇒コメント
- ・「組織論の概要」 (同上)
- ・「ケースの組織分析の問題点」
・・・グループ討議⇒発表⇒コメント

2日目

- ・「戦略論の概要」 (同上)
- ・「ケースの戦略案について」
・・・グループ討議⇒発表⇒講評
- ・「研修の振り返り」 (同上)

3) [第2ラウンド] カリキュラムと講師
・教材 ブラザー工業のビジネスを題材とする「ブラザー工業」

小樽商大MBAケース（2005）

「ブラザー工業：市場・製品」

（2006/10/5訪問 大門悟常務執行役員，
大島信康執行役員インタビュー）

1日目

- ・「会計分析」，「マーケティング分析」，「組織分析」に分けて，グループ討議⇒発表⇒講評
- ・「戦略策定」（上述分析に基づく課題整理と事業分野ごと投資配分）グループ討議

2日目

- ・「戦略策定」（事業分野ごと投資配分と実行

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- プラン策定) グループ討議
- ・「戦略策定」発表⇒講評
- ・講義「知財と経営のかかわり」
(戸田祐二, JIPA監事, 日立製作所)
- ・「研修振り返り」
- 4) [第3ラウンド] カリキュラムと講師
- ・教材:「ブラザー工業(株)より提供していただいた知財管理関連資料」
- ・事前宿題:
 - 1)「第2ラウンドで策定した全社事業戦略の練り上げ」
 - 2)「ブラザー工業知財部門の強み・弱み分析に基づく将来課題」
 - 3)「全社戦略に統合した知財戦略の策定」

1日目

- ・「全社戦略の練り上げ」・・・グループ討議
- ・「ブラザー工業(株)知財部門のあり方」
・・・グループ討議⇒発表⇒講評
- ・「ブラザー工業の経営戦略と知財戦略の統合」・・・グループ討議⇒発表⇒講評
- ・講義「経験からの学習」(松尾睦教授¹⁴⁾)
- ・講義「知財専門家として如何に成長するか?」(百瀬隆, ダイセル化学工業)

2日目

- ・「ブラザー工業(株)の経営戦略と知財戦略との統合の練り上げ」
- ・「ブラザー工業(株)の経営戦略と知財戦略との統合」・・・グループ発表と質疑応答
- ・講演「ブラザー工業(株)の知財戦略」(大島伸康, 執行役員・知財部長), 並びに, 質疑応答
- ・「研修の振り返り」グループ討議⇒発表
- ・「全体講評」(松尾教授, 宗定専務理事)

(2) アンケート結果のまとめ

総じて, 知財の視点に加えて, 経営や利益への関心やビジネス的視点(競争, 市場, 組織, 戦略等)など, 多面的に見ることを心がける契

機として有用な研修であったと想定される。

- ・研修に対する満足度は極めて高い (28/28人)
- ・戦略スタッフ業務への参考度高い (26/28人)
- ・研修の難易度は半々であった (14/28人)
- ・ケースメソッド内容理解度も良好 (25/28人)
- ・グループ討議での本領発揮も良好 (28/28人)
- ・グループ相互学習・啓発方式も好評 (28/28人)
- ・事前宿題の予習度は半々であった (14/28人)
- ・今後会計学・経営学的見方の契機に (28/28人)
- ・研修生同士の緊密度の醸成も良好 (25/28人)

4. おわりに

「知財変革リーダー育成研修」や「知財戦略スタッフ育成研修」のような性質の研修は相当長期に継続していかなければ, その実効をあげることにはできない。「会員の, 会員による, 会員のための研修」として, 会員皆様の御意見を参考に研修の継続的改善をはかり, 研修生の中から, 十年後に優れたリーダーやミドルが輩出することを期待したい。JIPA会員企業の大半は知財部門の要員規模が十名前後であり, 知財部門トップは「知財変革リーダー」, 「知財戦略スタッフ」, 「知財技術スタッフ」の一人三役, 又は, 一人二役をこなさなければならない。企業ごとに具体的な知財経営施策の態様は千差万別の筈であるが, 知財経営の本質・基本には普遍性があるから, このような人材育成像(理念・役割)は規模に依存しないと考えられる。

本稿は, 2007年度人材育成委員会の角田卓彌

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

(委員長, 日産化学工業), 津田哲明 (委員長代理, 住友金属工業), 浅野泰光 (第3小委員長, ソフトバンクモバイル) が担当した。本稿をまとめるにあたっては, 百瀬隆 (常務理事, ダイセル化学工業), 人材育成委員会第3小委員会委員の高田旬 (日本触媒), 武井清 (パイオニア), 中田庸 (日油), 増田進 (キッコーマン), 宮本幸男 (セイコーエプソン), 及び, JIPA人材育成グループの露木育夫 (人材育成Grリーダー), 宇野弘二 (人材育成Gr) の協力を得た。また, 本研修に熱心に協力いただいた多くの講師陣, 関係各位に厚く御礼申し上げます。

注 記

- 1) 知財管理, Vol.66, No.9, pp.1439-1447 (2006)
- 2) P.F. Drucker: "The Age of Discontinuity" Harper & Row Publishers, Inc., (1968)
- 3) 根本孝「ラーニング・シフト (アメリカ企業の教育革命)」同文館出版 (1998)
- 4) 関島康雄「Aクラス人材の育成戦略」日本経団連出版 (2004)
- 5) 野中郁次郎, 竹内弘高: "The Knowledge-Creating Company-How Japanese Companies

Create the Dynamics of Innovation" Oxford Univ. Press (1995)

- 6) 日経ビジネス「最強リーダーはこう作れ。トヨタ, オリンパス, 三洋の選んで鍛える教育」2003年5月号, pp.30-45
- 7) 金井壽宏, 守島基博, 金井則人: 一橋ビジネスレビュー, 「リーダーシップ開発とキャリア発達」2003年SUM.号, pp.66-83
- 8) 「人材育成の戦略」ダイヤモンド社, 第9章John P. Kotter: "マネジャー研修とリーダー教育とは異なる" pp.270-289 (2007)
- 9) 「Diamond Harvard Business Review」ダイヤモンド社, pp.50-59, August (2004), Peter F. Drucker, "プロフェッショナル・マネジャーの行動原理"
- 10) 2006年11月 JIPA関東・関西支部資料
- 11) 大藪恵美, 児玉充, 谷地弘安, 野中郁次郎: 「イノベーションの実践理論」白桃書房 (2006)
- 12) 「Diamond Harvard Business Review」ダイヤモンド社, pp.50-67, April (2007), 野中郁次郎・紺野登: "Phronesisの知: 美德と実践の知識創造論"
- 13) Michael E. Porter著, 竹内弘高訳: 「競争戦略論 I」ダイヤモンド社 (1999)
- 14) 松尾睦「経験からの学習」同文館出版 (2006)

(原稿受領日 2007年11月1日)