

## 知財人材育成のための部門長心得 3 箇条

——あなたのやり方はまちがっている——

知的財産マネジメント\*  
第1委員会第3小委員会

**抄 録** 知財人材の育成は企業競争力向上のための喫緊の課題である。しかし、多くの企業では、確固たる方針を持たない自己流の育成がまかり通り、戦略型知財人材の育成どころか「一人前」と呼ぶことができる知財部員の育成さえも効率的に行われていないのが現状である。本論説は、知財人材の早期戦力化を課題とする知財部門長に対し、知財人材の育成に役立つ理論として、OFF-JTとOJTの連携、モチベーション、コミュニケーション、交流分析を紹介し、さらに、効果的な実際の育成方法として「旅のしおり」の作成を紹介することにより、その課題解決を図るものである。そして、最後に部員の育成に関する部門長の心得3箇条について提言を行う。

### 目 次

1. はじめに
2. 人材育成の指針
  2. 1 提言のターゲットの設定
  2. 2 「一人前」と言えるには
  2. 3 「本気」で人材育成に取り組んでいるか
  2. 4 「信念」を持って育成をしているか
  2. 5 自らの「基礎力」は充分か
3. 人材育成に関する理論
  3. 1 育成理論は部門長の基礎力の一つである
  3. 2 人材育成の例・よくある仮想ケース
  3. 3 OFF-JTとOJTの連携（ワークプレイスラーニング）
  3. 4 モチベーション
  3. 5 コミュニケーション、交流分析
  3. 6 その他の育成理論
4. 人材育成の実践
  4. 1 旅のしおりの考え方が役に立つ
  4. 2 旅のしおりについて
  4. 3 旅のしおりと実務プロセスについて
  4. 4 旅のしおりの作成経験が自立的成長に結びつく；トラブルの仮想事例からの考察
5. おわりに

### 1. はじめに

会社の継続的發展を支えるための各種戦略に知的財産を取り込むことが必須になってきている。無形資産価値の増大、グローバル化による事業の海外展開、他社とのアライアンス、係争の増加、権利の積極的活用等の中にあって、知的財産部門においては、知財面から適切な情報発信と行動ができる人材が必要であることは言うまでもない。巷には一般的な人材育成に関する書物が溢れているものの、実際に知的財産の部門長として、明確な育成方針のもと、自部門の人材育成を推進していると自信を持って答えられる方はどれほどいるであろうか。知財人材の育成の重要性を一応はわかっているつもりであるが、どうも部下自身の成長がみられない、早期に戦力化できていない、業務の成果に結びつく貢献が不十分である等の悩みを抱え、試行錯誤の状態にある部門長も多いと思われる。

\* 2007年度 The Third 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。

本論説ではそのような部門長の悩みを払拭し、あるべき知財人材の早期育成をどう進めるのがよいかを検討し、今日からでも実行に移せる効果的な具体策の提言を行う。

## 2. 人材育成の指針

### 2.1 提言のターゲットの設定

当小委員会では、まずマネジメントの立場から育成の目的及び期待する人材像について検討し、次に現在育成されている知財部員に対しヒアリングを行って、人材育成の現状や課題を把握した。その結果、経営に資する観点から戦略的思考を有する人材の育成の必要性がある一方<sup>1)</sup>、知財人材育成の現場では、知財戦略を論ずる以前にその前段階とも言えるしっかりとしたベースを備えた人材の育成が課題であると認識した。そこで本論説では「初級者」→「一人前」→「一流」の成長ステップにおいて、「初級者」を如何に「一人前」に育てるかについて焦点を当てる。

論旨をより明確にするために、読者ターゲットを、部員数10名~50名でグローバルに事業を展開している企業の知財部門長と設定することにした。なかでも、特に明確な育成プログラムもなく、部員の育成をベテラン部員に任せきっている部門長は、なおさら好適なターゲットである。そのくらいの規模の組織を率いる部門長には、自らの思いを自らの言動によって各部員に浸透させ、育成を主導する役割が求められる。そのため、本論説の提言がより強く心に響くことを期待するからである。もちろん業種や規模が様々である企業の中で、それに当てはまらない方、さらに部門長の指示のもとで実際に人材育成に携わっている方々にとっても十分に示唆が得られる論説を心がけている。

### 2.2 「一人前」と言えるには

世間では、知財戦略や経営に資する知財が語れなければ知財人として一人前でないような風潮があり、知財を研究する大学生や企業の新人までもが、経営に資する知財を論じている。もちろん、戦略的思考や経営感覚も一流の知財人材には求められるものの、企業の知財部門に所属する以上、戦略を語る以前に知財業務が遂行できることが必須である。ましてや、企業に評論家は不要である。評論家としての知財人ではなく実務家としての一人前の知財人になるには、実務遂行に必要な基礎的な知識や行動能力（以下「基礎力」とする）を身に付けていることは当然である。従って、まずは基礎力を身に付け、自分の業務について、そのプロセスを自分なりに整理し、押さえるべきポイントを把握し、クリティカルポイント及びそのリスクを理解する必要がある。さらに自分の人件費を含めた費用の感覚、及び完了すべき納期を意識した業務遂行ができて初めて「一人前」と言えるであろう。身に付けた基礎力が実際の実務と結びついて、ようやく一人前になるスタートラインに付いたと考えるべきである。

### 2.3 「本気」で人材育成に取り組んでいるか

第1章で人材育成の重要性を‘一応はわかっているつもり’と書いた。あなたの思いが部下の成長に反映できていない現状があるならば、あなたの人材育成の認識及び取り組みは根本が間違っていると言いたいのである。OFF-JTやOJTを通じ部下は育つものだとか、部下の自主性に任せておけば勝手に育つとの認識は極めて皮相的である。部下の貴重な時間を浪費しているに過ぎない。

あなたは部下の育成にどれだけ自分の時間を割いているだろうか。多忙な部門長にあって

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

は、部下の育成など、育成担当の部員に任せておけば良いと考えているなら、とんでもないことである。人材育成は、部門長として最も重要な職務のひとつであることを再認識すべきである。また、せいぜい自分の業務の2～3割もかけていれば多い方だと思っているのなら、今すぐ改心すべきである。早期に一人前に育て上げ、あなた自身の分身を増やすのであれば、いくら時間を割いても惜しくはないはずである。

部門長として部下の育成を本気で主導しているかは、まさに明鏡となって部下の成長具合に現れる。

## 2. 4 「信念」を持って育成をしているか

人材育成とは、文字通り人を育てることであるので、物を製造することとは異なり、決まった枠にはめ機械的に実施するだけで実現できるものではない。子は親の背中を見て育つように、部下は上司を見ている。上司の責任は非常に重く、部下を育てるために人材育成の重要性を認識し、「私のような知財人になれ！」という強い信念を持って育成に当たらなければならない。

部門長として部門のビジョン、業務のゴールを明確に示した上で、「失敗を恐れずに行動しろ、後の責任は上司の自分がとる。」と言い、部下に裁量権限を与えることは信念を示す一例といえる。

信念を持たない上司に対しては、部下は不信感を持つだけである。あなたは部下の成長目標としての格好のお手本であり、スターたるべきあなたの指示の一つ一つが育成そのものである点を再認識していただきたい。

## 2. 5 自らの「基礎力」は充分か

さらに言えば育成する側、すなわちあなた自身にも基礎力は必須である。知財の業務においては、語学力が重要であるとか、明細書の作成技術を磨かなければならないとか、効率的な特

許調査で的を射たアウトプットを出せとか、平素部下に求めていることを自分自身に要求されたこととして置き換えてみてほしい。部門長たるものは、時にはプレイングマネージャとして一人前の担当者が行う詳細なステップまでを独力でこなせることが理想である。もしそこまでに至らなくても、少なくともも要求していることの核心部分は自らも熟知していなければならない。ポイントはずした指導や曖昧なポイントによる部下の行動評価があるのならば、あなた自身が部下の成長を阻んでいると認識すべきである。

もしもあなたが基礎力に自信のない上司であったなら、基礎力を身に付けるべく、人知れず努力すべきである。

## 3. 人材育成に関する理論

### 3. 1 育成理論は部門長の基礎力の一つである

強い信念を持って育成に当たったとしても、部門長として、それだけでは不十分である。一般に人材育成は誰でもできると思われがちであり、自己流（思い込み）でやってしまうことが多いものである。しかしながら、ある人でうまくいった方法が必ずしも他の人でうまくいく訳ではない。

あなたが、部下が思うように育たないと感じているのであれば、それは、部下の資質の問題である場合もあるが、あなたの育成方法が間違っている場合も多々ある。

新人の育成は、部門長自らが直接行わずに、直属の上司や育成担当者が行う場合も多いであろう。新人の育成がうまくいっていない場合、それは、育成担当者のやり方が間違っていることもあり、ひいてはその育成担当者に育成を任せっぱなしにし、自分が指示・納得した育成内容になっていることを確認していないあなた自

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

身の責任であることを認識しなければならない。

以下に述べるように、人を育てることについても理論があり、これらの理論を知ることにより、育成がうまくいかない原因を把握して現在の自職場における育成を見直し、これらをうまく適用することによって、より効果的・効率的な人材育成を行うことは、知財部門長としての基礎力のひとつであり、責務でもある。

次節から知財人材育成の仮想ケースに沿って、課題と適用できる理論、及び、その理論を知財人材育成に活用するときのポイントを紹介する。

### 3.2 人材育成の例・よくある仮想ケース

製造業であるJI株式会社の鈴木知財部長は自部門に配属された新入社員の吉原さんに対し、リーダーの井上さんを育成担当として任命し、「井上君、今年新人が一人くるから育成よろしくね」と依頼しました。

新入社員の吉原さんの育成を任された井上さんはいつものように、知財の一般的知識を学ばせるため、「吉原君、知財協のAコース研修が6月にあるからこれに参加して」と募集要項を手渡しました。

また、JIPAの研修案内を示して「他に何か受けたいのがあったら適当に申し込んでいいよ」と付け加えました。

更に、社内の技術者向けの専門技術研修コースと知財関連の基礎コースが定期的開催されていることから、これらの受講も指示しました。

基本的な知識とスキルはOJTで教えるよりも研修を利用するほうが効率が高く、網羅的に学ぶことができるだろうと井上さんは考えていました。

その後、これらの研修を終えた吉原さんに対し、「じゃ、研修で基礎的なことは分かっただろうから、これからは研修とは違う実務を経験してもらおうか。これは私の案件だけど、比較

的簡単だしそれ程重要な案件じゃないから、ちょっとやってみてくれないか」と発明提案の願処理を1件任せました。

数日後、吉原さんは自分だけで考えたクレームと明細書をつくって井上さんに提出しました。

すると、井上さんは「何だこれ、全然クレームの体をなしていないじゃないか、研修で何を学んできたんだよ」といきなり大きな声を張り上げました。

吉原さんは自分なりに考えて作ったつもりでしたが、何がどう悪いのかよく分かりませんでした。

井上さんは時間をかけて丁寧に説明しようかとも思いましたが、自分の業務も忙しく、また、吉原さんに自分で学ぶ力をつけてもらいたいと思ったので、「これはこう書くんだよ、よくみておけよ」といって模範解答的なものを書いて渡しました。

そして、「まあすぐには分からないだろうけど、私のやることをよく見ながら3年も実務をこなせば自然とわかるようになるよ、とにかく頑張ってみてくれよ」と元気づけました。

その後も吉原さんは月に一度程度の外部研修を受けながら、処理した案件にときたまコメントをつけてもらう日々が続きました。

これは、仕事は教えられるものではなく、数をこなして自分で覚えるものとの思いが井上リーダーにはあったからです。

そうこうするうちに1年がたち、吉原さんも多少の経験を積み、社内の手続きや担当している技術はある程度分かってきました。ただ、特許性の判断やクレームの表現等については、依然として分からない部分が多く不安に思っていました。

そんな時、井上さんから「吉原君、もう1年も経ったんだからそろそろ部門を1つ担当してもらおうか、頼むよ」と言われました。その部門は発明の提案も多く、新製品も毎年発表する

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

部門だったので、他社の特許に対する対応も多い部門でした。

ある時、様々な業務が集中し、うっかり期限を徒過する事がありました。その時、井上さんは「吉原君、今度は注意するんだぞ」と一言で片付けましたが、その後も吉原さんは同じミスを繰り返しました。井上さんは「この間も注意したじゃないか。ちゃんとチェックリストを作っているのか？毎朝、その日の業務を確認しているか？書類を提出する前に再確認しているか？…」と思いつく限りの解決策を吉原さんに示しましたが、ミスはなくなりませんでした。井上さんは「吉原君は一生懸命働いてくれるんだが、ミスについてはいくら言っても無駄だな」と思いました。

目の前の案件をただひたすら処理することに追われているうちに、2年目が過ぎていきました。

そんなある日、鈴木部長は井上さんに「そうそう、君にまかせっきりで忘れていたけど、吉原君はどうかね、まだまだ一人前になってないんじゃないか」と尋ねました。

井上さんは「ええ、そうなんですよ。今年もいくつも研修に行かせたり、私のやることをよく見るようにも言ったりしましたし、案件も処理して経験も積んでるはずなんです、なかなか伸びないんですよ。もう3年近くも経つんですがね」と答え、「与えられた仕事はある程度こなせるのですが、視野が狭いんです。本当は事業の観点から、なにが会社にとって必要なかを考えてくれると良いのですが、彼もそろそろタコツボ化してしまいそうです」と付け加えました。

井上さんは新人に対し、「最初は元気なんだけど、だんだん萎んでいってしまうんだよな」と日頃思っており、いつも同じような人材ばかりで、どうしてもっといい人材が集まらないのかと思っています。しかし、井上さんも「こんなことを思っている自分自身も定年まで同じよ

うなことを繰り返すのだろうか」と考えると気が重くなるのでした。

井上さんは積極的に研修の機会を与え、OJTで吉原さんを育成しようとした。また、吉原さんはそれらの教育を受けながら業務を一生懸命覚えようと努力した。それなのに、なぜ、吉原さんは3年たっても一人前になれず、さらに「タコツボ化」してしまったのだろうか。また、井上さんはなんとか吉原さんとコミュニケーションしようとしたのに、いつも一方的な説教になってしまうのはなぜだろうか。次節以降ではなぜ人材育成がうまく行かないのか、その理由と我々が取るべき方法を理論的に考察してみる。

### 3. 3 OFF-JTとOJTの連携（ワークプレイスラーニング）

研修と仕事現場における学習を連携させた学びの姿をワークプレイスラーニングと呼ぶ。異なる育成をバラバラに行うのではなく、連携させることによって、ジャストインタイムな能力開発が可能となる。

#### (1) なぜOFF-JTの効果はあがらないのか

新人を育成しなければならない立場になったとき、あなたはまずOFF-JTとして社内外の研修を受けさせようと思うのではないだろうか。しかし、それと同時に、「研修を受けさせても思ったほど効果があがらないのはなぜだろうか」と疑問に思うのではないか。

学習科学の研究に次のような興味ある知見がある。ある講義を受講した5ヶ月後に、生徒を呼び出し、「あの講義では、どんなことを学びましたか」と問いかける。すると授業で扱った内容のうち、事実や主題などに関しては平均で2.1%しか思い出すことができない。講義のなかで扱ったキーワードだけであっても、平均29.1%しか思い出すことができない（図1）。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

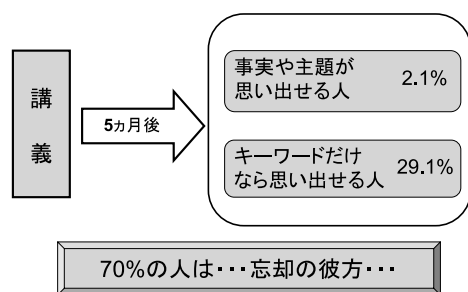


図1 講義内容の記憶

つまり、講義という形式では、なにか記憶に残っていたとしてもキーワードぐらい、ということなのである<sup>2)</sup>。

人間の記憶はこの程度の頼りないものなので、ちゃんと説明を受けたのだから、判っているはずと以为ていても、実際にはほとんど覚えていないことが多いのである。従って、研修で基本的な知識やスキルを身に付けさせたいのであれば、「人間の記憶は頼りないものである」という前提で、記憶に残る研修を設計することが重要になる。

## (2) 記憶に残る研修を設計するには

—ガニエの九教授事象<sup>3)</sup>—

記憶に残る研修を設計するには教授設計理論あるいは学習支援理論が参考になるが、そのひとつに「ガニエの九教授事象」がある。これは以下の9つから成っている。

- 1) 学習者の注意を獲得する
- 2) 授業の目標を知らせる
- 3) 前提条件を思い出させる
- 4) 新しい事項を提示する
- 5) 学習の指針を与える
- 6) 練習の機会を作る
- 7) フィードバックを与える
- 8) 学習の成果を評価する
- 9) 保持と転移を高める

一見当たり前の理論のように思えるが、社内の研修で全てを実施していることはまれではないだろうか。実際には多くの知識を伝えること

に終始してしまい、特に6)～9)がおろそかになっているケースが多いのではないだろうか。研修の前後に課題を出す、研修中にグループディスカッションをさせる、その結果をフィードバックする等の工夫をすれば「より記憶に残る研修」に近づけることができる。また、外部研修に参加させる場合であっても、必要な時期に必要な研修を受講させるようにすると、講義の目的や学習の指針を与えることが容易となる。また、あなたや育成担当者が研修の内容を理解していれば、実務の中で練習の機会を作ることができるし、研修前後の変化をフィードバックすることも可能となる。

## (3) 上司の指導で育成効果は変わる

あなたが部下に施しているOJTは十分なレベルに達しているのだろうか。研修の講義に関しては、他の講師と教え方を比較したり、受講生にアンケートを取ったりすることで、ある程度上手か下手かを知ることができる。しかし、OJTの能力に関しては、そのような情報を得にくいため自分自身のレベルを知ることは困難である。それゆえに、講義のレベルを上げるためにプレゼンテーションの練習をしたり、資料を工夫したりすることはあっても、OJTの練習や準備をすることはほとんどないのが実情ではないだろうか。そして、OJTの育成担当を決める際にも「特許に関する知識やスキルは十分にあるからたぶん大丈夫だろう」と人材育成に関する知識やスキルを考慮していないのではないだろうか。そして、この「誰でも、なんの準備もなくとりあえず出来てしまう」ところにOJTの問題点がある。

あなたは、漫然とした指導や、OJTと称した「ほったらかし」をしていないだろうか。

「仕事は教えられるものではなく自分で覚えるもの」というものは、ある程度一人前になってからのことである。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

新人は、上司の仕事を観察しているだけでは一人前にはなれない。なぜなら、新人は、上司の仕事の「どこに注目すればよいか」がわからないからである。あなたも、新人の頃は手取り足取り教えてもらったはずだ。先ず、あなたが模範を示し、部下がそれを見て真似る。次に、手取り足取り指導し、助言する。そして、自分でできるところは独力でやらせてみて、できないところだけを支援する。最後に、だんだんと支援を少なくしていき自立に導く。このように、新人は、一人前になるまでは、ステップを踏んでしっかり教える必要があるのである。個人差はあるが、新人が一人前になるまでには、良質なOJTを受けたとしても、少なくとも3～5年かかる。その間、上司であるあなたや育成担当者は、手を抜くことなく、全身全霊を傾けて指導に当たらなければならない。

次に、あなたは、部下の仕事の結果だけでなくその過程をよく観察してフォローしているだろうか。学習効果を上げる為には、業務(実践)→経験→振り返り(省察)→概念化のサイクルを継続していくことが効果的であると言われてしている(図2)。

部下はOJTにより、その後の仕事に役立つ成功体験や失敗体験を積んでいくのであるが、部下には、何が役に立つ経験かを自ら認識する余裕は無い。そこで、あなたが部下に問いかけをして気付かせることが必要になる。そして、部

下にその経験を振り返らせて自らの知見とさせるのである。

また、すべてをOJTで学ばせるのではなく前に述べたようなOFF-JTをうまく活用することも重要である。

つまり、OFF-JT、OJT共に育成理論を踏まえて工夫することは勿論であるが、研修後のOJTによるフォローやOJT後に振り返りや概念化の研修を行うなど、これらを連携し、繰り返し行うことが効果的な育成を行う重要なポイントの一つである。

### 3.4 モチベーション

いくらOFF-JTやOJTをうまく設計しても、部下にやる気がなければ大きな成長は望めない。そして知財関連の知識・スキルだけでなくビジネスやマネジメントに興味を持ち、タコソボに入らないようにするためには部下が自分自身で学ぶモチベーションを高めることが重要である。

#### (1) やる気を殺す上司の態度

教えたことはきちんとこなすが、どうも部下にやる気を感じない。自分自身で学ぼうと言う姿勢が感じられない。それはもしかすると、あなた自身の態度や指導に問題があるかもしれない。それは、無気力は性格ではなく、後天的に学習によって獲得されたものであることが明らかにされているからである。

つまり、やる気は、本人が仕事の成果を自分でコントロールできると感じると内発的に動機付けられ、逆に、コントロール出来ていないと感じる状況が長く続くと失われる。あなたは、部下の仕事の成果が上がらない原因を能力や運のせいにし続けていないだろうか。

OJTでは、部下の仕事は成果の良し悪しだけではなくそのプロセスも含めてきちんと評価して指導を行い、仕事のやり方によって成果が変

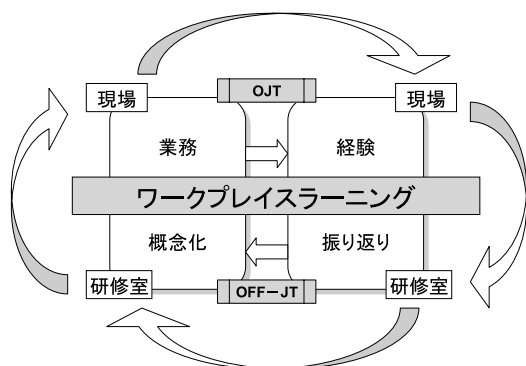


図2 ワークプレイスラーニング

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

わかることを認識させる必要がある。

そして、あなたが、部下を信頼して部下に裁量権を与え失敗を恐れずに行動することを促すなど、部下を育成するという強い信念を持っていることを態度で示すことが、部下のやる気を高めることになる。

### (2) キャリア不安によるモチベーション低下

配属後2～3年して業務に慣れたところに、部下のモチベーションが下がることはよくある。ひとつの原因としては、「一通り業務はできるようになったけど、この後どうなるのかな?」という自分のキャリアに対する不安や希望のなさがあげられる。これは専門家にありがちなモチベーションの低下のパターンで開業医などでもよく見られるものである。

モチベーションの分類として、仕事そのものが面白いからやる気を感じるという「内発的モチベーション」と目標を達成すれば報酬がアップしたり昇進したりするからやる気が出るという「外発的モチベーション」がよく知られているが、これとは別の分類法として、「緊張系」、「希望系」、「持論系」の3つのアプローチがある<sup>4)</sup>。ここで、「緊張系」とは、あるべき姿と現状とのギャップに基づくもので「こうしなければ大変だ!」という危機感に基づくものであり、「希望系」とは、緊張系に比べよりポジティブなもので「こうなったらいいな」というような夢、ビジョンを追い求めるもので行動や学習を持続させるのに役立つものとされている。また、「持論系」は、個人が自分のモチベーションのパターンを知り、論理立て、自己調整できるようにすることを言う。

これらの観点から部下のモチベーションを高めるためには、「知財部及び知財部員の有るべき姿を示す」、「身近に目標となるような人材を配置する」、「部員が自身のモチベーションパターンを知ることができるようにサポートする」

必要がある。特に目標となる人材がない場合にはあなた自身が部下の目標になるのがもっとも有効である。知財の知識やスキルを身に付け、日常業務をこなせるようになった部下が「将来は、部長のように経営もわかる知財人材になりたい」と思えるようになることが部下のモチベーションを高めるのに大切なことなのである(図3)。

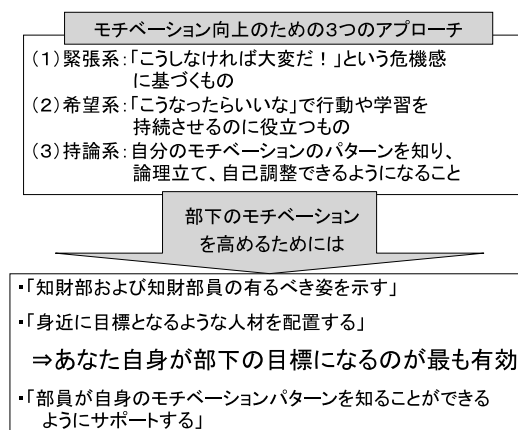


図3 モチベーションの向上

## 3.5 コミュニケーション、交流分析

「何度注意しても一向によくならない」とか「いつも彼と話すと、最後は嫌な気持ちになってしまう」という場合には双方のコミュニケーションのとり方に問題があるのかもしれない。

### (1) 交流分析

エリック・バーンが開発したパーソナリティ理論である交流分析(以下、TAと呼ぶ)では、コミュニケーションするとき、人は次の3つの自我状態を取ると考える。

1. P (Parent): 両親や親的役割を果たした人のような行動をとり、現在、彼らのように思考し感じているときの自我状態

2. A (Adult): 現在、大人としての能力に基づいて考え、「今、ここで」の反応として行動や思考をし、感じているときの自我状態



※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

3. C (Child) : 自分の子供時代 (のある瞬間) と同じように行動し、考え、感じているときの自我状態

実際のコミュニケーションにおいては、自分と相手の自我状態がPACのどれであるかによって、交流がうまく行ったり、破壊的な状態になったりするのである (図4)。例えば、上司が部下に対して注意をするという場面では上司はPの自我状態であり、部下はCの自我状態であることを想定している。ここで部下が「はい、今度は気をつけます」とCの自我状態から反応した場合には、交流はうまく行く。しかし、部下が想定外の「あなたこそ状況をちゃんと理解していないのではないか!」とPの自我状態から反応すると、会話は中断し、対立関係が生じる。

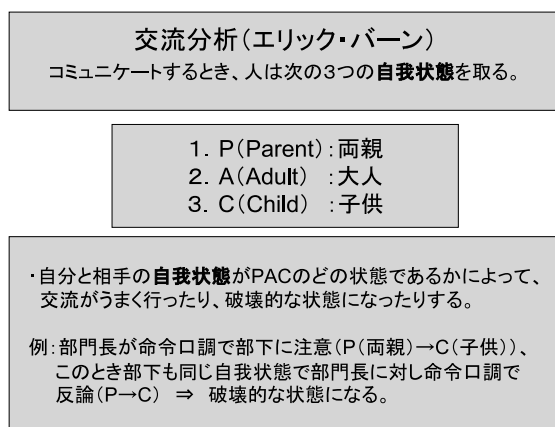


図4 交流分析

## (2) 何度注意しても直らない

あなたがいつも命令口調で部下に注意をしている (P→C) としたら、部下はどのような反応をするのだろうか。もし、部下があなたと同じように (P→C) の命令口調で答えると、会話は口論になり、お互いに嫌な感じがして会話が終わることになるのではないか。そして、あなたと部下との間では、このような口論が日々延々と繰り返されることになるかもしれない。そして、別の部下は「ちゃんと理由を説明しても、どうせ最後は怒られる。それは面倒だから、

とりあえず素直な振りをしよう」と考え、「はいわかりました」と (C→P) で答えるかもしれない。この場合、会話は一見平和に続けられるが、部下はあなたの言うことに納得しているわけではなく、あなたは長々と説教を続けることになるかもしれない。

あなたと部下の間でこのような会話が繰り返されているのだとしたら、あなたが何度注意しても部下は一向によくなる訳がないのである。

## (3) 何度も注意して欲しい

交流分析では、人と人の交流はストロークの交換を目的としていると考えているが、人は常にポジティブなストローク (褒めることなど) を求め、ネガティブなストローク (注意など) を避ける傾向にある訳ではない。実際は、どんなストロークより、ないよりはましである。欲しかったポジティブなストロークが得られない場合、人は、苦痛を伴ってもストロークがないという恐ろしい状況を避けるために、ネガティブなストロークを得る行動をとることが知られている。つまり、ネガティブなストロークしかもらえないことに慣れてしまうと、その部下は無意識的にネガティブストロークを求めて失敗を繰り返すようになることもある。

## (4) 「褒める」ことの重要性

このような状態から抜け出すためには、まず、褒めることが必要である。部下が書いた明細書をチェックする際に、つつい「これは前にも教えていただろう。」とできていないポイントを指摘したくなるかもしれない。しかし、「いつもよりも仕事が速い」「完全ではないが、一部はできている」など、なにかしら褒めるところがあるはずである。そうすることによって、いつものネガティブなコミュニケーションを少しでもポジティブなものに変えることが可能となる。知財の業務においては、特に「部下の指導

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

はできていない所の指摘」と思いがちである。部下の良いところを見つけて、褒めることが重要である。

#### (5) A→Aのコミュニケーション

いつも部下に対して(P→C)の会話をしている場合は、(A→A)の会話を心がけるとより円滑にコミュニケーションすることができる。(A→A)の会話とは、「今、ここで」の状況から反応することである。つまり、「どうせ、彼は今回もチェックし忘れたのだろう」というような過去に囚われずに、「今、ここで」の状況から「書類の提出が遅れているけれど、なにかあったのかい?」と対等な立場で発言をするのである。時には叱ることも必要だが、そのときには、Aによる客観性とPの批判力をうまく使うとよいだろう。

#### (6) 呼び方が作る関係

(A→A)の会話をするためには、お互いを「さん」と呼ぶのもひとつの手である。これは部下を「○○君」、「○○ちゃん」と呼ぶと部下が甘えてしまう共生関係ができてしまうことがあるからである。つまり、「私は一人では責任ある仕事できません。あなたは立場が上なのだから最後はなんとかしてください」という関係を作り方が作ってしまうのである。もちろん、あなたはそんなつもりではなく、「親しみをこめている」「そう呼んで欲しいと言われた」等の理由で「○○君」、「○○ちゃん」と呼んでいるのだろう。しかし、そう呼ぶことによって、対等の関係が崩れてしまい、部下があなたと対等に議論して成長するチャンスを奪ってしまうことになる。部下の自発的な成長を促すためには、まず、部下を「○○さん」と呼ぶのがよいだろう。

### 3.6 その他の育成理論

以上、人材育成に関する理論のなかでも特に知財人材の育成の現場において発生する課題に役立つであろうと思われる理論を紹介した。

もちろんこれ以外にも、人を育てることについていくつもの有用な理論がある。本論説では、紙面の関係もあり各理論については詳しく紹介はしないが、部門長として知っておくべき理論及びそれを学ぶための教材を列挙しておくので、基礎力のひとつとして是非ご自身でさらに学習していただきたい。

- ・学習のメカニズム<sup>5)</sup>
- ・熟達化<sup>5)</sup>
- ・経験学習モデル<sup>5)</sup>
- ・動機付けの理論<sup>5)</sup>
- ・インストラクショナルデザイン<sup>5)</sup>
- ・ガニエの九教授事象<sup>5)</sup>
- ・学習環境のデザイン<sup>5)</sup>
- ・交流分析<sup>6)</sup>
- ・一皮むけた経験に学ぶ<sup>7)</sup>

## 4. 人材育成の実践

第3章迄で述べたように、育成理論を用いてOFF-JT及びOJTを設計することによって、知財の基礎力を効果的に高めることが可能となる。しかし、その基礎力を使って自立的に部員が成長するようになるためには、上司が部下に裁量権などを与え、自分自身で実務に必要なことを認識する意識を与え、次に何をすべきなのかを考える環境を作る必要がある。そのための方法として、旅のしおりを書かせることを提言する<sup>8)</sup>。

### 4.1 旅のしおりの考え方が役に立つ

実務のプロセスを旅として捉えてみよう。OJTで教えられる内容や、業務マニュアルから得られるものは、旅に当てはめてみると、それ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

らは市販のガイドブックの内容と考えることができる。そこからは情報を得ることができるが、ガイドブックを読むだけでは、自立し、自ら考えて実行するというプロセスには結びつかない。詳細は次節で述べるが、旅に出る場合、何らかの計画を立て、それに沿って行動するであろう。もちろん何も計画を立てずに、行く先々で起こるイベントを楽しむ旅もあるだろうが、リスクが伴うであろうし、それなりの経験者（すなわち「一人前」）である必要がある。実務プロセスの場合、無計画な場当たりの対応ではそもそも実務が成り立たないし、人が育つこともないだろう。

一人前を目指すに当たり、旅のしおりを書くことが最初の一步である。旅のしおりを書くことができるということは、実務プロセスにおいては、実務の全体像を把握し、適切な事前準備ができ、重要なポイント、リスク、費用、納期を理解できているということである。

旅のしおりを書くことができるようになると、自ら次の新しい旅に挑戦すること、すなわち実務の分野を広げる契機につながり、組織内の全体的な人材の底上げを図ることができるものとする。

## 4.2 旅のしおりについて

あなたが旅に出る場合に、その目的（観光 or 出張）や、行き先（国内 or 海外）を問わず、出発前の事前準備をするであろう。

一般的に必要とされる準備内容を項目別に以下に挙げる。

### ① 現地の事前調査

・行き先の概要、気候、名物、風土、チップ、電圧、祝祭日

### ② 必要な手続き

・チケット手配、出国、入国、税関、機内での手続き

### ③ スケジュール

・出発時間、航空会社、移動手段、現地での目的別時間配分

### ④ 持ち物

・着替え、食料、飲料、身の回り品、撮影器具、地図、パンフレット

### ⑤ 緊急対応

・非常時の連絡先、在外公館の連絡先、自宅のアドレス、電話番号

これらは旅をするためには必要不可欠な羅針盤であり、各項目の整理が上手くでき、その内容が濃いものであればあるほど、旅全体が有意義なものとなることであろう。

## 4.3 旅のしおりと実務プロセスについて

旅のしおりを作成するのと同じように、実務プロセスについて、整理してみよう。

知財担当者としての基本的な実務プロセスである明細書の作成を例に整理する。

明細書の作成に関係する項目を以下に挙げる。

### ① 目的

・事業領域の確保、周辺保護、他社権利対抗

### ② 事前検討

・単独出願か共同出願か、発明者の特定、発明の把握、開示内容の確認、開示範囲の確認

### ③ 情報調査

・従来技術調査、関連技術調査、他社動向調査、トレンド調査、ニーズ調査

### ④ 予算確保

・出願前調査、国内／外国出願、審査請求

### ⑤ 外部活用

・社内内作による作成、外部事務所依頼

### ⑥ 重要課題整理

・請求項の検討、実施例の記載、比較例の記載、基礎発明、周辺発明

### ⑦ プロセス検討

・請求項から作成、実施例から作成、図面の作成、実験確認、納期、技術ロードマップ、事業シェア

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

⑧ 課題解決の方策

- ・具現性，明示性

⑨ リスク管理

- ・審査基準，判例
- ・係争

このように明細書を作成する場面においても、多くの留意点がある。通常、明細書作成で指導される点は、ほとんどが明細書の記載の方

法、つまり方式に関することである。明細書は技術論文でありながら、権利書である。従って、実際に実務プロセスで留意する点は、経営的観点、技術、業界の方向性、納期、費用、活用、リスク管理など多岐にわたり、通常のOJTでは教育されない部分が多くある。これらの部分は、実際に自らが認識し、意識して業務を遂行しないと、実務に支障を来し、実務が成り立たな

表1 旅のしおりと実務プロセスとの共通点

項目	ポイント	内容	実務プロセス（明細書作成）
旅の目的	旅の狙い，目的を明確にすることで，計画立案上の拠り所とするとともに，参加者全員と共有し，一体感を醸成する。	・目的 ・案内文	出願の目的を明確にし，今後の権利化計画・リソース投入度合いを検討する。 (事業領域の確保／周辺保護／他社権利対抗etc.)
現地調査	・事前に収集した目的地に関する情報量が，事前の持ち物準備やスケジュールの立案精度を左右する。 ・自ら情報収集に努める他，旅行会社等の専門家も活用する。	・行き先の概要 ・気候 ・名物 ・風土 <海外の場合> ・チップ ・電圧 ・祝祭日	・自他社の出願動向を把握し，本願の位置付けを整理する。 (従来技術／関連技術調査，他社動向／トレンド調査，ニーズ調査) ・調査をもとに発明内容を整理，把握する。 (開示内容／範囲の確認) ・関係者を整理，把握する。 (発明者，出願人)
必要な手続き	旅に出るための最も重要な手続きを整理し，事前準備が必要な場合は，遺漏なく準備する。	・チケット，宿泊施設手配 <海外の場合> ・出国 ・入国 ・税関 ・機内での手続き	出願にあたっての重要事項を整理する。 (請求項の検討，実施例・比較例の記載，出願期限日)
スケジュール	訪問予定地を限られた日程で効率よく，且つ無理のないスケジュールで回れるよう計画を組む。	・出発時間 ・航空会社 ・移動手段 ・現地での目的別時間配分	出来るだけ早く出願を完了するためのプロセスを検討する。 (請求項から作成／実施例から作成，図面の作成，実験確認の時期・納期)
持ち物	旅の目的，目的地の事前情報，スケジュールに基づき，持参可能な量も考慮した上で，必要十分なものを準備する。	・着替え ・食料 ・飲料 ・所持金 ・身の回りのもの ・撮影器具・地図 ・パンフレット ・携帯電話 <海外の場合> ・パスポート ・現地通貨	拒絶理由に耐えうる明細書の内容，構成を検討する。 (具現性，明示性，請求項の階層化，複数実施例の記載)
緊急対応	万一の場合を考慮して，必要な対応をとれるよう準備する。	・常時の連絡先 ・自宅の電話番号，アドレス <海外の場合> ・在外公館の連絡先	法律，審査等の情勢変化を把握し，適応した明細書を作成する。 (法改正，審査基準，判例動向，係争)

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

くなる。

実務を遂行するに当って留意する点は、旅のしおりを作成する際に注意する点と非常に類似している。

つまり、旅のしおりを作成することにより、基本的な準備、調査、予定、予測、等の段取りを自らが設計することができるようになり、その能力が実務プロセスに活用されるようになるのである。

実際に旅に出たときに、事前に作成した旅のしおり通りに行動できるだろうか。もし、旅のしおり通りに行動できれば、その旅のしおりの計画精度は非常に高く、作成にあたっての事前調査、リスク検討、事前準備が十分行えたことになる。必ずしも計画通りにいかなかった場合は、旅のしおりを振り返り、計画通りにいかなかったところはどこか、その原因は何かを反省することで、次回の旅に備えることができる。

旅のしおりと実務プロセスとの共通点を表1にまとめた。

#### 4. 4 旅のしおりの作成経験が自立的成長に結びつく；トラブルの仮想事例からの考察

ここで第3章の仮想ケースに登場した吉原さんが、その後の実務で直面したトラブルについて、さらに3つの仮想事例で考えてみよう。3つの事例とは次のようなものである。

① 自社の欧州特許の異議認容を受けて、特許維持を目的に自社が請求したアピールで口頭審理に出席したときの事例

② 自社の複数の商標権をイタリアの会社にライセンスするための契約交渉に出席したときの事例

③ 中国での自社製品の模倣品対策として、当局を表敬訪問するとともに展示会での取締り状況を視察したときの事例

各事例において吉原さんが見舞われたトラブルと反省点を表2にまとめた。反省点にあるように、吉原さんは実務の遂行に当たり押さえておくべきポイントを看過し、基本的な確認事項においても不十分な対応のまま、実務に臨んでしまっている。トラブルが生じた原因としては、既に述べたように、育成とは名ばかりの実質的な放任状態、並びに、OFF-JTとOJTの連携やコミュニケーション面等での育成理論からはずれたやり方が根底にあり、それらが複合的に影響した結果と考えられる。さらに、吉原さんには、研修や業務経験から得た知識を直面する実務につなげて応用する力（実務での留意点に自ら事前に気付く力）が不足していると言わざるを得ない。

では、このような実務状態から脱却し一人前に近づけるためには、どうすればよいであろうか。まずやらせてみて失敗から学ばせるという手法もあるであろうが、大きなトラブルにつながる失敗は避けねばならない。また、業務マニュアルを整備する（させる）というのも一法であるが、個々のケースで千差万別の状況にある生の実務においては、必ずしも定型の業務マニュアル通りに事が運ぶわけではない。そこでわれわれが提案するのが、旅のしおりを作成させることである。

前節では旅のしおりと実務プロセスの共通点について述べたが、旅のしおりの作成によって、予測や段取りなど実務でも大切な留意点に事前に気付く力や、自ら調べたり尋ねたり相談したりする自立的姿勢を身に付けさせることが可能と考える。旅のしおりに定型はなく、先輩の過去の足跡を参考にしてもよいが、部下自身のスタイルで個性を出してまとめさせればよい。旅の各場面に思いを馳せながらしおりを作成する過程は、自らが気付くという自立を促す絶好のイメージトレーニングである。しかも頭の中だけのトレーニングではなく、しおりという形の

表2 トラブルの仮想事例

実務	直面したトラブル等	反省点
EPOでの アピール段階の 口頭審理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異議段階の口頭審理と同じ会場に行ってしまう、遅刻しそうになった。</li> <li>・審判長がフランス人でフランス訛りの英語が半分程度しか聞き取れなかった。</li> <li>・補助クレームを提出していたが、更なる減縮を余儀なくされ、即断が必要であった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ミュンヘンでは会場が2ヵ所あることを知らず、会場の場所確認を怠った。</li> <li>・自分の英語力に過信があり、通訳等の手配を怠った。</li> <li>・補助クレーム作成は代理人任せで、自社の必要とする権利範囲のボトムラインをよく検討していなかった。</li> </ul>
商標権のライセ ンス交渉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当日持ち寄った双方の最新契約案中の商標リストにおいて一部の登録番号の不一致が判明した。</li> <li>・先方（ライセンシー）の準備している製品ラベルが登録商標と異なる書体で作成されていた。</li> <li>・欧州限定としていたテリトリーをロシアとインドまで拡大するよう先方が急に主張してきたが即断できなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・書面のやり取りの段階で基本事項の確認をいい加減にしていた。</li> <li>・同上</li> <li>・グローバルでの自社ビジネスへの影響を事業部門と十分に協議していなかった。</li> </ul>
中国での 模倣品対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係者用に持参した手土産が足りなくなってしまう対応者と気まづくなった。</li> <li>・押収した模倣品をデジタルカメラで撮影したが、現地時間への時刻変更を忘れ日本時間のデータが刻印され、高解像度への画素数設定を忘れ、また、不正使用している商標部分のプリントがボケており、証拠力の乏しい写真しか持ち帰れなかった。</li> <li>・展示会には多くの競合である日本企業が参加しており、連携して対策を取っていることを知った。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予定外の面会があることを想定し、手土産を多めに準備しておかなかった。</li> <li>・模倣実態を示す写真の重要性を考えず、事前の撮影練習を怠り、携帯電話でスナップ写真を撮るような感覚で写真を撮影し、さらに、撮影直後の画像確認も怠った。</li> <li>・競合会社を含めた周辺環境に対するアンテナが不足していた。</li> </ul>

文書にすることによる視覚的効果を通じたクリティカルポイントのチェックである。こうした旅のしおりが蓄積される度に、最新のしおりに新たな着眼点や工夫が加えられ、質的にも向上していくことが期待される。

それに対し、実務において事前に上司から留意点を事細かく指導される従前のやり方だけでは、それらの留意点を別の場面に応用できるようになるであろうか。別の実務に当たっては同様のトラブルを繰り返すことになりかねない。それこそ適応力、応用力という部下の資質の問題だけになってしまう。

このように、旅のしおりの作成に必要な能力は、実務を遂行する上で必要な基礎的な能力と共通する部分が多く、痒いところに手が届くような旅のしおりに書くことができるようになれば、その能力を実務に活かし、知財業務を一人前に遂行できるようになると言える。

あなたが部下を同行させて遠方に出張する際には、是非部下に旅のしおりに書かせてみていただきたい。そして何よりも重要なことは、部門長であるあなた自身が、旅のしおりに作成する部下と真剣にA（大人）→A（大人）の関係で向き合い、状況に応じて適切な指導や助言を「ガニエの九教授事象」等を参考に行うことである。

5. おわりに

当小委員会では、過去に類をみない切口から知財部の人材育成について提言した。この提言すべてに同意していただけることは難しいにしても、賛同していただける部分も少なからずある。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ると考える。

知財部門長は、特許侵害訴訟に負けるのが許されないのと同様に、人材育成に失敗することも許されない。特許侵害訴訟の敗訴は一時的なダメージにとどまるが、人材育成の失敗は部門長であるあなたが職を退いたあとも長く負の遺産として継承されることとなる。

知財立国を目指す日本にとって、一層の社業発展をみるか否かは、知財部門長であるあなたがどれだけ真剣に人材育成に取り組むかにかかっていることを再認識していただきたい。

最後に人材育成にあたる部門長の心得3箇条をあげておく。

1. 「本気」で人材育成に取り組め
2. 「信念」を持って育成せよ
3. 自らも「基礎力」をつけよ

本論説が、読者方々の今後の人材育成の一助となれば幸いである。

本論説は、2007年度知的財産マネジメント第1委員会第3小委員会のメンバーである鈴木裕史（小委員長，中外製薬），井上二三夫（小委員長補佐，シスメックス），安食静二（ケンウッド），石村善正（昭和電工），葛尾巧（クレハ），狩谷泰生（シャープ），春原義廣（富士ゼロックス），富田剛（日産自動車），中村俊則（セコム），新村悟（トプコン），東明洋（NTTドコモ），藤澤優一（松下電工），横山和人（鹿

島建設），吉原拓也（日本電気）が執筆した。

本論説の作成に当たり，育成理論につきご教授頂いた金井壽宏先生（神戸大学），島田涼子先生（人間総合科学大学），長岡健先生（産業能率大学），中原淳先生（東京大学）に心から感謝の意を表します。

## 注 記

- 1) 知的財産管理第1委員会第2小委員会，知財管理，Vol.55, No.13, pp.1967～1979（2005），知的財産管理第1委員会第2小委員会，知財管理，Vol.56, No.12, pp.1929～1941（2006）
- 2) 中原淳 編著，荒木潤子，北村士朗，長岡健，橋本論 著，企業内人材育成入門 pp.23～24（2006）ダイヤモンド社
- 3) 中原淳 編著，荒木潤子，北村士朗，長岡健，橋本論 著，企業内人材育成入門 pp.166～170（2006）ダイヤモンド社
- 4) 金井壽宏，働くみんなのモチベーション論（2006）NTT出版
- 5) 中原淳 編著，荒木潤子，北村士朗，長岡健，橋本論 著，企業内人材育成入門（2006）ダイヤモンド社
- 6) I・スチュアート，V・ジョインズ 共著，TA TODAY 最新・交流分析入門（1991）実務教育出版
- 7) 金井壽宏，仕事で「一皮むける」（2002）光文社
- 8) ここでいう「旅」とは出張や社員旅行等における実際の旅を指し，旅のしおりが比喩として知財業務マニュアルのようなものまで拡大解釈されることを意図するものではない。

（原稿受領日 2008年3月19日）