

経営に資する知財活動とそれを支える知財人材

百 瀬 隆*

抄 録 「経営に資する知財活動」とは何かについて解説した後に、それを支える知財人材のあるべき姿を描いていき、知財人材の育成方法について述べる。

従来その概念を捉えるのが難しいとされた「経営に資する知財活動」について、事業部門・研究開発部門・知財部門の三位一体の知財活動の側面から、当社（ダイセル化学工業㈱）の実例も紹介しながら、理論的な考察を行う。

三位一体の知財活動を支える知財人材は、真の知的財産のユーザーである事業部門や、将来の事業を企画する企画部門または研究開発部門を主役とし、自らは三位一体の知財活動をうまく機能させるための仕掛人としてのリーダーシップを発揮しなければならない。

知財人材の育成方法について、日本知的財産協会（以下、当協会という。）および企業内の取組みを紹介するとともに、今後の課題を明らかにする。

目 次

1. はじめに
2. 知財部門の役割とは
 2. 1 経営戦略と知財戦略との関係
 2. 2 三位一体の知財活動について
 2. 3 三位一体の知財活動の新たな視点
 2. 4 三位一体の知財活動の仕掛人としての役割
3. 三位一体の知財活動の現状と課題とは
 3. 1 三位一体の知財活動のボトルネック
 3. 2 当社の三位一体の知財活動
 3. 3 三位一体の知財活動の課題
4. 三位一体の知財活動を支える人材とは
 4. 1 知財人材の人物像について
 4. 2 サーバントリーダーシップについて
 4. 3 専門家による知恵の統合について
5. 知財人材の育成方法とは
 5. 1 当協会の取組みについて
 5. 2 企業内の取組みについて
6. まとめ

1. はじめに

本稿では「経営に資する知財活動とそれを支

える知財人材」というテーマを取り上げるが、いつも感じることであるがこの「経営に資する」という言葉ほど捉えにくいものはない。他の間接部門である経理部門を例に挙げて考えると「経営に資する経理人材の育成」という形で議論されることはほとんどない。何故、知財部門のみ「経営に資する」という観点から議論されるのであろうか。

経理部門では、経理情報をベースに経営方針の立案に貢献するということが、特に説明しなくても他部門に認識されるであろう。一方、知財部門の場合は、他の間接部門と比較して経営との結びつきがわかりづらく、知財部門に在籍する者でも明確に答えるのが難しいのが現状である。そして他部門に理解してもらおうとなるとさらにハードルが高くなるであろう。これが、知財関係者の間で「経営に資する」の言葉が多用される主な原因と思われる。

* ダイセル化学工業株式会社 知的財産センター長
Takashi MOMOSE

本稿では、最初に事業部門・研究開発部門・知財部門の三位一体の知財活動において、知財部門が担う役割を考察し、その過程で知財活動が経営にどのように結びつくのか明らかにしていきたい。その上で、そうした知財活動を担う知財人材の人物像を描き、そのような知財人材をどのように育成するかについて考察をしていきたい。

2. 知財部門の役割とは

2.1 経営戦略と知財戦略の関係

「経営に資する」知財活動を考える切り口として、経営戦略と知財戦略の関係について考察したい。会社によって組織形態が異なるが、図1にカンパニー制を導入している場合の代表的な組織を示した。全社レベルの経営戦略は、長期計画等で定められるが、知的財産に関する課題としては、グループ企業を含めた知財管理や営業秘密や技術情報の管理等が関与してくる。

各カンパニーは経営戦略に基づき、事業戦略を立案することになるが、それぞれのカンパニーに対する知財戦略が必要となる。さらに、カンパニーの事業戦略に基づいて行われる研究開発に対して、知的財産の権利化をどうするか等について計画が必要となる。一方、コーポレートは経営戦略に基づき新事業の企画を立案し、コーポレートの研究開発と連携して、新事業の立ち上げを目指すことになる。この場合、知財部門としては、経営企画部門や研究開発部門から挙げられる課題に対処することになる。

以上カンパニー制を導入している代表例を示したが、事業部制をとっている場合でも知財部門との関係は大きくは変わらないであろう。ここで重要な事は、知財戦略自体が全社レベルで単独で存在し得るものではなく、経営戦略、事業戦略および研究開発戦略に沿った形で出てくる知的財産上の課題がミックスされたものであ

るという認識である。結局、「経営に資する」知財活動とは、経営戦略を頂点とする全社レベルの活動に対して、その関係性において派生する課題を知財部門としての的確に捉え、自部門の専門性を活かしながらそれぞれの課題に対処していくことであると捉えることができる。

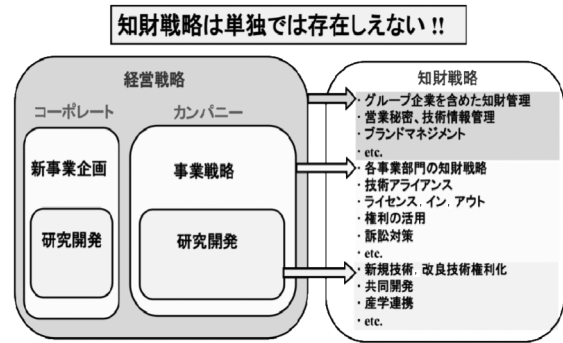


図1 経営戦略と知財戦略の関係

2.2 三位一体の知財活動について

前述したように知財活動は、経営戦略を主体とする全社レベルの活動との関係性の上に成り立つため、知財活動自体も自己完結的な取組みでは成り立たず、他部門の活動との連携が必須となる。これが事業部門・研究開発部門・知財部門の三位一体の活動の重要性が指摘される理由である。

三位一体の知財活動についての本質を知る上で当協会の野間口前会長の以下のコメントが参考となる¹⁾。

(1) 現在の厳しい経営環境下でこそ、会社の特徴が出てくる。こういう時にこそ、将来の会社の発展のために、技術開発に力を入れて、知的財産を蓄えるべきである。

(2) 知財経営は、事業戦略、研究開発戦略と知財戦略が三位一体とならねばだめである。三菱電機では、事業部門、研究開発部門と知財部門がそれぞれ独立し、互いに切磋琢磨しているが、それぞれバトルしないと本当の三位一体の活動はできない。

(3) 知的財産は目に見えない技術成果を蓄える手段であり、蓄えた知的財産がシナジー効果によって新たな知的財産を生む。

(4) 知財部門は、将来の経営を如何に進めるべきかという視点で、先を見据えた上での会社経営への提言を果たす役割を担っている。

以上のコメントから、三位一体の知財活動の本質的となる部分をつかみ取ることができるが、それは三位一体の知財活動に於いて知財部門の独立性が保たれており、他部門に言うべきことを言っていくという側面と、社内に蓄積された知的財産を将来の経営に役立てるべく、それらのシナジー効果を発揮する手立ても含めて、積極的に意見発信をしていくという側面がある。

2.3 三位一体の知財活動の新たな視点

三位一体の知財活動は、従来、図2に示されるような事業部門・研究開発部門・知財部門の三位一体として議論されてきた。ここで言う事業部門とは、既に事業を立ち上げて実績を上げている状態を想定しており、その事業を継続し、発展させることが知財活動の主目的となる。図1との関連で考えると、カンパニーの事業戦略、研究開発戦略および知財戦略の三位一体ということになる。

カンパニーの研究開発は、事業戦略に基づき、事業に関連する改良技術の開発や周辺技術の開

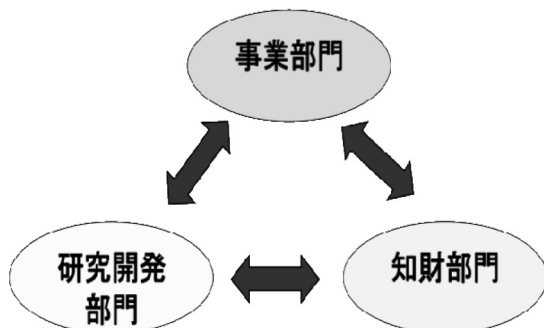


図2 三位一体の知財活動（既存事業）

発がメインとなる。知財活動としては、既存事業自体が他社の権利によって威嚇を受けないことや、その事業に対して他社の参入を防ぐために、技術開発の成果を権利化し、参入障壁を高めることなどが中心となってくる。

しかし、野間口前会長の指摘のように知財部門は、将来の経営を如何に進めるべきかという視点で、先を見据えた上での会社経営への提言を果たす役割を担っていると考えられるならば、既存事業を対象とした三位一体の知財活動だけでは不十分であることは明らかである。

将来の経営という観点から、図1で示したように将来の事業を立ち上げる役割を担うコーポレートの企画部門と研究開発部門との連携が必要となってくる。即ち、図3に示すような企画部門・研究開発部門・知財部門の三位一体の知財活動が重要となってくる。

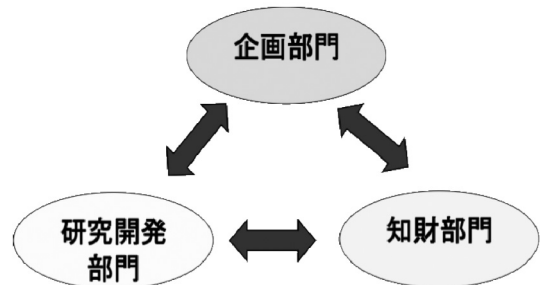


図3 三位一体の知財活動（将来の事業）

企画部門は、将来の事業をどのように立ち上げるか企画する役割を担うが、組織的に経営企画に置かれている場合や、コーポレートの研究開発に置かれている場合もあり、明確に図3に示したように3つの部門が分かれていないケースもあると思うが、機能として三者の協力関係が必要であることは間違いない。

企画部門・研究開発部門・知財部門の三位一体の知財活動では知財部門は将来の事業をどのように立ち上げるかという観点で取組むことになる。従って、既存事業を維持し発展させるという事業部門・研究開発部門・知財部門の三位

一体の知財活動と異なり、守るべき既存事業がなく、その事業自体を立ち上げるための取組みが重点となるため、知財部門の役割も当然違ってくると考えられる。自社に蓄えられた知的財産のシナジー効果を発揮させるための取組みということも重要な課題となってくるであろう。

2. 4 三位一体の知財活動の仕掛人としての役割

ここで、知的財産の真のユーザーは誰かという観点で議論したい。知財部門は通常研究開発部門の成果を権利化するというところで貢献しているが、権利化された技術的成果を使用するということはまれである。もちろん技術のライセンスという観点で知的財産の活用を図ることはあるが、それも本来事業部門の依頼を受けて行っているケースが多い。従って、知財部門は知的財産制度のユーザーであっても、知的財産それ自体のユーザーとは言い難い。同様に、研究開発部門は、技術開発の成果を生み出すが、その成果自体を利用するのは、既存の事業部門か将来の事業部門となるので、やはり知的財産のユーザーとは言い難い。知的財産の真のユーザーは、既存の事業部門と将来の事業部門として間違いはないであろう。

以上のように、三位一体の知財活動の中で、知的財産のユーザーが既存の事業部門及び将来の事業部門であるという認識に立つならば、知的財産の活用については、その事業部門が責任を持って考える立場にあると言える。従って、知財活動とは知的財産のユーザーである事業部門の意向を受けて、研究開発部門で技術的成果を生み出し、知財部門で権利化やノウハウ保護により技術的成果を保護するという役割を果たすことになってくると考えられる。

しかし、実際には事業部門や研究開発部門から知財活動の働きかけがなされる訳ではない。事業部門が知的財産のユーザーとしての役割を

果たすためには、知財部門が知財活動の仕掛人として、知財活動が円滑に行われるように3つの部門の調整をとらなければならない。知財部門にとって、この知財活動の仕掛人という役割がますます重要になってくるであろう。

3. 三位一体の知財活動の現状と課題とは

3. 1 三位一体の知財活動のボトルネック

以上、三位一体の知財活動について述べてきたが、実際に各企業で三位一体の知財活動が実効ある形で行われているのであろうか。武蔵大学経済学部の米山茂美教授によれば、実際に三位一体の理想を実現できている企業は決して多くないと認識であり、三位一体の知財活動の実現を妨げるボトルネックがどこにあり、その克服のために何が必要となるのか、という観点から以下の問題点の指摘があった²⁾。

- (1) 事業部門・研究開発部門・知財部門の各部門の「目的変数」のずれ
- (2) 事業部門や研究開発部門の活動に関する情報の獲得の難しさ
- (3) 事業部門や研究開発部門への貢献の「見える化」の難しさ

米山教授が指摘した問題点(1)の各部門の「目的変数」のずれとは、それぞれの部門間で、何をゴールとして活動を行うのか、その目的意識が共有されていないということである。事業部門の目的は利益であり、研究開発部門の目的は事業部門の方針に基づく優れた技術の開発であり、知財部門の目的は研究開発成果の権利化とそれを通じた競合の参入防御や事業推進のための水路確保等とそれぞれ異なる。この目的変数が異なることによる三位一体の活動のボトルネックを解消するためには、知財部門が今まで

以上に事業部門が目的とする利益と知財部門の目的との関係について把握する必要があり、場合によっては知財部門の目的を事業部門の目的と合うように軌道修正することも必要となる。

問題点(2)の事業部門や研究開発部門の活動に関する情報の獲得の難しさについては、多くの企業がその悩みを抱えていると考えられるが、特に事業部門からの情報が入りにくいのが実情であろう。これは、事業部門が知財戦略を立案し、それに基づいて知財活動を行う上で、知財部門との連携が必須であるとの認識が不足している場合や、知財部門からの知財活動に対する働きかけが充分でない場合に起こりうる問題である。次節で述べるように、事業部門が知財活動の中心的な役割を果たすことにより、この問題の多くは解決されるであろう。知財活動の中心を知財部門から事業部門に移すという発想に基づくもので、知財分野におけるコペルニクス的な発想の転換と言えるであろう。

問題点(3)の事業部門や研究開発部門への貢献の見える化の難しさについては、知財部門の貢献を定量化できる適当な指標が存在しないことや、2.4節で述べたように知的財産の真のユーザーが既存の事業部門及び将来の事業部門であるとするならば、知財部門が貢献したか否かについては知財部門自体が自己評価するのは難しく、ユーザーの評価にゆだねる部分が多くある点から生じているように思われる。評価を担う事業部門や将来の事業部門が、知財部門の成果をどのように評価するのか、その評価手法も定まっていないケースが多いため、知財部門の評価については、評価する側の事業部門と知財部門のディスカッションを通してお互い認識を深めていく中で定められていくと考えるのが妥当かもしれない。

3.2 当社の三位一体の知財活動

米山教授から指摘のあった三位一体の知財活

動のボトルネックについて、さらに理解を深めるために、当社の三位一体の知財活動の現状について説明したい。

当社では、カンパニー制を導入しているが、カンパニーの事業部門と研究開発部門及びコーポレートの知的財産部門との三位一体の知財活動は、図4のように示される。

事業部門には、その事業部門の知財戦略を策定し実行するパテントコーディネーター(以下、PCという。)が置かれ、副事業部長クラスが兼務で務める。研究開発部門には、研究テーマに於ける知財の権利化の考え方や進め方を考えるIP責任者が置かれ、研究テーマリーダークラスが兼務で務める。コーポレートには、知財部門として知的財産センターが組織され、各カンパニーに対する知財担当者が決められ、知財戦略策定の支援、権利化に対する実務を行っている。このように当社の三位一体の知財活動は、実態としてPC、IP責任者及び知財担当者が中心となって進められており、部門間の活動というより、これらの関係者のチーム活動といった色彩が強い。

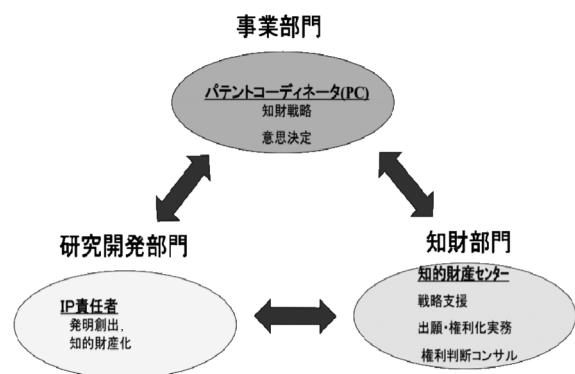


図4 当社の三位一体の知財活動（既存事業）

当社の三位一体の知財活動についてある事業部門の知財活動を実例として取り上げ、具体的に説明する(図5を参照されたい)。

まず、年度の始めにPCが年度の知財活動の方針を策定する。この方針を策定する際に、

PC, IP責任者と知財担当者の中で十分なディスカッションが行われ、知財担当としては知財の専門家という立場で意見を述べることになる。この事例では、年度の方針としては「IP責任者主導の知的財産活動の推進」を掲げているが、その狙いとしてPC一人では部門の知財活動を充分マネジメントできていなかったという反省に立って、製品群ごとにIP責任者を任命し、それぞれのIP責任者に特定の製品の知財活動を任せるということと、IP責任者の役割を明確にしてIP責任者に自覚を持って知財活動に取り組んでもらい、IP責任者を育てるということが挙げられる。

各IP責任者は部門の知財活動の方針に従ってそれぞれの製品について、改良技術に係わる出願の目標件数、具体的にどのように権利化を進めるかその計画、海外に製品を輸出することに伴う海外出願の計画、その製品に係わる自社技術のライセンス等について年度の知財活動の方針を策定する。知財担当は、知財活動の方針の策定に関与するとともに、この方針に従って権利化等の実務を行う。

先ほど述べたように知財活動は、PC, IP責任者と知財担当者が中心となって行うが、具体的には、月一回特許個別会議を開催し、活動の進捗状況を確認するとともに、個別の知財案件についてもディスカッションを行って対応をしている。具体的には、各IP責任者からの製品に関する改良技術の権利化の進捗状況の確認、他社特許のウォッチングをベースに他社の技術動向の把握と問題特許の洗い出し、外国出願の出願国に関する決定、訴訟やライセンスに関する個別案件に対するディスカッション等が議題にあげられる。さらに、年一度部門長の出席の上で特許戦略会議が開催され、年度の活動の振り返りと、今後の知財活動の進め方についてディスカッションが行われる。

当社の知財活動の特徴となっているのが、年

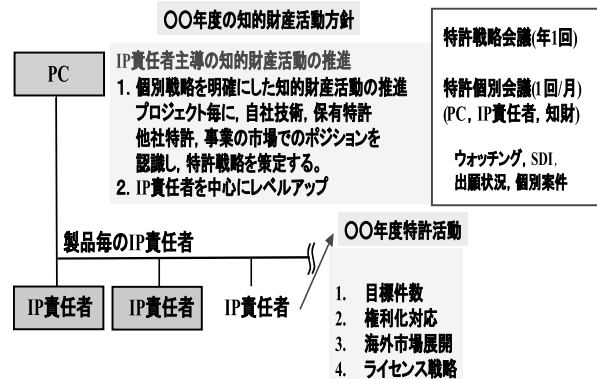


図5 当社の知財活動の実例（既存事業）

一度開催されるPCが全員参加するPC会議で、議題としては、以下の項目で行われる。

- (1) PC間の情報交換の場（お互い学び合う）
- (2) 全社の知財活動状況の紹介
- (3) 知財戦略を立てる上で参考となる知見の紹介

最も重要となるのが、PC間の情報交換で、各PCから自部門の事例が紹介され、共有化が図られている。具体的には、図5で示したような事業部門の知財活動の事例紹介や、別の事業部門で行っている特許侵害訴訟や自社技術のライセンスの実例紹介などが行われる。この会議の場を通して、各事業部門のPCが互いに教え合い、学び合っていることから、重要な研修の場でもあると捉えている。

3.3 三位一体の知財活動の課題

米山教授から指摘のあった三位一体の知財活動のボトルネックの3つのポイント（3.1を参照されたい）と照らし合わせて、前節で紹介した当社の知財活動を振り返ってみたい。

まず、第一のポイントである各部門の“目的変数”のずれに関しては、知財活動の中心に事業部門のPCを置いていることから、比較的各部門の目的がずれることは防げていると考えている。第二のポイントである事業部門や開発部

門の情報の獲得の難しさについても、先ほどと同様に知財活動の中心が事業部門であることから特に問題が生じていないと考えている。第三のポイントは、知財活動に於ける知財部門の貢献が見えにくいということであるが、この点については逆に課題があると考えている。知財活動の中心が事業部門であるがゆえに、知財部門はそのサポートという役割を担うことになり、知財部門の独自の存在意義が薄れてくる。しかし、逆説的であるが、知財部門の独自の役割は、事業部門を中心とする三位一体の知財活動が円滑に行われるように仕向ける仕掛け人であり、その状態が築き上げられればサポート役に徹することができると考えられる。

以上述べてきたのは、当社の事業部門・研究開発部門・知財部門の三位一体の知財活動に関する課題である。しかし、実は大きな課題として捉えているのは既存事業の知財活動にあるのではなく、2.3節で示した将来の事業に係わる企画部門・研究開発部門・知財部門の三位一体の知財活動にあると考えている。現状では、新事業創出に係わる企画部門からPCを選出し、形の上では整っていると考えているが、三位一体の知財活動の実効性という観点からみると、十分に活動が行われているとは言い難い。将来の事業創出という課題に対して、どのような形でどのように知財活動を進めるかについては、これから試行錯誤を行いながら、企画部門・研究開発部門・知財部門の三位一体の活動が行えている状態を作りたいと考えている。この場合も、知財活動の仕掛け人の役割を果たすのは知財部門であると考えている。

4. 三位一体の知財活動を支える人材とは

4.1 知財人材の人物像について

三位一体の知財活動を支える人材という観点

から、今まで議論した三位一体の知財活動の特性や課題を踏まえながら、知財活動に係わる関係者の人物像を描きたい。最初に、三位一体の知財活動に係わる関係者を図6に示した。これは既存事業に対する知財活動の関係者であるが、新事業創出に対する知財活動の場合は、事業部門の部分企画部門と置き換えて考えていただきたい。

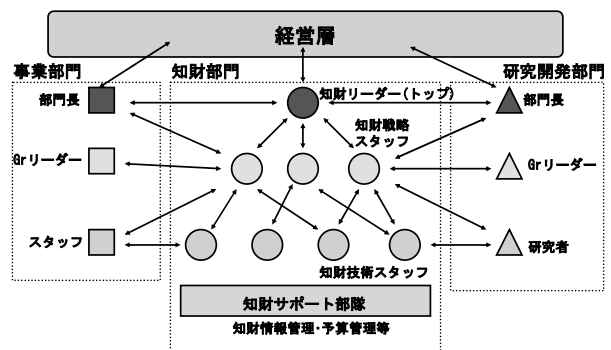


図6 知財活動に係わる関係者

(1) 事業部門

主に既存事業や周辺の事業に係わる知的財産のユーザーとして、事業の維持・発展を目的として知財戦略を練り、研究開発部門と知財部門をリードしながら知財活動を押し進める役割を担う。事業部門でこの役割を担う人材は、自他の知的財産の重要性について認識し、知的財産を事業戦略に積極的に応用していく人材である。

(2) 企画部門

主に将来の事業に係わる知的財産のユーザーとして、新事業創出の企画を目的として知財戦略を練り、研究開発部門と知財部門をリードしながら知財活動を押し進める役割を担う。事業化が実現した段階では、新たな事業部門に知的財産を移管する作業も伴う。企画部門でこの役割を担う人材は、知財情報をテーマ探索のツールとして活用し、知的財産を将来の事業戦略に積極的に応用していく人材である。

(3) 研究開発部門

事業部門との係わりでは、その事業活動における自分の研究の位置付けを明確にし、その研究を行うことにより生まれる発明のコンセプトを明確にするとともに、その発明が事業にどのように活かせるか提言する役割を担う。

企画部門との係わりでは、自社及び他社で生まれる発明を応用し、新事業テーマに結びつけるための具体的なアクションを行い、企画部門に発明を利用したビジネスモデルを提唱する役割を担う。

(4) 知財部門

三位一体の知財活動の仕掛人として、事業部門、企画部門や研究開発部門に働きかけ、三位一体の知財活動の仕組みづくりを行うとともに、知財活動が円滑に行われる状態を作り出す役割を担う。さらに、知財の専門家として知財活動で必要となる専門的なサービス業務を実際に行う役割を担う。

4.2 サーバントリーダーシップについて

以上、三位一体の知財活動の関係者の人物像を描いたが、2.4節でも述べたように、知財活動の主体は知的財産のユーザーである既存の事業部門と将来の事業部門であり、知財部門の役割は三位一体の知財活動の仕掛け人であるとともに、知財の専門家としてのサービス業務にあると言える。捉え方によれば、知財部門はやはり支援部門として他部門を支えるだけの存在であったのかという疑問がわく。しかし、神戸大学大学院の金井壽宏教授の著書³⁾で紹介があったサーバントリーダーシップという概念を知った時に、新たな知財部門の役割が見えてきた。尚、サーバントリーダーシップの定義については、「大きなビジョンや目標の実現にまい進している仲間を支援（＝奉仕）するリーダーのこと。近年この概念を組織マネジメントに活用す

る企業が増えています。』⁴⁾という記述が参考となる。

以下、金井教授の著書からサーバントリーダーシップを知る上でキーワードとなる部分を抜粋した。

- ・企業社会では、リーダーは組織やチームを強力に引っ張る人だと思われがちだが、サーバントリーダーシップはそれとは一味違う行動をとる。力づくで引っ張るのではなく、ミッションに向かって自発的に歩み始める人を後押しするのだ。
- ・サーバントリーダーは、相手に対し奉仕する人だ。相手への奉仕を通じて、相手を導きたいという気持ちになり、その後リーダーとして相手を導く役割を受け入れる人だ。
- ・サーバントリーダーは、つねに他者がいちばん必要としているものを提供しようと努める。
- ・サーバントリーダーが自分、もしくは自分たちのミッションをしっかりと持って、それにみんなが向かっている限りは支えるということだ。

このサーバントリーダーシップの概念を用いて知財部門の役割を捉え直すと、知的財産のユーザーである事業部門と将来の事業部門が知的財産を活用して事業活動を積極的に行えるように、三位一体の知財活動の仕掛人としてのリーダーシップを発揮するとともに、知財活動で掲げたミッションを果たすために、専門家としてその実現に向けて支援を行っていくという2つの点でサーバントリーダーシップを発揮する部門であることが見えてくる。

知財部門は単に言われたことを行う支援部門ではなく、サーバントリーダーシップを発揮する支援部門であると言える。従って、知財部門を担う人材は、このサーバントリーダーシップが発揮できることを求められるであろう。

4. 3 専門家による知恵の統合について

当社の事例を紹介した3.2節に於いて、三位一体の知財活動は部門間の活動と捉えるより、事業部門、研究開発部門と知財部門のそれぞれの担当者のチーム活動と捉えた方が良いとの指摘を行った。もちろんこれは当社の事例に基づく見解で、一般論として受け入れられるものか否か確認は行っていないが、それぞれの担当者のチーム活動とみることによって、違った視点で三位一体活動を捉えることができる。それは、専門家による知恵の統合という視点である。

専門家による知恵の統合という観点で、ピーター・F・ドラッカーは以下のコメントを述べている⁵⁾。

- ・知識社会では、専門知識が一人一人の人間の、そして社会活動の中心となる資源となる。
- ・とはいえ、個々の専門知識がそれだけでは何も生まない。他の専門知識と結合して、初めて生産的な存在となる。知識社会が組織社会となるのはそのためである。
- ・企業であれ、企業以外の組織であれ、組織の目的は、専門知識を共同の課題に向けて結合することである。

三位一体の知財活動とは、事業部門、研究開発部門と知財部門のそれぞれの専門家が、知財活動という共同の課題に向けて、それぞれの専門知識を出し合い、結合することであると捉えることができる。三位一体の知財活動において生産的なアウトプットを出し続けるためには、それぞれの専門家の知恵の統合が重要な課題となる。

3.1節で三位一体の知財活動のボトルネックを議論した時には指摘していなかったが、各専門家の知恵が統合できない場合、アウトプットを出せないことを考えると、やはりこの部分も大きなボトルネックと捉える必要がある。

専門家の知恵を統合する上で阻害要因として

考えられることを図7に取り纏めた⁶⁾。

それぞれの垣根を乗り越え、いかに職業的知恵を引き出すか	
垣根	言葉の違い (専門語の意味がわからない)
垣根	立場の違い (何をねらいとしているか?)
垣根	思考方法の違い (何に基づいて判断しているのか?)
垣根	価値観の違い (何に価値をおいているか?)
	職業的知恵 (創造的解決策を生み出す力)

図7 専門家の知恵を統合する上での阻害要因

専門家の使う特殊な専門用語の理解不足から生じる意思疎通の障害から始まり、立場の違い、思考方法の違い、価値観の違いなどの阻害要因を乗り越えて、ようやくお互いの知恵を利用できるようになると考えられる。したがって、それぞれの担当間で専門家としてのお互いの立場を尊重することが前提となって、意思疎通を図る上での阻害要因についての理解を深めていくことが重要となる。三位一体の知財活動を担う人材には、ここで指摘したような専門家の知恵統合という観点からの理解も求められるであろう。

5. 知財人材の育成方法とは

5. 1 当協会の取組みについて

当協会では、2006年に協会としての人材育成に関する中長期ビジョンを策定⁷⁾し、それに基づいて研修活動を行っている。この中で、知財技術者向けの研修については、既存の研修体系の中で十分な対応がなされているが、経営に資する知財活動を担う人材育成については不十分であったとの認識のもとに、「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」の2つの研修会を開設することが述べられている。

「知財変革リーダー育成研修」については、2004年に開講し、今年度まで5回実施している。

本研修会の目的は、経営に資する知財活動を行う上で、知財部門として大きなビジョンが描けるリーダー的な人材を育成することにある。

研修方法としてアクションラーニングを取り入れ、図8に示すような3つのラウンドからなるプログラムを組んでいる。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をコミットし、第2ラウンドではグループ討議を中心に各研修生の課題を展開し、第3ラウンドでは社内で実施することになる変革課題について最終発表を行い、研修生間で評価し合うことで進めている。

また、人材育成の観点から研修修了者に対しては、リーダーとして成長して貰うために、その後のフォローとして、研修終了から1年後に集まってもらい、それぞれの提示した変革課題に対してその後どのように展開しているかを発表し、研修生相互の意見交換が行える機会も作っている。

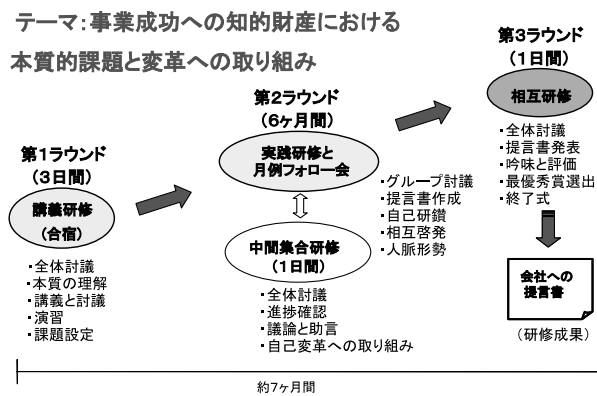


図8 知財変革リーダー育成研修

「知財戦略スタッフ育成研修」については、2006年に開講し、今年度まで5回実施されている。本研修の目的は、知財リーダーを支える知財戦略スタッフとして、与えられた課題を解決するために必要な複数の専門領域を理解でき、自ら解決策を提案でき、その解決策に基づいて複数の専門家の協力を得ながら解決に向けて行動できる人材を育てることにある。

研修方法としてはケースメソッドを取り入れ、事業戦略と知財戦略との結びつきについて、グループ討議やレポート作成を通じて認識を深めてもらえるようにしている。

図9に示すように、3つのラウンドからなり、第1ラウンドでは、経営学の専門家により指導を受け経営学の基本を取得する。第2ラウンドでは、ケースを通して経営戦略と事業戦略についての理解を深める。第3ラウンドでは、ケース・メソッドを用いて事業戦略と知財戦略の関係について理解を深める。

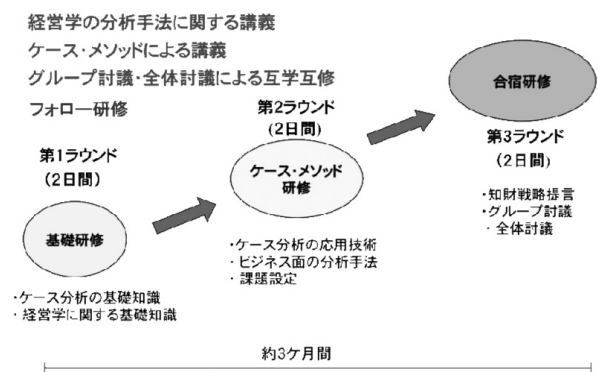


図9 知財戦略スタッフ育成研修

上記2つの研修については、それぞれの研修会のプログラムや受講生からの評価等について取り纏められている⁸⁾。ある企業では、この2つの研修プログラムの特徴を組み合わせ、独自に社内研修会として実施しているところもある。

5.2 企業内の取組みについて

三位一体の知財活動を根付かせるために、最初に行わなければならないことは、意識改革である。知的財産のユーザーである既存の事業部門と将来の事業部門が自ら知的財産の重要性を認識し、その活用に対してリーダーシップをとるという意識付けが重要である。その意識改革を行うのが、知財活動の仕掛人としての知財部門である。知財部門は、サーバントリーダーシップを発揮し、知的財産のユーザーに対する意

識改革を行う必要がある。その為には、知財部門のリーダーが以上のような認識を自ら持つ事が大事であり、それが意識改革の第一歩となる。

次に、当社における三位一体の知財活動の経験からすれば、知財部門の担当者だけでなく、事業部門や研究開発部門の担当者が三位一体の活動の重要性を認識するとともに、実際の知財活動を通して担当者間の知恵を統合するとともに、実際の活動の中からさらにアウトプットを出すためにどのようにすれば良いかその方策を練っていくことが重要となる。知財変革リーダー育成研修で用いているアクションラーニングが三位一体の活動の中で重要となってくる。

さらに、当社の三位一体の知財活動で紹介した各事業部門の担当者による情報交換の場の設定が重要である。知識社会では、ある事業部門の成功事例や失敗事例が他事業部門で役立つ。そうした知の交流が行えるように仕向けるのも、サーバントリーダーとしての知財部門の役割であると考えられる。

今後、新事業創出という観点から、企画部門・研究開発部門・知財部門の三位一体の知財活動が重要となるが、これに関しても試行錯誤を繰り返しながら学んでいく、アクションラーニングが必要になってくるであろう。以上、人材育成の方法についてはアクションラーニングを中心に取り纏めた。それ以外にも社内ローテーションを活用することや、社内研修を充実させることなど他に方法があると思うが、紙面の関係上紹介できなかったことをお詫びする。

6. まとめ

本稿では、経営に資する知財活動とそれを支える知財人材について、筆者の実務上の経験およびリーダーシップ論や知識社会の特性について書かれた論説を参考にしながら論理を展開してきた。

三位一体の知財活動は、各企業で形態は違っ

ても何らかの形で既に実践されているし、実践されつつある。ここで重要なことは、自社の三位一体の知財活動がどの段階にあるのかその現状認識であり、今後さらにこれを進展させるために、何がボトルネックになっているか自覚することである。そうして初めて、現在および将来の事業に貢献するために、知財活動として何に重点を置いて取り組むべきか見えてくるであろう。本稿がそれらの解析を行うときに役立つことを願っている。

また本稿では、三位一体の知財活動を行う上で、知財部門は知財活動の仕掛人としてのリーダーシップを発揮することの重要性を強調した。これはサーバントリーダーシップと言われるもので、今後知財部門の役割や人材育成を考える上で、キーポイントとなるだろう。知財部門は単なる支援部門としてではなく、サーバントリーダーシップを発揮する支援部門として活躍することが求められていることを再度強調させていただいて、結びの言葉としたい。

注 記

- 1) 2008年10月17日に当協会主催で行われた異業種交流会に於ける野間口当協会前会長のコメントを抜粋した。
- 2) 2009年10月23日に行われた当協会主催の「知財変革リーダー育成研修会」に於ける米山茂美教授の講義資料から引用した。
- 3) 池田守男, 金井壽宏「サーバントリーダーシップ入門」かんき出版(2007)
- 4) 人事労務用語辞典 (<http://jinjibu.jp/GuestDctnr/dtl/193/>) より引用
- 5) ピーター・F・ドラッカー「プロフェッショナルの条件」ダイヤモンド社(2000)
- 6) 2008年7月9日に東京理科大学専門職大学院において筆者が行った「思考のインテグレーション」に関する講義の講義資料から引用した。
- 7) 知財管理, Vol.56, No.9, pp.1439-1447 (2006)
- 8) 知財管理, Vol.58, No.1, pp.95-104 (2008)

(原稿受領日 2009年12月14日)