

JIPA活動を通して得られる経験と 人間的な成長について

人材育成プロジェクト*

抄 録 人材育成プロジェクト（以下「本プロジェクト」と称す）では、日本知的財産協会（以下「JIPA」と称す）がどのような組織的特徴を持っているかを明らかにするとともに、JIPAで活動している専門委員会や政策プロジェクトのメンバー（以下「委員等」と称す）がどのような経験をして、どのように成長しているかを明らかにするために活動を行った。前者のJIPAの組織的特徴については学習機能を備えた実践コミュニティであることを明らかにし、既に報告しているため¹⁾、本稿では後者の課題について、委員会等へのアンケート調査および委員等を派遣している会員企業に対するヒアリング調査を通して考察を行った。

結論としては、JIPA活動を担う委員等がJIPA活動を通して多くの経験をし、成長していることが明らかとなった。即ち、委員等がJIPA活動に参加すること自体が、委員等の人材育成に寄与しているという事実である。一方、経営の視点で知財を捕らえる視座の獲得という観点からは不十分であることが明らかとなった。

目 次

1. はじめに
2. 本プロジェクトの活動について
 2. 1 本プロジェクトの目的
 2. 2 本プロジェクトの構成および進め方
 2. 3 JIPAの特徴と本稿でフォーカスするポイント
3. 会員企業が委員等をJIPA活動に派遣する目的は何か
 3. 1 委員等の派遣のねらい
 3. 2 委員等の人選と派遣期間の考え方
4. 派遣された委員等がJIPA活動を通して何を学んだか
 4. 1 実務的な情報・スキルの獲得
 4. 2 交流による知的刺激・モチベーション向上、視野拡大
 4. 3 経営の視点で知財を捕らえる視座の獲得
 4. 4 リーダーシップの向上
 4. 5 委員等の派遣元の会員企業に対する成果報告について
 4. 6 委員等が想定している派遣元の会員企業のJIPA活動に対する評価
5. 委員等派遣に対して会員企業はどのように評価しているのか
6. まとめ
 6. 1 本プロジェクトとしての評価
 6. 2 本プロジェクトとしての提言

1. はじめに

本プロジェクトが発足したのは2008年の4月のことであった。まずその発足のきっかけとなった二つの出来事について説明したい。

その一つは、JIPAの研修講師をしていたらいる神戸大学大学院・経営学研究科の松尾陸教授から、「JIPAではいろいろな企業の人が集まって、報酬も得られるわけでもないのに嬉々として活動している。その姿をみて不思議な組織に思えた。一体何がそうさせているのでしょうか？」という素朴な疑問が投げかけられたことであった。

* 2009年度 Human Resource Development Project

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

もう一つは、JIPAの常務理事・委員長会議である委員長から「会社では部下がいないが、委員長の役割を担うことにより、人を束ねるといふ貴重な体験ができた。」という退任の挨拶があり、別の委員長からも「特許庁に対する政策提言など、会社ではできない経験ができて非常によかった。」という感想が述べられたことであった。

以上二つのきっかけから、我々が普段接しているJIPAがどのような組織的特徴を持っているのかを明らかにするとともに、JIPAで活動している委員等がどのような経験をして、どのように成長しているのか明らかにすることが、人材育成の観点からも有意義であるのではないかという想いにかられた。これが本プロジェクトを発足させた動機であった。

第一の着眼点であるJIPAの組織的特徴に関しては、既に本プロジェクトの成果報告を行っている¹⁾ため、本稿では本プロジェクト全体の活動について紹介するとともに、もう一つの着眼点である、JIPA活動を体験することが、実際に活動に参加する委員等の成長に貢献しているか否かについて、活動に参加した委員等へのアンケート調査結果や派遣元の会員企業に対するヒアリング調査結果等を通して考察を進めていきたい。

2. 本プロジェクトの活動について

2.1 本プロジェクトの目的

前章において本プロジェクトを発足させた動機について説明を行ったが、その後本プロジェクトをスタートさせるに当たり、以下の仮説を立て、それを検証することを本プロジェクトの目的とした。

(1) JIPAは、日本の産業発展を目指し、知的財産制度のユーザーとして活動するための、

組織上のノウハウと運営上のノウハウ（上記二つを合わせて「JIPAのDNA」と称す）を有し、そのDNAを核として、お互い連携をとりながらJIPA活動を行っている。

(2) JIPA活動を担う委員等がJIPA活動を通して多くの経験をし、成長している。即ち、JIPA活動に参加すること自体が委員等の人材育成に寄与している。

以上の仮説を検証するために、以下の二つのアプローチを行った。

(A) JIPA活動の源泉となっているJIPAのDNAを明らかにする（仮説1の検証、以下「アプローチA」と称す）。

(B) JIPAという場を通して、JIPA活動を担う委員等がどのような経験をし、成長しているか明らかにする（仮説2の検証、以下「アプローチB」と称す）。

2.2 本プロジェクトの構成および進め方

本プロジェクト活動は2008年4月に開始し、2010年3月末に終了した。本プロジェクトメンバーは、表1に示したが、JIPAの人材育成委員会の担当役員である宗定勇元JIPA専務理事、井床利之常務理事と人材育成委員会メンバーが中心となり、アドバイザーとして元住友金属工業(株)の津田哲明氏及び神戸大学の松尾教授が入っていただき、本プロジェクト事務局としてJIPA事務局の浜田郷子氏が担当した。その他、人材育成委員会の第3小委員会のメンバーが適宜議論に加わった。尚、表1の数字はメンバーが本プロジェクトに在籍した年度を示している。

なお、本稿の執筆は、2008年度および2009年度本プロジェクトリーダーの百瀬隆（ダイセル化学工業）が担当した。

本プロジェクトは、2.1節で示した検証のための二つのアプローチに即してそれぞれ以下の

表1 本プロジェクトの構成メンバー

プロジェクトリーダー	百瀬 隆 (ダイセル化学工業)	2008, 2009
プロジェクトメンバー	宗定 勇 (前JIPA専務理事)	2008
	井床 利之 (川崎重工業)	2008, 2009
	増田 進 (キッコーマン)	2008, 2009
	武井 清 (元バイオニア)	2008
プロジェクトアドバイザー	松尾 陸 (神戸大学)	2009
	津田 哲明 (元住友金属工業)	2008, 2009
事務局	浜田 郷子 (JIPA事務局・政策)	2008, 2009
その他関係者	人材育成委員会第3小委員会メンバー	

* 人材育成委員会第3小委員会メンバー

ように進めた。

アプローチAについては、松尾教授に経営学の視点から解析を依頼した。JIPAの活動は図1に示すように、JIPAの役員で構成される執行部、事務局、政策プロジェクトや専門委員会等を中心として幅広く行われている。それらの中で会員企業との係わりが深いものとして、会誌広報活動、研修活動、東西部会活動や業種部会活動が挙げられる。さらに、政策プロジェクトや専門委員会では、日本及び海外の特許庁を含む政府機関との交流、海外の知財制度のユーザー団体との交流、大学やその他の研究機関との交流等を積極的に行っている。以上の様に

JIPA活動は多岐に渡るため、松尾教授に解析をしていただくに際してまず本プロジェクトとして、松尾教授にJIPA活動の全体像について把握していただくとともに、JIPA活動の特徴についても理解していただくためにアプローチBで得た知見も含めて松尾教授と数回議論を重ねた。さらに本プロジェクトの説明だけでは不十分な点については、松尾教授にJIPA関係者(JIPA事務局長等)に対して直接インタビューを行ってもらった。

アプローチBについては、政策プロジェクトのサブリーダー以上および専門委員会の副委員長以上を対象にアンケート調査と委員等を派遣している会員企業に対するヒアリング調査を行った。上記アンケート調査は、実際にJIPA活動に参加した委員等が活動を通して何を学び、どのように成長したかを知ることを主眼として実施した(アンケート対象者195名、回答数87名、回答率45%)。一方、会員企業に対するヒアリングは、会員企業が何を意図して委員等を派遣しているのかその理由を明らかにすると

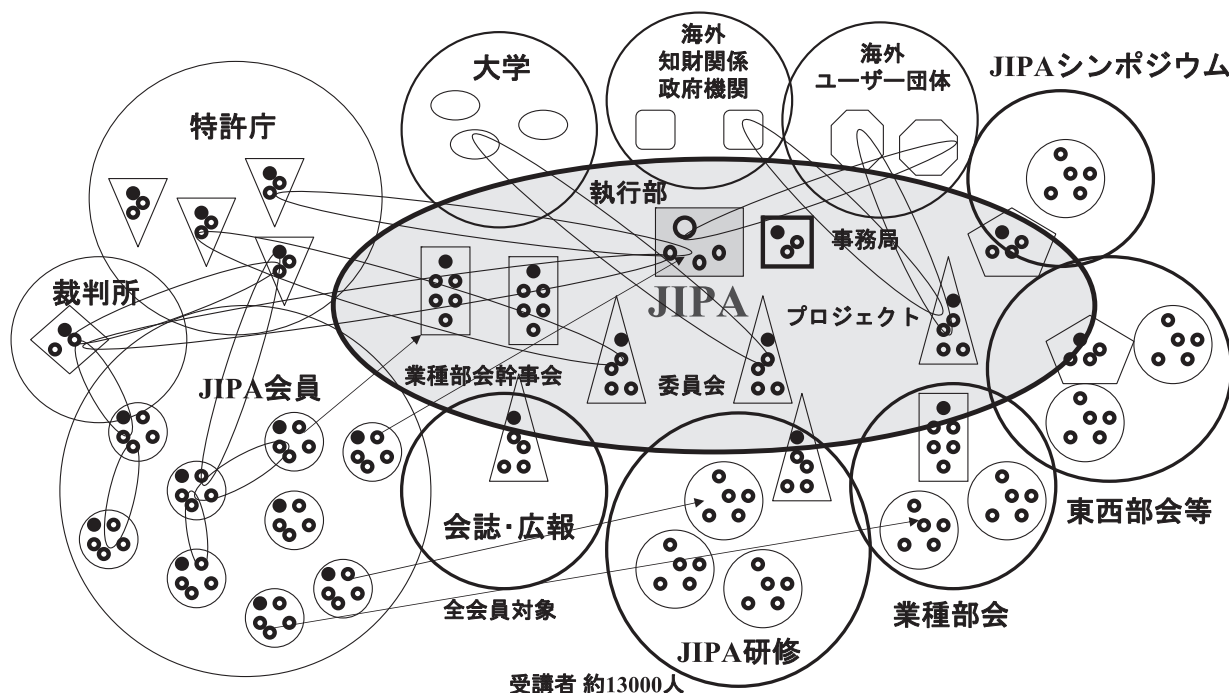


図1 JIPAが作り出す場

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

もに、実際派遣した委員等がどのように成長したかについてその評価を知るために実施した。尚、ヒアリングを実施したのは以下の12社（以下「ヒアリング対象会員企業」と称す）である。

（ヒアリング対象会員企業）

トヨタ自動車(株)、パナソニック(株)、(株)日本触媒、パナソニック電工(株)、武田薬品工業(株)、日本ガイシ(株)、ブラザー工業(株)、本田技研工業(株)、三菱電機(株)、(株)東芝、日本アイ・ビー・エム(株)

本プロジェクト活動の経緯を以下に示す。

- ・本プロジェクトの目的及び進め方について協議（2008年4月～2008年7月）
- ・アンケート調査及びヒアリング調査の準備（2008年8月～2008年10月）
- ・ヒアリング対象会員企業に対するヒアリング調査実施（2008年11月～2009年6月）
- ・専門委員会及び政策プロジェクトに対するアンケート調査実施及び結果の解析（2009年2月～2009年6月）
- ・松尾教授とJIPAの組織的特徴について議論（2009年5月～2010年3月）
- ・JIPA東西部会において本プロジェクトの成果を発表（松尾教授の講演会も実施）（2010年4月）
- ・JIPA総会会場に於いて、本プロジェクトの成果をパネル展示（2010年5月）
- ・JIPA総合企画委員会に対して本プロジェクトの成果を報告（2010年6月）
- ・JIPA常務理事・委員長会議メンバーに対して、松尾教授の講演を実施（2010年10月）
- ・知財管理誌にアプローチAの成果を掲載（2010年10月）¹⁾

2.3 JIPAの特徴と本稿でフォーカスするポイント

アプローチAである「JIPA活動の源泉とな

っているJIPAのDNAを明らかにすること」については既に本プロジェクトとして報告を行っている¹⁾ため、本稿ではアプローチBである「JIPAという場を通して、JIPA活動を担う委員等がどのような経験をし、成長しているか明らかにする」ことについて報告する。しかし、アプローチBの成果について説明するためには、その前提としてJIPAがどのような特徴を持った組織であるか念頭においておく必要がある。アプローチAで明らかにした「JIPAのDNA」について概説するとともに、アプローチBにおける取組み課題の位置づけを明確にしたい。

アプローチAにおいて明らかにしたJIPAの特徴は以下の2点である。

(1) 実践コミュニティとしてのJIPA

JIPAは、知的財産のマネジメントという領域において、知的財産関連部門に属する企業人が集まるコミュニティであり、専門委員会や政策プロジェクトといったフォーマルな場だけでなく、懇親会やOB会等のインフォーマルな活動を通して、実践することで、知的財産に関する知識を生み出しているコミュニティ（以下「実践コミュニティ」と称す）である。

(2) 学習する組織としてのJIPA

実践コミュニティは新しい知識を生み出す組織、即ち知識創造を行う組織のことであるが、優れたコミュニティもあれば、そうでないコミュニティもある。それを分けるのは、実践コミュニティに組織としての学習機能を持っているか否かである。JIPAは、知識の獲得→共有→修正・棄却という組織学習プロセスを有し、そのプロセスを適切に回していることから、学習するプロセスを備えた実践コミュニティといえる。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

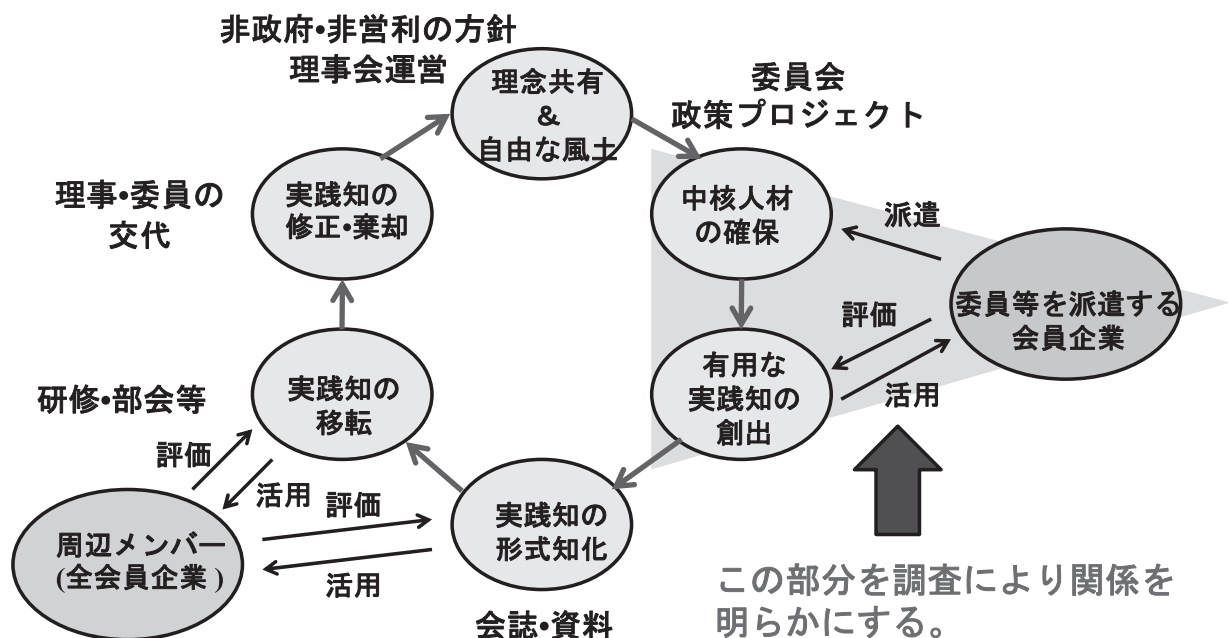
以上2点の特徴を備えたJIPAが、組織学習プロセスを回す過程で、さまざまな形で人材を育てている。具体的には、専門委員会や政策プロジェクト活動に参加している委員等であり、専門委員会や政策プロジェクト活動の成果を活用している会員企業で有り、JIPAの執行部や事務局の関係者である。

アプローチBではJIPA活動を担う委員等がどのような経験をし、成長しているか明らかにすることであるので、この課題に取り組むために上述のJIPAの組織学習プロセスとの関係を明確にしておく必要がある。

まず、アプローチAによって明らかになったJIPAの組織学習プロセスを図2に示す²⁾(このプロセス自体がJIPA活動の特徴づけているものとして「JIPAのDNA」と位置づけた)。JIPAにおいては、理念の共有と自由なコミュニケーション風土が築き上げられており、その風土の中でJIPAの活動母体となる専門委員会活動と政策プロジェクト活動(以下「委員会活動等」と称す)が行われている。委員会活動等

では、会員企業から中核人材(会員企業の中で一目置かれる人材)を確保し、派遣された委員等は委員会活動等を通して有用な実践知を創出し、その成果を知財管理誌や資料等に纏め、実践知の形式知化を行っている。それらの形式知の内、海外特許の実務マニュアル等については、JIPA研修のプログラムやテキストに使われており、実践知の移転が行われている。形式知化や移転が行われた実践知は全会員企業に対してフィードバックされ、会員企業内で活用される。派遣された委員等やJIPAの役員には一定の任期があり、定期的に交代が行われ、人が変わることによって実践知の修正・棄却が行われ、新しい実践知が生まれる素地が作られる。

アプローチBでは、派遣された委員等が有用な実践知の創出を行う活動を通して何を学び、どのように成長したかを明らかにするとともに、派遣元の会員企業の評価を明らかにすることにフォーカスを当てている(図2右側の太い矢印が示す部分)。



* 神戸大学大学院松尾教授作成の図に一部説明を加えて作成した

図2 実践コミュニティとしてのJIPAの学習機能

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

3. 会員企業が委員等をJIPA活動に派遣する目的は何か

3.1 委員等の派遣のねらい

会員企業が委員等を派遣するねらいについては、ヒアリング対象会員企業へのヒアリング結果から以下の項目に纏められる。

(1) 社内情報の収集

- ・ 専門委員会等に参加させ、会社としてのテーマの深堀を行う。
- ・ 知的財産に関する最新情報、規模や業種の異なる他社の現状や考え方について、公式、非公式を含めた実態情報が得られる。

(2) 社内外ネットワーク人脈の形成

- ・ ネットワークを通じて、情報交換が可能となる（例えば職務発明報償制度等）。

(3) 自社の考え方や要求をJIPA提言として反映

- ・ パブリックコメント作成等の活動を通して、自社の要望を反映させる。

(4) 人材育成の一環として派遣

- ・ 専門委員会における担当テーマの専門性を高めてもらう。
- ・ 異業種企業の人とのコミュニケーションにより刺激を受けてもらう。
- ・ 各社から優秀な人が出てくるので、その中で刺激を受けてもらう（井の中の蛙とならないように）。
- ・ 委員会活動等はOJTと捕らえて、いわば会社の仕事として派遣する。

このヒアリング調査結果において特徴的であったのは、会員企業として自社の考えや要求

を、JIPA活動を通して特許庁等に働きかけるという政策的なねらいがある一方、派遣した委員等が他業種や、同業種であっても企業規模の異なる知財関係者に接することによって視野を広げることを期待するなど人材育成面のねらいがあることが明らかになったことである。ヒアリング対象会員企業の中には、特に政策的なねらいはなく、人材育成や情報収集ということに重点において委員等を派遣しているところも数社あった。ヒアリング対象会員企業はいずれもJIPA執行部で役員を出しており、政策面のねらいが強いところと考えられるが、調査対象をJIPA役員を出していない会員企業まで広げるとむしろ人材育成面や情報収集のねらいが強くなるのではないかと推定している。

3.2 委員等の人選と派遣期間の考え方

ヒアリング対象会員企業が委員等の人選と派遣期間をどのように考えているのか以下に纏めた。

(1) 委員等の人選の考え方

- ・ 会社で将来の中核を担う人材を派遣している。
- ・ 実務に直結した専門委員会へは、入社十年未満の非管理職で、そのテーマに関する実務経験のある人材を派遣している。
- ・ 政策プロジェクトについては、会社の要請をJIPA政策提言に加えたいので、部門長自身が適任を指名する。
- ・ JIPA活動に出て、刺激を受けて、言うことが変わってくるようにするために、派遣する人の適齢期を見極める必要がある（この人選と、委員経験後の業務での活用は部門長の仕事ととらえる）。

(2) 派遣期間の考え方

- ・ 3年間で基本で順次交代させて、社内で機会

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

の公平性を確保している。

- ・ 2～3年間の派遣を基本としている。派遣期間が長くなるとマンネリ化する傾向にある。
- ・ 一部ここぞという人材には、副委員長、委員長、常務理事などへ長期継続活動をしてもらうことも期待している。
- ・ 派遣者には、異業種交流を通じてお互い教え合い、副委員長をやるぐらいの期間や活動の成果を期待している。

今回のヒアリング調査の範囲では、会員企業として委員等を派遣する場合、その会員企業で将来の中核を担う人材あるいはJIPAに派遣してはかしくない人材（会社の看板を背負わせて派遣させるという認識）を選んでいるということを確認することができた。一方で、比較的大規模な知財部門をもつ会員企業では、各委員会に1名しか派遣できないので派遣させたくてもできないケースがあることや、会社の業務が多忙になり、社内評価の高い人材を出す余裕が減少しているという指摘もあった。

派遣期間としては、2～3年間という会員企業が多かった。3年を超えての派遣については、意見が分かれ、派遣した委員等の資質により副委員長や委員長、さらに常務理事を経験させたいという意見や、同じ人を長期間派遣するとマンネリ化するので、別の人に交代させているという意見もあった。

4. 派遣された委員等がJIPA活動を通して何を学んだか

本章では、政策プロジェクトのサブリーダー以上および専門委員会の副委員長以上を対象に行ったアンケート調査結果をベースにして、実際にJIPA活動に参加した委員等が活動を通して何を学び、どのように成長したかについて4.1から4.6節で示した項目に従って結果を取り纏めた。

4. 1 実務的な情報・スキルの獲得

派遣された委員等は専門委員会や政策プロジェクトにおいてテーマを与えられ、専門委員会の場合には小委員会等のチームに分かれて活動（以下「テーマ活動」と称す）することになる。

質問1では、派遣された委員等に対してテーマ活動を通してテーマに関する専門知識が深められたか否かを確認した（図3）。アンケート対象が副委員長やサブリーダーであったこともあり、「かなり深められた」と「大いに深められた」を合わせて97%となった。この結果から、テーマ活動は、派遣された委員等の専門知識を身につける上で非常に効果的であると判断される。

質問1 テーマ活動によって、テーマに関する知財の専門知識は深められましたか？

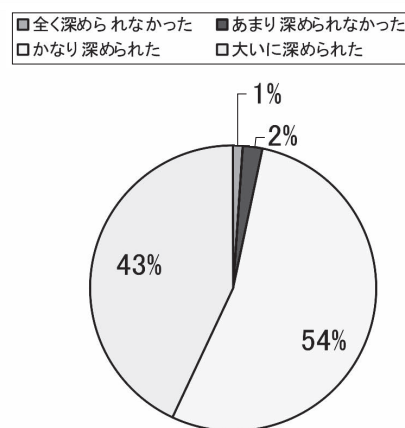


図3 アンケート調査結果（1）

質問2では、テーマ活動においてチーム討議により最終的に知財管理誌に成果を取り纏める過程で、課題形成や問題解決の進め方について学ぶことができたか否かを確認した（図4）。

この質問に対し、「大いにできた」と「かなりできた」を合わせて82%であり、チーム活動を通して課題形成力や問題解決力を身につけていると理解できる。ただ、18%の人が「あまり

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

できなかった」と回答しており、この点についてチーム活動のやり方について工夫の余地は残されていると考えられる。

質問2 テーマ活動でのチーム討議によって、仕事の基本である課題形成と問題解決の進め方をお互い学ぶことができましたか？

■全くできなかった ■あまりできなかった □かなりできた □大いにできた

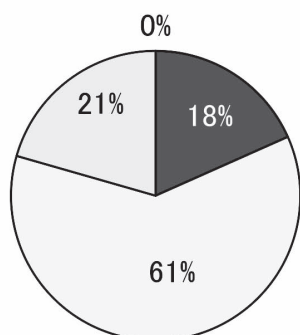


図4 アンケート調査結果 (2)

4.2 交流による知的刺激・モチベーション向上, 視野拡大

質問3では、派遣された委員等がテーマ活動の過程で他のチームメンバーから刺激を受け、モチベーションが上がったか否か確認した。

この質問に対して、「大いに上がった」と「かなり上がった」と合わせて95%であり、他のチームメンバーからの刺激を強く受けていることがわかった。3.2節でも述べたように、委員等を派遣する会員企業は、中核人材を派遣しており、各社から派遣される中核人材によって行われるチーム活動によって、さらにそれぞれの中核人材が良い刺激を与え合ってモチベーションを高めていることがわかる。これがJIPA活動を継続し、発展させている大きなドライビングフォースの一つと考えられる。

質問3 異業種・異規模・異世代のチームでのテーマ活動の過程で、知財専門家の生き様に触

れ、新鮮な刺激を受け、強い動機づけとなりましたか？

■全くならなかった ■あまりならなかった □かなり上がった □大いに上がった

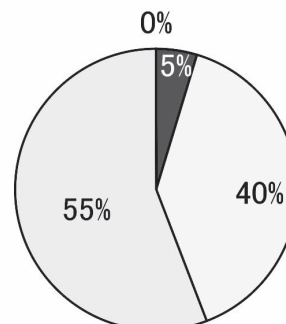


図5 アンケート調査結果 (3)

質問4では、派遣された個人が異業種・異規模・異世代間の交流等で視野の広がりや複眼的な視点が得られたか否か確認した (図6)。

質問4 テーマ活動において、異業種・異規模・異世代の交流や内外の外部団体との交流の場により、視野が広がり、複眼的に物事を見られるようになりましたか？

■全く得られなかった ■あまり得られなかった □かなり得られた □大いに得られた

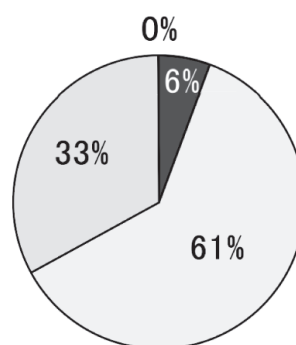


図6 アンケート調査結果 (4)

この質問に対して、「大いに得られた」と「かなり得られた」を合わせて94%であり、派遣された個人がJIPA活動における様々な交流の場を通して、視野を広げ、複眼的な視点を身につ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

けていることがわかった。本プロジェクトで最初に活動の母体となっているJIPAという場の特徴について解説したが、JIPA自体に種々の交流の場が形成されており、派遣された委員等が交流の場に参加しやすい仕組みが整っていることが、委員等の視野の広がりや複眼的な視点を持つことを促す上で役立っていると考えられる。

4. 3 経営の視点で知財を捕らえる視座の獲得

前節において、派遣された委員等がJIPA活動を通して視野の広がりや複眼的な視点を持ちやすいことを述べた。その視野の広がりの中に経営的な視点で知財を捕らえる視座がどの程度形成されているのかを以下の二つの質問により把握することにした。

質問5では、派遣された委員等に対して専門委員会や政策プロジェクトで与えられたテーマに関して、このテーマが企業における経営とどのような結びつきがあり、経営に資する知財活動をおこなう上で、このテーマのアウトプットをどのように活かすことができるかについて自分なりに考え、必要ならば勉強もしたか否かについて確認した(図7)。

この質問に対して、「大いにできた」と「かなりできた」と回答した委員等は48%で約半数となった。専門知識の取得やJIPA活動の中での交流によって視野を広めたと回答した委員等が90%以上であったことを考えると、この48%は低いレベルにあると言える。さらに、回答者が副委員長やサブリーダー以上で、そのテーマ活動では指導的な立場であったことを考えると、一般の委員ではさらにこの値が小さくなることが予想される。

質問5 テーマ活動において、そのテーマに関して経営との結びつきを考え、経営に関する基

礎知識を独自に勉強して、自分なりに理解できましたか？

■ 全くできなかった ■ あまりできなかった □ かなりできた □ 大いにできた

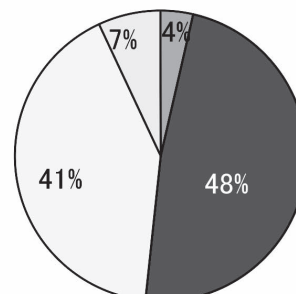


図7 アンケート調査結果 (5)

次に、質問6では、派遣された委員等が経営に資する知財活動を考える上で必要となる経営者や企業幹部のものの考え方について、JIPA活動全般を通して知る機会があったか否か確認した(図8)。

質問6 JIPA活動を通じて、経営者や企業幹部の心情や思考形式、行動様式等を理解するきっかけが得られましたか？

■ 全くできなかった ■ あまりできなかった □ かなりできた □ 大いにできた

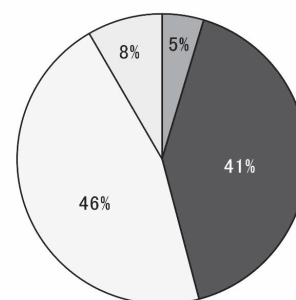


図8 アンケート調査結果 (6)

この質問において、「大いにできた」と「かなりできた」と回答した委員等は合わせて54%であり、質問5と同様に約半数に留まった。最近のJIPA活動では、JIPAの会長(企業の会長経験者)と専門委員会の委員長レベルとの間で

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

経営の視点から知財がどのように捕らえられているのかについてディスカッションする機会があり、経営者に触れる機会が増えているが、専門委員会全体では充分ではないと思われる。企業幹部との触れ合いについては、各専門委員会にはJIPAの役員が担当役員として置かれており、委員会のテーマ選定時やテーマの進捗確認の時には担当役員とディスカッションできるので、こうした機会をもっと利用すべきであろう。

4. 4 リーダーシップの向上

通常の会社の業務では目標を定め、効率的に所定の目標を達成することを最優先に行うというマネジメント型の活動が行われているのに対して、JIPA活動ではリーダーが人間性でメンバーを引っ張っていくようなチーム活動（以下「リーダーシップ型のチーム活動」と称す）が行われている。質問7では、派遣された委員等がJIPAの特徴となっているリーダーシップ型のチーム活動を実体験できたか否か確認した(図9)。

質問7 テーマ活動において、説得・協調するようなチーム活動を実体験できましたか？

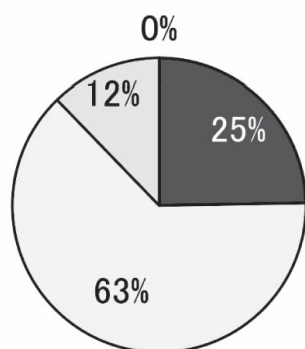
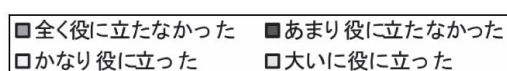


図9 アンケート調査結果 (7)

この質問において、「大いに役に立った」と「かなり役に立った」と回答した人は合わせて75%であり、かなりの人がリーダーシップ型のチー

ム活動を実体験していることを確認できた。

次に、質問8では、質問7で「大いにできた」と「かなりできた」と答えた回答者に対して、リーダーシップ型のチーム活動の経験が会社において実践の場で役立っているか否か確認した(図10)。

質問8 JIPAで経験したリーダーシップ型のチーム活動は、会社において実践の場で役立ちましたか？

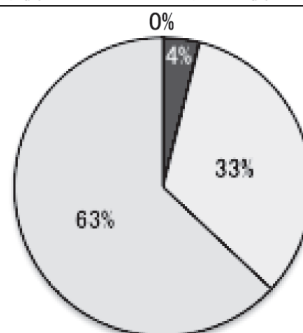
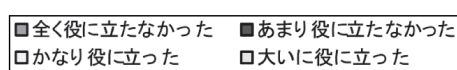


図10 アンケート調査結果 (8)

この質問において、「大いに役に立った」と「かなり役に立った」と回答した人は合わせて96%であり、かなりの人が会社においてリーダーシップ型のチーム活動の経験が役立ったと感じていることが明らかとなった。当初、会社ではマネジメント型の活動が行われており、リーダーシップ型の活動はそれほど役立たないと予想していたが、おそらく知財部門では専門家によってチーム活動が行われるケースが多くなっており、むしろリーダーシップ型のチーム活動の経験が活かせるのではないかと考えている。

4. 5 委員等の派遣元の会員企業に対する成果報告について

質問9では、派遣された委員等がJIPA活動の終了時に、派遣元の会員企業に対して何ら

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

かの成果報告の場があるか否かを確認した（図11）。本質問は複数回答を可能としている。グラフ中の数字は、回答者数を表している。

公式に報告の場や報告書を作成する義務のあるところは全回答の三分の一で決して高くない。最も多かったのは、非公式に情報を共有するケースである。JIPA活動の成果を会員企業にフィードバックする方法として、知財管理誌や東西部会での発表等があるが、派遣された委員等が直接派遣元の会員企業に委員会等での成果報告を行うことにより、JIPA活動の内容を深く伝えることができ、会員企業に対して中核人材の派遣を促す上で効果的であると思われる。

質問9 JIPA活動の終了時に、会社に何らかの成果報告の場がありますか？

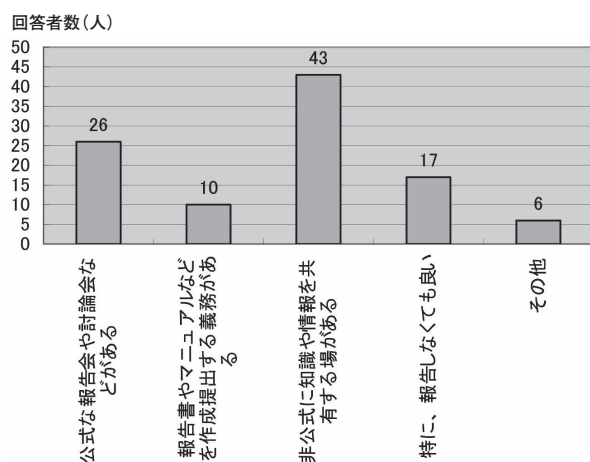


図11 アンケート調査結果 (9)

4. 6 委員等が想定している派遣元の会員企業のJIPA活動に対する評価

質問10では、派遣された委員等が派遣元の会員企業の上司がJIPA活動に対してどのような印象を持っているかについて、委員等の予想を回答してもらった（図12）。本質問も複数回答を可能としている。

その結果、委員会活動と業務について「バランスよくこなしている」という回答と、JIPA

活動自体に対して「きわめて有意義である」という回答で約9割を占めており、派遣されている委員等の認識が非常に楽観的であることが窺える。この点については、次章で派遣元の評価と合わせて考察する。

質問10 貴職のテーマ活動について、会社上司はどのように認知していますか？貴職の想定でも結構です。

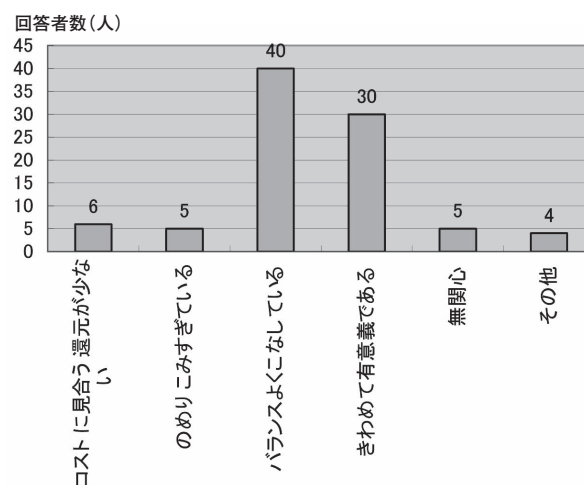


図12 アンケート調査結果 (10)

5. 委員等派遣に対して会員企業はどのように評価しているのか

会員企業が委員等の派遣に対してどのような評価をしているかについては、ヒアリング対象会員企業に対するヒアリング結果から以下の様に纏められる。尚、項目については3.1節で挙げた会員企業が委員等を派遣するねらいに対応して整理した。

(1) 社内情報の収集

- ・業務に直結したテーマでは、詳細情報や裏の生情報を把握できて業務に反映されている。
- ・JIPA活動によって、知財に関する最新情報、規模や業種の異なる他社の現状や将来の考え方等の公式・非公式を含めた実態情報が得られる。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

(2) 社内外ネットワーク人脈の形成

- ・自社で解決すべき課題がある場合、ネットワークを使って個別に意見徴収を行っている。
- ・職務発明報償制度等の社内制度を整える時に、JIPA活動で築き上げたネットワークが役立っている。

(3) 自社の考え方や要求をJIPA提言として反映

- ・政策プロジェクトの活動を通して、自社の目指す方向に進みつつある。

(4) 人材育成の一環として派遣

- ・専門委員会では、他社の知財部に触れ合うことにより、自己の専門スキルのベンチマークが行える。
- ・専門委員会活動では、一種の他流試合的に他社の知財部員と切磋琢磨することにより刺激を受け、人間的な幅を広げている。
- ・JIPA活動では、業界を越えて、国を越えて、考え方の異なる人々と議論する場が与えられており、産業界を越えたGlobal人材が育つ。
- ・専門委員会ではチーム活動をする事で、共通の目標のもと、誰かがリーダーシップをとってチームを引っ張り、最終的にはチームメンバーが納得する形でチーム全体の結論へと導く。このプロセスは会社の中でも通用する。
- ・専門委員会の人を纏める経験（例えば、小委員長、委員長等を経験する）することが、その後社内でマネジメント能力やリーダーシップが高まるという意見もあるが、それが本当か疑問を感じる。
- ・JIPA活動の場でも、他者から批判も受けて自ら反省する機会がないと、チーム活動であってもなれ合いに陥ったり、蝸壺にはまり易い。

以上、3.1節で挙げた会員企業が委員等を派

遣するねらいに対して、今回のヒアリング結果からは概ねねらい通りであったとの回答が得られた。

今回の調査の結果、特に着目すべき点として、ヒアリング対象会員企業から委員等の派遣に対する評価を質問した際に、派遣された委員等の人材育成面のコメントが多くでたことであった。派遣された委員等がJIPA活動を通して、異業種、異規模の企業の知財部員に触れ、考え方やものの見方に幅が出てくることに関しては、多くのヒアリング対象会員企業から良かった点として指摘を受けている。

もう一つ興味深い点として、JIPA活動を通してリーダーシップ能力が養われているという評価を得たことである。専門委員会では、委員会活動を行う際に小委員会単位あるいは小委員会の中にチームを編成してテーマ活動に取り組んでいる。この場合のチームリーダーはテーマの方向性や検討結果の纏め方についてチームメンバーのコンセンサスを得ながら進めることが求められており、リーダーシップ型のチーム活動が求められる。この点でリーダーシップ能力が養われるという評価は適切であると思われる。一方、会社の中でのマネジメントに対してJIPA活動で養ったリーダーシップは役立たないという意見もあった。おそらくリーダーシップ型のチーム活動と管理業務的な色彩の強いマネジメントとの違いに基づくもので、この指摘自体は当を得たものである。ただ、三位一体の知財活動が重要になっており、事業部門・研究開発部門・知財部門の連携を図る上で、知財部門のリーダーシップ型のチーム活動が求められてきており³⁾、部門間の専門性が異なること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、それぞれの部門の知恵の統合を図っていく必要性に迫られている。そうした知財人材を輩出する上で、異業種・異規模・

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

異世代からなるJIPA活動で身につけたリーダーシップ型のチーム活動の経験自体が役立つものと考えられる。

6. まとめ

6.1 本プロジェクトとしての評価

本稿では、2.1節で示した仮説の内二つ目の「JIPA活動を担う委員等がJIPA活動を通して多くの経験をし、成長している。即ち、JIPA活動に参加すること自体が委員等の人材育成に寄与している。」を検証するために、JIPAという場を通して、JIPA活動を担う委員等がどのように成長し、どの程度派遣元の会員企業に成果をフィードバックしているかについて調査した結果を纏めた。

その結果、本プロジェクトとして以下の結論に至った。

- ・派遣された委員等は、JIPA活動を通して種々経験を積み、人間的に成長する機会を得ている。即ち、JIPA活動に参加すること自体が委員等の人材育成に寄与している。
- ・派遣元の会員企業に対する委員等の活動の成果のフィードバックについては、充分に行われていないという印象を持った。しかし、調査結果から少なくとも派遣元の会員企業の派遣の意図に概ね沿った形で委員等がJIPA活動を行っていることは間違いない。
- ・派遣された委員等がJIPA活動を通して、実務的な情報・スキルの獲得、他社の知財部員との交流による知的刺激・モチベーション向上・視野拡大という観点からの成長が見られるものの、経営の視点で知財を捕らえる視座の獲得という観点からは不十分であると判断される。

6.2 本プロジェクトとしての提言

本プロジェクトの成果については前報¹⁾にお

いて以下の指摘をしている。

- (1) JIPAは「研究・提言（専門委員会・政策プロジェクト）」「情報発信（会誌・資料）」「教育（研修）」が三位一体となり、有機的に連携することにより有用な知識が創出・共有されている優れた実践コミュニティである。
- (2) JIPA活動を支えるのは、「高い志」「自由なコミュニケーション」「優秀な人材」である。
- (3) 知識創造の源である中核人材の確保が最も重要な課題（これが崩れると全てが崩れる）となる。

本稿では、上記三つ目の指摘事項に関連し、JIPAとして会員企業にJIPA活動に中核人材を派遣してもらうために、会員企業に対して以下の依頼をしたい。

- (1) 委員等をJIPA活動に派遣する際に、委員等の人材育成の観点からもJIPA活動を積極的に役立てて欲しい。
- (2) 委員等をJIPA活動に派遣する場合は、中核人材の派遣をお願いしたい。
- (3) 委員等をJIPA活動に派遣した場合には、委員等を通して積極的にJIPA活動の内容を把握し、社内で活用して欲しい。
- (4) 派遣元の企業における知的財産に関する経営課題に対して、JIPA活動で議論が深まるよう、派遣した委員等とのインターリレーションを強化して欲しい。

尚、本提言は会員企業に対して行ったものであるが、本稿の解析結果自体はJIPA活動を担っている政策プロジェクトや専門委員会の個々のメンバーがJIPA活動を通して人間の幅を広げるためにどうすれば良いかを考える上で役立つ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

つものと期待している。本稿が、JIPAのさらなる発展のための一助となれば幸いである。

注 記

1) 知財管理, Vol.60, No.10, pp.1617~1631 (2010)

2) 図2は、前掲注1)で示した松尾教授の論文中の図7をベースとして、一部説明を加えて作成した。

3) 知財管理, Vol.60, No.3, pp.483~493 (2010)

(原稿受領日 2010年9月13日)

