

# グローバル化に対応した知財人材育成の取り組み

大 坂 茂\*

**抄 録** 日本知的財産協会（以下、「JIPA」という）の人材育成委員会は、JIPA研修中長期ビジョンの下、JIPA会員及びJIPA事務局人材育成グループと密接な連携を取りながら、「知財人材育成の中心的な拠点」を目指して、「知財人材育成をメインにした委員会活動」の実践に努めている。現在の知財状況を考える際に最も重要なキーワードの1つが「グローバル化」である。そこで、今回、JIPA研修中長期ビジョンの下、人材育成委員会の「グローバル化に対応した知財人材育成の取り組み」について現状及び今後の検討課題について個人の視点からご報告する。

## 目 次

1. はじめに
2. グローバル化に対応できる知財人材
  2. 1 人材育成委員会の描く研修企画上の知財人材像
  2. 2 企業にとって求められるグローバル化に対応できる知財人材
3. グローバル化に対応できる知財人材の育成研修
  3. 1 国内研修
  3. 2 海外研修
4. 今後の検討課題
5. おわりに

## 1. はじめに

ビジネスの急速なグローバル化、経営に対する知的財産の重要度が増すのに伴い、グローバル化に対応できる知財人材の育成が急務となっている。

人材育成委員会は当協会主催の各種研修（以下、JIPA研修という）の企画・運営を担当している。当協会は我が国最大であると同時に世界最大でもある知的財産関係の研修機関である。JIPA研修は、会員企業の知的財産関係者

及び技術者などの知的財産スキル及び知的財産管理能力をアップし各会員企業の知的財産力向上に貢献し、結果的に技術立国及び知財立国を目指す我が国全体の知的財産活動を活発化することを目的とする。そのため、独自の研修体系により各種研修会を提供し、経営に資する知的財産活動を展開できる人材の育成に注力している。

したがって、人材育成委員会としても、会員企業のニーズが強い、グローバル化に対応できる人材育成を目指した研修の充実は、注力すべき点の一つとして考えている。知財環境が激変する中、不十分な面もあるが、この誌面を借りてその取り組みについてご紹介する。

## 2. グローバル化に対応できる知財人材

### 2. 1 人材育成委員会の描く研修企画上の知財人材像

人材育成委員会の前身である研修企画委員会  
は、2005年にJIPA研修中長期ビジョン<sup>1)</sup>を定

\* 2010年度 人材育成委員会 委員長  
Shigeru OHSAKA

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

めた。このビジョンでは、これからの時代、知的財産の専門家及び専門知識は重要であるがこれだけでは不十分であり、経営センスをもって知的財産を活かすことのできる人材の育成が必要であり、また、知財部門以外の技術者や事業・営業担当についても知的財産のセンスを活かせる人材が必要であるとの認識がベースとなっている。具体的には、知財人材像を主に機能として、図1に示すように知財リーダー（トップ）、知財戦略スタッフ、知財技術スタッフの3つとして捉えている。本稿の説明の都合上、以下に簡単に説明しておく。

### (1) 知財リーダー

知財リーダーとは、事業マインド、大局観、知財業務が持つ特性について洞察できる目、スタッフを束ねる力などを持ち、経営に資する知財活動を行うためのビジョンやコンセプト作りができる「提言」型の人材である。

### (2) 知財戦略スタッフ

知財戦略スタッフは、知財リーダーを支え、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役割を果たす人材である。

### (3) 知財技術スタッフ

知財技術スタッフは、権利化、調査、ライセンス、契約、訴訟等の特定の専門領域において最適な課題解決を行うべき人材で、その専門について最新の知識・スキルを保有した社内第一人者であり、斯界の社外専門家の専門的判断や見解に関しても、自社の事案の文脈・環境のもとでの的確に解釈できる専門家でもある。

なお、便宜上、知財人材を3つのカテゴリーに分けたが、1人の人間が複数のカテゴリーの

役割を果たす場合もあり得ることから、これらの分類は、あくまでも「経営に資する知財活動」を行うのに必要な機能を表現していると捉えてもよい。そして、グローバル化に対応した知財活動は、「経営に資する知財活動」の1つであるから、グローバル化に対応できる知財人材を考える上においても上記知財人材像の基本的な考え方を考える必要はないものと思われる。

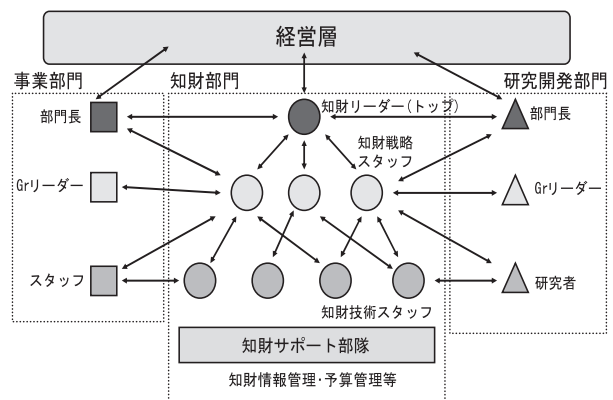


図1 知財業務に関わる人材像（機能として）

## 2. 2 企業にとって求められるグローバル化に対応できる知財人材

経営のグローバル化に伴い、知財分野においても他分野と同様にグローバル化対応が非常に重要となってきた。そこで、知財に限らず企業人としてグローバル化に対応する人材の資質について簡単に整理しておく。

まずは、語学力、相手国の言語が好ましいが、少なくとも英語でコミュニケーションできることが必要である。次に、相手国の文化・歴史の基本的知識を有し、できれば精通する程度のレベルまで理解することが好ましい。さらに、相手国を理解するだけでなく、その国に対して敬意を払いながら、自社のグローバル戦略に適合した判断・行動ができることも必要である。相手を納得させる折衝力・交渉力なども重要である。当該人材が、人間的魅力を有し、担当分

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

野の専門家として能力を有することは、言うまでもない。

次に、知財人材にフォーカスして考えてみたい。知財人材にとっては、海外における事業展開を知財面からも支援し、進出国での事業を有利に進めるためには限られたコストの中で事業展開に即した特許などの知財網(出願・権利化)を築き、それを活用すること(権利行使)等が重要課題となっている。特に、製造拠点や研究開発拠点が日本以外の国に置かれるケースでは、現地における発明の取扱い(発明創出)や、技術情報の保護、模倣品対策等(訴訟・交渉)の複雑な問題を処理する必要が出てきている。

このような状況下で、知財戦略スタッフ、知財技術スタッフ(以下、両者を併せて単に知財スタッフともいう)がグローバル化に対応した知財人材となるためには、少なくとも以下のようなことが必要と考えられる。

- (1) 各国の法制度を正確に理解すること。
- (2) 必要な国において、必要な権利を確実に取得するスキルを習得すること。
- (3) 権利活用や模倣品防止活動などの知財活動を適切に、かつ、タイムリーに行うために各国の知財状況等現地情報をよく知ること。
- (4) 弁理士・弁護士などの現地専門家とのコミュニケーション、人脈形成を図ること。
- (5) 外国企業等との(国際)交渉ができること、それに必要な知識等を取得すること。
- (6) グローバル戦略を視野に入れた、知財戦略を考えることができる能力を備えること。

なお、知財リーダーについては、上記(1)～(6)を備えることが好ましいが、必ずしも必須とは思われない。知財リーダーに求められることは、グローバル化においてどのような問題がありそうかを課題設定したり、知財スタッフが立案したグローバル化を睨んだ知財戦略の適否を判断し、それを経営トップに説明することなどと思われる。その場合には、「中長期ビジョン」で

描いた知財リーダー像に修正が必要になるかもしれないが、現時点では、新たに追加すべき具体的な役割、能力等については今後の検討課題である。

そこで育成対象を主に知財スタッフに限定して、以下、グローバル化に対応できる知財人材の育成研修について次章以降で詳しく説明していく。

### 3. グローバル化に対応できる知財人材の育成研修

JIPA研修は、大きく、国内研修と海外研修とに大別される。国内研修は、複数日に渡って開催される定例研修と、半日又は1日で開催される臨時研修とにわけられる。定例研修は、法制度、権利取得、権利活用の知識等を理解し、スキル習得などを目的とする研修であり、一方、臨時研修は、最新の知財状況を理解することを主目的とする研修である。以下、国・地域別に具体的にコース名を挙げて説明していく。なお、コース名の表記は、定例コースでは2011年度関東で開催予定の研修コース名称とし、臨時研修では2010年度関東で開催した研修コース名称とする。

#### 3. 1 国内研修

##### (1) 米 国

基本的事項として、入門コース(定例コースのA、定例Aと略記する。以下同様)の「外国特許制度」の中で法制度の基本を講義している。同様に、初級コース(定例B)の「外国特許の権利取得と活用」の中で、権利取得の基本を講義している。詳細には、下記のコースがある。

法制度としては、「米国特許制度」(定例C 4 B)と「外国商標講座」(臨時R 9)とがある。権利取得としては、毎年開講している「米国特許をうまく取得する方法」(臨時R 4 A)がある。クレームドラフティングとしては、「英文

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

明細書の書き方」(定例E 8 A～E 8 C)がある。一方、権利活用関係では、「米国特許訴訟」(定例D 7)を毎年開講している。また、最新の情報を提供するものとして、「米国特許判例の最新動向」(臨時R 2)も毎年開講している。

### (2) 欧州

基本的事項については、上記と同様に、入門コース(定例A)の「外国特許制度」の中で法制度の基本を扱い、初級コース(定例B)の「外国特許の権利取得と活用」の中で、権利取得の基本を扱っている。米国と同様に、詳細には、下記コースがある。

法制度としては、「欧州特許制度」(定例C 4 C)と「外国商標講座」(臨時R 9)とがある。権利取得としては、毎年開講している「欧州特許をうまく取得する方法」(臨時R 4 B)がある。欧州特許のクレームドラフティングとしては、「英文明細書の書き方」(定例E 8 A～E 8 C)がある。

### (3) アジア

アジアの主要国の法制度を概観できるコースとして、「アジアの特許制度」(定例C 4 D)を毎年、開講している。また、権利行使などの最新の知財状況等を講義する、「アジアの知的財産」(定例S 2)を関東のみであるが、毎年開講している。

しかし、大部分の会員企業にとっても最も関心の高い、中国については、単独で扱っている定例コースはなく、今後、コースの充実が必要と考えている。それを補うために、up to dateな研修を提供する場である、臨時研修を利用して中国関連の研修を実施している。

中国関連の臨時研修として、毎年開講ではなくスポット開催としては、「中国特許取得の実務」、「日本企業が学ぶべき“中国特許訴訟の具体的ポイント”」(臨時2010年)、「中国専利法改

正について」(臨時2009年)、「中国における特許権取得上の留意点」(臨時2008年)、「中国での知的財産活動について」(臨時2007年)、「中国における知的財産権侵害訴訟の実際」(臨時2007年)、などを開講した。今後も、会員企業のニーズに応じた臨時研修を引き続き提供していく予定である。

### (4) その他の国・地域(BRI(C)sなど)

上記以外にBRI(C)sにフォーカスした国内研修として、国際委員会の調査資料をベースに、国際委員会の協力を得て、現地駐在企業、JETRO、現地専門家等の講義を組合せて、グローバル化対応戦略シリーズとして2007年に「インドコース」、2008年に「ロシアコース」を臨時研修として開催した。今後は、「ブラジルコース」などの新しい国、地域を取り上げると同時に、「インドコース」、「ロシアコース」等についても最新の状況を入れた、臨時研修等を検討していきたい。

### (5) その他

知財知識ということではないが、外国企業等との折衝力・交渉力などの周辺能力の醸成も必要であろう。その先駆けとして、2010年度に「交渉学(入門)」の臨時研修を実施した。交渉学関連の研修体系の充実も今後の検討課題である。

## 3. 2 海外研修

海外研修は、国・地域を特化し、当該外国特許実務に精通し、事業のグローバル化に対応して種々の状況に対応可能な知財実務の担当者(知財技術スタッフ)の育成を主目的とする。

### (1) 海外研修の特徴

- ・研修参加者が学習したいテーマ毎に分かれ、グループ単位で自ら学ぶ研修であるこ

と。

- ・現地研修を中心とする3部構成（事前研修・現地研修・事後研修）の研修であること。現地研修とは、実際に、研修の対象とする地域に1～3週間程度滞在して現地を体験しながらの研修である。現地研修では、日本にはなかなか呼べない著名な弁護士の講演や、模擬裁判（モックトライアル）・模擬異議申立口頭審理等を含め、日本で体験することができないハイレベルな研修を実施する。また、現地での現地語によるハイレベルな講義の理解を助け・深めるため、日本にて「予習・復習」としての事前研修、事後研修を実施する。そのため研修期間は1年間としている。
- ・少人数（定員が20～40名）による研修で研修生相互のコミュニケーション深化と、研修終了後のネットワーク作りを目指す研修であること。
- ・会員の会員による会員のための研修であること。現地弁護士、現地政府関係者等から講義を受けるだけでなく、それらの国に先駆けて進出した会員企業の現地駐在員との交流を通じて、現地における知財上の問題点、対応結果等現地駐在員の生の声を聞くことによって、会員企業の研修生が現地の知財状況を理解することができる会員企業

のための研修である。

## (2) 国・地域別の海外研修コース

海外コース研修も従前のF2（米国滞在型）コース、F3（中国・韓国・台湾訪問型）コース以外に2004年からF4（欧州滞在型）コース、2006年からF5（中国滞在型）コースがそれぞれ新たなコースとして加わり、主要な国をカバーする体制となっている。現在、西暦年の奇数年にF2コース及びF5コースを開催し、西暦年の偶数年にF3コース及びF4コースを隔年開催することを基本としている。各コースの位置づけの概略を表1に示す。なお、F1（米国・欧州訪問型）コースは、過去実施していたが、ニーズの面から、現在は中断している。以下、各コースについて簡単に各コースを説明する。

### 1) F2（滞在型；米国）コース

本コースは、米国特許実務の経験がある、又は近い将来米国に関する知的財産に関わる業務を担当する可能性があり、英語研修にも適応可能な実務者（知財技術スタッフ）を主な対象とし、研修により米国における知財問題や裁判事情を的確に把握し実務において正しく対応できる能力を養成することを目的とする。

事前研修では、専門家より米国特許法及び関連法規などの法制度や、権利化、権利活用の実務及び判例等について講義を受ける。現地研修

表1 海外における各コースの位置づけ

	米国	欧州	中国	韓国	台湾
知財戦略スタッフ	今後の検討事項				
知財技術スタッフ	F 2	F 4	F 5		
(参考：国内研修)	C4B, D7, E8	C4C, E8	C4D, S2		
自主企画訪問型	F 1		F 3		

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

(約3週間)では、現地ではできない研修を目的として、例えば、模擬裁判(モックトリアル)の体験、日本にはなかなか来てもらえない訴訟弁護士の生の講義、現地駐在員との交流、CAFC、USPTOなどの現地機関の訪問、現地事務所との交流等に時間を割くようにしている。

模擬裁判(モックトリアル)において、研修生は、グループに分かれて、原告、被告、陪審(現地弁護士も入れる)として参加する。なお、グループ分けは事前研修時に行い、現地研修ではモックトリアルに専念できるようにしている。さらに、原告、被告、陪審の各パートを順次交代して3パートを一通り経験するようになっている。モックトリアルでは、一方的な進行にならないように、現地弁護士の指導・サポートを適宜仰ぐようにしている。

また、研修生の中には普段はあまり権利行使と関係ない権利化業務担当者もいることから、モックトリアルの素材として、敢えて質の悪い明細書を扱った事件を選定し、質の悪い明細書に起因した裁判上の問題点を体験してもらうことで、権利化業務担当の研修生にも配慮している。さらに、理解を深めるために研修生のモックトリアルで扱ったものと同一事件について現地弁護士によるモックトリアルも併せて実施している。

参考までに、2009年度の研修生によるモックトリアルの様子を図2に示す。

現地駐在員との交流では、現地での知財上の問題点・対応結果等を聞き、質疑応答を通じて、研修参加者が米国駐在の疑似体験ができるようにする。現地機関訪問では、訪問先の生の声を聞くことで、米国における知財状況を多面的に理解できるようにしている。事後研修では、事前研修・現地研修での内容の再確認、疑問点の解消及び研修成果のまとめを行う。なお、研修成果のまとめは、研修報告として、本誌に投稿・

掲載<sup>2)</sup>している。



図2 研修生によるモックトリアルの様子

### 2) F3 (自主企画訪問型; アジアの知的財産事情の研修/中国・韓国・台湾) コース

本コースは、アジアの中でも、中国(北京)、韓国(ソウル)、台湾(台北)の国・地域を約2週間弱かけて訪問し、それらの国・地域の事情、文化、知的財産情報に直接触れること等を通じて、研修参加企業のアジアにおける知的財産実務の円滑化を図ることを目的とする。研修対象者は、知財スタッフだけでなく、知財リーダーをもその対象とするものである。

中国、韓国、台湾の国・地域を選定している理由は、これらの国・地域がアジアの中でも我が国との経済関係が極めて深く、活発な経済活動とあいまって、知財活動でも、例えば中国での専利法の第3次改正、韓国での韓国知的財産評議会(KINPA)の発足、台湾での智慧財産法院の設立等、その事情が刻々と変化しており、その施行や運用動向等も注目されている。また、これらの国・地域に既に進出している又は今後進出を予定している会員企業が、これらの知財状況の変化をいち早くキャッチし最新情報をもとに知財実務や知財戦略に活用することが急務となっているからである。

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

本コースは自主企画訪問型で、事前研修で研修参加者を主担当国・地域にグループ分けし、研修生自らがグループ毎にテーマを設定し、そのテーマについて自ら学習した上で、訪問先を選定する。現地研修では、実際にこれらの国・地域を訪問し、研修生が自ら選定した各産官学機関の訪問等を通じて現地検分を行うことにより見識を深め、会員企業の知財実務・知財マネージメントの一助としてもらうことに主眼をおいている。現地研修では、他の海外研修コース同様に、個々の企業単位では経験し難い、現地官公庁・現地企業等への訪問による情報交換や疑問事項の確認・検証が可能な点に特徴を有する。参考までに、2008年度の韓国特許法院での様子を図3に示す。事後研修ではそれらのまとめを実施する。なお、研修成果のまとめは、F2コースと同様に、研修報告として、本誌に投稿・掲載<sup>3)</sup>している。

中国、韓国、台湾の各国・地域での滞在日数が短いため、それぞれの国を深く理解するというよりは、むしろ上記の国・地域を比較しながら、肌で知財状況を実感できる点が最大の特徴である。まさに、東アジアの知財状況について、「百聞は一見にしかず」を具現化した研修コースである。



図3 韓国特許法院での様子

### 3) F4 (滞在型；欧州) コース

本コースは、欧州特許実務の経験がある、又

は近い将来欧州に関する知的財産に関わる業務を担当する可能性があり、英語研修にも適応可能な実務者（知財技術スタッフ）を主な対象とする。研修により欧州における知財問題や裁判事情を的確に把握し実務において正しく対応できる能力を養成することを目的とする。

事前研修においては、ドイツやイギリス等の知財事務所に所属する弁理士・弁護士等の専門家より欧州特許法及び関連法規、判例及び実務についての講義を受ける。また、現地研修の準備用として大量の英文資料での宿題が出されるため、かなりハードな研修となっている。

現地研修（約2週間）ではイギリスのロンドン及びドイツのミュンヘンにそれぞれ1週間ずつ滞在し、ドイツやイギリス等の欧州知財事務所に所属する弁理士・弁護士等の専門家による欧州特許法、イギリス、ドイツ及びフランスの各国特許法と知的財産関連実務の講義を受講する。併せて英国裁判所、欧州及び独国特許庁等関連機関への訪問も実施する。また、2010年度からは、より実践的な実務能力の涵養を目的として、実際に使われる事が多い異議申立口頭審理を、受講生自身で模擬体験し、そのプロセス、ポイントを学習する。

事後研修では事前研修・現地研修内容の再確認及び研修成果のまとめを行う。なお、研修成果のまとめは、F2・F3コースと同様に、研修報告として、本誌に投稿・掲載<sup>4)</sup>している。

以上の研修により欧州における知財問題を的確に把握し、対欧州の知的財産業務への対応能力のレベルアップを図る。一連の研修により、特許取得手続、クレームドラフティング、特許異議申立、権利行使、無効手続、権利範囲解釈、均等論、重要判例の理解などの実務能力を養うことを期待している。

### 4) F5 (滞在型；中国) コース

本コースは、中国特許実務の経験がある、又は近い将来中国に関する知的財産に関わる業務

を担当する可能性がある実務者（知財技術スタッフ）を主な対象とし、研修により中国における知財問題や裁判事情を的確に把握し実務において正しく対応できる能力を養成することを目的とする。

事前研修において中国特許弁護士事務所に所属する中国弁理士、弁護士及び中国知財に精通している国内の弁護士、弁理士及び中国の知財問題に詳しい会員企業の知財部員の講義を受け中国知財の理解を深める。

現地研修においても中国弁護士、弁理士、会員企業や日本以外の中国進出企業の現地駐在員及び中国企業の知財担当者の講義を受けると共に意見交換を行い、中国の知財状況を肌で感じてもらう。また、人民法院（裁判所）、知識産権局（特許庁）、海関（税関）等を訪問する。参考までに、2009年度JETRO北京内のニセモノ展示館を訪問した時の様子を図4に示す。

事後研修においては、中国弁護士、中国弁理士との質疑応答も交えながら現地研修のフォローを行うと共に、研修成果の取りまとめを行う。なお、研修成果のまとめは、F2・F3・F4コースと同様に、研修報告として、本誌に投稿・掲載<sup>5)</sup>している。



図4 JETROニセモノ展示館での様子

#### 4. 今後の検討課題

現在の研修体系を中心として、グローバル化に対応した知財人材育成に関係する研修について述べてきた。今後とも既存の研修体系の中で、個々の研修内容の充実を図ることは当然であるが、その一方で、「グローバル化」という切り口で研修体系の抜本的な見直しの必要性についても検討していきたい。

例えば、グローバル化対応として、知財リーダー、知財戦略スタッフ、知財技術スタッフに期待される活動、役割をそれぞれに想定し、次に、それらを達成するための研修を、どのように構成するかを考えて、体系化するなどである。

また、現在の研修体系は、基本的には知的財産法の法体系などの知財に直接関係するもので構成されているが、交渉学のような直接知財に関係しないものをどう体系化して取り込むかも課題である。知財に直接関係しない周辺分野の研修をうまく体系化できれば、知財専門家でかつ、感情に流されることなく論理的な思考能力を持つ、人間的な魅力に溢れた、時には毅然たる態度で事に当たることができる、交渉力、折衝力に優れた知財人材の育成も夢ではないかもしれない。

さらに、現在の定例研修コース（国内研修・海外研修・特別研修）そして臨時研修コースなどの個々の研修コースの長所を活かしつつ、全体として一本筋を通した知財人材像を含めた「あるべき研修体系」を検討して再構築することも一案であると考えられる。

研修体系以外にも、グローバル化時代の知財人材像はいかにあるべきか、経営感覚をもった知財人材育成の特別コースであるT1：知財変革リーダー育成研修コース、T2：知財戦略スタッフ育成研修において、グローバル化をどう取り扱うか、ビジネス同様に知財においても圧倒的な存在感を示す中国についてどのような研



本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

修を提供すべきかなど、課題も多くある。

グローバル化に対応した知財人材育成の更なる充実のために、研修体系の検討、既存コースの見直し・改編を継続的に進め、新たな国・地域での種々の問題に対応できるような臨時研修、新規研修等の検討を引き続き進めていく予定である。

## 5. おわりに

以上、人材育成委員会の「グローバル化に対応した知財人材育成の取り組み」について現状と課題を説明してきた。

グローバル化に対応した知財人材育成については、時代の変化が激しく充分に対応できていない面もあるが、当協会の研修を主管する人材育成委員会は、過去の研修の企画・運営等の

スキルを有することから、大きな役割を果せるものと自負している。そして、会員企業のニーズを的確に把握して、タイムリーな研修を提供できるように今後とも努力していきたいと考える。

本稿をまとめるにあたっては、2010年度人材育成委員会の城谷 晃一（第4小委員長，富士通）氏，協会の人材育成グループの露木 育夫（グループリーダー）氏の協力を得た。

## 注 記

- 1) 知財管理, Vol.56, No.9, pp.1439-1447 (2006)
- 2) 知財管理, Vol.60, No.8, pp.1385-1399 (2010)
- 3) 知財管理, Vol.59, No.5, pp.589-600 (2009)
- 4) 知財管理, Vol.59, No.6, pp.725-736 (2009)
- 5) 知財管理, Vol.60, No.5, pp.843-854 (2010)

(原稿受領日 2011年1月27日)

