

JIPA活動で生み出される実践知とその活用

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）がどのような特徴をもった組織であるのかを明らかにするとともに¹⁾、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してきた²⁾。本稿では、JIPA活動を通して生み出される実践知がどのようなものであり、それらがどのように会員企業にフィードバックされるのかそのプロセスを明らかにするとともに、今後会員企業が経営に資する活動を行う上で必要となる実践知を提供し続けるためにどのような施策が必要であるかについて提言を行った。尚、本検討の過程で、会員企業に実践知を伝える上で重要な役割を担っている会誌広報委員会と人材育成委員会の活動内容を明らかにするとともに、それぞれの委員会の運営上の特徴についても考察した。

目 次

1. はじめに
2. 本プロジェクトの活動について
 2. 1 今までに明らかにしたこと
 2. 2 本稿でフォーカスするポイント
3. JIPA活動で創出される実践知について
 3. 1 JIPA実践知とは何か
 3. 2 JIPA活動方針と委員会等の方針の関係
 3. 3 委員会等で実践知が生まれるプロセス
4. JIPA活動で創出される実践知の移転について
 4. 1 JIPA実践知の移転とは何か
 4. 2 会誌広報委員会の役割
 4. 3 人材育成委員会の役割
 4. 4 知識創造サイクル（SECIモデル）の実践
5. 実践知の活用を図るためのトータルな施策について
6. まとめ

1. はじめに

本プロジェクトでは、「委員等がJIPA活動に参加すること自体が、その委員等の人材育成に寄与しているのではないか」という仮説を立て、それを検証すべく活動を行ってきた。その背景

には、人材育成の観点からJIPAとして会員企業に貢献できることとして、今までJIPAが提供してきた様々な研修プログラム以外にも何かありえるのではないかとの問題意識があった。

本プロジェクトでは、既にJIPAの組織的特徴として、知的財産分野で実践知を生み出す実践コミュニティであり、さらに組織として学習機能を備えていることを明らかにするとともに¹⁾、そうした特徴をもったJIPAで委員等が活動することにより、委員等が種々経験を積み、人間的に成長する機会を得ていることを明らかにしてきた²⁾。

本稿ではさらに視点を広げて、JIPA活動を通してどのように実践知が生み出されているかそのメカニズムを明らかにするとともに、それらの実践知をどのような方法で会員企業にフィードバックしているかについて明確にしたい。さらに、今後会員企業が経営に資する活動を行う上で必要となる実践知をJIPAとして提供し続けるためにJIPAとして今後どのような施策

* 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。

が必要であるかについて提言を行いたい。

2. 本プロジェクトの活動について

2.1 今までに明らかにしたこと

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、前稿²⁾の表1に示しているが、JIPAの人材育成委員会の担当役員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に入っただき、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。

今まで明らかにしたこととして、以下の3つが挙げられる。

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、知的財産に関する知識（3.1節において詳細な定義を行うが以下、「JIPA実践知」と称す。）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

JIPAは、知識の獲得→共有→修正・棄却という組織学習プロセス（図1を参照）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である。

③ JIPA活動自体が人材育成に寄与

JIPAに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。

以上のように、本プロジェクトでは、JIPA自体が組織として学習するプロセスを備えており、そうした特徴を有するJIPAで委員等がJIPA実践知を生み出すために活動する過程で、委員等自身が成長する機会を得ていることを明らかにした。即ち、JIPAの組織的特徴とそこで活動する委員等の人間的な成長にフォーカスして調査を行ってきた。

2.2 本稿でフォーカスするポイント

これまでの本プロジェクトの知見を纏めると、JIPAが人材育成という観点から会員企業に対して貢献していることとして、JIPAが提供する研修会とJIPA活動を通して委員等が成長する機会があることが挙げられる。しかし、JIPA実践知が最終的に会員企業にフィードバックされ、会員企業においてJIPA実践知が活用され、その活用の過程で関係者が成長する機会があることを考えると、JIPA実践知自体も会員企業の人材育成に貢献していると考えられるのではないだろうか。

そこで本稿では、以下の2点にフォーカスして調査をすすめることにした。調査項目①に対しては、各専門委員会の委員長に対するアンケート調査を実施するとともに、委員会等の年度の成果報告等を参考にして調査をすすめた。調査項目②に対しては、会誌広報委員会と人材育成委員会からの委員会活動に関する詳細な情報提供を受けて調査を行った。

調査項目①：専門委員会活動や政策プロジェクト活動（以下「委員会活動等」と称す）でJIPA実践知がどのように生まれ、それらがどのように会員企業にフィードバックされるのかそのメカニズムを明らかにしたい。

調査項目②：JIPA実践知を会員企業にフィードバックする際に、会誌広報委員会と人材育成委員会の機能と役割を明らかにしたい。

今回の調査の範囲を図1に示すJIPAの組織

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

学習プロセスに関連づけて明確にしたい。ここでJIPAの組織学習プロセスを簡単に説明する。まず、JIPA活動の起点となるのは「理念共有&自由な風土」の部分であり、これをベースとして年度初めにJIPAの活動方針が策定される。そして、その活動方針に基づき、委員会活動等が行われ、その結果として「有用な実践知の創出」が行われる。創出されたJIPA実践知は知財管理誌へ論文として投稿されるか別冊資料に纏められ、「実践知の形式知化」が行われる。さらに、形式知化されたJIPA実践知は、知財管理誌配布と別冊資料発行及びJIPA研修の講義においてテキストや講義内容に利用され、会員企業に対して「実践知の移転」が行われる。そうしたJIPA実践知は、時代の要請に応じて変えていく必要があるため、JIPA役員や委員等の定期的な交代により、「実践知の修正・棄却」が行われる。

本調査ではまずJIPAの学習プロセスの中で、「理念共有&自由な風土」から始まり「有用な実践知の創出」、「実践知の形式知化」、「実践知

の移転」の過程で、委員会等がJIPA実践知をどのように会員企業にフィードバックしているかそのメカニズムを明らかにしたい（第3章にその結果を示す）。

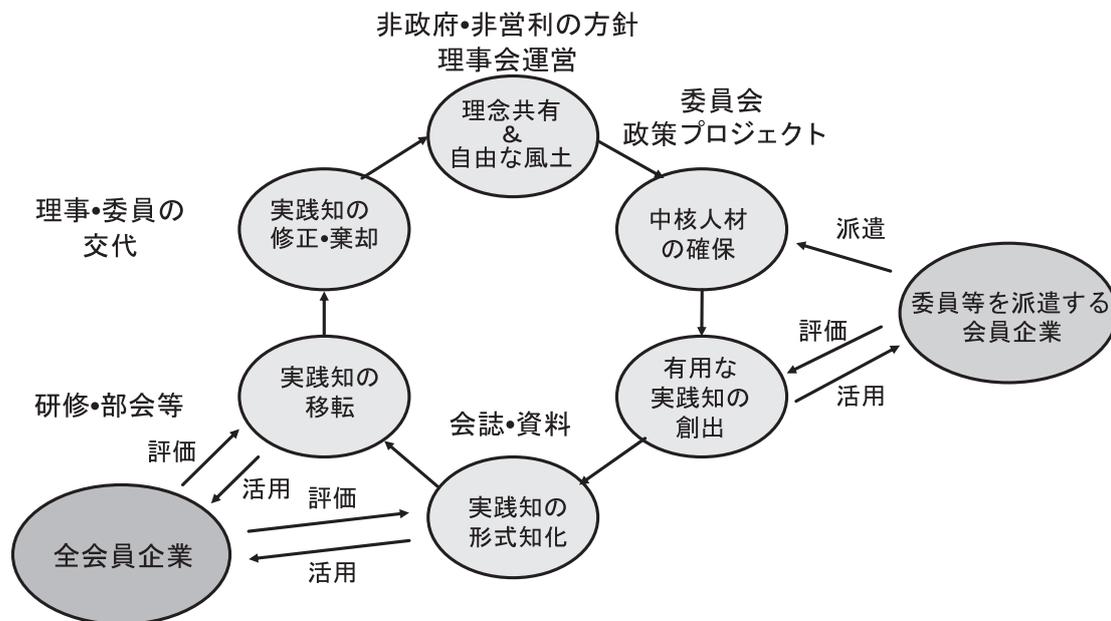
さらに、委員会等で形式知化されたJIPA実践知を会員企業へ「実践知の移転」する役割を担う会誌広報委員会の機能と、形式知化されたJIPA実践知をテキストや講義内容に取り入れてJIPA研修という形で会員企業へ「実践知の移転」する役割を担う人材育成委員会の機能について明らかにしたい（第4章にその結果を示す）。

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。

3. JIPA活動で創出される実践知について

3.1 JIPA実践知とは何か

ここで本稿において使われる実践知の意味に



* 神戸大学松尾教授作成の図に一部説明を加えて作成した。

図1 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。

ついてもう少し深く考えてみたい。アリストテレスの「ニコマコス倫理学」³⁾において人間の活動は、「観想（思索すること）」「実践（行動すること）」「制作（ものを作ること）」の3つの形態に分類され、それぞれの活動を司る知は、「知恵（ソ피아）」「賢慮（プロネーシス）」「技術（テクネー）」と名付けられている。つまり、実践知とは、「賢慮」即ち、思慮深さ、すぐれた理解力、正しい洞察力などをそなえた理性的判断力、つまり正しい目的と適切な手段とをともに考慮するような実践的な理性とされている⁴⁾。

もう少し身近な表現をすれば、実践知とは知財の活動の中で、適切な方向性を見出し、適切な手段がとれるような実務上の能力と考えることができる。そして実際にそのような実践知が必要とされているのはJIPA自体ではなく、個々の会員企業における知財活動においてであり、JIPAとしてはそれらを各会員企業に提供する役割を担っている。したがって、本稿ではJIPA活動を通して、各会員企業の知財活動に役立てるために生み出される知識全般を「JIPA実践知」と定義して議論をすすめたい。

3. 2 JIPA活動方針と委員会等の方針の関係

前節において、JIPA実践知は各会員企業の知財活動に役立たせるために創出されると述べたが、実際にはJIPA実践知の大半は委員会活動等で生まれる。そこで、JIPA実践知が創出されるプロセスを明らかにするための第一ステップとして、まず図1で示される「理念共有&自由な風土」をベースとして年度ごとに策定されるJIPA活動方針とJIPA実践知を生み出す上で母体となる委員会活動等の活動方針の関係について明確にしたい。

JIPA活動方針は毎年策定されるが、その活動方針を決めるにあたって常に顧みられるものとしてJIPA会則第1条で規定されたJIPAの目

的がある。以下、JIPA会則第1条を引用する。

「第1条（目的）本会は、知的財産に関する諸制度の適正な活用及び改善を図り、もって会員の経営に資するとともに、健全なる技術の進歩及び我が国の産業の発展に寄与することを目的とする。」

さらに、JIPA活動方針を策定する上で影響を及ぼすものとして、JIPAの常務理事会で決定されるJIPAのスローガンがある。2010年度にスローガンが見直され、現在のスローガンは「世界から期待され、世界をリードするJIPA」である。

以上述べたように、JIPAの活動方針は会則第1条の規定やスローガンを考慮しながら策定され、その年度のJIPA総会において承認を受けて確定するが、その例として2010年度の活動方針（大項目のみ）を以下に示した。

- ① グローバル化進展への対応
- ② ユーザーフレンドリーな知的財産制度の実現
- ③ 会員企業の知的財産活動への支援
- ④ 以上の活動に関するメッセージや情報の発信伝達

委員会等の活動方針の策定プロセスは、政策プロジェクトと専門委員会とでは若干異なる。政策プロジェクトでは、活動年度のJIPA活動方針を反映させて、政策プロジェクト自体の統廃合が行われている。そして、政策プロジェクトの活動方針については、メンバーの募集の関係で前年度に設定される場合と活動年度のJIPA活動方針を反映させて策定している場合とがある。一方、専門委員会の場合には、委員の募集の関係で前年度に研究テーマを決めるため、活動年度のJIPA活動方針に沿った活動方針がかならずしも策定されている訳ではない。このJIPA活動方針と専門委員会の方針のずれについては、その解消に向けてJIPA常務理事会等での議論が必要となるであろう。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

3. 3 委員会等で実践知が生まれるプロセス

JIPA実践知が生まれるプロセスを明らかにする第2ステップとして、図1で示される委員会等で「有用な実践知の創出」が行われるプロセスを明確にしたい。尚、委員会等としたが、専門委員会を対象として解説を行い、政策プロジェクトについては紙面の関係で省略した。

専門委員会活動でJIPA実践知が生まれるプロセスを図2に示した。前節で説明したように、専門委員会のテーマ設定は活動年度ではなく、その前年度に行われる。このテーマ設定は、今後専門委員会として一年間あるいは数年間に渡って取り組むべきテーマであり、それらのアウトプットがJIPA実践知として、各会員企業にフィードバックされ、知財活動において活用されることを考えると、非常に重要なステップであることが理解できる。そのため、専門委員会ではテーマ設定を行う際には、専門委員会内でテーマの候補が挙げられ、それらについてJIPA担当役員とディスカッションされ、その上で最

終的にJIPA常務理事会において審理され、承認手続きが行われる。このような手続きを経て専門委員会のテーマが設定され、活動年度に向けて委員の募集が行われる。

専門委員会では、活動年度の最初に通常全委員が集まる合同委員会が開催され、委員会の活動方針とテーマについての説明が行われる。委員会の活動は、小委員会やワーキングチーム単位で月一度程度の頻度でミーティングが行われ、テーマについてディスカッションが行われる。そして、最終的には成果の取り纏めが行われ、知財管理誌への投稿等の成果発表が行われる。

専門委員会が生み出したJIPA実践知の例として2009年度の実績を説明する。尚、2009年度では、20の専門委員会で延べ707名の委員が95のテーマに取り組んでいる。そこで生まれた具体的なJIPA実践知として、知財管理誌への投稿が53本、別冊資料発行が12件、東西部会での発表が25本、特許庁等に対する意見提言が39件なされている。

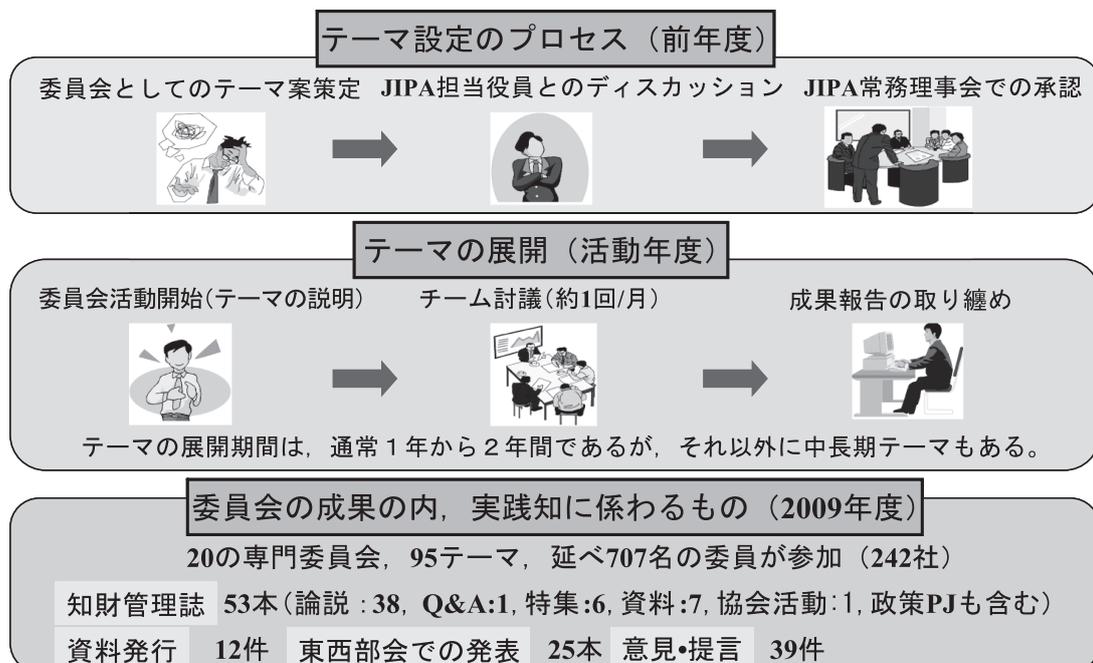


図2 専門委員会活動で実践知が生まれるプロセス

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

このように、専門委員会の活動はその規模の大きさや、アクティビティーの高さから、JIPA実践知を生む上で中心的な役割を担っていると見える。そこで、2010年度の専門委員会の委員長を対象に、どの程度委員会活動が適切に行われているか意識調査を行った（20名の委員長を対象とし、回答があったのは18名であり、回答率は90%であった）。

質問1では、専門委員会でテーマを選ぶ際に、専門委員会内部でそのテーマに基づくアウトプットがJIPA会員企業の経営に資するか否か議論しているかを確認した（図3）。

質問1 専門委員会でテーマを選ぶ際、そのテーマのアウトプットがJIPA会員企業の経営に資するか否か議論されていますか？

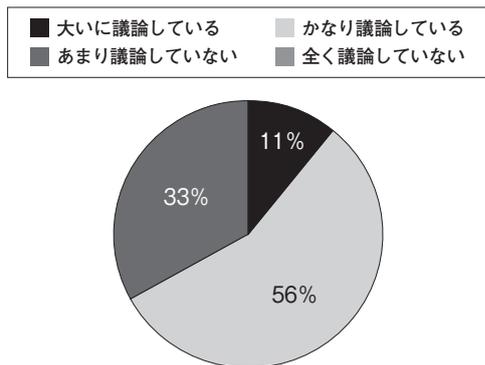


図3 アンケート調査結果 (1)

この質問に対し、「大いに議論している」と「かなり議論している」と回答した専門委員会が67%であり、残りの33%が「あまり議論していない」と回答している。この結果から約1/3の専門委員会では、テーマ選定の段階で、専門委員会での活動の成果が会員企業の経営に資するか否かの議論が充分に行われていないことが明らかとなった。この理由として、ある専門委員会が例えば「特許の記載要件に関する研究」のような会員企業の知財部門の実務者に役立つテーマを目指した場合には、あくまでその実務者に

役立つかについての議論が中心となり、そのアウトプットが会員企業の経営に資するか否かまで発展しないためであろう。そのような場合でも経営層がその実務者にどのような事を期待しており、それに対してその実務者がどのように応えなければならないかという視点を忘れずにテーマの議論を展開することが望まれる。

次に質問2では、専門委員会でテーマを最終的に選定する際に、その専門委員会を担当するJIPA担当役員との議論がよく行われているかを確認した（図4）。

質問2 専門委員会でテーマを選ぶ際、JIPA担当役員とよく議論されていますか？

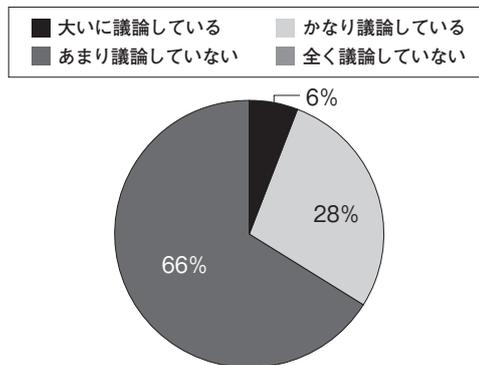


図4 アンケート調査結果 (2)

この質問に対し、「大いに議論している」と「かなり議論している」と回答した専門委員会が34%であり、残りの66%が「あまり議論していない」と回答している。この結果から約2/3の専門委員会では、専門委員会として最終的にテーマを選定する際に、JIPA担当役員と議論が充分に行われていないことが明らかになった。専門委員会とJIPA担当役員との関わり方は、それぞれの専門委員会によって異なるが、JIPA担当役員は通常知財部門の幹部であり、経営層が知財部門に期待していることをよく理解していることから、テーマ選定の段階でJIPA担当役員の意見を求めることはやはり重要であると

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

考えられる。

次に質問3では、専門委員会でのテーマ活動によって得られた成果が会員企業にフィードバックされているか否かについて、委員長としての認識を確認した(図5)。

質問3 テーマ活動によって得られた成果は会員企業にフィードバックされていますか？

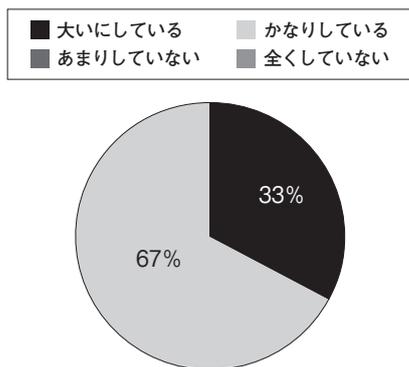


図5 アンケート調査結果 (3)

アンケート対象が専門委員会の委員長であったためか、「大いにしている」と「かなりしている」で100%となり、委員長の意識レベルでは専門委員会での成果を会員企業にフィードバックするという認識が徹底されていることがわかった。

そこで質問4では、専門委員会としてテーマ活動によって得られた成果をどのような形で会員企業にフィードバックしているか、委員長としての認識を確認した(図6)。尚、この設問においてはフィードバックの方法を複数選択できるようにした。アンケートの回答者が18人であることから、回答数18件が上限となる。

予想通り、専門委員会の成果のフィードバックの方法としては、知財管理誌への投稿が16件と最も多く、それに続いて東西部会での発表が14件、別冊資料発行が13件となっている。政策提言も11件と多いが、これは会員企業に対して成果を直接フィードバックするのではなく、

JIPAとして特許庁等の公的機関へ働きかけを行うことによりユーザーフレンドリーな特許制度を目指すことにより、間接的に会員企業に利益をもたらすものと考えられる。

質問4 テーマ活動によって得られた成果は、どのような形で会員企業にフィードバックされていますか？

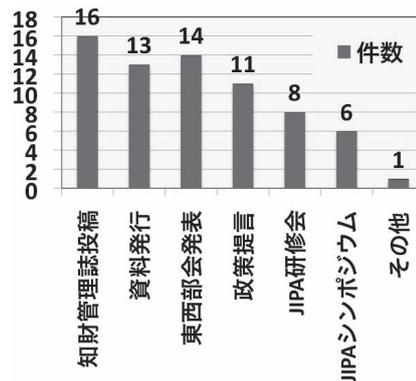


図6 アンケート調査結果 (4)

一方、専門委員会の成果のフィードバックの方法としてJIPAの研修会を選んだ数は8件であり、全専門委員会の半数以下に留まった。後ほど説明するように、既に専門委員会としてJIPA研修コースの講師に派遣することや、専門委員会の成果物である知財管理誌の原稿や別冊資料をJIPA研修のテキストとして提供すること等により、専門委員会の成果を会員企業にフィードバックしている事例も見られる。JIPA研修会の重要な機能の一つに会員企業にJIPA実践知をフィードバックすることが挙げられることから、このことを専門委員会に対してアピールして、JIPAの研修会を成果のフィードバック方法の一つに組み込んでもらうように働きかけを行う必要があるであろう。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

4. JIPA活動で創出される実践知の移転について

4.1 JIPA実践知の移転とは何か

前章において、調査項目①に関することとして、委員会等がその活動を通してJIPA実践知をどのように創出し、それらを会員企業にフィードバックするために、どのような方法を用いているかについて明らかにした。本章では、調査項目②に関することとして、委員会等で創出されたJIPA実践知を会員企業へフィードバックする役割を担う会誌広報委員会の機能と、形式知化されたJIPA実践知を利用してJIPA研修会という形で会員企業にJIPA実践知をフィードバックする役割を担う人材育成委員会の機能について議論をすすめる。

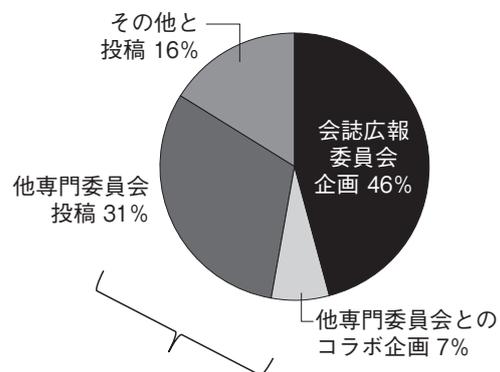
ここで図1に示した「JIPA実践知の移転」の意味について触れておきたい。JIPA実践知は委員会等での議論を通して暗黙知として創出され、その後知財管理誌の論文原稿や別冊資料の形に纏める過程で形式知化される。しかし全てのJIPA実践知が形式知化されるのではなく、委員会等の関係者で暗黙知として留まるものもある。会誌広報委員会の機能としては、委員会等で創出されたJIPA実践知の内、形式知化されたものを会員企業にフィードバックすることが挙げられる。一方、人材育成委員会の機能としては、JIPA実践知で形式知化された知財管理誌の論文や別冊資料をテキストとして利用することも行うが、そのように形式知化されたJIPA実践知とともに、委員会等で議論に加わった委員が研修会講師を行うことにより、暗黙知も含めて会員企業にフィードバックすることが可能となる。このように、会誌広報委員会と人材育成委員会が会員企業に対して「JIPA実践知の移転」を行う上で重要な役割を担っていることは明らかであるが、以下両委員会の実際

活動も触れながら、その役割について説明する。

4.2 会誌広報委員会の役割

現在の会誌広報委員会の主な役割として、知財管理誌の発行を通して、会員企業に役立つ論文を提供することと、JIPAのホームページ等を利用した会員企業に対する広報活動が挙げられる。この内、JIPA実践知を会員企業に移転する役割に直接関わるのは前者の役割となるので、この点に絞って説明する。

2009年度に発行された知財管理誌（掲載原稿数134件）について、会誌広報委員会が企画した原稿、他専門委員会とコラボレーション企画した原稿、他専門委員会からの投稿原稿、その他の投稿原稿に分類した結果を図7に示す。この分類の中で、委員会等の実践知が形式知化されたものは、会誌広報委員会が他の専門委員会とコラボレーションした原稿（7%）と他の専門委員会と政策プロジェクトから直接投稿された原稿（31%）を合わせたものとなり、全体の38%となる。その原稿についての詳細な内訳については、図2に示したように、論説38件、Q&A 1件、資料（知財管理誌の原稿としての資料であり、別冊資料と異なる）7件、協会活動1件となる。その他は、会誌広報委員会



他専門委員会・政策PJで生み出された実践知の活用 (38%)

図7 知財管理誌原稿分類 (2009年度)

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

としての企画原稿とその他の投稿原稿となり、JIPA実践知とは別の大学や弁護士や弁理士等の外部の専門家の原稿となる。

ここで特徴的なことは、会誌広報委員会の役割として、単に他の専門委員会の投稿原稿を処理するだけでなく、他の専門委員会に企画案を提案して原稿を作成してもらうような働きかけが行われていることと、会員企業に役立つ論説を掲載するという観点から、専門委員会等の成果以外に外部の識者の原稿を積極的に採用していることである。即ち、会誌広報委員会は、会員企業の経営に資する知財活動を支えるという観点から、JIPA実践知とともにその他の識者の実践知も組み合わせて会員企業にフィードバックしており、企画を重視している委員会であることを強調しておきたい。

4.3 人材育成委員会の役割

人材育成委員会の役割として、JIPAが会員企業に対して提供する研修会について、既存研修プログラムの内容の充実化と新規研修会の企画実行が挙げられる。2009年度の研修実績として、全受講者数は13,002人であったが、各研修コース別の受講者の割合を図8に示した。また、研修講師数は262人であったが、講師の所属別の割合を図9に示した。

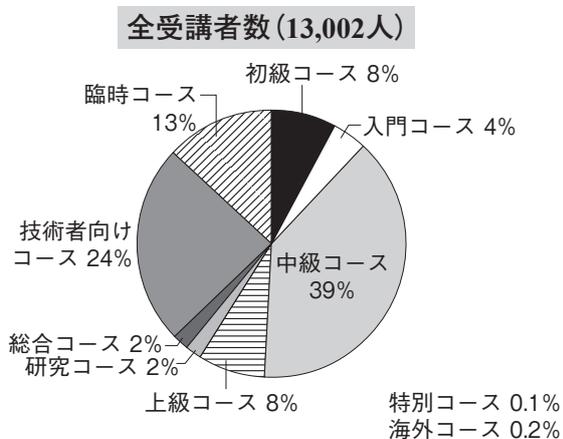


図8 コース別受講者の割合 (2009年度)

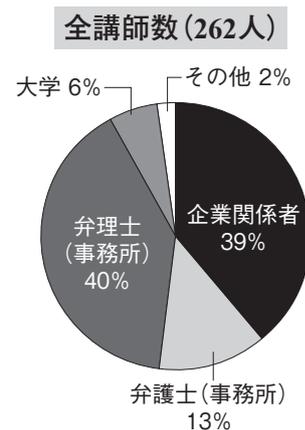


図9 研修講師の所属別の割合 (2009年度)

JIPA研修の受講者数は、2008年度は18,000人を越えていたが、リーマンショックの影響があり、2009年度は13,002人となり激減した。しかしながら知財関係の研修会としては世界最大の規模を維持し続けており、多くの会員企業が知財人材育成の一環としてJIPA研修会に受講者を出している。JIPA研修の特徴は、「会員の、会員による、会員のための研修会」を目指しており、会員企業から派遣された委員によって構成されている人材育成委員会で会員企業のためになる研修企画を行っているという点である。図9に示す様に研修会講師も、できるだけ委員会等の経験者も含めJIPA会員企業から出してもらい、企業での実務経験をベースに培った実践知を受講生に伝えてもらうようにしている。例え法律事務所の専門家に講師をお願いする場合でも、単に法律論で終わらず実務にどのように役立つかという視点を盛り込んでもらうようにしている。

それでは、委員会等の実践知がJIPA研修にどれだけ活かされているかについて考察する。2009年度のJIPA研修では、図8に示されているコースの分類に基づいて研修を実施しているが、個々のコース数を合わせると101コースになる。その内、委員会等が講師派遣、テキスト作成及び研修会の実施に協力したコース数は17コース（全コースの約17%）であり、これから

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

委員会等がJIPA研修にあまり積極的に関与していないことがわかった。さらに、知財管理誌の論文と別冊資料がJIPA研修でテキストとして使用されたコース数は9コースで、全コース数の約9%にしかならないことがわかった。JIPAの研修の特徴は、個々の会員企業の経営に資する活動を担う人材を育成することにあるので、委員会等で創出されたJIPA実践知をもっとJIPA研修に活かしていくことが会員企業にとって役立ち、魅力的な研修会となり、受講者を増やすドライビングフォースとなり得ると考えている。これはJIPA以外の知財関係団体が提供する研修に対して差異化を計るために重要な着眼点と言える。

4. 4 知識創造サイクル(SECIモデル)の実践

前2節において、会誌広報委員会及び人材育成委員会は、委員会等で創出されたJIPA実践知を会員企業にフィードバックすることが重要な役割であり、それらについて具体例を交えて説明するとともに、両委員会とも会員企業に役立つように企画を行い、委員会等で創出されたJIPA実践知と外部識者の実践知をうまく組み

合わせて会員企業にフィードバックしている姿を紹介した。ここで、両委員会が他専門委員会と異なる特徴的な活動をしていることについて、一橋大学の野中郁次郎名誉教授が提唱した知識創造サイクル (SECIモデル)⁵⁾を用いて考察する (図10)。

会誌広報委員会では、会員企業に役立つ論文は何かについて、それぞれの委員の思いがあり (共同)、それについて小委員会等でディスカッションする過程で具体的に企画案として形式知化し (表出)、さらに企画案をベースとして過去の知見を活かして練り上げ (連結)、実際に企画に基づいて有識者に論説を御執筆頂いて知財管理誌を発行し (内面)、さらに読者の感想等から次への企画についての思いが浮かび、それに基づいて更なる企画案が提出されて行く (表出)。これらの過程は、スパイラル的に知識が蓄えられつつ、繰り返されていく。

人材育成委員会も同様に、会員企業に役立つ研修会の提供についてそれぞれの委員の思いがあり (共同)、小委員会等でのディスカッションにより研修の企画案が作成され (表出)、他の研修プログラムでの知見も取り入れて検討を

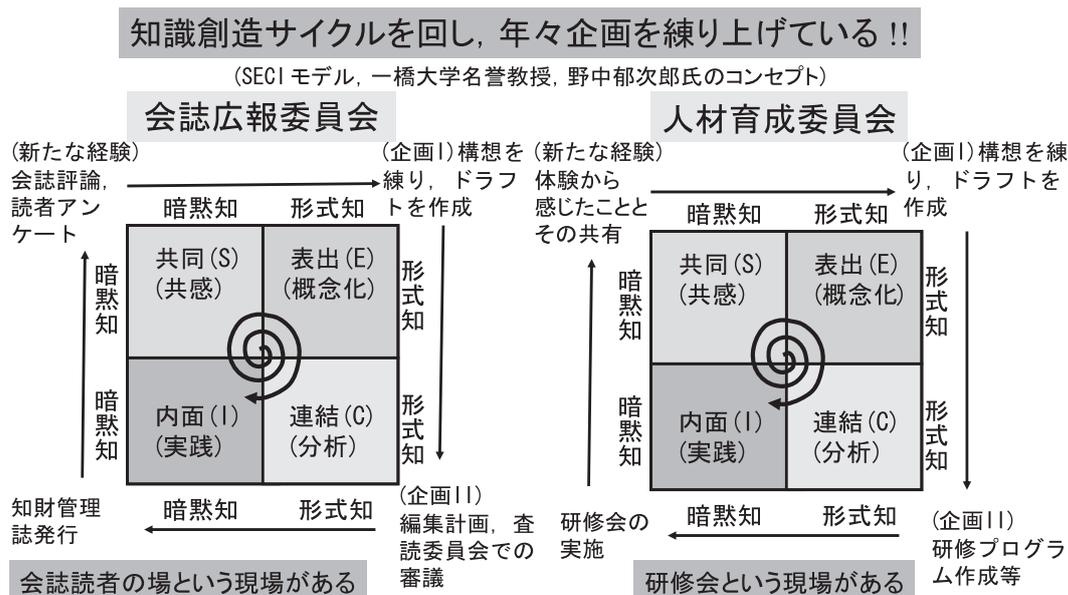


図10 知識創造サイクル (SECIモデル) の実践

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

加え（連結）、完成された研修プログラムに基づいて研修会を実施し（内面）、研修会に実際に立ち会うことや受講者のアンケート調査結果により次の企画への想いが生じ（共同）、次の研修の企画案が作成される（表出）。これらの過程が研修を実施するごとに繰り返され、研修プログラムが練り上げられていく。

このように両委員会が知識創造サイクルを回すことができるのは、会誌広報委員会では知財管理誌を発行することによって会員企業の中で読者層という現場が作られ、一方人材育成委員会では、JIPA研修会を実施することによる研修現場を持っているためである。単に企画書の作成で完結せずに、その企画書に基づいてそれぞれの現場で実施することにより、そこで経験したことをベースに更なる企画に結びつけることができる。他の専門委員会では、ここで例示した現場に相当するものがなく、実践する場がないので知識創造サイクルを回す経験がし難い。

ここで重要なことは、会員企業にJIPA実践知をフィードバックする役割を担っている両委

員会が知識創造サイクルを回して、年々企画を練り上げていることにある。このことが、知財管理誌の質をキープするとともに、JIPA研修の質の維持向上に寄与していることは明白である。従って、JIPAの今後の組織運営を考える場合、両委員会で行われている知識創造サイクルが適切に回っていくように、中核となる委員の確保と、現場を抱える委員会としての特殊な事情をよく理解した上で運営を考えていく必要がある。

5. 実践知の活用を図るためのトータルな施策について

以上、「理念共有&自由な風土」から始まり「有用な実践知の創出」、「実践知の形式知化」、「実践知の移転」の過程で、委員会等がJIPA実践知をどのように会員企業にフィードバックしているかそのメカニズムを明らかにした。しかし、今後会員企業が経営に資する活動を行う上で必要な実践知をJIPAとして提供し続けるためにどのような施策が必要であるかについて考える場合、JIPA実践知が創出される段階から

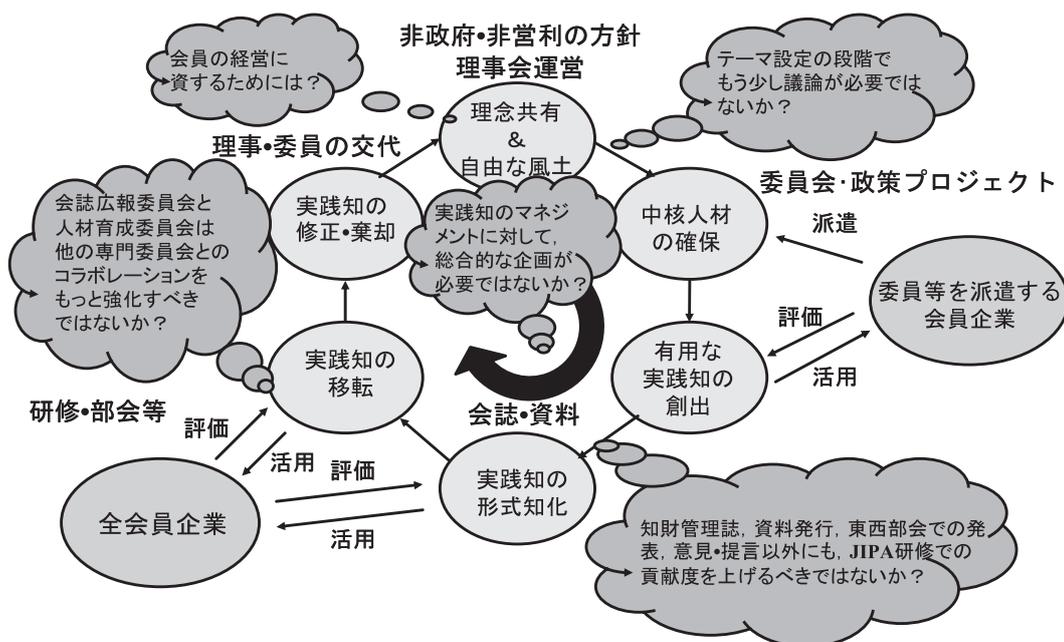


図11 実践知の活用を図るための施策

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

会員企業にフィードバックされるプロセスをトータルに俯瞰して（以下、「トータルプロセス」と称す）、部分最適ではなく、全体最適を図るような視座が必要となる。以下、図11に基づいてトータルプロセスの各段階において、どのような点が注意事項として挙げられるかを指摘したい。

(1) 理念共有&自由な風土

毎年策定されるJIPA活動方針では、会員企業の経営に資することを念頭において、ユーザーフレンドリーな知的財産制度の実現に向けた施策と各会員企業の知的財産活動への支援に関する施策が盛り込まれている。委員会等で研究テーマを設定するときには、JIPA活動方針に沿った形になっているか否かよく議論した上で行う必要がある。

(2) 有用な実践知の創出

委員会等の研究活動は活発に行われ、JIPA実践知が創出されているので、特に指摘すべき事項はない。あえて指摘するとすれば、委員会等で創出されたJIPA実践知が各会員企業の知的財産活動に本当に役立つものになるか否かの議論を今以上に活発に行って欲しい。

(3) 実践知の形式知化

委員会等では、研究活動によって創出された実践知を、知財管理誌、別冊資料、東西部会での発表等によって会員企業にフィードバックすることを念頭において形式知化の作業が行われているが、JIPA研修に役立てるという観点から形式知化されるケースが少なく、この点に関しては今後人材育成委員会との連携を図り、改善していく必要がある。

(4) 実践知の移転

委員会等で創出されたJIPA実践知を会員企

業にフィードバックする役割を担っているのが会誌広報委員会と人材育成委員会である。両委員会は編集企画と研修企画をそれぞれ行い、JIPA実践知を会員企業にどのようにすれば効果的にフィードバックできるかを考えるとともに、JIPA実践知の会員企業への移転を実施している。両委員会が行う企画の際に、今以上に他専門委員会とのコラボレーションを図るべきであろう。

(5) トータルプロセス

以上トータルプロセスの各段階に於ける注意事項を挙げたが、会員企業の経営に資するという観点から、どのようなJIPA実践知を創出し、それらを会員企業にどのようにフィードバックするかについて総合的に企画を行う必要がある。即ち、JIPA実践知のマネジメントの強化を図ることが重要となる。現状のJIPA組織においてJIPA実践知のマネジメントを行うところは明確になっていないので、例えば総合企画委員会等でその役割を担っていくことも考慮する必要がある。

6. まとめ

本稿では、JIPA活動を通して生み出されるJIPA実践知がどのようなものであり、それらがどのように会員企業にフィードバックされるのかそのプロセスを明らかにするとともに、今後会員企業が経営に資する活動を行う上で必要なJIPA実践知を提供し続けるためにどのような点について注意をしなければならないか指摘を行った。さらに、本検討の過程で、会員企業にJIPA実践知を伝える上で重要な役割を担っている会誌広報委員会と人材育成委員会の活動内容を明らかにするとともに、それぞれの委員会の運営上の特徴についても考察した。以下、JIPA実践知のマネジメントに関する本プロジェクトとしての提言を纏めた。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- ① JIPA実践知は、創出する段階から、それを会員企業にフィードバックするまでに数段階のプロセスを経るので、JIPA実践知をマネジメントするための総合的な企画が必要である（会誌広報委員会や人材育成委員会を含む各専門委員会の部分最適ではなく、JIPA全体としての全体最適を追求すべきである）。
- ② 会誌広報委員会と人材育成委員会は、JIPA実践知の会員企業への移転をスムーズに行うためにも、他専門委員会とのコラボレーションを今以上に強化する必要がある（場合によっては両委員会のコラボレーションも考えられる）。
- ③ JIPA実践知を生み出す専門委員会は、会員企業にフィードバックする手段として、知財管理誌、別冊資料、東西部会での発表、意見提言以外に、今以上にJIPA研修を活用すべきである。

尚、本提言はJIPAの執行部、専門委員会及び政策プロジェクトの関係者に対して行ったものであるが、JIPA実践知を会員企業にいかに関与するかにについて現状の問題点と今後のあるべき姿を示しており、会員企業の方々にとってもJIPA実践知を活用する上で具体的にどのような方法があるのかについて理解を深めることに役立つのではないかと期待している。本稿が、JIPAのさらなる発展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) 知財管理, Vol.61, No.1 pp.39~52 (2011)
- 3) アリストテレスによる哲学史上最初の体系的倫理学書
- 4) 哲学・思想辞典（岩波書店）の項目「実践」の説明文の一部を引用
- 5) 野中郁次郎、竹内弘高、「知識創造企業」、東洋経済新報社、pp.105~109 (1996)

（原稿受領日 2011年5月30日）