

## 事業で勝つためのグローバル知財人材育成

人材育成委員会  
第3小委員会\*

**抄 録** 日本知的財産協会（以下、「JIPA」という）の人材育成委員会では、JIPA研修中長期ビジョンの下、「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もっとも重要なキーワードが「事業で勝つための知財人材育成」であり、それを実現するための知財人材の人物像を描く必要がある。「事業で勝つための知財人材」とは、「グローバルな視点で知財マネジメントのできる人材」と捉え、人材育成委員会では「知財マネジメント人材とグローバル知財人材」についてあるべき知財人材の人物像を検討するとともに、既存の研修コースの見直しを実施しており、その現状及び今後の検討課題について報告する。

### 目 次

1. はじめに
2. 人材育成委員会の知財人材育成
  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 現状のグローバル人材育成
3. 事業で勝つための知財人材
  3. 1 知財人材育成の現状
  3. 2 求められる知財人材像
  3. 3 知財マネジメント人材の人物像
  3. 4 知財マネジメント人材育成
  3. 5 グローバル知財人材の人物像
  3. 6 グローバル知財人材育成
4. 今後の検討課題
5. おわりに

### 1. はじめに

内閣に設置された知的財産戦略本部（平成15年3月）では、現在、知財人材育成プラン<sup>1)</sup>が検討されている。

日本の技術力は多くの分野で世界最高水準でありながら、必ずしも国際競争力に結びついておらず、「技術力で勝りながら事業で負ける」

状況が続いており、これを打破するための総合的な知財マネジメントができる知財人材の育成が必須となっている。

また、企業を取り巻く環境が大きく変化しており、デジタルネットワーク社会への移行によってグローバル化が加速し、グローバルに活躍できる人材育成が必要と考える。

人材育成委員会では、当協会の各種研修（以下、「JIPA研修」という）の企画・運営を担当しており、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を目的として、独自の研修体系により各種研修会を提供し、人材育成に注力している。

したがって、人材育成委員会として、総合的な知財マネジメント、グローバルに活躍できる人材育成を目指した研修を充実させていく必要がある。現在、検討中ではあるが、この誌面を借りて取り組みを紹介する。

\* 2011年度 The Third Subcommittee, Human Resource Development Committee

## 2. 人材育成委員会の知財人材育成

### 2.1 人材育成委員会の描く研修企画上の知財人材像

2005年の「JIPA研修中長期ビジョン」<sup>2)</sup>では、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育成が必要であり、具体的には、知財人材像を機能として、図1に示すように知財部門の人物像を、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つのカテゴリーに分けて、経営に資する知財活動を行うのに必要な機能と捉えて研修を実施している。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（トップ）

知財リーダーは、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」型の人材であり、「事業マインド」、「洞察できる目」を持った人物で、まさに「事業で勝つ」ための知財戦略が企画・立案できる人材である。

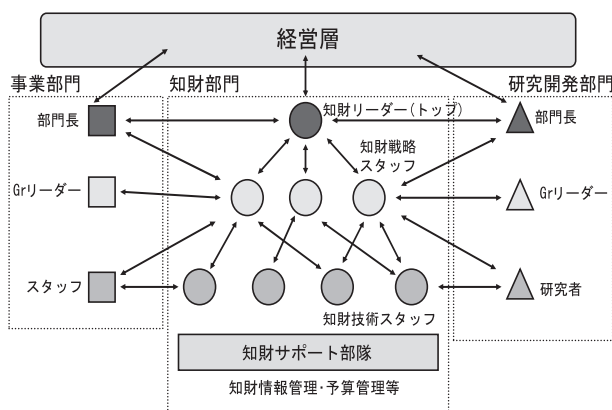


図1 知財業務に関わる人物像（機能として）

#### (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、解決できる人材である。

#### (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分野において最適な課題解決を行う人材である。

## 2.2 現状のグローバル人材育成

また、経営のグローバル化に対応した知財人材の育成として、海外における事業展開を知財面からも支援し、事業を優位に進めるための研修として、既に複数の海外研修プログラムを立ち上げ、各国の法制度・権利取得・権利活用の知識を理解し、スキル習得を目的とした定例研修と、国・地域を特化し、現地研修（米国、欧州、中国、韓国、台湾）を中心とした海外研修を実施している。本稿の説明の都合上、海外研修につき以下に簡単に説明しておく。

#### (1) 米国滞在コース（F2）

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コースで、模擬裁判（モックトライアル）を中心に研修を行う。

#### (2) 欧州滞在コース（F4）

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力を養成するコースで、イギリスとドイツにそれぞれ滞在し、欧州知財事務所の弁理士・弁護士等専門家による講義の受講・裁判所他を訪問し、より実践的な実務能力を研修する。

#### (3) 中国滞在コース（F5）

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力を養成す

るコースで、北京と上海にそれぞれ滞在し、中国弁理士、弁護士等専門家による講義と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・意見交換を行い、中国の知財状況を肌で感じてもらう研修コースである。

#### (4) 自主企画訪問コース (F3)

中国、韓国、台湾を約2週間かけて訪問し、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で、参加企業の訪問国での知財実務の円滑化を図る目的の研修コースである。

### 3. 事業で勝つための知財人材

#### 3.1 知財人材育成の現状

「事業で勝つため」には、経営センスをもって、事業戦略に沿った知財マネジメントをすることが重要である。

しかしながら、実情としては「技術力で勝りながら事業で負けている」現状は打破されておらず、企業経営層から本来望まれる知財マネジメント人材がうまく育っているかどうか疑問が残る。

その要因の一つとして、企業の事業戦略に知的財産戦略が組み込まれていない、すなわち、企業として知財マネジメントができていない、また、そのような知財マネジメントの重要性が認識されていない、企業経営層が知財部門(担当者)の役割、位置付けを理解されていないといったことが考えられる。

知財部門としては、権利取得に重点が置かれ、事業戦略や研究開発動向の把握が不十分であり、事業戦略との整合性がとられていないのが現状である。

#### 3.2 求められる知財人材像

知財部門としては、事業戦略や研究開発動向

を十分に把握し、知財業務のグローバル化に対応し、国内だけでなく、海外での権利取得を含めた、事業戦略と整合性のとれた知財人材が求められる。

また、会社経営層を含めた他部門(事業部門、研究開発部門など)との調整だけでなく、知財戦略を立案・提示・実践できる知財人材が必要である。

さらに、会社内だけでなく、社外を含めた外部との連携や交渉をそつなくこなせることも必要不可欠である。

すなわち、求められる人物像としては、経営センスをもってグローバルな視点で事業戦略に沿った知財マネジメントができる「知財マネジメント人材」、「グローバル知財人材」である。

#### 3.3 知財マネジメント人材の人物像

企業の競争力強化のため、経営の中での知財戦略の重要性が高まっており、それに対応できる経営マインドをもった知財マネジメント人材の育成が重要である。

#### 3.4 知財マネジメント人材育成

知財マネジメント人材育成としては、経営センスをもった「知財リーダー」の育成を目的に「知財変革リーダー育成研修; T1」コースを開講している。

この研修の特徴は、研修生が自社で行う経営課題(自社の事業を成功に導くためにどのように変革を行うべきか)をコミットし、企業や大学の第一線で活躍している経験豊富な講師の指導を受けながら、グループ討議を中心に研修生一人一人が知財変革ビジョンとしての「会社への提言書」を作成・発表することで、自社の経営課題を把握し、変革ビジョンの提言を通じて、三位一体(事業-研究開発-知財)の知財活動・知財戦略推進に対する認識を深め、「自社事業の収益拡大のために知財部門が何を為すべ

きか」を考えることができる場となっている。

また、知財マネジメント人材としては、知財スキル（知財関連の法律知識、権利化知財実務、活用実務、交渉・渉外実務）以外にもビジネススキルが必須であると考えており、特に、コミュニケーション、ファシリテーション、コーチング、マネジメント、異文化理解といったスキルを身につけられるような研修を企画している。

中でも、研修の要望が高いと考えられたコミュニケーションの一つである交渉学については、2010年度に「入門コース」、2011年度に「応用コース」を開催した。2012年度についても臨時コースとして「入門・応用コース」それぞれを引続き開講予定している。

知財マネジメントを行っていく上では、会社経営層を含めた他部門との交渉は避けることはできない。ビジネスを含めた交渉を効果的に進めるために、実践的な交渉力を身につける必要があり、新たな視点で企画した研修である。

### 3. 5 グローバル知財人材の人物像

現在、人材育成委員会の当第3小委員会で主に検討を行っているのが、グローバル知財人材についてである。

まず、グローバル知財人材を検討するにあたり、「会員企業が求めるグローバル知財人材とは？」という命題で、その人物像の特定を行っている。

企業によって、また対象とする地域・国によって目指す姿（あるべき姿）が異なるのではないかという議論もあり、人物像の特定に苦労しているが、グローバル知財人材の資質、必須スキル、供給源の観点から議論して、現時点では、人物像を「グローバル知財リーダー」と「グローバル知財スペシャリスト」として捉えている。

ここで、第3小委員会での検討状況を紹介する。

人材育成委員会のミッションは、前述した「JIPA研修中長期ビジョン」に示すとおり、目指す知財人物像を描き、「誰を」、「何のために」、「どのレベルまで」の研修企画3要素を考慮した研修企画を立案・実行し、会員のニーズ、時代の要請に合致した人材育成を目指すものであるが、グローバル知財人材に関する研修を検討するにあたり、人物像（あるべき姿）をはっきりさせないとどのような研修が必要かを定めることはできない。

#### (1) グローバル知財人材の資質

グローバル知財人材の資質については本誌に掲載<sup>3)</sup>されており、以下に簡単に説明しておく。

##### 1) 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。

##### 2) 異文化理解

相手国の文化・歴史の基本知識を有し、できれば精通する程度のレベルまで理解することが必要である。

##### 3) 折衝力・交渉力

相手国に対して敬意を払いながら、自社の戦略に適合した判断・行動ができ、相手を納得させる折衝力・交渉力が必要である。

##### 4) 専門性

知財人材にフォーカスした場合、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、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）等が重要である。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能力が必要である。

##### 5) その他の資質

グローバル化に対応した知財人材になるためには、上述の資質に加え、以下の資質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）交流ができること、それに必要な知識を取得すること。
- (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。

## (2) グローバル知財人材の必須スキル

グローバル知財人材の資質は、上記1)～5)を備えることが望ましいが、必ずしも全てが必須とは思われない。

グローバル知財人材は業種や組織運営、役割分担などに応じて様々なスキルが求められるが、共通する必須スキルを挙げるとすれば、コミュニケーション能力が挙げられる。

ひとくちにコミュニケーションといっても広範な意味合いを持っているが、特に、語学力や会話力よりも重要なのは、「自分の意見を主張できる」、「相手の意見を聴ける」ということが身につけていること、すなわち「アサーティブ」であることが必要である。

誠実かつ素直にビジネスの対話ができる人材がグローバル知財人材の基本であり、つまるところグローバルかドメスティックかに関係なく、誠実なビジネスパーソンである必要がある。

グローバル知財人材に関して言えば、三位一体（事業－研究開発－知財）のマネジメントに

加わり、連携して成果を挙げることができるビジネススキルを持っていれば、「アサーティブ」と言えるのではないだろうか。

また、前述した語学力については、必須スキルであることに間違いはないが、通常の語学力だけでなく、以下の姿勢が重要であると考えられる。

まず第1に、「相手のことを理解する姿勢」の表れとして、語学を学んで、実際に使用することで、直接コミュニケーションを取ろうとする誠実さが伝わり、相互理解に寄与する点で意義がある。

第2として、グローバル情報や現地ローカル情報を把握する際に、その言語が理解できれば、一次情報にアクセスして正確、かつ、迅速に必要な情報を収集できる。併せて、語学の習得に際して、その国の文化を学ぶ機会にもつながり、収集した情報の背景事情や考え方を知ることができる。

第3に、学習開始の心理的なハードルが高く、かつ、学習に終わりが無い語学力に挑戦し続けることで、常に未知のことを学び、気付き、吸収しようとする姿勢が貫かれ、グローバル知財人材としての成長を下支えするものに繋がる点でも意義のあるものである。

語学力はあくまでもコミュニケーションの道具であり、情報収集の道具であるとともに、語学の学習者として成長し続けることが重要である。

したがって、一番重要となっていくスキルはコミュニケーション能力であると考えられる。

## (3) グローバル知財人材の供給源

前述の資質と必須スキルをもとに、グローバル知財の人材を具体的に考えるときに、人種、国籍、居住地といった側面から、「過去から現在のこと」と「将来のこと」の2つの属性を意識する必要がある。

すなわち、今までどこにいたのかという過去

の履歴は人材採用・配属時の重要事項であるが、これからどこで何をしたいのか（何をさせたいのか）という今後の方向性についても同じく押さえておく必要がある。

特に、後者については時代とともに変化が激しい上、国ごとに文化や価値観が相違することから、現在の日本人特有の発想に捕らわれず、コミュニケーションと洞察を行うことが重要である。

したがって、人材の供給地については、必ず日本である必要はなく、ビジネスの拠点地（市場、生産地、研究開発地）の人材についても、今後育成を含め検討していく必要があると考えられる。

#### (4) グローバル知財人材の人物像

上述した資質と必須（共通）スキルを備えていればグローバル知財人材かという点、グローバル知財人材といってもいくつかのタイプ分けが必要であり、当小委員会で検討したタイプ分けした人物像について、以下で紹介する。

タイプとしては、グローバル知財リーダーとグローバル知財スペシャリストに大別し、グローバル知財スペシャリストについては、さらに、グローバル知財スペシャリスト（全世界）とナショナル知財スペシャリスト（各国別）に人物像をタイプ分けした。

##### 1) グローバル知財リーダー

・人物像：

グローバルな市場において、ビジネスで勝てる知財戦略を策定・推進できる人。

・スキル：

会社経営戦略・事業戦略と結びついた、知財戦略構想を策定（戦略分析、政策分析、活動分析）する能力。

世界観（歴史、文化、国民性）を知っていると同時に、理解していること。

知財のリスクを把握しており、リスクを

ビジネスチャンスに結びつける能力。

##### 2) グローバル知財スペシャリスト

・人物像：

グローバルな視点をもった知財業務を推進できる人。

グローバルに有効な権利化を推進できる人。

保有している自社の知的財産権の価値を活用により最大化できる人。

・スキル：

知財でいかに勝つかを考えることができる。

ナショナル知財スペシャリストをマネジメントできる。

出願だけでなく、権利の目利きができる（特許売買・特許活用）。

##### 3) ナショナル知財スペシャリスト

・人物像：

各国毎の法制度を理解し、各国毎の実務（発明発掘・出願戦略から活用戦略）が完結できる人。

日本等の法制度他が比較的わかっている人。

・スキル：

会社方針にしたがって実務できる能力（発掘、創造、権利化、活用）。

ビジネスの拠点地（現地）の人材であれば、その国の文化・歴史・法制度に精通しており、育成メリットあり（但し、ジョブホッピングのリスクあり）。

#### (5) 知的財産マネジメント第2委員会との コラボレーション

また、今年度の活動として、マネジメント第2委員会と人材育成委員会とで、コラボレーション意見交換会を実施し、人材育成、特にどのような人材が求められているか、について討議した。

会員企業のニーズ（グローバル化、オープンイノベーション化）の変化に対して求められている知財人材がどのように変化しているか、また、社内の人材育成とJIPAなど社外の人材育成との役割分担等について、活発に意見交換することができた。

会員企業によりビジネス状況が大きく異なり、求められる知財人物像も異なることを考慮し、今後の「知財マネジメント人材」、「グローバル知財人材」についての研修プログラムを検討したいと考えている。

### 3. 6 グローバル知財人材育成

#### (1) 研修体系の見直し

本来であれば、前述のグローバル知財人材の人物像を元に、現在のJIPA研修を見直して、新たな研修コース群を早急に企画・立案・実行していかなければならないが、現時点でやっと知財人材の人物像がまとまりつつあり、実際の研修に落とし込むには、これから時間をかけて検討していく必要がある。

そこで、2012年度のJIPA研修としては、現在のJIPA研修の研修体系を、グローバル化する企業活動に知財担当として、どのように経営に貢献できるか、支援していくか等を考え、その企業目的を達成すべく、グローバル関連知識を習得できるグローバルコース群を新設することとし、世界主要国の知財制度の基礎知識、国際的視野に立った知財問題の検討等、会員企業が「グローバル知財人材」を育成したい場合に受講すべき研修群を一目で判りやすくすることとした。

具体的には図2に示すように、現在の知財技術スタッフ向けの定例コースである、A入門コース、B初級コース、C中級コース、D上級コース、R臨時研修の中のグローバル関連の研修と、F海外現地研修コースを取り込み、プログラムをグローバルコース群（Wコース）と位置

づけ再編し、12年度の研修をスタートする。

グローバルコース群の研修コースを参考までに以下に紹介する。

- 1) Wグローバルコース群；定例コース
  - ・国際特許制度と外国特許基礎（WWC）
  - ・米国特許制度（WU1）
  - ・欧州特許制度（WE1）
  - ・アジアの特許制度（WA1）
  - ・国際契約（WW26）
  - ・米国特許訴訟（WU21）
  - ・アジアの知的財産（WA21）
- 2) Wグローバルコース群；海外研修コース
  - ・米国特許制度，法規・模擬裁判研修（F2）
  - ・アジアの知的財産事情の研修（F3）
  - ・欧州特許制度，法規・模擬異議申立審理研修（F5）

#### (2) 新設グローバル研修

また、新たな試みとして、2012年度より定例コースに、グローバルコース群研修として、法域で国の横串をとおした外国商標法を新設した。

このコースは、企業活動のグローバル化により、外国での商標に関するトラブルに対処できるよう、各国別の商標法基礎知識だけでなく、商標の出願・登録にかかる実務ノウハウ、各国特有の考え方や慣習を研修する。

その他、国別の法域コースとして、企業の中国での事業・研究活動の増加に伴う、特許をはじめとする知的財産の保護を適切に行い、安全にビジネスを推進すべく「中国特許法(仮称)」を臨時研修として新設する。

このコースでは、中国の特許制度だけでなく、事例（判例）を含めた中国の特許侵害概論を研修し、中国における権利化・特許侵害事件関連業務の基礎知識を習得してもらう。

さらに、海外研修（滞在型）についても、新たな滞在型研修として、インドコース等につい

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

て企画を着手しており、既存の4コースにプラスして充実させていきたい。

において、新規のグローバル関係研修の企画を着手している。

その他にも、人材育成委員会の他の小委員会

[ ] は現行コース

		全世界	米国	欧州	アジア			東南アジア	BRICs,	VISTA
		WW	WU	WE	WA				WY	WZ
					中国	韓国	台湾	WX		
					WC	WK	WT			
初級	全般	WWA = [A, B] に対応								
	A				WCA 検討中					
中級	全般	WWC [C4A]								
	特実 1		WU1 [C4B]	WE1 [C4C]	WA1 [C4D]					
					WC1 (臨時)					
	意匠 2	WW2 = [C2] に対応								
商標 3	WW3 [C3B]									
級	不競法 5	WW5 [臨時]								
	特許 21		WU11 [D7]		WA21 [S2]					
					WW26 [D5]					
契約 26										
臨時	R		[R4A]	[R4B]	[R1]					
			[R2]							
海外	滞在型		[F2]	[F4]	[F5]				F6: イト <sup>®</sup> 検討中	
	訪問型	[F1]			[F3]					

図2 「グローバルコース群」の概要



## 4. 今後の検討課題

現在の研修体系を中心に「事業で勝つための知財人材育成」として、知財マネジメント人材育成、グローバル知財人材育成に係る研修について述べてきた。

しかし、それぞれの知財人材人物像から見た、人材育成研修についてはまだまだ充実しておらず、今後も検討を重ねて新規の研修を企画、立案、実行していく必要がある。

具体的には、2012年度から新設したグローバルコース群を充実させるべく、人材育成委員会の各小委員会にて、現在の個々の研修コースの長所を活かしつつ、関係する研修コースの見直し・改編を継続して行い、新たな国・地域での種々の問題に対応できる新規研修コース・臨時研修の検討を進めていく。

「知財マネジメント人材」、「グローバル知財人材」については、現在の研修体系である知的財産法、権利化実務、活用実務などの知財に直接関係する研修（知財スキル）だけではなく、知財スキル以外のスキル（ビジネススキル）を取り入れた研修コースを充実させていきたい。

ビジネススキルの具体的な研修内容としては、ファシリテーション、プレゼンテーション、問題解決力、ロジカルシンキング等の研修の企画を検討していく。

また、特に経営感覚をもった知財人材育成の特別コースである、知財リーダー（トップ）研修において、知財マネジメントだけでなくグローバル化をどう織り込んでいくかの検討に注力していく予定である。

## 5. おわりに

以上、人材育成委員会の「事業で勝つための

知財人材育成」として求められる知財人材像を中心に現状と課題、今後の取組みを説明してきた。

知財人材の育成は一朝一夕ではなく、育成された人材が実際に活躍できる（できた）か否かによって育成がうまくいったかどうかを議論すべきであるが、総合的な知財マネジメント、グローバルに活躍できる人材育成を目指した研修を今後も充実させ、会員企業のニーズに併せて、タイムリーに知財人材の育成研修を提供するとともに、研修の充実化を図っていきたいと考える。

本稿は、2011年度人材育成委員会第3小委員会のメンバーである、久山 秀人（委員長代理兼小委員長：東芝コンシューマエレクトロニクス・ホールディングス）、芳之内 淳（副委員長、IHI）、栗田 真人（副委員長、三菱重工業）、栗栖 顕（委員、富士フイルム）、洲崎 英夫（委員、リコー）、永田 義人（委員、野村総合研究所）、元山 健（委員、パナソニック）、横山 貞彦（委員、日本電気）、渡邊 弘樹（委員、凸版印刷）の執筆によるものである。

また、本稿をまとめるにあたっては、人材育成委員会委員長の大坂 茂（旭硝子）、事務局の人材育成グループの露木 育夫（グループリーダー）の協力を得た。

## 注 記

- 1) 内閣府「人財育成プラン（案）」  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kyousouryoku/2012dai3/siryoku2.pdf>  
（参照日：2012. 1. 26）
- 2) 知財管理, Vol.56, No.9, pp.1439-1447 (2006)
- 3) 知財管理, Vol.61, No.4, pp.575-583 (2011)

（原稿受領日 2012年1月31日）