

これからの知財人材のあり方と育成に関する研究

マネジメント第2委員会
第2小委員会*

抄 録 ビジネス環境の変化は、知財人材の業務射程を拡大しつつある。それに伴い、知財人材のあり方も再定義する必要が出てきた。社内顧客に対して、知財人材の強みを活かし、どのような価値提供ができるようにあるべきか。知財部門のビジネスモデルから、これからの知財人材が提供していくべき価値と、そのような価値提供が行える人材をいかに育成するかについて提言する。

目 次

1. はじめに
2. これからの知財人材のあり方
3. 知財人材の強みを活かした新サービス
 3. 1 トータルリスクヘッジサービス
 3. 2 新規ビジネス創出支援サービス
 3. 3 コトづくりサービス
 3. 4 研究・開発テーマ提供サービス
 3. 5 社内外マッチングサービス
4. 新サービス提供に向けて補うべき力と育成
 4. 1 ビジネス起点の発想力
 4. 2 + α のファシリテーション能力
 4. 3 未来洞察力
 4. 4 サービス視点の発想力
 4. 5 顧客巻き込み力
5. 提 言
6. おわりに

1. はじめに

「これからの知財人材」を論ずるにあたり、まず考えるべきは、ビジネス環境の変化である。

IoT、ビッグデータ、人工知能などを推進力とする第4次産業革命の進展が知的財産の射程を拡大し、知財人材の業務にも影響を与えつつある。一つ一つは価値を持たない情報であっても、情報の集積が価値を生み出すケースもある。

このため知財人材は、「創造的活動で生み出されるもの(主に知的財産権)」だけでなく、「有用な技術上又は営業上の情報(権利以外)」も視野に入れた対応を考えなくてはならない。また、これからの知財人材は、ネットワークを通じてつながるプレーヤーや知的財産にも対応していく必要が出てきた。企業や個人などのプレーヤーが、オープンイノベーションの下でつながる際、それぞれが持つ知的財産や共創活動で生まれる新たな知的財産の扱いが重要となる。すなわち、知的財産の活用において、オープン・クローズの領域を見極めて対応することが求められる。さらに、モノからコトへとビジネスの競争源泉が変化する中、知財人材にはモノ単体の権利化だけでなく、ビジネス全体を俯瞰してコトづくりに必要な知的財産を社内外から集めてくることが求められるようになったり、コトのシナリオに則して契約を含めた知財ミックスでの対応が求められるようになってきたりしている。

次に考えるべきは、知財業務の効率化である。ICTや人工知能技術の進歩が知財業務効率化に

* 2016年度 The Second Subcommittee, The Second Management Committee

資するのではと思わせる事例が散見される。例えば知財戦略におけるチャンスとリスクを見極めるデータ解析ツールや、難解な特許明細書の読解を支援するツールの出現、あるいは審査効率化を企図した特許庁の人工知能利用研究などである。これらの事例から容易に想起されるのは、従来ながらの貢献を効率的に達成しつつ別の価値創造にも従事する時間を手に入れた知財人材の姿である。知財人材には、この知財業務の効率化によって得られた時間を、有効に活用することが求められるようになる。

このようなビジネス環境の変化・知財業務の効率化といった背景を踏まえて、知財人材のあり方を見つめ直し、どのような新しい価値が提供できるのか、そのような価値提供ができる人材をいかに育成するかについて述べる。

2. これからの知財人材のあり方

これまでの知財人材は、一般的に研究部門や事業部門などの要求に対して、特許や商標を出願・権利化したり、他社知財の侵害を回避したり、著作権を確保したり、といった受動的で知的財産権にフォーカスした部分的な対応を行うケースが多かった。しかし、前記の背景を踏まえると、これからの知財人材は、受動的で知的財産権にフォーカスした部分的対応だけでなく、全体を俯瞰して権利以外も射程とし、事業部門などに対して、ビジネス差別化の活動や支援を能動的かつスピーディーに行っていくことも重要となる。

このような前提のもとで、これからの知財人材のあり方を考えるにはどうすればいいのか。1つとして、「知財人材が所属する組織（知財部門）のビジネスモデルを考える」という方法がある。ビジネスモデルは「組織が財政的に存続するための論理」¹⁾と定義でき、知財人材のキャリアを描き、分析し、新たに作り直すための優れたフレームワークである。ビジネスモデ

ル思考は、変化し続ける社会へ適応するためには避けては通れない考え方である。そこで、ビジネスモデルキャンバス²⁾というツールを活用し、これからの知財人材に関わるキーワード(図1)を意識して、知財部門のビジネスモデルを描いてみた(図2)。なお、図1において特に意識したキーワードは、知財有識者の講演やヒアリングで出現頻度の高かった「新規ビジネス」「コト」「つながる」「提案型」「全体俯瞰(トータル視点)」の5つである。

	“これまで”	“これから”
ビジネス環境	想定プレーヤー・既存ビジネス モノ・プロダクト中心の単体 競争・自前主義・バラバラ クローズド・イノベーション 国内	異業種参入・ 新規ビジネス コト・モバやサービスの一式 共創・エコシステム・ つながる オープンイノベーション グローバル
知財活動	権利化中心 知的財産権 受託型(現場からの要請) 差別化ポイントを守る 参入障壁として知財活用 モノの特許化 知財起点 部分最適	権利化以外にも(技術・ノウハウ・等) 知的財産(広義の知財⇒無形資産) 提案型 (経営層、お客様、オーナーへ) 顧客訴求ポイントを確保する パートナーシップ構築に知財活用 コト・ビジネスモデルのデザインと知財化 ビジネス起点・スピーディー 全体俯瞰(トータル視点)

図1 “これまで”と“これから”のキーワード

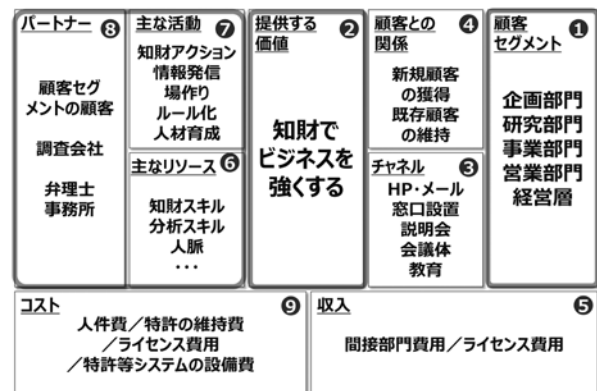


図2 これからの知財部門のビジネスモデル (ビジネスモデルキャンバスを活用)

図2に示す番号の順に、知財部門にとっての顧客は誰か(図2の①)、顧客に対しての提供価値は何か(図2の②)、どんなチャネルを使って提供するのか(図2の③)、新規顧客の獲得・既存顧客の維持の仕組みをどうするのか(図2の④)、顧客に価値提供して得られる収入

は何か（図2の⑤）、これまでにあげた要素を提供するのに必要なもの・スキルは何か（図2の⑥）、ビジネスモデルが機能するよう組織が取り組むべき活動は何か（図2の⑦）、パートナーは必要か（図2の⑧）、⑥⑦⑧のコストは何か（図2の⑨）、を考えた。そして、これからの知財人材のあり方を、「知財人材が強み（図2の⑥⑦⑧）を活かし、顧客（図2の①）に対して図2の②の価値を提供できること（図3）」として、5つの新サービスを抽出した。抽出にあたっては、図1のキーワードと、提供価値が我々の考える知財活動の本質である「知財でビジネスを強くすること」につながるよう意識した。

その結果、これからの知財人材のあり方は、ビジネス環境の変化・知財業務の効率化といった背景を踏まえて、次に示す新サービスが提供できるようにあるべきとの結論に達した。

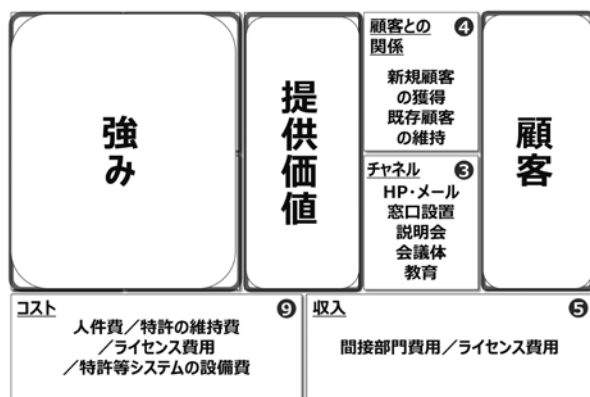


図3 知財人材の強み×顧客×提供価値

3. 知財人材の強みを活かした新サービス

ビジネスモデルキャンバス（図2）の顧客、提供価値、強み（リソース・活動・パートナー）に着目して抽出された、これからの知財人材のあり方である「知財でビジネスを強くすること」を具現化するための5つの新サービスについて説明する。

3. 1 トータルリスクヘッジサービス

本サービスは、事業部門に対して、プロジェクトに潜む知財リスクを特許・商標・著作権・営業秘密・契約など総合的な観点から先読み・判断し、ビジネスの初期段階から適切な提言を行っていくサービスである。

近年のデジタル化やグローバル化をはじめとする急速な環境変化により、既存ビジネスにも新しい技術や知恵をもって市場価値を高めることが求められている。このため、事業部門では既存ビジネスの強化を目的に、新しい取組みが次々と検討されている。このとき、リスク分析も検討項目の1つとして実施されるが、一般的に事業部門では、知的財産の視点でリスク分析する意識は高くなく、特に検討の初期段階では、知財リスクの検討は蔑ろにされがちである。そのため、ビジネスの実践段階で知財リスクが顕在化したとき、場当たりの対応になったり、対応が遅れたりして、結果的に競争の厳しいビジネスの流れに乗り遅れるなどの支障をもたらしかねない。

これに対し、知財人材の強みである「知財リスク判断力」と「俯瞰的な視点」を活用し、事業部門における検討の初期段階から知財部門も関与していくことで、ビジネスの実践段階で起こりうる知財リスクを、早期に予測し提示することが有効な解決策として考えられる。個々の事象でなく、新しいビジネス環境の下、事業プロセスの全体像から知財リスクを検討するため、将来起こりうる知財リスクの根本原因を探り、事前に対策を打つべく提言を行うことが期待できる。さらに、ここでいう知財リスクへの提言は、特許・商標・著作権・営業秘密・契約など、総合的な観点から検討されることが重要である。出願権利化戦略や契約対応は勿論、知財人材の強みである「豊富な自他社技術・特許の情報量」を活用し、特許分析により自社製品

のロードマップに対して他社リスクの有無・回避策を提示することも、1つの形として挙げられる。

つまり、これまで行ってきた個々の事象に対する“点”での対応から、「技術開発」のみならず「材料や部品の購買物流」「製造」「出荷物流」「販売・マーケティング」「サービス」など製品／サービスが最終顧客に到達するまでのすべての事業プロセスを考慮した“線”での対応、さらに特許・商標・著作権・営業秘密・契約など知財の総合的な観点から判断し、提言する“面”での対応にシフトすることが、本サービスの特徴である。これにより、自社の既存ビジネスのさらなる強化に貢献できると考えられる。

3. 2 新規ビジネス創出支援サービス

本サービスは、新規ビジネスを検討・創出するチーム（企画・事業部門など）に対して、ファシリテーターと場を提供し、アイデア創出から新規ビジネスのビジネスモデルの整理、アウトプットの新規性確保・将来性評価を支援するサービスである。

近年、既存ビジネスの先行きが不透明になるのに伴って、企画部門や事業部門などが新規ビジネスの創出に向けた取り組みを行う企業が増えてきている。新規ビジネスにはこれまでになかったビジネスと、その企業として新たに始めるビジネスとがあるが、どちらにしてもその創出は容易ではなく、企業の利益につながるビジネスに結びつく打率（受注に繋がる率）は決して高くない。その要因は、企画部門が新規ビジネスを検討・創出する方法論を持っていないこと、事業部門の現業への思い入れやプロダクトアウト思想が強すぎるために新規ビジネスに対して冷静な判断ができないこと、経営層が判断基準を持たないためにリスクテイクしないこと、などが挙げられる。さらに社内の部門間でパワーバランスが異なることが、あるべき新規

ビジネス創出の阻害原因となっている企業もある。そして、これらの様々な事情が解消されて、新規ビジネスがなんとか立ち上がった場合でも、差別化が十分にされていないために、容易に他社に参入されたり、思ったほど売上・利益が得られなかったりといったことも挙げられる。

そこで知財部門が、新規ビジネス創出チームに対して、発明発掘会で培った「ファシリテーションと場作りのスキル」に既存の「ワールド・カフェ」³⁾等の手法を加えて、新規ビジネス創出を短時間で効率的に行う支援をする。また、知財人材の強みである「情報収集・分析力」を活かして、特許情報や技術情報・ビジネス情報などから、新規ビジネスを創出すべき領域や方向性を検討するうえで役に立つ客観的な情報を提供し判断の偏りを是正したり判断基準を示したりする。さらに、出来上がったビジネスモデルの提供価値や強みを整理したり、収益が得られる構造となっているか検証したり、ビジネスモデルの肝を特許等の知財で差別化したりといった支援を行うことも、リスクを明確にし経営層の判断促進や他社の模倣防止につながると考えられる。知財人材が、創出された新規ビジネスを「中立的・客観的に評価」できる立場であることも、社内部門間でのパワーバランス不均衡における行司役として有効である。

3. 3 コトづくりサービス

本サービスは、モノの機能・性能だけでの差別化に限界を感じている企画・事業・営業部門に対して、コトづくり（ストーリー）での差別化を提案し、コトをつくること及び出来上がったコトを知財ミックスで保護する支援を行うサービスである。

近年、モノ単体のコモディティ化が進み、機能や性能による差別化が難しく、価格競争に陥ってしまっている分野・業界も少なくない。そこで、競争源泉をモノ単体からモノやサービス

を組み合わせてストーリー化したコトづくりにシフトし、お客様訴求力を上げることが行われるケースも出てきた。一方、企画・事業・営業部門はモノを機能や性能でアピールすることに慣れており、コトづくりの発想を持たなかったり、コトづくりに不慣れであったりすることも多い。また、せっかく描いたコトに対して、商標・特許権等を含めた知的財産権の手当てをするスキルが不足しているため、結果的に競合に対する十分な差別化ができない場合がある。

知財人材は、日頃から企画・事業・営業部門と発明発掘会や契約の対応で構築した「リレーション」を持っているため、コトづくりの提案を行いやすい立場にある。また、特許明細書や請求項の作成で培った「ストーリー作成能力」や「抽象化・上位概念化の能力」を活かしてコト（ストーリー）を描いたり、「技術の目利き力」を活かしてコトのシナリオに則した差別化技術を提案したりすることができる。さらに、「知財スキル」の専門力を活かして、状態であるコトを「ストーリー」に沿って適切に知財ミックスで保護できるため、より他社に対しての強力な差別化支援が行える⁴⁾。

3. 4 研究・開発テーマ提供サービス

本サービスは、研究開発部門に対して、特許や論文などの広範囲な情報分析から、客観的な視点で市場性や将来性・新規性のある研究・開発テーマを提案するサービスである。

研究開発部門では、1年ごとの短期的なものから、3～5年の中期的、そして10年以上の長期に及ぶものまで、研究開発方針を立て、それらの方針に則ったテーマが選定されている。短期的なテーマ選定であれば、事業化計画に相当分依存していると考えられるが、中長期的なテーマでは、市場・業界・競合他社・技術動向といった様々な環境変化や応用分野も加味して検討する必要がある。

ここで、研究開発部門において選定されるテーマは、往々にして自部門の専門技術・製品と周辺領域が選定対象となる傾向がある。そのため、自社既存開発の延長線上から抜け切れず、環境変化に対しての検討が不十分だったり、ニッチになり過ぎて将来的な応用検討が不十分になったりといったケースが見受けられる。特に中長期的なテーマ選定においては、前述した理由により、自部門の専門領域外まで広く選定対象に含める必要があるが、研究開発部門だけでは難しいという現状がある。

そこで、知財部門が特許や論文・ニュースなどの広範囲な「情報の収集・分析」を行い将来の顧客ニーズ（ウォンツ）を想定し、技術的・組織的に「中立・客観的視点」から研究開発部門にテーマを提案する。また、研究開発部門が選定したテーマ案に対して、他社事業動向・技術開発動向に加えて、特許情報等の分析結果を提供することで、選定したテーマ案を市場性や将来性・新規性の観点で見直すことができ、結果として他社に先駆けたテーマ選定を促進することが期待できる。

日頃から「研究開発部門と密接に連携」し、自社の現状や部門個別の諸事情等を把握している知財人材だからこそ、社外コンサルタントのものとは一線を画する提案ができると考える。

3. 5 社内外マッチングサービス

本サービスは、企画・研究・事業・営業など社内のあらゆる部門のニーズに対して、社内外の技術や特許、人材、組織や会社をつなぎ、アウトプットを知財ミックスで差別化するサービスである。

製品やサービスを受け入れる社会のニーズは多様化するのみならず、そのスピードも加速度的に速まっている。しかも必要となる技術が高度化する昨今、自部門や自社のリソースのみではTime-to-Marketにおいて問題を生じる恐れ

が強まっている。そこで、社内共創活動やオープンイノベーション、エコシステムづくりといった取組みが試みられるものの、企画部門だけとか事業部門だけといった1つの部門に任せきりにしたのでは、満足のいく成果になかなか辿り着かない。

例えば、研究開発部門においては、必要とする技術や特許の所在について、社内外を幅広く網羅的に探索するための集中的な作業を行う余力がないといった懸念が想定される。仮に相当のリソースを割くことで技術探索を行えたとしても、所在を探り当てた技術に関する知的財産権の分析、技術保有者や権利者との協業構造の検討、これらに基づいた相手先との交渉などは、社内の各部門と連携せずに進めることはできない。技術導入などの会社間での契約においては、社会に対して新たな価値を迅速に提供することを主眼に、自社および契約相手を含め全体最適を目指すことが好ましい。知的財産権（既存の権利および将来発生する権利）に関する取決めを後回しにして協業を拙速に進めることや、その逆に取決め交渉に延々と時間を要してしまうことは避けなければならない。さらに、知財に関するオープン・クローズ方針の検討や、従来の知的財産権による保護に馴染み難いデータ資産等の扱いなど、交渉に臨むにあたり様々な観点を踏まえなければならない場合がある。

このように社内外との協業を射程に入れた場合、知財部門が果たせる役割は大きいと考える。知財人材は発明発掘会サポートなどを通じて研究・開発者の抱える「技術的課題を早い段階で察知できる」し、技術的課題に関連する「技術の調査分析」もできる。プロジェクトリーダーや組織トップに対して、組織横断的取組みの必要性を提言する場面では、自身の強みである「情報抽出力」や「論理的組立て力」を活かすことができる。その取組みを主導したり、あるいは主導するチームのメンバーに参画したりといっ

た場面があれば、「コミュニケーション力」・「ファシリテーション力」を活かすことができる。取組みが他社連携に及ぶのであれば、ステークホルダー全体に配慮するために俯瞰的で「中立的な分析力」を活かすことができる。すなわち知財業務の遂行によって大なり小なり育まれるこれらの力が、これからの時代においては、社内部門間あるいは社内外を「つなぐ力」としても生きるわけである。

さらには、つないだ成果・アウトプットに対して、「知財スキル」を活かして知財ミックスによる差別化を行うことができる。

4. 新サービス提供に向けて補うべき力と育成

前章で述べた新サービスを提供するにあたり、知財人材は現状のスキル・強みで十分であろうか。より価値の高い新サービスを提供するためには、補強すべき力として「ビジネス起点の発想力」「+ α のファシリテーション能力」「未来洞察力」「サービス視点の発想力」「顧客巻き込み力」の5つが必要と考える。本章では、この5つの力をつけるための人材育成方法について述べる。

4.1 ビジネス起点の発想力

知財活動の本質は先に述べた通り「知財でビジネスを強くすること」である。しかし、知財人材は、知財そのものを目的に活動してしまいがちである。すなわち、特許を出願・登録することが目的となってしまうたり、著作権を自社側に確保することが目的となってしまうたり、といった活動である。

そのようになってしまう原因の1つは、ビジネス背景を意識していない（意識しなくても知財の対応ができてしまう）ことにある。確かに、受け身の知財対応は、ビジネス背景をある程度は無視してできるかもしれない。しかし、5つ

の新サービスを提供する場合においては、まず、ビジネスの文脈を理解する能力が不可欠となる。これが、「ビジネス起点の発想力」である。これまでの知財人材は、一般的に、ビジネス起点の発想力が事業部門などの人材と比べて低い場合が多かった。

では、知財人材の「ビジネス起点の発想力」を強化するには、どうすればいいのか。以下に、企業ヒアリングから得られた3つの有効な方法について説明する。

第1の「ビジネス起点の発想力」強化方法は、知財人材が、企画・事業部門などと一緒にビジネスを検討する場を作り、「知財でビジネスを強くする」プロとして参加する方法である。A社では、これをルール化し、このプロセスを通過しないと商材を世の中に出せないことになっている。この場において、企画・事業部門などと知財部門の混合人材は、ビジネスの内容を理解し、どんな知財のアクションが必要となるか議論する。その結果、知財人材は、まずそのビジネスを理解することから始めて、そのうえでビジネスを強くするためにどの知財アクションが必要かを考えるようになる。すなわちビジネス起点の発想力を鍛えることができる。

第2の「ビジネス起点の発想力」強化方法は、ビジネスから考える癖をつけるためのツールを活用する方法である。複数の企業では、ビジネスのプロフィール（概要、売り、課題、競合、スケジュール、フォーメーション、等）を事業部門などからヒアリングし、そのヒアリング内容に則して知財アクションが記入できるようフォーマット（ビジネス戦略シート、図4）を活用している。

図4において、例えば「課題」が「競合」に対しての差別化機能であれば、製品出荷の「スケジュール」に合わせて、いつまでに競合を凌駕する機能を考え特許出願を完了するのか、その出願した特許をどうアピールすべきか、など

ビジネスプロフィール	知財アクション
①概要	①特許
②売り	②契約
③課題	③著作権
④競合	④商標
⑤スケジュール	⑤知財リスクヘッジ 等
⑥フォーメーション 等	

図4 ビジネス戦略シート

を検討しビジネス戦略シートに記入する。このようなツールを活用し続けることで、知財人材はビジネスの文脈に則した知財アクションを設計できるようになる。すなわち、「ビジネス起点の発想力」を養うことができる。

第3の「ビジネス起点の発想力」強化方法は、知財部門と事業部門等の中で人材をローテーションしたり、両部門人材の混合チームを作って新規ビジネスの提案をさせたりといった方法である。B社では、知財人材に営業（フロント）部門を経験させたり、現場部門とチームを組ませ新規ビジネスの提案をさせたりしている。事業部門などとの距離をゼロにすることで、質の高いビジネス起点の発想力を持つ人材が、短期で育成できると期待できる。

4. 2 + α のファシリテーション能力

知財人材の強みである、発明発掘会等で養われた「ファシリテーション能力」は、既存の手法やツールによって、さらに強化できると考える。この「+ α のファシリテーション能力」は、「新規ビジネス創出支援サービス」のビジネスモデル検証フェーズや「コトづくりサービス」のコトを描くフェーズ、また「社内外マッチングサービス」のマッチングアイデア出しフェーズにおいて、特に活用が期待できる。

では「+ α のファシリテーション能力」に寄

与する既存の手法やツールには、どのようなものがあるのか。企業ヒアリングから得られた情報なども参考に、例として以下の4つ（2手法2ツール）を紹介する。

(1) ワールド・カフェ⁵⁾～話し合いの手法。参加者の意見やアイデアを漏れなく出したり、出た意見やアイデアの中で、参加者が興味のあるものを刈り取ったりといった場合に有効である。「新規ビジネス創出支援サービス」の新しいビジネスアイデアや「社内外マッチングサービス」のシーズとニーズのマッチングアイデアを参加者で共有したり、複数アイデアの中から参加者の興味があるアイデアを絞ったりといった場合に活用すると効率的である。

(2) 視覚会議⁶⁾～あるべき姿から解決策を発見する見える化会議手法。「新規ビジネス創出支援サービス」の新しいビジネスや「コトづくりサービス」のコトのあるべき姿を考えるファシリテーションを行う際に有効な手法である。会議において、参加者の合意形成がなされないと、次のフェーズに進むことができない。そのような場合に、短時間で参加者の合意形成を実現できる手法が視覚会議である。

(3) ビジネスモデルキャンバス～ビジネスモデルを考える際に検討すべき要素を9つに分け、その要素の有機的なつながりを視覚的に理解することができるように工夫されたツール。2章で「知財部門のビジネスモデルを考える」フェーズでも活用した。このツールを活用してファシリテーションを行うことで、新しいビジネスのモデルに漏れがないか検証することができる。

(4) ピクト図解⁷⁾～ビジネスの骨格を成す要素、すなわち「誰が」「誰に」「何を」「いくらで」の4つを明らかにし、簡単なシンボル記号（ピクトグラム）を用いて、この4つの要素の関係性を「絵」として描くことができ

るツール。「ビジネスモデルキャンバス」と合わせて活用することで、「新規ビジネス創出支援サービス」におけるビジネスモデルの検証に役立つツールである。

これからの知財人材は、例えば以上の2手法2ツールを実践によって体得し、自らのファシリテーション能力の武器とすることで、新サービスを中心とした現場の期待に応えられるように努力することが望ましい。

4. 3 未来洞察力

「未来洞察力」とは、未来時点における洞察問題を解く力である。洞察問題とは、認知科学の世界で使われる定義⁸⁾によると、普通の思考方法では同じ行き詰まりに入り込んでしまっかなか解けないのに、思考の制約を解くように熟慮することで、閃きをとまなう発見をし、その結果、氷解するように解ける、という種類の問題である。この「未来洞察力」は、「新規ビジネス創出支援サービス」の新しいビジネス創出フェーズや「コトづくりサービス」の将来のコトを描くフェーズ、また「研究・開発テーマ提供サービス」の未来予測に基づくテーマ出しフェーズにおいて、特に活用が期待できる。

では「未来洞察力」の高い人材をいかに育成するのか。そのためには、3つの要素が必要と考える。

第1に、手法のマスターと日々の訓練である。未来予測の手法には、モニタリング手法とスキニング手法があることが知られている。モニタリング手法は、判断の元となる出来事（ニュース）が現状の線形的な延長線上にある情報ばかりの場合に使う手法である。ニュースの頻度や順序から、未来シナリオがどのような速度で実現していくのかを予測する。これに対しスキニング手法は、判断の元となる出来事（ニュース）が現状の非線形的な位置にずれている場合に使う手法である。1960年代にスタンフォー

ド・リサーチ・インスティテュート（SRI）が開発した⁹⁾。これらの手法をマスターし、日頃の多様なグローバルニュースから本質をつかみ、未来予測する訓練を行うことが重要である。

第2に、未来洞察を行う場を準備し、その場に育成対象の人材が集まる仕組みを作ることである。未来時点における洞察問題を解くには、普段の感覚から解放され、自由な思考を行いやすくするための仕切りの少ないオープンなワークスペース、非日常が感じられる内装や家具、交流を促すカフェなども必要である。近年、富士通の「PLY（プライ）」や富士ゼロックスの「共創ラボラトリー」、パナソニックの「Wonder LAB Osaka」など、多くの企業が共創の場を準備している。そのころは、洞察問題を解くにあたって、場も大切であるということである。「未来洞察力」を持つ人材を育成するためには、場を準備し対象人材をある程度の頻度で動員して、未来予測させる環境を整えることが重要となる。

第3に、異なる種類の人材で共創する機会を増やすことである。ここでいう種類とは、部門や年齢・性別・国籍・役職・立場・会社など、あらゆるカテゴリーを意味する。未来シナリオは、必ずしも現状の線形的な延長線上にないことは先に述べた。この非線形的な未来シナリオを予測するにあたり、いつもの環境でいつものメンバーと検討しては、予定調和を打破することは難しい。そこで、異なる種類の人材と共創する機会を意識して増やすことで、普段の自分が触れられない異なる考えに多数触れることができ、未来シナリオの確度アップにつながる選択肢を増やすことができる。

4. 4 サービス視点の発想力

「製造業のサービス化」とは、本来、2000年の終わりごろから、欧米中心に製造業、とりわけ産業財を生産する企業において、提供する商

品に有償のサービス商品を含める動きのことである。しかし、ここでは、製造業が従来のように「モノを製造・提供して、それを消費したお客様から対価を得る」という考え方から「価値はお客様が経験したときに生まれるものであり、そのためにモノに加え何かしらのサービスの要素を含めて提供し、お客様と共に価値創りを行う」と考える。このような視点で考えることが、「サービス視点の発想力」であり、これからの知財人材に必要な力である。特に、「コトづくりサービス」のコトをつくるフェーズや「社内外マッチングサービス」の技術・企業をつないでサービスを検討するフェーズにおいて不可欠となる。

一般的に、モノ中心の知財対応をしてきた知財人材は、この「サービス視点の発想力」が弱い傾向にある。そのような人材を、サービス視点で発想できるように育成するためには、まず、サービスの特性を理解することから始めることが望ましい。

以下に、知られているサービスの6つの特性を示す¹⁰⁾。

- (1) 形がない～有形のモノに対してサービスは無形。例えば、保険会社が販売している保険や、旅行会社が販売している旅行という商品には形がない。
- (2) 生産と消費が同時～旅行という商品は、その都度生産され、その場で消費される。有形のモノにある製造→在庫→納品といった過程がサービスにはない。
- (3) 人が関与～サービスの提供には人が関与する場合が多い。
- (4) 過程にも価値～旅行目的地だけでなく、目的地までの過程も商品となる。
- (5) 所有権の移行なし～旅行に行きたい場合、移動手段である車を購入すれば「モノ」の所有権そのものが移行するが、旅行という「サービス」を利用するということは求める価値

のみを購入することになる。

(6) お客様がサービスの一部を担う～ディズニーランドでは夢を壊さないように弁当持込禁止など、お客様そのものがサービスの一部を負うことがある。

以上の特性によって、サービスはモノとは異なることを理解したうえで、次に、モノ視点からサービス視点へ変える訓練を行う。その訓練法は、モノの利用シーンを考え、そのシーンに登場するすべてのステークホルダーやモノを洗い出し、それらが利用者に価値を提供するときに、どんな役割・関係・動きになるか、そのときの利用者の気持ちはどうなるか、まで想定するという方法である（図5）。



図5 モノ視点からサービス視点へ

このように、「サービス視点の発想力」を育むためには、サービスの6つの特性を理解し、モノの利用シーンを考える訓練をすることが有効であると考えられる。

4.5 顧客巻き込み力

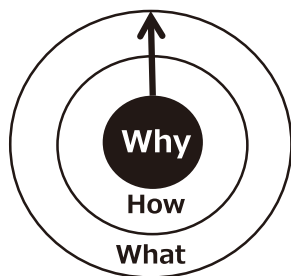
知財人材がより価値の高い新サービスを社内顧客（企画・研究・事業・営業の各部門や経営層）に提供するためには、顧客の信頼を獲得し、新サービスの価値を伝え、顧客のビジネス課題等を直接情報収集することが重要となる。すなわち、顧客とのリレーションを構築し、顧客を巻き込んで活動を始めなければならない。5つの新サービスを提供するにあたり、この「顧客巻き込み力」が不可欠となる。

これまでの知財人材は、社内顧客からの依頼に受身の知財対応をするケースが多かった。特許出願等の必要に迫られた事業部門などが、先方側からアクセスしてくるため、知財部門側からアプローチすることを積極的に行わなくても知財業務が成り立っていた。したがって、そのような知財人材が、いきなり受託型から提案型のアプローチに変えようとしてもうまくいかないことは容易に想像できる。また、営業活動に不慣れな知財人材は、自分から新サービスという商品を社内顧客に売り込むことに、往々にして躊躇してしまうことが考えられる。

では、提案力や営業力を踏まえた「顧客巻き込み力」を高めるにはどうすればいいのか。そのためには、以下の2つを意識・実践することから始めることが重要と考える。

1つ目は、常に「Why：なぜ」から語ることを意識し実践することである。ゴールデンサークル（図6の上図）理論¹¹⁾でも紹介されているように、「Why：なぜ」⇒「How：どうやって」⇒「What：何を」の順で想いを伝えると共感を生むことができる。しかし、知財人材の多くは、「Why：なぜ」を伝えず「What：何を」⇒「How：どうやって」の順で伝える傾向にある。図6の下図に示した事例において、顧客の立場になってみると明らかなように、「Why：なぜ」から伝えた場合と「What：何を」から伝えた

場合とでは、顧客への伝わり方が大きく変わってくる。



What:何を	↑ 素晴らしい新サービスがあります。いかがですか？
How:どうやって	知財分析でリスクヘッジや新規ビジネス創出、コトづくり、研究テーマ提案、マッチングを行います。
Why:なぜ	権利はもちろん、権利以外の知財や知財スキルを活用することで、もっとビジネス強化に貢献できると考えています。

図6 ゴールデンサークルと新サービスの伝え方事例

2つ目は、インテリジェンスを上げて顧客と接することである。例えば、顧客が事業部門であれば、事業内容はもちろん、売上、利益、主力製品、競合、事業計画などは事前に調査したうえでアクセスすべきである。加えて、対象の事業領域に対して特許分析なども済ませ、競合を含むプレーヤーの知財力は頭に入れて臨むべきである。営業マンがお客様の会社のみならずお客様個人の趣味まで事前に調べているように、新商品を売り込むこれからの知財人材は、事前にインテリジェンスを上げて自信を持って顧客アプローチすべきである。

このように、常に「Why：なぜ」から語り、インテリジェンスを上げて顧客アプローチし続けることで、「顧客巻き込み力」を高めることができる。そして、この「顧客巻き込み力」を高め、経営層を含む顧客に提案するアクションは、知財マネジメント層から積極的に模範を示していくべきである。

5. 提 言

ビジネス環境の変化や知財業務の効率化は、

間違いなく今後も加速度的に進んでいく。そのような時流の中、すでに「特許を出願して何になるのか」と経営層から問われる企業の知財部門も出てきた。これまで通り、特許出願や著作権確保が目的の知財活動だけでは、もはや社内顧客に対して十分な価値提供・説明ができなくなってきている。そこで、知財部門のビジネスモデルから考え、これからの知財人材が意識すべきキーワードに即し、強みを活かして社内顧客にどんな価値提供ができるようにあるべきか検討した結果、5つの新サービスが導き出された。よって、新サービスは何れも、知財部門や知財人材の要素を棚卸しし、ビジネスモデルキャンバスという広く活用されている方程式に代入して得られたアウトプットであり、やみくもに得られた無根拠のアウトプットではない。是非、新サービスの自社内顧客への提供を試みてほしい。5つの新サービスである「トータルリスクヘッジサービス」「新規ビジネス創出支援サービス」「コトづくりサービス」「研究・開発テーマ提供サービス」「社内外マッチングサービス」のすべてが社内顧客に訴求するのか、一部が訴求するのかは、各社の事情によると考える。自社の状況を鑑みて、関係者で知財部門のビジネスモデルから議論してみることも必要かもしれない。いずれにせよ、これからの見据えて、知財人材の強みは何か、顧客は誰か、提供価値は何か、を改めて考え新たなチャレンジをしてほしい。

合わせて、新サービス提供にあたっての補強すべき5つの力を育んでほしい。何れのものも、これからの知財人材が顧客に価値提供するうえで役立つ力であると確信している。そして、この5つの力である「ビジネス起点の発想力」「+αのファシリテーション能力」「未来洞察力」「サービス視点の発想力」「顧客巻き込み力」は、新サービス提供に限らず、これからの知財人材が身につけておくべき力でもある。

「学ぶことの唯一の証は変わることであり」というフレーズがある。知財人材はあらゆる情報にアクセスでき、そこから学ぶことができる恵まれたポジションにいる。しかし、特にこれからは、学ぶだけでなく、学んだことを実践し変化につなげることが求められてくる。これからの知財人材が、新サービスを実践し、その提供価値を高めるべく必要な力を育む努力を怠らず、その結果がビジネス強化に大きく貢献できるようにすることを強く願っている。

6. おわりに

「これからの知財人材のあり方と育成に関する研究」というタイトルからも明らかなように、本論説では「これからの知財人材のあり方」と「これからの知財人材の育成」の2つのテーマについて述べた。そして、それぞれのテーマにおいて、「提供できるようにあるべき5つの新サービス」と「補強すべき5つの力の育み方」を示した。この10の要素を、組み合わせて活用いただくのもよいし、単品で活用いただくのもよいと考えている。

また、新サービスを社内顧客に提供するにあたっては、ビジネスモデルキャンパス（図2）で示した通り、顧客への提供チャンネル（図2の③）や新規顧客の獲得・既存顧客の維持の仕組み（図2の④）についても検討する必要があるかもしれない。さらに近年では、知財部門の収支（図2の⑤⑨）についても経営層から問われている企業もある。これらについては、各社の事情に合わせて、各々で検討を進めてほしい。

最後に「新サービスの提供は、知財部門がやらなくても、他のふさわしい部門がやればいいのか」との意見を聞くことがある。もし、そのような部門があれば、そちらに任せてもいいし、すでに行われているはずである。「この新サービスはそちらの部門で」とお願いして、2つ返事で引き受けてくれないのであれば、ま

たは、現時点で社内に新サービスを実践する部門がないのであれば、知財部門が率先してやるべきである。「他の部門と連携してやった方が効率的では？」との意見に対しては、もちろん賛成である。しかし、新サービスが知財部門だけで提供できることにも価値があることを忘れてはならない。連携している他部門との調整に時間がかかり、顧客を待たせることになってしまえば、新サービスの価値が下がってしまう。スピーディーな提供も新サービスの価値であるということも念頭に置いて取り組んで頂きたい。

なお、本論説は、2016年度マネジメント第2委員会第2小委員会のメンバーである、佐々木成典（小委員長：富士通）、岡潤（小委員長補佐：清水建設）、荒井良之（アンリツ）、今長谷共利（日本たばこ産業）、川幡兼介（日本ゼオン）、菊一貴宏（日本電産）、葛見俊之（住友重機械工業）、工藤靖（大日本印刷）、塩崎隆広（日本電気）、塚本智美（ブリヂストン）、深津信一（豊田自動織機）、山本充（富士フイルム）が執筆した。

注 記

- 1) アレックス・オスターワルダ（著）、イヴ・ピニユール（著）、小山龍介（訳）、「ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書」、p.14（2012）、翔泳社
- 2) 前掲注1）と同じ
- 3) アニータ・ブラウン（著）、デイビッド・アイザックス（著）、香取一昭（訳）、川口大輔（訳）、「ワールド・カフェ～カフェ的会話が未来を創る～」、2007年
- 4) (1) 2014年度知的財産マネジメント第2委員会第2小委員会、知財管理、Vol.65, No.8, pp.1058～1071（2015）
(2) 2015年度知的財産マネジメント第2委員会第2小委員会、知財管理、Vol.66, No.11, pp.1438～1454（2016）
- 5) 前掲注3）と同じ
- 6) 「視覚会議」は株式会社ラーニングプロセスの登

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

録商標、内容は以下のURL参照

<http://expo.nikkeibp.co.jp/hc/201107/seminar/pdf/w26.pdf>

- 7) 板橋悟, 「ビジネスモデルが見える化するピクト図解」, 2010年, ダイヤモンド社
- 8) 関一夫, 鈴木宏昭, 「表象変化の動的緩和理論: 洞察メカニズムの解明に向けて」, 認知科学, 5 (2), pp.69~79 (1998)
- 9) 鷺田祐一, 三石祥子, 堀井秀之, 「スキヤニング手法を用いた社会問題シナリオ作成の試み」, 社会技術研究論文集, Vol.6, pp.1-15 (2009)
- 10) 参考文献
 - (1) フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング, 「マーケティング原理」, ダイヤモンド社, 2003年
 - (2) クリストファー・ラブロック, ローレン・ライト, 「サービスマーケティング原理」, 白桃書房, 2007年
 - (3) 宮澤永光, 亀井昭宏, 「マーケティング辞典-改訂版-」, 同文館出版, 2003年
- 11) サイモン・シネック(著), 栗木さつき(訳), 「WHYから始めよ!—インスパイア型リーダーはここが違う」, 日本経済新聞出版社, pp.44-61 (2012), (ゴールデンサークルとはマーケティングコンサルタントであるサイモン・シネック氏が2009年に「TED TALK」でプレゼンテーションした「優れたリーダーはどうやって行動を促すのか」の中で提唱した理論)

(原稿受領日 2017年5月15日)

