

知財部門における 多様な人材のマネジメントに関する研究

マネジメント第1委員会
第3小委員会*

抄 録 近年、知財部門の業務の拡大及び複雑化により、知財人材に求められるスキルが大幅に増大している。一方で、働き方改革の流れの中、多様な人材が供給されるようになってきた。新たに供給されるようになった多様な人材をうまく活用して、必要とされるスキルを充足させ業務を円滑に運用していくためにはどのような工夫が必要であろうか。

必要とされるスキルの増大に伴い人材のスキル充足が課題となるが、ここに知財部員の育成期間の減少や知財業務未経験者の増加という、スキル及びモチベーションの向上を阻害する要因が重なり、せっかくの多様な人材の活用が困難になっている。

本研究では、このような環境の中、知財部門の多様な人材を活用するための具体的な方策を、組織や業務に人材を合わせるのではなく、人材に合わせて組織や業務を設計するという観点から提言する。この際、各社共通の課題となっている再雇用人材のモチベーション維持・向上を、特に重要な点として取り上げる。

目 次

1. はじめに
2. 課題分析
 2. 1 各社の抱える問題
 2. 2 課題の整理
 2. 3 知財部門の置かれた状況
3. 課題に対する方策の方向性（仮説）
 3. 1 業務の分解と組み換え
 3. 2 短期（効率的）育成
 3. 3 モチベーション向上策のカード化
 3. 4 多様な人材の適正配置
4. アンケート
 4. 1 アンケート結果
 4. 2 アンケート結果まとめ
5. ヒアリング
 5. 1 ヒアリング先の選定
 5. 2 ヒアリングによる仮説の検証
 5. 3 シニア人材活用
6. まとめと提言
7. おわりに

1. はじめに

企業における知財部門は、近年、より直接的に事業への貢献を求められるようになり、事業戦略策定の支援や、事業戦略実現の手段としての知財戦略策定及び実践が具体的役割として期待されている。さらには、データの取り扱い等考慮すべき知的財産の範囲の拡大、共創やシェアリングを前提とした知的財産の事業貢献形態の複雑化といった環境変化もあり、知財業務は益々拡大・複雑化している。

これに伴い、知財人材に求められるスキルや知識はその範囲が大幅に広がっており、例えば経産省作成の「知財人材スキル標準 version 2.0」に戦略関連業務のスキルが新たに追加されたの

* 2018年度 The Third Subcommittee, The First Management Committee

も記憶に新しいところである¹⁾。

一方で、首相官邸主導で「働き方改革」が推進される中、定年再雇用・テレワーク・時短等の多様な働き方をする多様な人材が各企業においても増加してきている。また、人材のグローバル化の波の中、転職や副業を推進する政府方針の下、今後人材の流動化が進むことが予想される。

すなわち、企業の知財部門は、これまでとは異なる就業形態の人材、これまでとは異なるマインドセットの人材、これまでとは異なるスキルを有する人材を活用していかなければならないし、また、積極的に活用できる状況になってきている。

本研究は、知財人材に必要とされるスキルが増大する中、環境変化により供給されるようになった多様な人材をうまく活用して、組織として必要なスキルを充足させつつ円滑に運用していくにはどのような点に気をつけるべきか、という点について具体的な方策の提言をすることを目的とする。

なお、2013年に本研究のテーマと類似した論説が発表されている²⁾ので、当時との環境変化を踏まえた比較をしつつ検討を行った。

2. 課題分析

2.1 各社の抱える問題

先の2013年の論説では、組織に多様な人材を適材適所で配置してシナジーを生み出し、最大のアウトプットを得ようという提言がされている。

一方で、小委員会内の議論においては、多様な人材によるシナジーの前段階ともいえるべき以下のような問題が多く指摘された。

- ・知財戦略作りをできる人がいない
- ・必要なスキルを全て備えたスーパーマンは、採用できないし育てられない
- ・昔のように10年掛けて人を育てていられる状況にない

況にない

- ・知財部門は、就業条件に制約のある人が集まりやすい
- ・再雇用の人材のモチベーションが低下している

2.2 課題の整理

前項で挙げたような問題認識から分かることは、人材のスキルまたはモチベーションの不足によって業務のレベルが期待を下回っており、多様な人材のシナジーを期待する状況に至っていない知財部門が少なくないということである。

知財部門としては、各人材の弱み（スキル不足・モチベーション不足）を補って、各人材の強みを活かすことが必要であるが、これを、近年の知財部門の置かれた困難な状況の中で行うことが課題であると捉えた。

2.3 知財部門の置かれた状況

(1) 必要スキルの増大

前章でも述べたように、知財部門の業務範囲の拡大に伴い、近年の知財人材に求められるスキルは大幅に増大している。すなわち、図1に示すように、業務の拡大に伴いそれぞれの業務に求められるスキルの種類が増加し（横軸の項

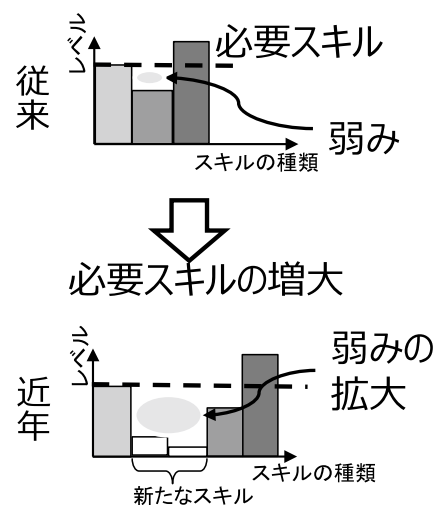


図1 必要スキルの増大と弱みの拡大

目が増加し)、その業務に必要とされる全体のスキルが増大する。これに伴い、各人材のスキル不足は悪化し、弱みが拡大することとなる。

この弱みを解消するための育成には、知財戦略策定のための教育等これまでの伝統的な知財教育とは異なるプログラムを用意しなければならず、この点が知財部門における育成を困難としている。

(2) 育成時間減少

これまでの知財部門は、会社内において「キャリアの終着駅」と位置づけられていることが多い。すなわち、他部門から知財部門にやってくる人は多くとも逆は稀であるという状況である。このような状況では、異動を気にせず長期間にわたる職人的な人材育成が可能であった。

一方で、人材の流動化が進む中、定年まで同じ会社で働き続けることを前提とした人材育成が困難になってきており、知財部門も長期育成を前提とした人材マネジメントを維持できなくなっている。

また、時短・再雇用等で育成のための時間に限りのある人材が増加したことも、育成を困難にしている。

(3) 知財未経験者の増加

人材の流動化・多様な働き方の推進は、知財部門に知財経験の無い人材を増加させている。時短・勤務地制限・再雇用等の就業形態の制限でそれまでの仕事が出来なくなった人などの受け皿として、会社内で位置づけられているところが多いことがその理由として考えられる。

このような人材は、(1)(2)で述べた理由からスキル問題や育成問題も同時に抱えることが多い。それだけでなく、希望しない業務であることや知財業務を不得手と感じることによってモチベーションの低下が見られることが多く、スキルの発揮にもスキルの獲得にも積極的でな

くなってしまふ。

また、再雇用者など高齢の知財未経験者は、加齢による記憶力の低下もあり、新しいスキルの吸収力に課題がある場合も多いと考えられる。

以上のように、近年の知財部門の置かれた状況は、人材の弱みを拡大させるとともに、その弱みを補うことを阻害するような課題を抱えた困難な状況と言える。このような状況の中で、各人材の弱み(スキル不足・モチベーション不足)を補って、各人材の強みを活かし、多様な人材によるシナジーを得るためにはどのような工夫をすればよいであろうか。以下検討する。

3. 課題に対する方策の方向性(仮説)

3.1 業務の分解と組み換え

知財業務の範囲が拡大し必要なスキルが増大するに伴い、弱みも増大しているならば、弱みが少なくなるように業務を分解したり組み換えたりするのが有効であろう。

現在の知財業務の分担を所与のものとするのではなく、供給された多様な人材に合わせて柔軟に変えていくことによって、知財部門全体として、弱みを補い合う業務設計が出来るであろう。例えば、図2に示すようにAさんとBさん

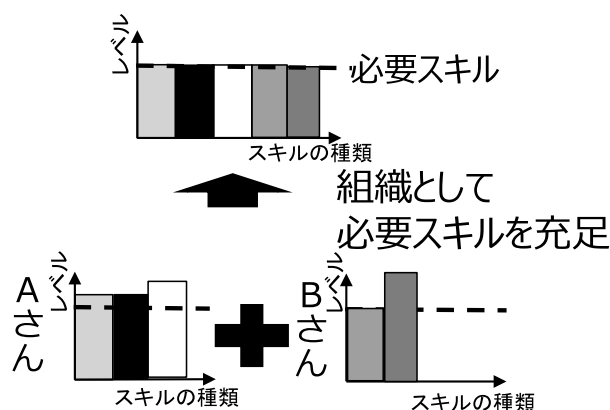


図2 業務の分解と組み換え

の連携により、互いの弱みを補い合い、組織として必要なスキルを充足することが出来ると考えられる。

3. 2 短期（効率的）育成

拡大する人材の弱み全てを補う教育プログラムを作成し、一律に教育しようとする長期育成が必須とならざるを得ない。そこで、分解したスキル(の種類)毎に教育プログラムをモジュール化した上で、各人材において不足しているスキルを特定し、各モジュールを組み合わせて各人材に必要なとされる教育プログラムのみを実施することで、短期育成が可能となると考える。

また、3. 1で述べたように、業務を分解して各人が補完し合って組織として弱みを減らすことで、各人に必要な教育プログラムが減り、さらなる短期育成が可能となると思われる。

3. 3 モチベーション向上策のカード化

モチベーションを維持・向上するための基本的な考え方として、①価値観の共有、②やりの追求、③成長機会の確保、④適切な評価が挙げられる³⁾。

一方で、何を重視するかは人によって異なる。個人に応じて提供できるモチベーション向上策をカード（担当業務、勤務形態、権限、環境、待遇など）として用意し、いつでも切れる体制を作っておくことが有効であろう。

3. 4 多様な人材の適正配置

多様な人材の強みを活かしてシナジーを生み出すために、多様な人材それぞれの専門性に裏打ちされたぶつかり合いを許容・推奨していくマネジメントも重要となると思われる。

一方で、業務効率を考えれば、全ての業務でぶつかり合いを許容するわけには行かない。

安定した結果を求める場合には一様な人材のチームが、ブレイクスルーを求める場合には多

様な人材のチームが適しているとの文献の記載内容⁴⁾を踏まえると、組織としてのプロセスが定まった業務ではなく、未だ進め方について正解の見えていない業務でのみ多様な人材のぶつかり合いを推奨していくのがよいと考える。

以上のような仮説の下、各社へのアンケートとヒアリングによって、想定した課題の重要性と方策の有効性を検証することとした。

4. アンケート

近年の知財業務の多様化、雇用環境の変化および働き方改革に伴う人材活用の現状と今後の方向性を調査するため、アンケートを行い、2018年度マネジメント第1・第2委員会に参加の45社から回答を得た。アンケートは表1、表2に記載のセグメントで企業の知財部門の全体像分析を行った。

表1 知財人材区分

外国人材
女性
再雇用（知財経験あり）
再雇用（知財経験なし）
異部門経験者 ¹
中途採用者
時短勤務者 ²
テレワーク勤務者 ³
他部門との兼務者 ⁴
一時離職者（産休、育休、介護休暇中）

- 1 3年以内に社内の他の部門から知財に異動した者
- 2 子育て、介護などで時短勤務を行っている者
- 3 在宅勤務、社外勤務を定期的（週一日以上）に行っている者
- 4 知財と知財以外の部門の業務を日常的に兼務している者

表2 知財部門業種

マネジメント（管理職）
事業戦略・知財戦略・企画
業界・競合分析
戦略的ポートフォリオ管理
係争・渉外
契約
特許実務
意匠・商標実務
事務管理
調査
部内人材教育・技術者教育

4. 1 アンケート結果

(1) 人材からの全体分析

アンケートから知財部門の現状分析を行った結果、図3に示すとおり、従来の人材多様性の観点で論じられてきた「女性」「外国人」に加え、(1) 雇用環境変化に伴う人材（再雇用者）、(2) 働き方の変化に伴う人材（テレワーク、時短勤務）も7～8割の企業で在籍しており、2013年調査時²⁾と比較して人材の多様化が人だけでなく勤務形態の面でもさらに進んでいる組織環境であることが分かる。

また、図4から、各企業ともこのような人材の多様化は将来5年後にはさらに進むと想定しており、特に、「再雇用（知財経験あり）」「異

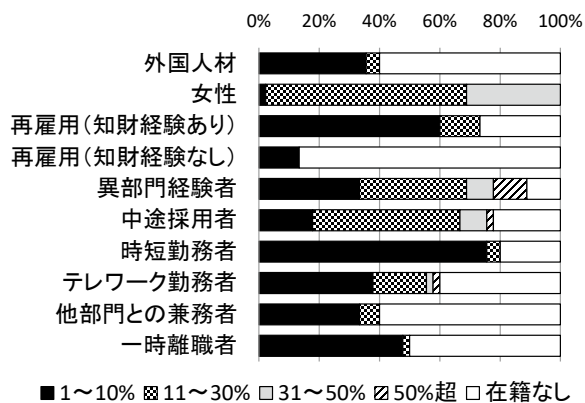


図3 知財部門人材割合 (現状)

部門経験者」「中途採用者」「テレワーク勤務者」が増加すると回答した企業数は4割を超えている。今後の知財部門では、(1) 再雇用者、(2) 流動化人材(異部門経験者・中途採用者)、(3) 多様な働き方(時短勤務・テレワーク)に対するマネジメントが特に重要になると想定される。

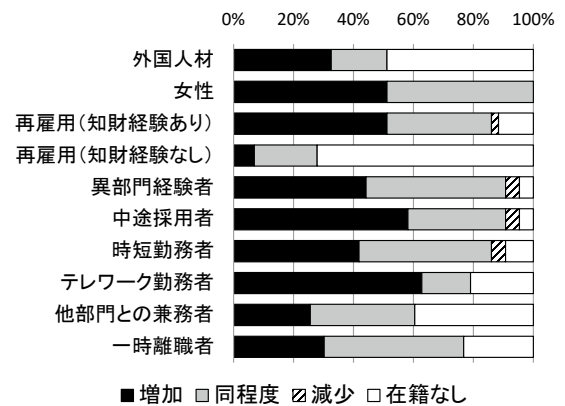


図4 知財部門人材割合 (5年後の予測)

(2) 業務からの全体分析

アンケートでは、知財部門の人材と併せて、知財業務の拡大（業務種別の拡大、業務の増減）と各業務に対する人材充足率を分析した結果を図5および図6に示す。

図5からは、知財部門の業務が変容しており、「事業戦略・知財戦略・企画」「業界・競合分析」「戦略的ポートフォリオ管理」等の戦略系業務が増加している企業が4割以上存在することが分かる。

一方、「事業戦略・知財戦略・企画」等の戦略業務に携わる人材は著しく不足しており、図6に示すように「事業戦略・知財戦略・企画」に対する人材は7割の企業が不足と回答している。

知財と経営との距離が近くなり、知財情報を経営に活用する場が広がってきているが、その業務を担うスキルを持つ人材が充当できない環境にあることが分かる。これらの業務には、従来の知財部門に蓄積されていないスキルが必要であり、既存の知財部員では対応できていない

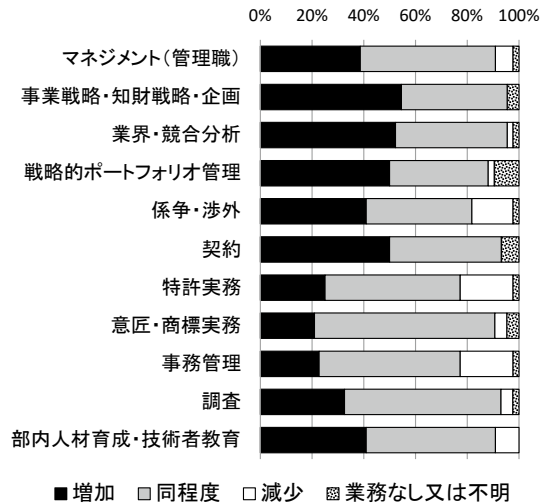


図5 知財業務の増減

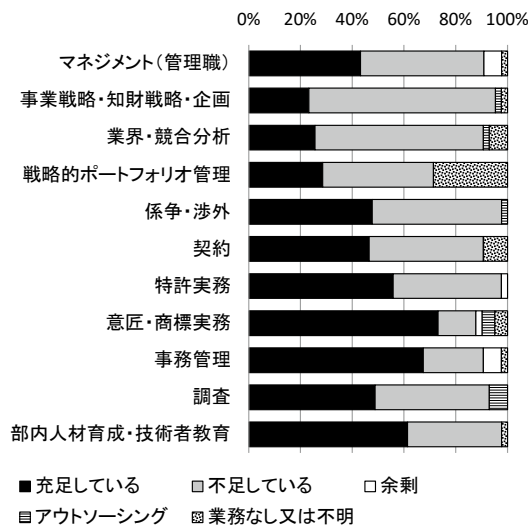


図6 業務に対する人材充足率

現状が窺える。

(3) 時短・テレワーク・再雇用の導入状況と活用

今回のアンケートでは、新しい人材活用の形態である「時短勤務・テレワーク」勤務と「再雇用」について、各社での導入・活用実態を調査した。

「時短勤務・テレワーク」については、図7に示すように過半数の企業で既に運用されており、時短勤務は85%、テレワークは59%の企業で導入されている。

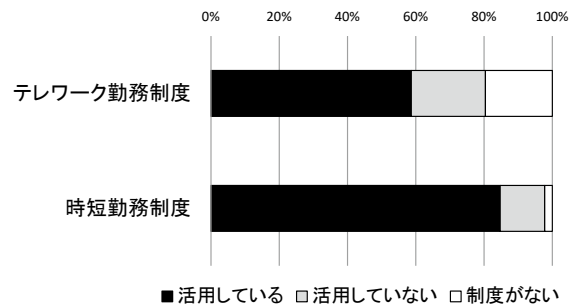


図7 時短・テレワーク制度の活用実態

一方、「再雇用」者については図8に示すように、現状の組織内の人員構成として10%以下の企業が6割を占めるが、約5割の企業で今後5年後には増加する人員としている。

また図9によれば、再雇用者のうち知財経験値を有する人材は、「特許実務」「調査」「業界・競合分析」などの戦略・権利化系の業務に従事する一方、新たなスキルの増加をあまり必要としない「事務管理」や「教育」にも多くが従事しており、二極分化の実態が窺える。一方、特筆すべきは、知財経験のない再雇用者を「業界・競合分析」や「調査」等の戦略系業務でも活用している点である。知財経験値は低くとも、事業・製品に精通した事業経験値の高い人材を知財部門で活用し始めている現状が見て取れる。

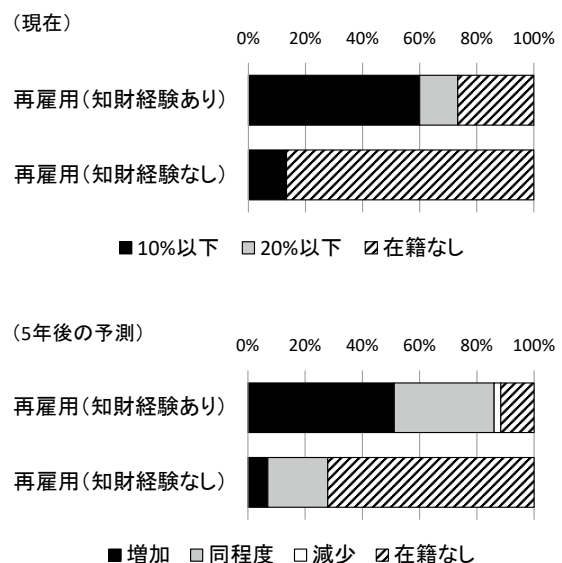


図8 雇用者の在籍割合

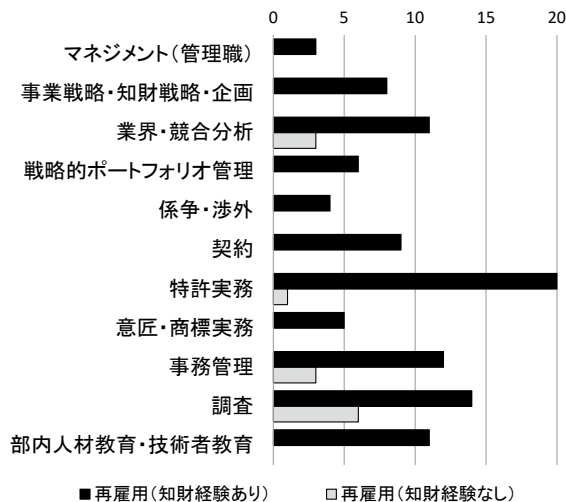


図9 再雇用者が従事している業務

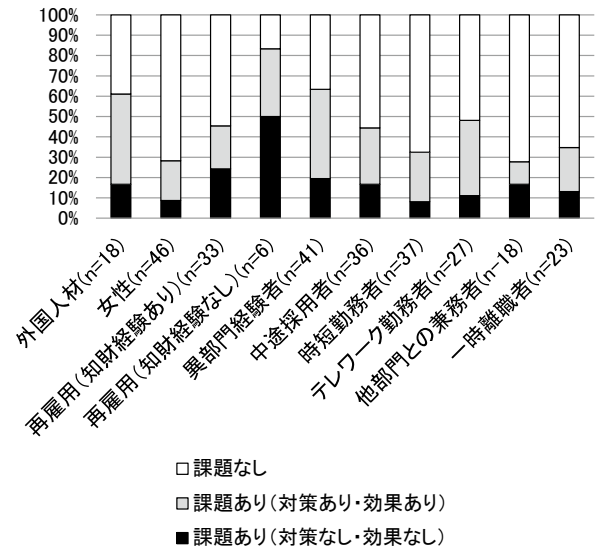


図10 人材別課題と対策の効果

(4) 時短・テレワーク・再雇用者の課題

新しい雇用形態の人材の就業に伴い、当然ながら課題も生じてくる。図10に人材ごとに課題を感じている企業の割合を示した。

企業が課題と感じる率の高い人材として、「外国人材」「再雇用者」「異部門経験者」があげられる。そのうち、「外国人材」「異部門経験者」

については、課題は多いものの、既に何等かの対策が取られている割合も高く、効果も得られている。一方、「再雇用者」については、知財経験の有無によらず課題に対する対策がない、あるいは対策を講じても効果が得られないとする企業の割合が高く、各企業共通の課題であることが分かる。

表3 人材別の課題と対策事例

人材	課題	対策事例
外国人材	離職率が高い	
	業務の割振り・管理が難しい	・業務負荷を勘案した業務分配 ・Web会議等の活用
	情報伝達・共有がしづらい	・語学研修(日本語・英語)の充実
再雇用者(知財経験あり)	成長の期待が難しい,モチベーション不足・低下	・個々人に対応した業務設計
	業務の割振り,管理が難しい	・業務負荷の軽減 ・業務内容を限定する
再雇用者(知財経験なし)	知識・技能が足りない 成長の期待が難しい,モチベーション不足・低下 業務の割振り,管理が難しい	
異部門経験者	知識・技能が足りない	・OJT教育プログラムの充実 ・社外研修の活用
	業務の割振り・管理が難しい	
時短勤務者 テレワーク勤務者	情報伝達・共有がしづらい	・Skype, Web会議の活用
	業務の割振り,管理が難しい	・個々人に対応した業務分担 ・業務内容を限定する

具体的に各人材の課題と対策を見てみると表3に示すように、「時短勤務者」「テレワーク勤務者」については業務管理上、情報共有がしづらいなど、コミュニケーション面の課題があることは事実であるが、業務分担の見直し、Web会議や電子メールなどのITツールの導入など、具体的な解決手段により既に課題を解決している企業が多い。

「異部門経験者」については、知識・技能が不足とする回答が圧倒的に多いが、この課題はOJTなど、既存の育成プログラムのなかで解消されているようである。

一方、「再雇用者」についてはモチベーションの低下または業務配分・管理の難しさに対する課題に集約される。再雇用者のこれらの課題についてはいずれの企業においても具体性のある有効な打ち手を見いだせないでいる現状が窺える。

4.2 アンケート結果まとめ

今回のアンケート結果では、2013年調査時²⁾と比較して人材の多様化がさらに進むと同時に、働き方も多様化し、人材マネジメントの課題もさらに複雑化していることが分かった。

特に、「モチベーションの不足・低下」が顕著に示された再雇用者の課題については一部の企業を除き効果的な打ち手がないのが現状である。

組織パフォーマンスを担保するためにも、再雇用者のモチベーションの維持・向上のための組織的な対応が部門マネジメントの重要なポイントとなっている。

5. ヒアリング

5.1 ヒアリング先の選定

3章で述べた仮説の検証および方策に関する新たな観点の抽出を目的として、ヒアリングを実施した。

ヒアリング先としては、4章のアンケート結果を踏まえて、人材の多様化に対して先進的な取り組みを行っていると考えられる企業を7社選定した。

選定に当たっては、業種及び規模のバランスを考慮した。結果として選定した7社の内訳は、業種について、電気機器系4社、化学・医薬系2社、金属機械系1社の配分となり、規模については、中規模（10名以上100名未満）4社、大規模（100名以上）3社の配分となった。

また、アンケート結果を踏まえた課題として、再雇用人材の活用に関するヒントを得るべく、アンケート回答企業以外の機関から、一般財団法人工業所有権協力センター（以下「IPCC」という）をヒアリング先として選定した。

5.2 ヒアリングによる仮説の検証

(1) 業務の分解と組み換え

1つ目の仮説「3.1 業務の分解と組み換え」について、特許の権利化業務において実践し成果をあげていると考えられる事例がヒアリングから抽出できた。組織の業務分担を、人に合わせて動的に変更する運用をしている事例である。

人によって異なる業務をアサインすることによる弊害として、(1) 評価の不公平感 (2) 得意な業務ばかりをやっている人に対する周囲の不満 (3) 業務を結びつけるマネージャーの負荷増大等が予想されたので、これらの点についての対策を特に質問した。

(3)の問題に対しては、残念ながら、「大変だがマネージャーが頑張るしかない」とのことであったが、(1)と(2)の問題に対しては、それぞれ工夫を凝らして乗り越えているとのことである。以下、具体事例として紹介する。

【事例1】特許の権利化を行う組織において、出願すべき発明特定、出願、中間処理、クリアランス等と業務を分解して、予め組織としての業務量配分を決めておく。その上で、合

算して組織の業務量配分と合致するように、個人ごとの業務量配分を、個人の適性、希望、育成方針を踏まえて決めていく。結果として、一部の業務しかしない者もいれば、全業務満遍なくやる者もいる。フレキシブルに各人のニーズ、適性に沿った業務配分とすることで、向かない仕事をやらされることによるモチベーション低下を防止し、生産性向上に繋げている。またこの際に、業務の数が少ない者には比較的高い成果目標のハードルを課すとともに、個人ごとの業務量配分および当該ハードルをオープンにすることで、やっかみによるモチベーション低下を防いでいる。

(2) 短期（効率的）育成

2つ目の仮説「3. 2 短期（効率的）育成」については、4章のアンケート結果からは必ずしも各種人材、業務、雇用形態に共通の課題ではないということが分かった。

今回のヒアリングにおいて分かったことは、数百人を超えるような大規模知財部門はいずれも、10年程度を掛けて人材を長期育成するというポリシーを堅持しているとのことである。結論として、短期育成を課題として認識している企業はいずれも中・小規模組織であり、仮説のように社内で組織的に短期育成プログラムを作って対応しているという企業を見つけることは出来なかった。むしろ、戦略業務などの新たな非定型業務を受けて、以前よりもOJTによる育成の比重が高まったとする企業が多かった。

しかしながら、「5. 2 (1) 業務の分解と組み換え」に記載の観点からは、個人ごとに育成方針を策定する動向は事例として認められており、今後の人材流動化の進展に伴って、この状況は変わるかも知れないと考えている。

(3) モチベーション向上策のカード化

3つ目の仮説「3. 3 モチベーション向上策

のカード化」については、個人に応じたモチベーション向上策を講じているという意味で、ヒアリングを実施した殆ど全ての企業で実施されていた。

参考のために、ヒアリングにおいて抽出されたモチベーション維持・向上策の例を以下に紹介する。

なお、再雇用者のモチベーション問題については、「5. 3 シニア人材活用」において後述する。

【事例2】モチベーションに響くポイントは個別に違うのでマネージャーが一对一でよく対話し、モチベーション向上のポイントを個々に把握するように努めている。

【事例3】周囲から認められたいという承認欲求が強く、地道な仕事は嫌いという人材にグループの経営リスクに直結する課題解決のプロジェクト業務を任せた。経営レベルにレポートする機会が多いことから、承認欲求が満たされ、期待通りのアウトプットが得られた。

【事例4】判例に造詣が深い弁理士で、属否判断や無効判断が得意である。嫌がる人が多い仕事ながら、属否判断や無効判断の請負人として活躍している。本人の興味・強みを活かせるということでやりがいを持って取り組んでいる。

【事例5】高齢で知財部へ異動してきた元開発技術者が開発での経験を活かし、発明発掘業務や他社特許調査のアドバイザーとして活躍している。何かと頼りにされているのがうれしいとのこと。

【事例6】知財歴の長い再雇用者に新人とペアを組んでR&Dにおける知財活動を推進させた。新人とのコミュニケーション及びその成長が楽しいとのこと。

【事例7】社外からの転入者は元大組織の知財部出身者が多いが、新業態事業への対応を任せており、自らの経験を活かし仕事のしくみ

を一から作り上げているところがモチベーションにつながっている。

(4) 多様な人材の適正配置

4つ目の仮説「3. 4 多様な人材の適正配置」については、予想通り、知財戦略を策定するようなブレークスルーを求める業務領域において、多様な人材を敢えて集めている例が目についた。すなわち、設計された仕事に人材をマッチングさせるというよりも、敢えて異分子を入れて時にはぶつかり合いを許容・推奨し、周囲の人材や組織を変えていくことで新たな価値創造プロセスを生み出すことを実践している例である。

一方で、安定した結果を求める定常的な業務領域であっても、変革を期待して、敢えて異分子を投入する例も見られた。

いずれにせよ、「もの言う」人材を獲得・配置し、あえて衝突させて変化につながるようにもっていくマネジメントは有効なようである。多様な人材によるシナジーを結果として期待するのではなく、意識的に起こしていると言える。

また、「他部門から欲しい人材を獲得するためには、知財部門からも他部門に人材を供給していかなければならない」というコメントがあり、知財部門が「キャリアの終着駅」であるという状況を脱する必要性に対する気づきを得た。

以下、そのような具体事例を列挙する。

【事例8】 伝統的に中途採用者を継続的に採用。旧弊の打破や新たなものの見方による効率化、組織の組織変革を期待している。そのため、もの言う人を重要な採用基準の一つにしている。配属後は、改善点や疑問を積極的に提言するよう指導している。

【事例9】 他部門の問題児を積極的に集めている。そして、適性を見極めフレキシブルに配置転換を行うことでモチベーションを回復させる。尖った人材を丸めてしまわないよう心

掛けている。

【事例10】 異分子の人材からの意見、提案に対する意思決定を早くして、結果につなげるようにマネジメントしている。

【事例11】 他部門から人材を獲得するだけでなく、知財部門で人材を育成して他部門に供給するという意識で人材ローテーションを行っている。他部門への人材供給は、全社に知財マインドを広げることが出来るという意味と、他部門から人材を取りやすくなるという意味で、前向きに捉えている。

5. 3 シニア⁵⁾ 人材活用

4章のアンケート結果から、多くの企業で課題となっているのが定年再雇用者のモチベーション維持・向上であることが把握された。

その解決のためのヒントを得ることを目的として、約1,600人ものシニア人材を抱えるIPCCにヒアリングを実施した。これは、「5. 2 (3)モチベーション向上策のカード化」における**【事例5】**や**【事例6】**のように、高いモチベーションで業務に取り組む再雇用人材の例もあることに鑑み、シニア人材のモチベーション向上または低下につながるものを探ろうと企図したものである。

なお、IPCCの主な業務は特許庁審査における先行技術調査であり、サーチャーは主に各企業の技術系社員出身のシニア人材である。平均年齢は63歳、就業時の平均年齢は56歳で、最大73歳まで勤務可能な雇用形態となっている。

ヒアリングでは、多くの思い込み事項を正されることとなった。以下、ヒアリングした内容を、我々の気づきの観点を主眼に記載する。

(1) シニア人材の知識欲

シニア人材が、新しいことを覚えたがらないということは無い。

特にIPCCが採用するような技術者は揃って

知識欲が旺盛であり、貪欲に学びの場を求める。IPCCでは、先端技術やパソコン操作のみならず、業務に直結しそうな無い一般教養（例：歴史、健康）も含め、多数の研修プログラムを用意してその欲求を満たしている。また、勉強会の開催も奨励しており、ここで講師をすることなど組織への貢献についても評価対象としている。

(2) シニア人材の吸収力

シニア人材が、新しい仕事を覚えられないということは無い。

IPCCの新規採用者は大半が知財業務経験のない技術系出身者であるが、一から特許の知識を習得する際にも、60歳前後までは年齢によるハンディを感じることは無い。また、新しい技術領域を担当してもらうこともあるが、しっかりキャッチアップしている。

(3) シニア人材の労働意欲

シニア人材の労働意欲は総じて高い。

IPCCでは働き方の自由度が極めて高く、業務量、勤務時間、68歳以降については出勤日数も自由に選択可能であるが、多くの人フルタイム勤務を選んでいる。

(4) シニア人材のプライド

シニア人材のプライドを尊重することが、意欲的に働いてもらうために重要となる。

IPCCでは、シニア人材を雑務から解放することに気を配っている。例えば、IT系の困りごとを解決するヘルプデスクを設けるなどして、本業以外の雑務を減らすようにしている。

また、様々な場面で「組織に貢献している」「頼られている」と感じてもらうことも重要である。先述の勉強会で講師を務めることも、同僚等から専門知識について質問されることも、研修会やクラブ活動の講師を自身の人脈を使って呼ぶことも、これに当たる。

6. まとめと提言

以上、2013年の先行研究²⁾から現在、そして将来に向けた知財業務の変化の方向性と、それと並行して進む多様な人材の活用についての仮説を踏まえ、各企業、団体の現状認識と状況について論じてきた。知財業務が高度化し人材に必要とされるスキルが増大する中、多様な人材をうまく活用し、組織として必要なスキルを充足させ円滑に運用するための4つの提言を、以下に述べる。

(1) 業務改革が必要な業務は多様な人材で突破すべき

業務プロセスが定まっていない、または業務プロセスに変革が必要な業務は、意識的に多様な人材を集め、その多様な人材のぶつかり合いを許容・推奨することから新たなやり方を生み出していくことを考えるべきである。

経営に踏み込んだ戦略系知財業務は、多くの知財部門でこのような運用が適した業務であろう。一方で、旧来の特許出願業務であっても、例えば新規事業であるゆえに権利取得範囲を再考すべき等、旧来のやり方を変える必要を感じる場合には、このようなぶつかり合いからの新プロセス創造をトライする価値がある。

なお、この際には、むしろ明確にぶつかり合いを推奨するマネジメントを行うことが望まれる。そのためには、多様な人材の忌憚なき意見を集約および反映できるように、組織の方針から具体策の展開までフォローを徹底する必要がある。

(2) 個々人の得手、不得手を把握して人に合わせた業務設計を

組織や業務に人を合わせるという考え方から、人に組織や業務を合わせるという考え方へのシフトが必要である。

年々知財業務は高度化し守備範囲も広がり、一方で人材は多様化し就業条件に制約をもつ人材も増える傾向にある以上、スキルフルな人材を前提として業務を遂行するマネジメントは限界にきている。各人の得意な部分を組み合わせ、組織として最大のパフォーマンスが出せるように、業務設計や運用の方法を変えていくことが必要である。この際には、「5. 2 (1) 業務の分解と組み換え」の事例が参考になる。

(3) 異質の人材を採って育てる、部外でも活躍し成長する人材を積極的に転出させる

他部門で重宝される人材を育成した上で、積極的に送り出すという意識を持つことが必要であると考えられる。

「事業企画のスキルを持った人を」「マーケティングが出来る人を」「経理や税務に明るい人を」と、知財部門の業務拡大に伴い人材に対する要望も広がっているが、有能な人材を他部門から獲得するためには、逆に有能な人材を送り出す必要がある。このような動きを活性化するためには、他部門から受け入れた人材も含め知財の経験を活かして他部門でも活躍できる人材を育て、その層を厚くするという意識が必要である。かつて知財部門という（技術系人材の）ローテーションの終着駅、あるいは専門性が高く人事的には比較的閉じて独立している組織という印象が強かったが、今後は全社的な人事施策や他部門の人材情報に精通した人材を巻き込んで人員計画や施策の立案推進が必要な時代となってきていると考える。

(4) シニア人材のポテンシャルは大きい、引き出す工夫と努力を

定年再雇用人材を含め、シニア人材の活用には、やりがいを感じてもらえるような業務設計及びマネジメントが必要である。

定年再雇用で給料や権限が減るにもかかわらず、

それまでと同じ仕事を漫然と続けてもらったり、逆に、単純作業をあてがったりして、せっかくの経験豊かな人のやる気を削いでいたのではないかと思われる状況を、IPCCへのヒアリングを通じて反省させられた。

業務としては特殊ではあるが、IPCCの実例は、向上心をもったシニアは多いこと、役に立つという実感が生きがいや前向きかつ建設的な業務遂行につながることで、そして企業はその力を組織化できていないことに気づかされる。

シニア人材の活用については、以下の点を意識することを提案したい。

- ① 敢えて新しいことをやってもらう
- ② 重要性を共有できる業務をやってもらう
- ③ これまでの経験を活かせる面で「頼る」

7. おわりに

平成22年（2010年）「改正育児・介護休業法」、平成25年（2013年）の「高齢者雇用安定法」、平成31年（2019年）の「改正労働基準法（働き方改革関連法）」など、国の労働政策の転換によりこの10年で企業を取り巻く雇用環境は大きく変化してきている。これに伴い、知財部門における人材の雇用形態も確実に多様化が進んでいる環境下にある。

雇用形態が柔軟であることは、就業者のワークライフバランスの面から考えると、長期安定的な労働力を確保できる点で有効な手段ではあるが、一方で就業条件に制限のある時短勤務者、テレワーク勤務者、再雇用者（シニア人材）にはスキル・モチベーションの両面から課題も多く、マネジメント層における業務管理・人材育成の負担が大きくなっていることは間違いない。

また、知財業務の拡大に伴い、従来の知財とは異なるスキルを持つ人材が不可欠となっている。これらの人材の確保にはいずれの企業も苦心しているなかで、経営層・事業部門との橋渡しとなれる人材を知財に取り込み、また育った

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

人材を事業部門へ転出させることにより、知財マインドを全社に浸透させるというような「戦略的人材ローテーション」を知財部発信で取り組もうとしている企業もある。

人材の多様化が避けられない以上、あるいはむしろ積極的に活用するという観点から、知財部門が「人材」を「人財」に変える発進力のある組織でありつづけるためには、多様な人材を適正に配置し、個々の個性やワークライフバランスに応じたマネジメントの創意工夫にかかっているといえるだろう。

なお、本論説は、2018年度マネジメント第1委員会第3小委員会のメンバーである、牛久保学（富士ゼロックス）、佐藤和代（アサヒグループホールディングス）、砺波恒介（三菱ケミカル）、沖泰弘（サッポロホールディングス）、清水一朗（カネカ）、柴崎明（出光興産）、原洋一（JXTG エネルギー）、渡邊地嗣（日本電産）、中島梨紗（横河電機）が執筆した。

本論説が、会員企業各社の知財人材マネジメントにおける施策や運用の一助となれば幸いである。

注 記

- 1) みずほ情報総研株式会社，企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に適応した知財人材スキル標準のあり方に関する調査研究報告書（2017）
- 2) マネジメント第2委員会第4小委員会，知財管理，Vol.63, No.8, pp.1273~1290（2013）
- 3) 新井祥子，NRI パブリックマネジメントレビュー，Vol.48, pp.1~7（2007）
- 4) Lee Fleming, Perfecting Cross- Pollination, Harvard Business Review, September, 2004, <https://hbr.org/2004/09/perfecting-cross-pollination>（参照日：2019.4.14）
- 5) 再雇用人材に限らず，比較的高齢（目安として50歳代以上）の人材を，本論説では「シニア人材」と称する。

（原稿受領日 2019年5月16日）

