

## 知財業務・組織・人材の魅力に関する研究

マネジメント第2委員会  
第3小委員会\*

**抄 録** 近年、国内特許出願数は減少傾向にあり、弁理士受験者数も減少している一方で、IPランドスケープに代表されるような、新規ビジネス提案やパートナー企業選定等に繋がるアウトプットが知財部門に求められるようになり、従来の出願・権利化中心の業務からコンサルティング的な要素を持つ知財業務への移行が進んでいる。この流れを推進するためには、知財業務、組織および人材の魅力を外部に伝えるとともに、知財部門が新たな魅力を身につけ、様々な分野における知識やスキルを持った人材を取り込むことが重要である。そこで当小委員会では、現在の知財部門がすでに有している魅力を外部に伝えるための視点と、今後新たな魅力を獲得するために取り組むべきことの視点から提言を行う。

### 目 次

- はじめに
- 知財の魅力に関する現状把握
  - 知財の魅力の洗い出し
  - 仮説検証のためのアンケート実施
  - アンケート結果と考察
- 訴求すべき知財の魅力と施策
  - 学生に訴求する魅力と施策
  - 社内人材に訴求する魅力と施策
- 新たな魅力獲得のために今後取り組むべき知財業務
  - すでにある魅力で十分か否かの検討
  - 直接的な事業貢献につなげるための施策
  - 外部からの知財への理解を高めるための施策
  - 成果を客観的に評価するための施策
- まとめと提言
- おわりに

### 1. はじめに

2019年に始まり、2021年の現在でもいまだに終息していないCOVID-19の影響により、積極的なテレワークの推奨やデジタルトランス

フォーメーション（DX）の推進など誰もが予測しなかった新たな価値観が誕生し、第四次産業革命をはじめとした産業構造の大転換、自社既存ビジネス以外の領域への新規事業参入の動きなどが各社で検討されるなど、大きな環境変化が起きている。また、以前は予想もできなかった新たなグローバルプレーヤーの台頭により、自社事業の脅威となる状況も生まれており、このような状況では、自社事業の保護並びに成長のために、知的財産（以下、知財）に関する重要性が益々高まってきている。

また、特に中国を筆頭に知財に関する訴訟<sup>1)</sup>が増加しており、新規事業のパートナー企業選定等では、選定に関与する知財人材のスキルに依存して会社の命運が左右される事案の発生頻度も高くなってきている。

このように知財に関する状況が急激に変化していくなか、近年では、日本国内の特許出願数は減少傾向にあり<sup>2)</sup>、また、弁理士受験者数も

\* 2020年度 The Third Subcommittee, The Second Management Committee

年々減少している<sup>3)</sup>。一方、IPランドスケープに代表されるような、新規ビジネス提案等の経営に資するアウトプットが知財部門に求められるようになり、従来の出願・権利化中心の業務からコンサルティング的な要素を持つ知財業務への移行が進んでいる。この流れを推進するためには、様々な分野における知識・スキルを持った人材を知財部門に取り込めるよう、知財業務や組織の魅力を高め、社内外にアピールしていくことが重要である。

このような背景のもと、今後、多様な人材を獲得するためには、現状すでに有している知財の魅力を外部に伝えていくとともに、新たな魅力も獲得していく必要がある。

当小委員会では、このような課題認識のもと、知財の今日的な魅力とは何か、知財部員のモチベーション向上のポイントは何かを検討し、新たな人材獲得に繋げるための提言をまとめた。

本稿は、2020年度小委員会のメンバーである、中川健一（小委員長、富士フイルムビジネスイノベーション）、大石公崇（小委員長補佐、ジヤトコ）、岩崎淳（小糸製作所）、内田仁史（シチズン時計）、遠藤千鶴（キヤノン）、大澤洋志（王子ホールディングス）、小森陽一郎（積水化学工業）、武部洋子（AGC）、田中祐治（帝人）、塚原大介（日本曹達）、中野英治（日立金属）、野中健司（アイシン）、廣田憲一（大日本印刷）、山本誠一（本田技研工業）が執筆した。

## 2. 知財の魅力に関する現状把握

### 2.1 知財の魅力の洗い出し

まずは現状把握として、知財が現状すでに有している魅力を整理するため、当小委員会では、知財の魅力につながっていると各委員が考える、知財の業務、組織、および人材の魅力を洗い出した。その結果、表1の15項目について、3名以上の委員から魅力であるとの意見が出さ

れた。そこで、仮説として、この15項目について、知財がすでに有している魅力であると設定することとした。

表1 知財の魅力の仮説項目

項目1	論理的思考力を伸ばせる
項目2	無形資産を明確な権利にすることで事業に貢献できる
項目3	リモートでの業務遂行がしやすい
項目4	社内の各事業分野の最新技術に関わることができる
項目5	業務・時間の裁量権が大きい
項目6	社外にも通用する高い専門性（技術・法律）が身につく
項目7	知的好奇心が刺激される（戦略策定、交渉、情報解析など）
項目8	事業全体を俯瞰・鳥瞰できる
項目9	社内外の教育ツールが充実している
項目10	技術と法律の“翻訳家”になれる
項目11	業務資格が充実している
項目12	各国対応など業務がグローバル・語学能力を活かせる
項目13	業界内の横のつながりが強い
項目14	20年後の未来を語る業務である
項目15	元研究職の社員が科学知識を活かせる職場である

### 2.2 仮説検証のためのアンケート実施

前節で仮説として設定した「魅力」が、本当に知財の魅力として認識されているのかを明らかにするため、アンケート調査を実施した。

アンケートにおいては、当小委員会で仮説として設定した知財の魅力が、知財部員にも広く知財の魅力であると認識されているかを検証することはもちろん、これらの魅力が知財部門外の人にとっても魅力であると認識されるのかについても検証した。知財部門外の人にとっても魅力に映らなければ、新たな人材獲得にはつながらないからである。

上記ポイントを踏まえて仮説検証を行うた

め、アンケートの内容としては、次の2つの観点で設問を設定した。

①知財部門配属後の今現在、表1の各項目について、どの程度魅力だと考えているかを5段階で評価。

②上記①と同一項目について、知財部門配属前にどの程度魅力だと考えていたかを同様に5段階で評価。

現在の知財部員が、仮説として設定した知財の魅力の魅力として認識しているのかを検証しつつ、同一の項目について知財部門配属前にどのように認識していたかを問うことで、知財部外に魅力がどのように認識されているのかを検証することを狙いとした。

また、アンケートの対象者は、「知財業務経験が5年未満の知財部員（新卒、異動問わず）」とした。知財業務歴を5年以内としたのは、知財業務歴が5年以内であれば、配属前の気持ちに立ち返ることも比較的容易であろうと考えたためである。

アンケートは、マネジメント委員会内の会員企業に展開して実施し、147名（社内異動60名、新卒80名、その他7名）から回答を得た。

## 2.3 アンケート結果と考察

### (1) 知財がすでに有している魅力

まず、知財がすでに有している魅力として仮説設定した15項目のアンケート結果は図1の通りとなった。なお、図1の縦軸の項目1～15は表1の項目に対応している。

まずアンケート結果から見える全体像として、仮説設定した15項目の魅力について、最も得票が低い項目でも50%近くは、「非常に魅力を感じる」、または、「どちらかといえば魅力を感じる」と回答しており、これらの項目は知財部員にとって一定の魅力であると考えていることがうかがえる。

次に、「非常に魅力を感じる」、または、「ど

ちらかといえば魅力を感じる」と回答した割合が高い、上位5項目に着目すると、回答割合の高いものから順に、「論理的思考力を伸ばせる（項目1）」、「無形資産を明確な権利にすることで事業に貢献できる（項目2）」、「リモートでの業務遂行がしやすい（項目3）」、「社内の各事業分野の最新技術に関わることができる（項目4）」、「業務・時間の裁量権が大きい（項目5）」となった。

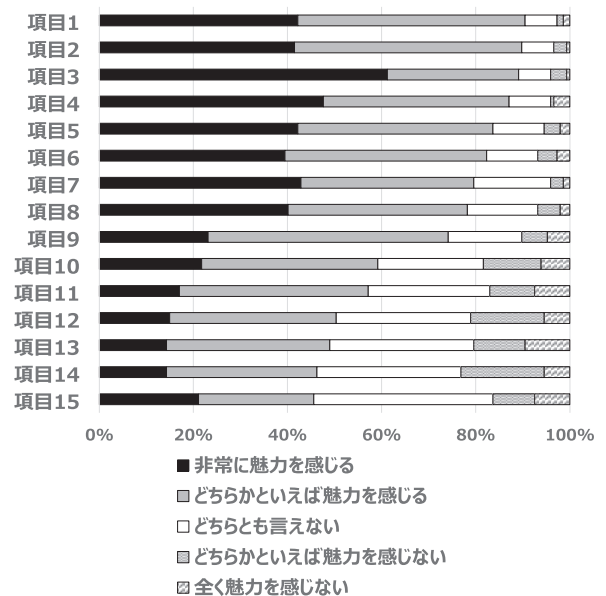


図1 知財の魅力についてのアンケート結果

論理的思考力を駆使した権利化、交渉、係争対応（項目1）、知的財産権による事業貢献（項目2）、および社内の各事業分野の最新技術への関与（項目4）については、知財業務の本質とも言える項目であり、高い割合で魅力であると回答していることは、知財部員にとってはある意味当然かもしれない。しかし、裏を返すと、知的財産権を駆使して直接的に事業貢献できるという魅力は、他部門にはないものであり、知財の大きな魅力の一つであると多くの知財部員が考えていることが改めて確認できた。

今回のアンケート結果で特徴的なのは、「リモートでの業務遂行がしやすい（項目3）」が

非常に高い割合で魅力であると回答されたことである。これは明らかにコロナ禍の影響が大きいと考えられるが、知財部門の業務が極論を言えば、パソコンとインターネット環境さえ整っていれば、オフィスや時間に縛られず、いつでもどこにいても遂行可能な業務であるということが、顕在化したものであると考えられる。この点は、固有の実験室や工場などの現場に縛られざるを得ない研究開発部門や製造部門には無い、知財部門の有する特筆すべき魅力である。今回のアンケートにより、「知財業務はリモートワークに向く」という、これまでの暗黙の共通認識が、データとして明らかになったことは非常に興味深い結果となった。

また、「業務・時間の裁量権が大きい(項目5)」については、出願書類の作成・チェックや中間処理などに代表される伝統的な知財部門の業務は、個人で遂行されるものも多く、法定期限や社内期限を遵守する限りは、担当者個人で時間の融通を利かせることもでき、こういった点を魅力であるとする人も多いということであろう。

## (2) 知財部外に認知されていない魅力

アンケート結果を分析し、知財部門に配属される前後における魅力に関する認識の変化を見ると、配属前には知財の魅力と認識していなかったが、配属後には魅力となる項目が複数あることが分かった。

この、外部に認知されていない魅力を、いかにして伝えていくかが人材獲得の観点からは重要となるが、新卒人材と社内異動人材とで手の打ち方が異なる。そこで、アンケート結果を新卒と社内異動で分解し、配属の前と後で認識がどのように変化したかを魅力項目ごとに比較した。その結果が、図2(新卒人材)と図3(社内異動人材)である。

アンケート結果より、新卒人材については、①「論理的思考力を伸ばせる(項目1)」,②「リ

モートでの業務遂行がしやすい(項目3)」,③「業務・時間の裁量権が大きい(項目5)」,④「社内外の教育ツールが充実している(項目9)」,などの項目について配属後に魅力度合いが大きく向上しており、これらの項目は、知財部門に配属されるまでは認知されていないと考えられる。②~④は、会社に入って実際に知財業務を行って見ないとなかなか想像しづらいと考えられるので、認知されていないのも無理はない。また、①について、知財部門は法律を扱う部門でもあり、なんとなく論理的であることはイメージできるようなにも思われるが、実際の業務を経験することで、論理性が非常に重要であることが認識されるということであろう。

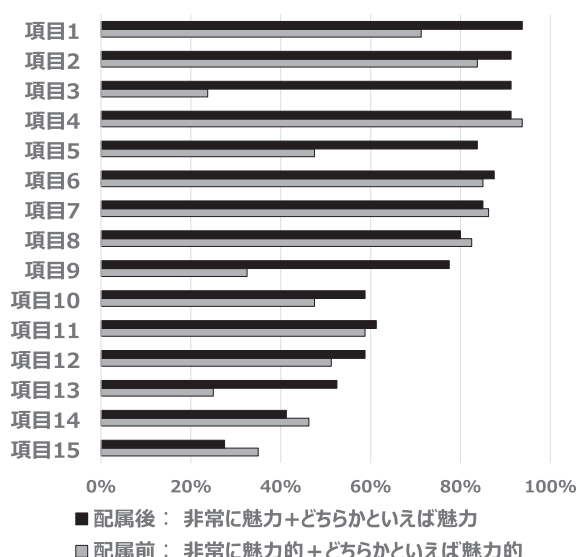


図2 新卒人材の配属前後の魅力変化

次に、社内異動人材について、新卒人材で配属前に魅力として認知されていなかった、①~④の項目は共通して配属前には魅力として認知されていない。それに加えて、⑤「無形資産を明確な権利にすることで事業に貢献できる(項目2)」,⑥「事業全体を俯瞰・鳥瞰できる(項目8)」,などの項目についても魅力として認知されていなかった。むしろ社内にいる人材の方が、新卒人材よりも知財の本質的な魅力に気づ

いていないということになる。これは、新卒人材は、就職活動時に知財の業務内容や提供価値を研究する機会がある一方、社内人材はなんとなく知財部員との接点はあるものの、その提供価値まで正確には理解していないということであろう。

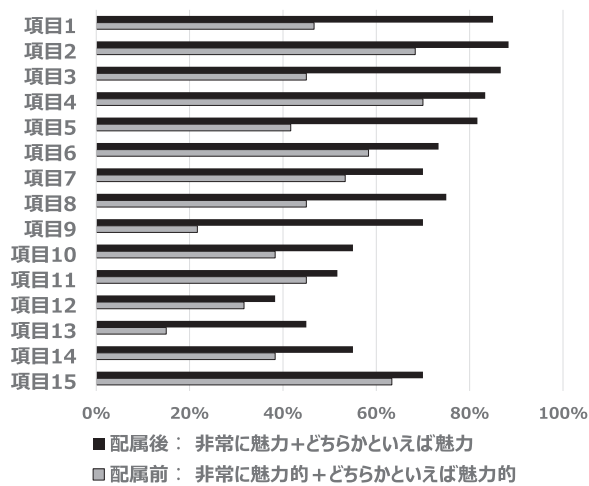


図3 社内異動人材の配属前後の魅力変化

### 3. 訴求すべき知財の魅力と施策

#### 3.1 学生に訴求する魅力と施策

この節では、学生に認知されていない知財の魅力を、どのように訴求していくか検討する。

学生が企業を知る代表的な機会としては、企業情報、採用情報、企業説明会、リクルーター・OB・OGによる説明、インターンシップ等が挙げられる。また、アンケートにおいて、新卒人材に知財を知ることになったきっかけもあわせて聞いたところ、「大学での知財関連講義」が45%、「職種研究」が35%、「インターンシップ」が33%、「資格取得に興味あり」が19%という結果となっている。

資格取得については、個人の自主的な動機づけや活動によるところが大きいですが、インターンシップは企業が積極的に学生にアプローチでき

る手段の一つとして有効である。

「論理的思考力を伸ばせる（項目1）」という魅力は、具体的な事例に基づいて、明細書作成や拒絶理由通知対応を体験してもらうことで、どういう論理性が必要な業務であるのかをイメージしやすくなる。

次に、「リモートでの業務遂行がしやすい（項目3）」や、「業務・時間の裁量権が大きい（項目5）」に関しては、インターンシップに座談会などの時間を設け、先輩社員との対話を通じて、多様な働き方ができる業種であることを説明することで、学生へのアピールが可能である。

また、「社内外の教育ツールが充実している（項目9）」という魅力は、職種としての知財に興味はあるものの、志望を固めきれていない学生にはアピール材料になりえる。当小委員会メンバーの実体験としても、知財に興味はあるものの、知財部門への配属後にやっていけるのかに不安を持つ学生は少なからず存在しており、教育体制の充実ぶりを伝えることは、学生にとって大きな安心材料となる。

なお、アンケートでは、知財部門が直接的な事業貢献も可能な部門である（項目2）ことについて、新卒人材は高い割合で理解して入社していることが確認されたが、それはまさにインターンシップを通して理解を深めた結果であるということも十分考えられる。よって、インターンシップのプログラムに、事業貢献の体験プログラムを取り入れることも効果的である。例えば、所定の事業において、競合企業やパートナー企業と自社との相関関係を設定したうえで、事業保護、事業リスクの回避、市場拡大などの目的のために、どのような権利活用を行えばよいかについて、契約条件まで含めて具体的に検討するようなワークショップが考えられる。

また、知的財産権による事業貢献の具体的なイメージを持ってもらうことに加えて、一般的な知財による事業貢献の説明にとどまらず、自社

知財部がどのような理念を持って事業貢献を果たそうとしているのか、自社が最も大事にしている点を明確にして伝えることが肝要であろう。

このようなインターンシップのプログラムをすでに実施している企業も多くあるが、未実施企業の場合には施策の一つとして一考に値すると考える。なお、その場合に、プログラムの事前準備やインターンシップ期間中の学生に対応する社員の業務負荷が問題となりうる。しかし、経済産業省が新入社員に対して実施したアンケート調査では、一日のみのインターンシップであっても、業務実習体験へのニーズがあり、興味のある職種の絞り込みができてよかったとの回答の割合も高く、必ずしも長期間のプログラムでなくても一定の効果はあると考えられる<sup>4)</sup>。

また、学生が知財を知るきっかけとして、大学での知財関連講義の割合が最も高くなっていることを考えると、自社知財部門のアピール先として、知財教育に力を入れている大学を優先的に位置づけることで、知財人材獲得の可能性を高めることができるであろう<sup>5)</sup>。

### 3. 2 社内人材に訴求する魅力と施策

次に、社内人材に認知されていない知財の魅力の訴求方法について検討する。

優れた能力を持ちながら、子育て、介護、通勤、体調不良など、時間的・肉体的な制約があるために、残業や出勤を前提とした働き方では成果を出しづらい人材に対し、「リモートでの業務遂行がしやすい（項目3）」や、「業務・時間の裁量権が大きい（項目5）」といった魅力は強く訴求するはずである。このような人材を知財部門へ導くような社内公募制度やマッチング制度は一考に値する。このような施策の実現には、人事部門との連携が欠かせない。よって、まずは人事部門に知財部門が自己の裁量の幅が大きくリモートでの業務も実施しやすい環境にあることを理解してもらい、このような人材と

の橋渡し役を行ってもらうよう緊密な連携体制を構築することが非常に重要である。

また、他部署に所属したまま知財業務を兼任で遂行することを認める社内複業制度を導入する方法も考えられる。例えば、開発80%：知財20%というような職務の配分のみを予め決定し、その範囲内においては時間的、場所的な制約を設けず自らの裁量で知財業務を遂行可能とする制度である。このような兼業知財部員を増やすことは、知財マインドの向上、知財業務の魅力の普及に貢献し、更なる人材獲得に繋がるだけでなく、数多くの他部署社員に広く浅く知財業務を経験してもらいながら、「論理的思考力を伸ばせる（項目1）」という魅力に強く反応した人材に、専業の知財部員として異動してもらうといったような、ある種の選抜テストを兼ねることも可能と考える。

「無形資産を明確な権利にすることで事業に貢献できる（項目2）」や「事業全体を俯瞰・鳥瞰できる（項目8）」などの魅力については、知財業務、特に出願・権利化業務によって獲得した知的財産権が事業貢献している具体的な事例を、他部署に対し積極的に情報発信していく方法が考えられる。これは訴訟で勝つことやライセンス収入等の分かりやすい例だけでなく、自社権利が他社の参入障壁として機能している例、自社権利を回避したために商品力が低下した（と思われる）他社製品の例、自社権利の存在が製品受注に繋がった例等を具体的なデータによって示すことが重要である。

また、IPランドスケープに代表される出願・権利化以外の新しいアウトプットを用いて他部署に貢献する方法も有力と考える。

### 4. 新たな魅力獲得のために今後取り組むべき知財業務

前述のアンケート結果から、知財部門は、社内の最新技術に携わりつつ、高い論理性を駆使

して事業貢献ができる部門であり、また、リモートでの業務や裁量の幅が大きいなど、これからのニューノーマルにおける働きやすさという点においても、新たな人材の獲得に向けてアピールできる魅力を有している部門であることが確認できた。

一方、社内外から新たな人材を獲得するうえで、さらには現知財部員のモチベーション向上において、現状備えている魅力で十分なのだろうか。この点を調査するため、前述したアンケートでは、知財の魅力についてだけでなく、知財の弱み項目についてもヒアリングを行った。魅力と同様に、当小委員会メンバーの3名以上が弱みであると考えた12項目（表2）について、どの程度弱みだと考えるかについて、回答してもらった。

表2 知財の弱みの仮説項目

項目1	直接的な事業貢献の成果を感じにくい
項目2	業務内容やその意義が他部門に理解されにくい
項目3	成果の客観的な評価が難しい
項目4	事業全体を俯瞰できる立場にいなから、事業に対してその強みを活かす機会が乏しい
項目5	知財リスクの提起やその回避策は提言できても、自ら事業判断はできない
項目6	個人プレイが多く、チームでの達成感を味わう機会が少ない
項目7	わくわく感が少ない
項目8	ユーザや製品からの距離が遠い
項目9	業務に正解がない・適正工数が不明
項目10	タコツボ化していて、知財部門以外との交流機会に乏しい
項目11	未経験者歓迎感がない・専門職のイメージが強くゼネラリストが入りにくい
項目12	出世がある程度のところで止まる

表2の12項目について、どの程度弱みだと考えるかについて、5段階で評価してもらった結果が以下の図4である。

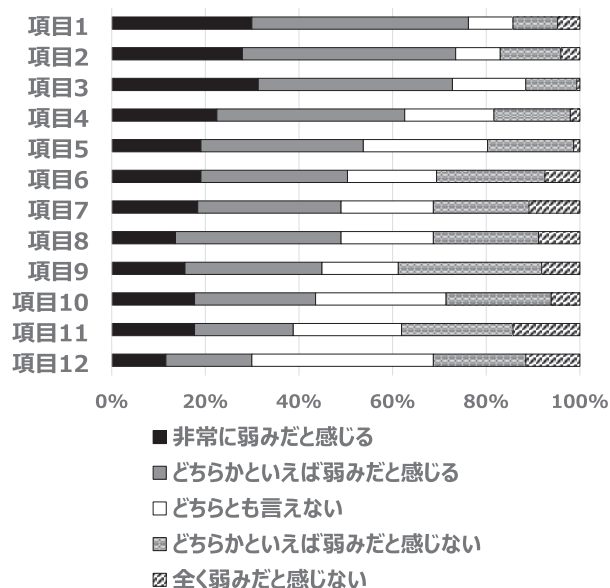


図4 知財の弱みについてのアンケート結果

このアンケート結果をもとに、今後、知財の魅力向上のため、新たに取り組んでいくべきことがないのか検討する。

#### 4. 1 すでにある魅力で十分か否かの検討

知財部門として新たな魅力の獲得に取り組むべきことを明らかにするため、まず、組織が人を引きつけるために必要な要素には、どのようなものがあるのかについて検討を行った。そこで、4つの組織の魅力因子に着目した<sup>6)</sup>。4つの魅力因子とは、①どんな人と働けるのかという「人材・風土」、②その組織で得られる「特権・待遇」、③どんな活動をするかという「業務・事業内容」、そして、④組織の目指す姿を示す「理念・目的」である。目指す姿に共感できる組織で、魅力的な同僚と一緒に、自分のやりたい業務を行うことができ、良い待遇が得られるのであれば、その組織が魅力的なのは間違いないであろう。

そこで、アンケートで明らかになった知財の魅力をもとに、4因子に当てはめてみる。①の「人材・風土」の魅力は、JIPAの活動に代表されるような、業種を超えて知財業界内の横の人材のつ

ながらによって自らのスキルを高めていくことなどがあげられる。次に、②の「特権・待遇」の魅力は、リモートでの業務遂行や裁量の大きさなどがあげられる。また、③の「業務・事業内容」の魅力は、社内の最新技術に関わることや事業を俯瞰できる点などがあげられる。さらに、④の「理念・目的」の魅力は、無形資産を明確な権利にすることで事業に貢献できる点があげられる。

このように知財部門は、現状でも4つの魅力因子に当てはまる魅力を、ある程度備えていると言える。しかし、アンケートによる知財の弱みに関する結果もあわせて見ると、違った景色が見えてくる。例えば、最も多くの人が知財の弱みと回答したのは、「直接的な事業貢献の成果を感じにくい(項目1)」である。つまり、知的財産権によって事業貢献できることが知財の魅力である一方で、直接的な事業貢献の成果は感じにくいという認識であるということである。また、知財の弱みであると回答したその他の上位の項目を見てみると、「業務内容やその意義が他部門に理解されにくい(項目2)」、「成果の客観的な評価が難しい(項目3)」などであり、知財部門が何のための組織であるかが客観的には理解されにくいと言え、前述の魅力4因子のうち、「理念・目的」に係わる要素が不足していると考えられる。これは人材獲得において非常に大きな弱みであり、手を打つ必要がある。

## 4.2 直接的な事業貢献につなげるための施策

知財部門は、IPランドスケープなどを通じて競合との比較も含め自社の立ち位置を俯瞰できる立場にあるが、直接的に事業を行っておらず、また、事業に関わる決定権も持っていないことが多い。このため知財部員が事業貢献できる機会や事業に貢献しているという実感を得られる場面が少なく、この点が弱みに繋がっていると

考えられる。このことは知財部門や知財業務に対する魅力に大きく影響していると考えられ、知財部員のモチベーション維持や新たな知財人材の獲得において危惧される問題である。

一方で、企業の知財部門には、その企業の全ての事業に関する情報が集まっているが、これは研究開発部門や特定の事業部にはない知財部門の強みである。

特許庁が規定する知財人材スキル標準(version 2.0)にも定義されるように<sup>7)</sup>、知財専門家の枠を超えて新規事業創出など知財部門に求められる役割も変化しつつある。そのような時代の要請と知財部員の潜在的な欲求を満たすため、知財部門の強みを活かした直接的な事業貢献の機会の一例として、オープンイノベーション活動などが挙げられる。

具体的には、図5で示すように、必要に応じて事業部に呼ばれてから活動を行うのではなく、JIPAのような会社を超えて職種でつながるプラットフォームを活かして、知財部門が起点となり事業貢献を行う。自社事業における課題を理解している知財部門自らが、自社の事業課題を解決できる相手とつながって共創して新規事業創出のきっかけを作ることで、より直接的な事業貢献につながる場を提供することができる。既に、テクノロジーの進化を待つ時代から、進化したテクノロジーをどう組み合わせ、どう収益化するかが重要視される時代へと変化しており、その中心的役割を知財部門が担うこ

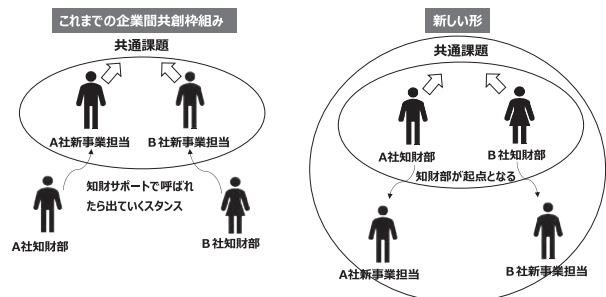


図5 知財部門起点での共創モデル



とで、知財部門にこれまでにない可能性を感じることができ、より魅力的な部門へと進化できるのではないだろうか。

#### 4. 3 外部からの知財への理解を高めるための施策

##### (1) 他部門が持つ情報と知財情報の掛け合わせによる価値提供

「業務内容やその意義が他部門に理解されにくい（項目2）」というアンケート結果は、企業価値に対して知的財産を含む無形資産の割合が年々増加してきており、その重要性が増していること、知財情報というビッグデータから多くの価値が生み出せる可能性があることが、社内外においてまだ理解されていないことから生じているのではないか。この弱みを克服し、魅力に変換するために知財部門は、組織としてその重要性、可能性を外部に示していかなければならない。知財部門は、発明が主に発生する研究開発部門や事業部とはこれまでも連携しており、技術情報や技術者情報が蓄積されている。一方、社内のそれ以外の部署と、知財部門がもつ情報とを組み合わせることで新たな価値を社内に提供できるのではないか。

例えば、人事部門であれば、社内の発明者情報を可視化することで、社内人材の適性を把握し、新規プロジェクト発足時などに最適な人材を提案することなどが考えられる。また、アカデミアや他社の特許の発明者情報を共有し、自社の開発ロードマップにあった新卒・キャリア採用に活用することも可能であろう。また、財務部門であれば、近年ESG投資において投資家が知財情報を活用する動きも出ているため<sup>8)</sup>、IR情報発信において、知財情報に基づいて自社のESG事業への取り組みを示すために連携することなどが考えられる。さらに、広報部門とは、自社の強みを自社保有の知財面からアピールすることで、ブランド強化に貢献することも可能

である。これは従来からも行われていることではあるが、自社の商品および技術力のアピール材料として知財をより積極的に活用することもできるであろう。

##### (2) 社内の他部門間の橋渡し

(1)のアプローチは、知財部門が他部門との連携を深めることによって、知財部門への理解を促進させようとするアプローチである。一方で、知財部門が社内の複数の部門をつなげる橋渡し役としての役割を担うことで、知財部門への理解を促すこともできると考えられる。知財部門は、普段から研究開発部門や事業部と活動を共にしているのに加え、スタッフ部門として本社部門とも深い接点がある場合も多い。そこで、知財部門が、研究開発部門や事業部と、本社部門の間の橋渡し役を務めることで、知財への理解を促進することが可能ではないだろうか。知財部員が、社内各部門の一般社員から管理職まで各階層のメンバーと普段から接する中で、よろず相談の相談相手となり、例えば、事業部側の問題解決に必要な本社側の関係部門や関係者を特定して繋げることによって、事業部の困りごとを解決する。このような活動によって、研究開発部門や事業部と、本社部門の双方の情報を俯瞰できる立場から事業を円滑に推進する存在として、知財部門への理解を深めることも可能であろう。

また、知財における実務経験を通じて様々な事業や技術に触れていると、社内に広く顔が利くようになり、研究開発部門や事業部の間で互いに必要としている技術や、必要な知識を持つ人材を紹介することで技術の融合・協業のきっかけ作りを行える可能性もある。さらには、知財部門が持つ情報を用いた、新たな組み合わせの可能性を模索し、これまで知財部門との接点に乏しかった別の部署の人材や情報に触れることで、人材や組織の新たな組み合わせの可能性

を発見できる可能性も期待できる。これらの可能性も他部門に示していくべきである。

#### 4. 4 成果を客観的に評価するための施策

##### (1) プロダクトライフサイクルにおける特許ポートフォリオの可視化

自らの業務の客観的な評価がなされないことは、前述の周りからの知財への理解が浅いということにもつながっている一因であると考えられる。さらに言うと、業務の客観的な評価ができなければ、事業に貢献しているという実感を得ることが難しいということにもつながる。

そこで、目に見える成果の一例として、「事実に基づく知財価値評価」を提案する。

製品には、一般的にライフサイクル（導入期、成長期、成熟期、衰退期）がある。当該ライフサイクルについては、自社の事業展開状況（製品の市場投入時期、販売規模等）から確認することができる。この事業展開状況によるライフサイクルと発明の実施状況を、権利化手続きの各々の段階（出願時、審査請求時、拒絶対応時、維持年金支払時）で確認することにより、導入期、成長期、成熟期、衰退期のそれぞれの段階において、発明とその権利化状況を確認できる。より具体的には、権利化手続きの各々の段階において、①事業に採用する可能性がある、または採用の第一候補（導入期）、②現在実施中（成長期、成熟期）、③実施終了（衰退期）、といった発明の実施状況とライフサイクルを比較して確認する。このようにして、導入期、成長期、成熟期、衰退期の各ライフサイクルにおいて、どれだけの発明件数及び割合が、どのような権利化のステータスで位置しているか可視化できる。

そして、可視化した特許ポートフォリオを用いた知財価値評価として、ライフサイクルの導入期から成長期に移行した発明の割合が多ければ、放った矢が的的に的中した、打率の高い、すなわち会社事業に紐付いた知財成果と言える。

上記は一例としてライフサイクルを取り上げたが、重要なこととして、成果を客観的に可視化させるためには、事実の積み重ねが重要である。そして、事実の積み重ねにより可視化したポートフォリオが、会社の事業方向性で見合うものであるかの照らし合わせを行うことによって、ポートフォリオと会社事業との紐付けを行うことが重要となる。知財活動と会社事業との紐付けができれば、具体的な知財部門のKGIやKPIを設定でき、知財部員が何をすれば会社事業に貢献できるのかが明確になり、知財部員の働く動機となるであろう。

##### (2) 知財部員のスキル認定

営業系職種はもちろんであるが、企画系職種や研究開発系職種も、業務成果が見てわかりやすい形となって表れることが多い。また、業務成果の評価は、企画内容や研究開発成果が反映されたサービスや商品の売り上げや知名度などで、定量的かつ客観的に評価できる場合がほとんどである。対して知財業務の場合は、成果が直接的に売り上げや顧客からの反応に表れることはなく、前述した知財業務そのものが外部から理解されていないという点も相まって、知財業務の客観的な評価を難しくしている。さらに、この問題は外部に対してだけでなく、知財部門内で見ても同様のことが言える。すなわち知財業務は、案件ごとに内容や条件が全く異なり、例えば単純に出願、中間処理または調査などの処理件数だけではその知財業務の成果、あるいは知財部員のスキルを客観的に評価する指標としては不適當である。

そこで例えば、業務のスキルについて、一般化された共通の指標を設けることで、知財部員のスキルが一定のレベルに達していることを客観的に認定することが考えられる。企業によっては出願数の多い発明者を定期的に表彰する制度を設けているが、その裏にある知財部員の努

力やスキルについては表に出ることはない。そのような知財部員による貢献を可視化することが、知財業務の成果や知財部員のスキルを客観的に評価できる状態とするために必要な第一歩である。この可視化が知財業務そのものに対する外部からの理解の促進につながり、知財部員のモチベーション向上にも重要な役割を果たすものになると考えられる。

なお、ここで重要なのは、機械的な数の評価ではなく、知財部員のスキルを客観的な指標で評価することである。例えば、発明抽出であれば、対象製品における権利活用の意図を正確に反映した観点で発明が抽出できているか、また、出願処理や中間処理では、特許性のあるクレーム作成はもちろんのこと、加えて、他社との特許論争になった場合に疑義のない侵害主張が行えるかといった観点や、そもそも侵害発見がしやすいクレームが作成できているかなどを評価する。評価指標自体は、事業内容や競合他社との関係に応じて変わるものであり、各社の考え方も反映させて作成することが望ましい。そうして作成した評価指標を知財部門内で共有し、複数人のマネジメント層による評価を行い、一定のレベルに達していることを部門として認定することによって、担当者本人の喜びにもつながり、また周りの人からの評価にもつながるのではないだろうか。さらには、ある難易度以上の業務を担当するためには、所定の認定を受ける必要があるといったような対応も一考である。

## 5. まとめと提言

ここまで、知財がすでに有している魅力と、魅力を向上させるための新たな取り組みについて検討してきたが、ここで改めて、人材獲得のためにアピールが可能という視点から知財に特有の魅力を、業務、組織および人材の切り口で整理する。

まず、業務についてであるが、アンケート結

果からも明らかになったように、知的財産権という資産を活用することによって事業貢献できる業務であるという魅力がある。しかもこの事業貢献は、特許ライセンスや権利売却などによる収益の獲得や、事業の保護などにより、直接的な貢献が可能であり、これは一般的な間接部門と比較して特有な魅力であると考えられることができる。また、事業貢献ということだけであれば、事業部において事業に携わるのがより直接的ではあるが、そこに知財という高い専門性が身につく業務という知財の特有性が加わると、他の職種にはない大きな魅力となる。

一方で、伝統的な知財業務では直接的な事業貢献を感じにくいという側面もあるが、昨今、求められるようになりつつある、事業へのコンサル的な業務への取り組みを強化することによって、そのような弱みも補完できるようになるであろう。

また、今回のアンケートで明らかとなった、リモートワークのやりやすさや、業務における裁量の大きさについては、働き方の多様性への要請に対して大きな強みとなるため、人事部との連携も含めて外部にアピールしていくことで人材獲得に向けた訴求ポイントとなるであろう。

次に、組織について、知財部門は、研究開発部門や事業部と、本社部門の境目に位置し、それぞれの立場で影響力を発揮できる希少な組織であると言えるであろう。アンケートでは、知財は周りに理解されにくいという点が指摘されたが、上記の特徴を念頭に置いて、知財部門起点で他部門と繋がっていく、または知財部門が他部門間の橋渡し役となることで、社内でもいつも声がかかり、頼りにされる部門となることができるであろう。

最後に、人材であるが、業種を超えて他社人材とつながることができ、論理力に基づく専門性を備え社外にも通用する人材になることができるという魅力がある。論理的で専門性の高い

人材というだけでは、経理、法務、人事などの部門でも同様であろうが、加えて、自ら事業創出の起点となるような発想力もある人材を目指すことができるという点で知財人材の特徴があり、この点は人材獲得における大きなアピールポイントであろう。

以上、知財特有の魅力を意識し、前述した施策を組み合わせながら、他部門にはできない領域で価値提供を行うことにより、周囲からの理解や承認を得ることができ、人材の獲得および確保につなげることができると考えられる。

## 6. おわりに

本調査研究では、新たな人材獲得と現知財部門のモチベーションの向上のために、知財部門特有の魅力について検討を行い、一定の魅力について結論を得ることができた。しかし、当然ではあるが、知財部門に所属する知財部員を個人単位で見れば、何を魅力と感じるかは人それぞれである。よって、マネジメントとしては、自部門の業務、組織、または人材の要素において、より多様な知財の魅力を備えることができるような業務設計、組織運営および人材活用を行うことが必要であろう。

### 注 記

- 1) JETRO, 中国の知的財産概況, p.19 :  
<https://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/ja/>

- wipo\_webinar\_wjo\_2021\_10/wipo\_webinar\_wjo\_2021\_10\_www\_539252.pdf
- 2) 特許庁, 特許行政年次報告書2020年版, p.1 :  
<https://www.jpo.go.jp/resources/report/nenji/2020/document/index/honpen0101.pdf>
  - 3) 特許庁, 令和2年度弁理士試験の結果について :  
<https://www.jpo.go.jp/news/benrishi/shiken-kekka/2020.html>
  - 4) 経済産業省, 学生・企業の接続において長期インターンシップが与える効果についての検討会新入社員(新卒1~3年目)に対するアンケート調査結果, p.17, p.22 :  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/long\\_term\\_internship/pdf/r003.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/long_term_internship/pdf/r003.pdf)
  - 5) 日本知財学会誌, 高等教育における知的財産教育の全学必修化の実践-山口大学知的財産教育モデルにもとづいて- :  
[https://www.ipaj.org/bulletin/pdfs/JIPAJ12-1PDF/12-1\\_p29-39.pdf](https://www.ipaj.org/bulletin/pdfs/JIPAJ12-1PDF/12-1_p29-39.pdf)
  - 6) 広報会議, 企業の魅力をつくる「4P」を意識、今こそ社内活性化に注力 :  
<https://mag.sendenkaigi.com/kouhou/201505/pickup/004950.php>
  - 7) 特許庁, 知財人材スキル標準 (Version 2.0) :  
[https://www.jpo.go.jp/support/general/document/chizai\\_skill\\_ver\\_2\\_0/skill\\_card.pdf](https://www.jpo.go.jp/support/general/document/chizai_skill_ver_2_0/skill_card.pdf)
  - 8) 内閣府 知的財産戦略推進事務局, 知財投資・活用の促進メカニズム, p.3, p.4 :  
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/2021/dai3/siryoul.pdf>
- (URL参照日は全て2021年8月26日)

(原稿受領日2021年8月31日)