

企業知財担当者への道

－創刊・懸賞論文掲載号によせて－

京都大学産学連携センター法務室長補佐 特任教授

宗定 勇

1. めざせ企業知財のプロ

経済学の一分野に労働経済学という学問があります。労働経済学がその学問的成果として、企業人の熟練（スキル）にその企業の中だけで役立ち、通用する熟練と、他企業でも通用する熟練があり、現代知識社会においては後者の重要度が高まっているという事実を明らかにしました。前者のスキルを企業特殊熟練と言い、後者を一般的熟練と言います。

例えば、不振に陥っていた IBM に食品会社のナビスコ社の CEO であったルイス・ガースナーが移って、見事に経営を立直したという事例は、ガースナーが食品会社でもコンピューターの会社でも経営を改革し、成果を挙げるというスキル、知識、能力の一般的熟練を持っていたというわけです。

知識や知的能力が最大の競争要素となった現代知識社会では、高い一般的熟練を持ち、どの組織でも秀れた成果を出せる人材が求められます。それはプロフェッショナルと言われる人材でしょう。学問がプロフェッショナルの時代を見事に理論化してくれました。

今日本では、理由も深く考察されないまま知財立国、知識経営、知財人材倍増とか喧伝されています。私は、結果的にはその方向性は正しいと思っていますが、このまま突っ走ってゆくと、知財バブルになってしまう懸念があります。

例えば、知財人材の需要と供給について、統計的データは殆ど見たことがないのに何故倍増なのでしょう？企業で働く人を大括りすると (i) 経営者と (ii) 知的財産部員のような専門家（スペシャリスト、エキスパート）と (iii) 事業部門で直接事業活動を担っている非専門家（ゼネラリスト）の3種類のタイプがあります。専門家というのは、

自己の専門領域において、他の人達が持っていない多くの知識を持っている人達ですから、世の中が表面的なムードや一時的な流行で間違った選択をする事に対し、専門家の見識として理由を示して反対し、正しい提案をしなければいけません。専門家にしか言えない事を言うのが専門家の職分であります。「何故、今、知的財産が重要になってきたのか？」をきちんと経営者やゼネラリストに説明し、企業がどうすれば知識や知的財産をベースに秀れた経営成果を挙げられるかの方法論を提示するプロフェッショナルな専門人材が求められます。

人間性も含めて異なる立場の人達に対して説得力を持ち、人を動かすことのできる人というのは、どの企業や組織でも通用するプロフェッショナルです。

「何故、今、知財か？」については、これから自説を述べますが、バブル化し、それが弾けてもとの黙阿弥にならないように他の国から尊敬され、他の国の発展のための範を示すような素晴らしい国を知の力で構築するためには、夢と情熱を持った若い企業知財スペシャリストのプロフェッショナルが輩出しなければならぬと思いますし、研究系の大学院、専門職大学院で学ぶ若い人達に、そのことを心から期待しています。

2. 何故、今、知財か？

表 1 を見て下さい。わが国のブルー・カラーと言われる肉体労働者の比率は、1970 年から 2000 年の 30 年間で約 20% 下がっています。逆にホホワイト・カラーはその分だけ上昇しています。次ページの図 1 は、日本で 1 億円の GDP (国内総生産) を生むために要した鉄鋼、エネルギー、貨物輸送の量が 1970 年から 1995 年までの 25 年間でどれだけ減少したかを示しています。また、日本の外国への輸出額は 1985 年においては \$1756 億であったのが 1995 年には \$4429 億に 2.5 倍も増加しているのですが、輸出された貨物の総重量は、約 9000 万 t から約 7000 万 t へ相当減少しているのです。この 10 年間で輸出貨物の重量当り単価が 3 倍くらい上昇している事になります。これらのデータは全て日本の経済構造が知の価値をどんどん大きくしている事を示しています。恐らく、欧米先進諸国も同じような現象が起こっているだろうと思います。でもちょっと考えてみて下さい。日本を含め先進国は何故こういう現象 —— 知識社会と言うことにします —— を引き起こすのでしょうか？

表1 職業別人口構成

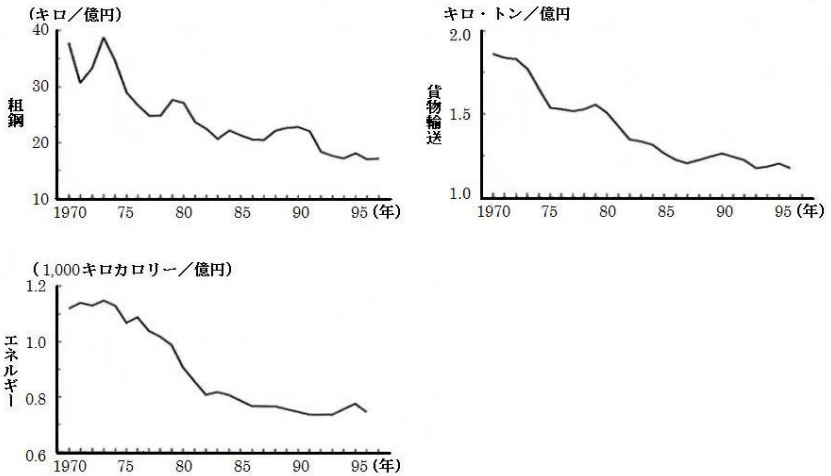
1970年	W=44%	B=56%
1990年	W=57%	B=43%
2000年	W=61%	B=38%

W: ホワイト・カラー：事務従業者、販売従業者、専門的職業従業者、管理的職業従業者

B: ブルー・カラー：技能工、採掘・製造・建設作業員、労務者、農林・漁業従業者

出典：総務庁「労働力調査」

図1 鉄鋼・エネルギー・貨物輸送の対GDP比



出典：日本政策投資銀行「長期産業データ集1999」、東洋経済新報社「経済統計年鑑2000」

実は、この問いに対する回答は、そんなに簡単ではないのですが、私は、3つの社会の変化がこの知識社会という現象を引き起こしていると考えます。

まず、現代先進国社会では、かつて大部分の人類が生きるために必須の衣食住に必要な物を手に入れることがずっと大変だった物不足の時代を克服し、物余りの時代に入っ

ていることが第 1 の理由です。必需品の充足、飽和であり、これが実は最も本質的な理由です。しかし、皆さんには必需品の飽和が知識社会化を引き起こすと言われてもピンと来ないでしょう。第 2、第 3 の理由がそれを説明します。

第 2 の理由は、第 1 の理由の結果として物を作ればどんどん売れるという時代が終わり、売れるものを捻り出し、それをどうやって売るかにも頭を使わなければならなくなって、必然的に多くの知識を持った人達が必死に頭を使うことが求められるようになったことです。今述べた“売れる”新しい必需品ではない物を作り出し、それを売るという競争は、決められた必需品を大量安価に作るという競争とは大きく異なります。早いスピードで変化する市場からリアル・タイムで情報を取り出し、それを解析し、コンペティターより少しでも早く開発を成功させ、市場に投入しつつ、更に新しい“売れる”物を考えてないと、新しい“売れる”物もすぐに陳腐化し、価格が急落してしまうのでスピード加速にも頭を使わなければなりません。

第 3 の理由は、グローバル化の進展です。ソ連の崩壊が鉄のカーテン、ベルリンの壁を打ち壊して、世界は市場経済という一つの経済システムで結びつきました。中国もベトナムも社会主義は捨ててはいませんが、市場経済化は進めると言っていますし、ソ連、東欧諸国は、社会主義も放棄しました。そうなると先進資本主義国とこれら旧社会主義国や途上国とは、賃金をはじめあらゆる物の価格が大きく違いますから、先進資本主義国企業が資本と技術を持ってそれらの低物価国で物を作れば、先進国よりもはるかに安く物が作れます。今までと違ってグローバル化の時代には企業はどこへでも出て行けるようになったのです。先進国ではもっと付加価値の高い物、更には物でない商品——つまり、金融、サービス、知的財産——を生み出したグローバル市場に参入してきた低コスト国とは違う高付加価値商品で勝負するほかなくなってきたのです。

これら 3 つの変化が、知識社会化という現代社会の最も本質的な変化に結びついています。

その知的な営為の成果がもし法的保護を受けられず、模倣自由になったらどうなるでしょうか？可能な限り秘密にして人に真似されないように隠すか、それもできないなら知的な創造活動をやめるでしょう。知的営為は、肉体労働と違って一定期間働けば、成果が確実に得られるわけではありません。したがって、知的営為は大変コストが高くな

ります。だから公平で更なる知的創造を促す知的財産の保護の制度が公正な競争世界では必要不可欠です。もちろん、現在の知的財産制度が完璧であるわけではありませんから、どんどん改善して行かなければなりません。この制度改善は、いわば人類全体のための世界レベルの改善と国家戦略としての改善の2つがあり、両者は必ずしも方向は一致しないので複雑で面倒な判断と交渉が必要で、それを担当する優秀で挑戦意欲を持った知財プロフェッショナルが求められます。国の官僚だけではできません。知識社会化という世界経済の変化を理解した上で、企業競争の実態に則して戦略的に正しい制度設計を考え、国を動かすことのできる企業知財プロフェッショナルが活躍すべきです。

3. 企業知財プロフェッショナルのプロフィールと育成

企業活動でしか知り得ない知識、情報をベースに国を動かし、国の制度の改善を働きかける企業知財プロフェッショナル。国際的な取引を含め、企業の浮沈がかかった知財戦略のある時は戦いながら、ある時は手を組んで遂行できる企業知財プロフェッショナル。企業の中あるいはグループ企業群において知財を一つの経営基軸として経営の収益力を上げ、経営品質を高めるように経営を動かしていくことのできる企業知財プロフェッショナル。知識社会化の時代の流れが加速する状況下で、これらのプロフィールを持つ企業知財プロフェッショナルをどうやって育成するかが重要です。

育成論に入る前に企業内の知財ワーカーはどういう構成になっているかを説明します。私は、企業知財人材育成を考えるには、知財部門の中の機能別業務である権利取得、抵触判断、権利活用、訴訟、契約、調査という業務分類ではなく、それらの業務の経営との距離に応じて4つのクラスを想定すべきであると考えます。まず、知財トップです。リーダーというと複数になる場合もあるので最終意思決定者として一人しかいないトップを指します。次に、そのトップの意思決定を支える戦略スタッフです。部内、部門外、社外からさまざまな情報を収集し、解析し、最終意思決定を、トップを交えながらシュミレーションする人材です。通常、一番多数を占めるのが実務を遂行する実務スタッフです。知財業務は、非定型の大量の情報を処理する仕事で、その情報処理を遂行するのがこの実務スタッフです。例えば特許出願明細書の作成とか特許調査です。最後にこれらのスタッフとトップの仕事のインフラを整え、スムーズな業務遂行をサポートするサ

ポート・チームです。

私は、日本の多くの企業では実務スタッフの育成はかなりやれていると思います。一番の問題は、トップです。トップをどうやって育てるかはとても重要ですが、大変難しい。一つだけ方法論を提起するなら、実務スタッフと戦略スタッフを経験させた上で、トップの可能性のある人材を 40 歳中途までに事業部門体験と経営学の研鑽を積ませる事でしょう。日本では経営体験をさせるのはまだまだ難しいので、事業部門でのビジネス体験をさせる事しかないでしょう。しかし、単に体験だけでは駄目です。理論的志向と経営的な視野を広げるためには経営学を勉強すべきです。

その次は戦略スタッフですが、これは企業内の実践型 OJT を東大先端研の妹尾堅一郎特任教授が提唱されている互学互修による研修との組み合わせで育成すべきでしょう。知財の実務スタッフと違って、企業戦略の一環としての教授の言う“あの手この手”は千差万別の各ビジネス事例——実例であれ、スタディー用のケースであれ——から学ぶほかないと思われます。

最後のサポート・チームは意外になおざりにされていますが、基礎知識教育と業務に対する動機付け、意欲付けに成功すれば、知財業務環境が大きく改善され、活気ある効率の良い部門に変貌できます。

4. 若い皆さんに学んで欲しいこと

専門職大学院、研究系の大学院に在学中の皆さんが企業知財のプロを目指す場合、それらの大学院で学んで欲しいことはある意味で単純です。「全教科書を丸暗記しても企業知財のプロにはなれない」ということです。「学んだ事を自分の中で反芻し、広く学ぶことを続け、常に考えること」に尽きます。