

# 知財関係者が陥る、4つの「思考の罠」



妹尾 堅一郎\*

## 目 次

- 【思考の罠 その1】部分最適に固執
- 【思考の罠 その2】完全一致に固執
- 【思考の罠 その3】視点・視野・視座が固定
- 【思考の罠 その4】「わかったつもり」で思考停止

.....

「知財ビジネス交渉学」のケース演習は、個人戦から団体戦へ、また二者間から多者間へと、順次ロールプレイを重ねていく。そうしていくうちに、次第に知財関係者の思考のクセとでも呼べるものが露わになっていく。これは下手をすると「思考の罠」となる。そのいくつかを、本稿では紹介しよう。

## 【思考の罠 その1】

部分最適に固執（局地戦に終始し、全体最適をもたらず）

知財ビジネス交渉においては、企業の利益が「全体として最適になるように」交渉することが基本となる。

特に、「win-lose」すなわち「先方の損＝こちらの得」「先方の得＝こちらの損」ではなく、「win-win」原則に立脚した交渉、すなわち「先方も得、こちらも得」を見つけようとする交渉の場合は、全体として得になる着地域（着地点ではない点に注意。その理由は「思考の罠 その2」を参照されたい）を見つけなければならない。つまり、知財部門（部分）にとっての利害よりも、企業全体にとっての得を優先しなければならないのである。さらに言えば、ここで全体とは、交渉している両社の関係全体という場合もある。

知財ビジネス交渉学の授業でケースをうまくこなせない人がある。その多くは、「局地戦で頑張ってしまう」人である。知財部門の利害を代表してしまい、組織全体の利害に配慮できないのだ。つまり「部分最適」を志向するあまり「全体最適」が見えなくなってしまうのである。

ケースをうまくこなせない人のもう一つのタイプは、「勝ち急ぐ」人である。一時の勝利は、必ずしも全体の長期的な勝利に結びつかないこともある。つまり「その場の短期的勝利」に固執して「長い目でみた長期的な勝利」が見えなくなってしまうのである。知財ビジネス交渉の多くは、短期の「それっきり」交渉であることは稀であろう。むしろ、その交渉を切っ掛けとして長い付き合いが始まるとか、たとえ難産であったとしてもその結果を踏まえ相互の信頼関係が築かれるといったものがあるはずだ。つまり、短期ではなく、長期的な視野にたつて、その交渉を位置づけないといけない場合もある。

スポーツでも、野球のように9回裏が終わって初めて勝ち負けが決まるものもあれば、サッカーのように時間で勝負が区切られてしまうものもある。あるいは、テニスのようにゲーム、セットと勝敗を積み重ねていくものもある。その交渉は、全体として、また長期的にどのようなものであると見なすべきなのか、あるいは位置づけるべきなのか、その点をしっかり考察した上で臨むことができないなければならない。トーナメント戦なのか、リーグ戦なのか。それを見極めずに、いつも「その場の勝利」を目指すわけにはいかないのだ。時に「捨てゲーム」も必要なのである。

では、こういった「局地戦」や「短期戦」に陥り易い人はどのような人なのであろうか。実は、多くの場合、知財の初心者ではなく、知財に詳しい人々であり、また、交渉の初心者ではなく、ちょっと交渉慣れている人が陥り易いようである。これらの人々は、知財について詳しいあまり、知財における詳細なやりとりを行なうことに精力を費やしてしまいがちになる。事業戦略全体における知財ビジネス交渉を、知財論議と混同してしまう場合さえある。

\* 東京大学先端科学技術研究センター特任教授（知財マネジメントスクール校長役）

ところで、駆け引きに固執してしまう人も少なからずいる。交渉の原則は、いかに「win-win」、すなわち「先方も得、こちら也得」を見つけようとするかということなのだが、どうしても「相手をうち負かさないと気が済まない」らしい。こういった「駆け引き」をしたがる人の多くも、これまた初心者というより、少なからず交渉経験がある人のようだ。

この手の人は、いわば独学でそれなりにスコアを出す素人ゴルファーに似ているのかもしれない。正式に訓練されていないので、知らず知らずに悪い癖がついてしまったが、自分ではそれに気づいていない状態なのである。しかも、うまくやってきた実戦経験を持っていると「分かったつもり」になってしまうのだ。だから、どうしても、オレ流に固執してしまうのである。こういった人がケースにあたると最悪の結果となる。

### 【思考の罠 その2】

#### 完全一致に固執（コンセンサスを求め、アコモデーションが見えない）

交渉では、どのような「意味づけ」ならば当事者や関係者の間で同意できるか、という意味づけが必要となる。知財関係者は、そこで完全一致＝コンセンサスを求め過ぎるようだ。しかし、コンセンサスを求めることは、本当に有用なのだろうか。

コンセンサスとは「完全一致」のことだ。それを目指すとなると、多くの場合、妥協や強制をしなければならなくなってしまう。そういったときは、むしろアコモデーション（accommodation）を目指した方がより現実的である。

通常英語でアコモデーションとは住居（すまい）を指す。「今晚のアコモデーションは？」「友人の家に／ホテルに泊まる」といった会話となる。これをメタファーにすると、アコモデーションとは一つ屋根の下にさまざまな人が同居すること、いやむしろ「雑居」することといえるだろう。「共生」「共存」といった訳も可能かもしれない。

つまり、コンセンサスが完全な意見の一致をいうのに対し、アコモデーションとは、いわば多様な価値観や行為をつつみこむ形での合意を指すのである。

このイメージを図1に示す。

少々極端な例を挙げれば、ある人物を「自由の戦士」

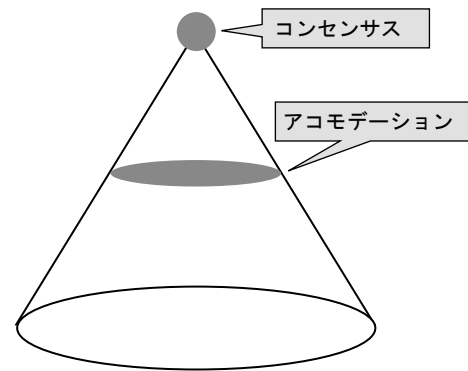


図1

と呼ぶか「テロリスト」と呼ぶかによって同意できるかどうかが決まる。立場が違えば、同じ事象を別の言葉や概念でとらえようとする。侵略か解放か、進駐か占領か、支援か御節介か…。すなわち「意味付け」が異なると、意味が納得できない限り、その先には進めない。日米経済交渉から、夫婦の会話まで…交渉事は、こういった認識の違いに左右されてしまう。とすると、交渉担当者としては、アコモデーションを作れるかどうか大きなポイントとなるのである。

また、具体的な行為レベルでのアコモデーションも重要である。例えば、同僚のS氏とF君を「バー・パテントへ飲みに行こう」と誘ったら二人とも賛成したとしよう。しかし、思惑は三者三様であるかもしれない。S氏は仕事の話がしたかったから応じたが、T君はあの店のR嬢に会いたいので賛成した。私はといえば、単に酒好きなので誘ったに過ぎない…。思惑は違っても、行為を共にすること、つまり、行為のアコモデーションは可能なのである。

「win-lose」すなわち「先方の損＝こちらの得」「先方の得＝こちらの損」という枠組みで考えていくと、どうしてもある一点で勝ち負けを決めたがるものだ。つまり、「一点における完全一致」すなわちコンセンサス志向になりかねない。こちらの望む点にどうやって強制していけるか、どんな落としどころで妥協するか等々に関心が向くのは当然だろう。

一方、「win-win」の原則に立脚した交渉、すなわち「先方も得、こちら也得」を見つけようとする交渉では、もともと両者が「同居可能な状態」を志向するのだから、アコモデーション志向となるだろう。この場合は、どうすれば双方で交渉に意味を見いだすか、同意できる行為を見つけられるか等々に関心が向くようになる。

知財ビジネス交渉においては、多くの関係者との利

害調整や関係維持・再構築等々を行わなければならない。そのときに、お互いの利害を踏まえた上で、両者の関係性を維持しつつ、実際に受容されるような土壌となるアコモデーションが有用なのである。つまり、「コンセンサスをつくるための妥協や強制」から「相互に納得のいくアコモデーションの生成や提供」へとウエイトは移るのである。

### 【思考の罠 その3】

「視点・視野・視座」が固定して、見えるものも見えない。

知財関係者の思考のクセの三番目は、「視点・視野・視座を変えようとしなさい」という点である。意識してそうしているというのではなく、むしろ無意識に固執してしまうようだ。つまり、いったんセットしたら最後、それにずっとこだわり続けるのである。

当初我々は、弁理士は発明を扱う人々なのだから、斬新な視点・視野・視座を柔軟に変えられるだろう、と思っていた。まったくの誤解だった。法律的に形式を重んじるためなのだろうか。それとも、個人的な資質のせいなのだろうか。とにかく、頭が固いというか、他の見方を知らないのか、それとも一般的な教養や雑学が足りないのか…。見方を変えてみようとする人も、もちろんいるのだが、それより、自分の見方を主張して止まない人が圧倒的である。

そこで、ここでは、見方を変える訓練を少々紹介することにしよう。

まず、次の三枚の絵を見ていただきたい。

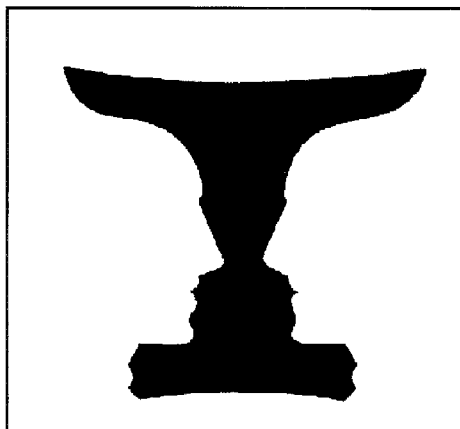


図2

図2は、「ルビンの壺」という有名なだまし絵のひとつである。だまし絵とは、一つの図柄が見方によっ

て異なったものに見えるように仕組まれた絵のことだ。この「ルビンの壺」はその代表的な絵といえるだろう。ご存じのように、これは次のように見えるはずだ。

- ・黒地に白で絵が描かれていると見れば、ひとつの白い壺が見える。
- ・白地に黒で絵が描かれていると見れば、ふたりの人間の横顔が見える。

これを「図と地 (figure and ground)」という。つまり、白と黒、どちらを「地」として、どちらを「地」と見るか、である。これは、「視点」(あるいは焦点)をどちらに置くかで見えるものが変わってくるという例である。

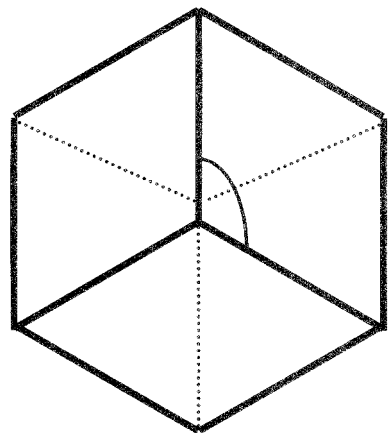


図3

次に図3を見てみよう。最初、実線だけに注目して眺めてみると、印をつけた角度は120度に見える。しかし、点線も含めて眺めてみると90度になってしまう。つまり、実線＝「部分」だけを見たときと、実線と点線＝「全体」を見たときでは、同じ物が違って見えてしまうのだ。言い換えれば、部分から全体へ「視野」を広げると、別のものが見えるという例である。

さらに、図4を見て欲しい。これが上から見た図だとすると、「箸の上に置いた皿」「かかし」あるいは「麦藁帽子をかぶって自転車に乗る少女」である。ところが、前から見た図だとすると、「ゼロ戦のプロペラ」

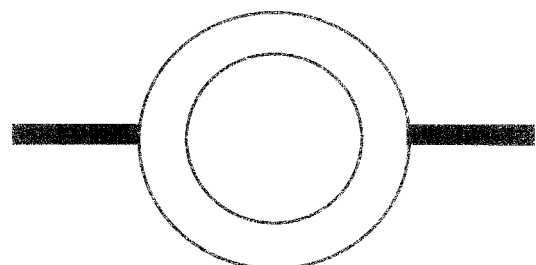


図4

「シャツのボタン」「耳鼻咽喉科のお医者さんがつけている鏡」になるだろう。すなわち「視座」＝見る側の立ち位置によって、同じ図形でも違ったものに見える例となる。

このように、「視点」「視野」「視座」を変えることによって、同じ図形がまったく異なったものに見えるのである。同様に、交渉において使用されるデータも「視点」「視野」「視座」を変えて読むことによって、まったく違った意味を我々に伝えてくれる。

この能力とスキルを、創造性を扱う知財関係者、特に「発明を育てる」弁理士の方々には、特に修得していただきたいと願うものである。

#### 【思考の罠 その4】

「わかったつもり」で思考停止



図5

知っていることが出てくると、「あ、あれだ」と思ったとき、それ以上考えない人がいる。たとえば、どのようなことだろうか。図5を見て欲しい。これまた有名なだまし絵である。これについて、少々質問してみたい。

問1:「あなたはこの「だまし絵」を過去に見たことがありますか」

問2:「この「だまし絵」には、何と何が描かれていますか」

答えはどうか。問1には、おそらくほとんどの方がご存じと答えたであろう。問2の方は、「向うを向いた若い美女」。なるほど、たしかに向うを向いた若い女性が見える。あるいは、「鼻の大きな老婆」。なるほど、たしかに鼻の大きな老婆がこちらを向いている。

たしかに、この絵には老若ふた通りの女性が隠れて

いるようだ……。後ろを向いている若いと思われる女性が美女かどうかは議論のあるところだろうが、おそらく過去にこの「だまし絵」を見たことがある人ならば、「若い女性」と「老婆」をこの絵の中に見ることができたはずだ。

では、「若い女性」と「老婆」と答えれば、正解だろうか。そう言いたいところだが、実は、「唯一絶対の正解」とはいえないのだ。私は、このだまし絵を講演や研修でよく使うのだが、面白い現象が起こる。それは、このだまし絵を既に知っている人は得々として「向うを向いた若い女と、鼻の大きな老婆が見えます」と答えるのだが、この絵を初めて見る人は、必ずしもそうは答えないのである。

では、どんな答えが研修で飛び出してくるか。「ブルドッグ」と「ハゲタカ」。これらは、必ずといって良いほどは出てくるのだ。そのように見える人がこの世には少なからず居るのである。別の機会に複数の人がそう答える以上、そのこと自体は事実である。そして、そのような見えることは、必ずしも間違いとは言えないだろう。

さて、こうした事実を持ち出して、いったい何が言いたいのか。過去に「若い女性」と「老婆」という見方を教わらなかった人は「ブルドッグ」や「ハゲタカ」という誤った見方をしてしまう……ということではない。その逆である。過去に「若い女性」と「老婆」という見方を知っている人は、「ブルドッグ」や「ハゲタカ」という見方ができなくなっている、ということなのである。

要するに、過去に「正しい」ことを教えられた人は、無意識のうちにそれにとらわれて、独自の見方をすることができにくくなってしまっているのである。

実は、最初の設問で重要なのは、問2の「この「だまし絵」には、何と何が描かれていますか」ではなく、むしろ問1の「あなたはこの「だまし絵」を過去に見たことがありますか」の方だったのである。

たしかに、私たちはこれまで、さまざまな学習や経験を通してたくさんの知識を身につけてきた。しかし、逆を言えば、過去にある見方や読み方を教えられた人は、それを離れて、独自性のある見方や読み方をすることが難しくなってしまっているのである。特に、専門家としての仕事をしてきた人ほど、この罠に陥りやすい。

私は社会人向けの講座でMBA取得者を相手にする

ことが多い。彼らは、経営的成功や失敗の代表的な事例に詳しいだけでなく、その「読み方」まで「記憶」していることが少なくない。そして、なまじ代表的な事例の読み方に精通しているがゆえに、事例を本気で読もうとしない。事例を自分なりに、自分の頭を使って読み抜こうとしないのである。

有名な事例の話になると、「ああ、あれね」と、いかにもよく知っています、といった反応をしがちなのだ。彼らにしてみれば、そのケースは先刻ご承知、というわけなのだが、しかし、本当に彼らはそのケースを「読んでいる」のではなく、多くの場合、有名な教授が読み解いたものを鵜呑みにしているだけのことが多いのである。つまり、専門の勉強をした人ほど、「若い女性」と「老婆」という見方を知っているだけであって、「ブルドッグ」や「ハゲタカ」という自分なりの独自の「読み方」をしているとは限らないのである。いつも「正しい」読み方を教わるあまり、かえって独自性をもって事例を読むことができなくなってしまうのである。

交渉では、データや状況を多角的に検討する必要が

ある。先ほど述べたように「視点」「視野」「視座」を変えることが必須である。多様な読み、多角的な読みを心がけるのは大切だが、しかしその一方で、くれぐれも「読めたつもり」「わかったつもり」には注意して欲しい。

\*\*\*\*\*

以上のように、知財ビジネス交渉学から見た、知財関係者の陥り易い「思考の罠」について、紹介をさせていただいた。

これらの話から何らかのヒントを得ていただければ、幸いである。

では最後に、知財ビジネス交渉において「win-win」原則の関係を築くコツをご紹介しよう。それは、著名な書家・相田みつを氏の次の言葉にある。

奪い合えば足らぬ、分け合えば余る（あいだみつを）

#### 【参考文献】

妹尾堅一郎『考える力をつけるための「読む」技術』（ダイヤモンド社）、

妹尾堅一郎『知的情報の読み方』（水曜社）

（原稿受領 2005.7.25）