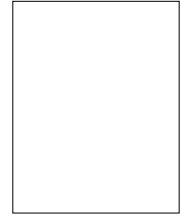


知財ビジネス交渉学（基礎）講座

—交渉学のススメ—

知財ビジネスアカデミー 2005 年度プレコース「知財ビジネス交渉学（基礎）受講生

久保行幸・中村正之・吉原拓也・渡邊佳子



目次

1. はじめに
2. 交渉学
3. 講義概要
4. 複合的な講義
5. 最後に

.....

1. はじめに

私たちは、日本弁理士会主催 知財ビジネスアカデミー 2005 年度プレコース『知財ビジネス交渉学（基礎）』を受講した。知財ビジネスアカデミーは、2006 年 4 月より本格的稼働が予定されている知的財産に関し総合的なマネジメント能力を備えた弁理士の養成を目指し創設されたものであり、このたび、そのプレコースにゲスト受講生として、弁理士資格を有さない私たちにも受講の機会が与えられた。

2. 交渉学

値引交渉、賃上交渉、外交交渉 etc. ビジネスに限らず、人と人との間に利害関係が存在するところではいろいろな交渉が存在する。技術経営や知財マネジメントにおけるライセンス・アライアンス交渉や侵害時の交渉等はビジネスを大きく左右する。また、日頃、交渉として捉えていない発明者への発明原稿依頼や代理人への依頼なども、実は交渉であったりする。企業の知財実務においては、最終的には“気合いと迫力”で相手を圧倒するスタイルを実行し、自分の利益を主張しすぎて、かえって相手との溝が深まったり、諍いを避けるため相手の意見を尊重しすぎて自分の利益を損なったり、もっと上手く相手との利益のバランスを取れないかと感じることがよくある。企業の知財部門に所属する私たちが「交渉学」の受講を希望したのは「企業実務の中で自身が経験している交渉は、交渉学と言う学問の立場から見るとどうなのか」を知りたかったからであり、企業内で身につけた自己流の「交渉術」を、



「交渉学」の力を借りて磨きたいと思ったからである。

本講義では、「知財ビジネス交渉」の理論的要点の理解と共に、ロールプレイを通して実践的な交渉戦略の基礎の修得を目的として、知財ビジネスにおいて交渉に携わろうとする実務家を対象に実施された。

3. 講義概要

講義に関する具体的な内容は、本誌 2005 年 8 月号において《知財ビジネス交渉学》が特集されているのでここでは割愛するが、今回学んだのは、通称「ハーバード流」と呼ばれる「交渉学」である。この基本的なコンセプトは、日本語では「原則立脚型交渉」、すなわち、自分と交渉相手との共通の利益を見つけそれに基づく合意を形成し、利害の対立点は客観的で公正な基準に基づいて解決しようとする「WIN-WIN アプローチ」を目指す。

講義に先立ち事前課題として資料がいくつか指定され、それらを学習後ロールプレイ（演習）に臨んだ。ロールプレイ中は、事前に資料で学んだ「アンカリング」、「グッドカップ・バッドカップ」、「BATNA（代替案）」等のキーワードが頭をよぎった。しかし、資料を読んで一通り交渉学を理解したつもりでいても、実際にロールプレイに取り組むと、考えたようには上手くい

かないものであった。（これは、条文を頭に叩き込んでみても、特許庁からの拒絶理由通知に上手く対応できないのと同様な思いである。）

講義ではロールプレイに多くの時間が割かれ、「面商」、図書館の「館長」、某国の「大臣」になる等色々な役割を演じ、自分ならどう交渉に臨むか、事前に準備してロールプレイに取り組んだ後、その体験を各自紹介し合った。図1はロールプレイ中の様子である。グループ毎、交渉毎にこのような写真等を参考に、「席決め（シーティング）」、「交渉時間の使い方」、「ブレイクタイムの取り方・タイミング」「BATNA（代替案）の重要性」等のフィードバックが講師より行われた。ロールプレイは疑似体験であるが、このフィードバックによって、交渉は場数を踏むことが必要であることを実感した（あたかも、多くの拒絶理由通知に対応していく中で、権利化に必要な内容が何かを理解して出願時に書込み、審査に耐える明細書を作成することを学ぶように）。

また、「交渉は、経験不足自体が致命的なハンディだと考えるべきではなく、トレーニングを通じてある程度のレベルまで到達できる」と言う講師の言葉は、私達を勇気づけた。

更に、ロールプレイにおいては「交渉」においては、必ずしも「合意」を得る必要がない」と講師から何度も言われた。交渉は勝ち負けだけでなく、冷静に交渉の状況を把握して当事者が「WIN-WINの関係構築」を築けない場合には合意しなくても構わないと言うのである。企業実務で交渉を行う際は、交渉担当者は「合意（落としどころ）」を持たねばならないと言う強烈なバイアスがかかるので、上司に不合意を報告できな



図1

い。「合意」のバイアスがないロールプレイの設定は、楽しく交渉ができる反面、事前に「BATNA（代替案）」を用意しておくことが交渉を優位に進めるのに必要であると痛感した。

4. 複合的な講義

本講義ではファイナンスに関する内容も取り扱われた。知財ビジネス交渉に限らず、ビジネス交渉にはお金はつきものである。例えば、ライセンス交渉であればロイヤリティ額や、企業の合併や買収時の双方の知財価値の見積り、知財をタネに起業する際には株式の持株割合によって主張できる権利の内容が異なる等お金に関する知識も重要になってくる。

その意味で、この講義は、これからの弁理士は「発明家を支える明細書の専門家」に留まらず、「次世代を拓く知的ビジネスコンサルタント」として知財マネジメント全般にわたる複合領域、融合領域に関わり、活動範囲を広げていくことを期待した構成となっていたと思う。

更に、ネット診断が受講の前後に実施された。ネット診断は、「交渉基礎」、「論理的思考」、「アジェンダ交渉」、「契約」と「知的財産権」（各分野で3問。合計15問）から構成されていた。診断結果は即時にフィードバックされ、自分の苦手な分野を容易に認識することができた。受講前の診断で自分の苦手な分野を知り、事前課題・講義・ロールプレイのそれぞれにおいて、重点的に学ぶべきポイントが理解できたのは、特に有益であった。そして、受講後にも同様の診断を受けることによって、その弱点の克服を確認できた。

このネット診断では、設問が常に「あなたは、……担当者です。」と切り出され、回答者が交渉当事者として主体的に設問の設定を理解し回答するスタイルが採られており、政府関係者から企業の研究者等の幅広い立場交渉する構成となっており、回答者が興味をそそられるスタイルとなっていた。このネット診断を作成するにあたり、講師陣の多大な苦勞が推測させられる「優良品」であった。

図2に受講生全体の診断結果を平均値のレーダーチャートで示す。受講の前後において、受講生が元々得意な「知的財産権」を除くすべての分野でポイントがアップしていたが、総じて受講生は「論理的思考」や「交渉基礎」に弱いことも判明した。このことから、

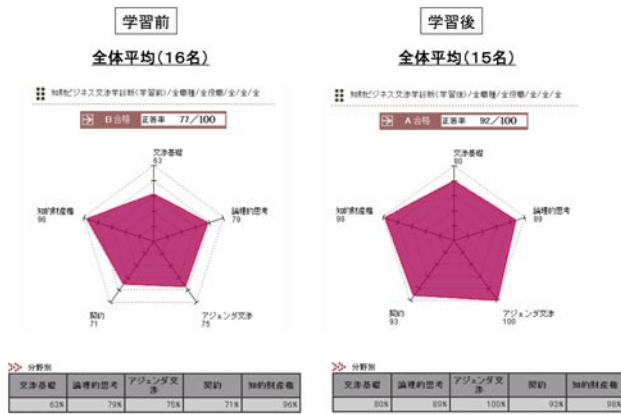


図 2

日本弁理士会が「知財ビジネス交渉学（基礎）」を開催したことは当を得ているものと考える。

5. 最後に

今回、「知財ビジネス交渉学」を受講し、実際にロールプレイを経験することによって、受講前よりも交渉においては事前準備の重要であることを強く感じた。また、自分の利益だけを考えるのではなく「WIN-WINの関係構築」を意識した交渉が有効であると感じた受講生が多いようであった。また、交渉では「あの手この手」を使うことで交渉の幅が広がることも体験し、日頃から物事を多面的に捉え、頭を柔らかくしておく必要性を実感した。

今回のプレコースでは、弁理士だけでなく、私たちのような企業人をゲスト受講生として加えて、講義が行われた。これは、本アカデミーをプロデュースする妹尾堅一郎教授が提唱する「互学互修」のコンセプトに基づき、弁理士の先端的な知財マネジメント教育においても、異なるバックグラウンドを持つ企業人を加え、互いに学び合い教え合うことから得られる効果の拡大を狙っている。このやり方は議論を広く深めることができるので、非常に有益であったと思う。

なぜなら、ロールプレイでは同じ題材を用いても交渉メンバーが異なれば結果が大きく変わり、交渉を話し合いによる互いの利益の最大化を実現する過程と捉えると、交渉において当事者の「コミュニケーション」が欠かすことのできない要素であることが理解できるからである。つまり、弁理士と企業人という立場や経歴が異なるメンバーが集まり、互いにコミュニケーションを取ることの必要性を体験しながら、より実践で使える「交渉学」を習得できるのである。

交渉学を受講すると、事業を営む企業と知財を専門とする弁理士の双方に「WIN-WIN」の関係を構築できる人材が増え、日本の知財力が増すのではないかと感じられた。折角、日本弁理士会が「知財ビジネス交渉学」を主催されているので、弁理士の方々も積極的にこの機会を捉えて「交渉力」を磨き、日本の知的財産を私たち企業と共に、更により良きものにしていきたいと思う。

3日間と言う短期間であったが、ロールプレイを主体とした講義であったため、受講生同士のネットワークが強くなり、今でもメーリングリストで情報交換を行う人脈形成の副産物もあった。このような有益な機会を与えて頂いた関係者の皆さんに感謝し筆を置くことにする。
(2006.2.1 投稿)

参考：講座の詳細

●本コースのねらい

知財ビジネスに関する交渉スキルの実践力を培うことを狙いとし、

- (1) 知財交渉の基本的な考え方、
- (2) WIN-WINによる「原則立脚型交渉」の基本理論を習得し、
- (3) ケースに基づいたロールプレイ演習やフィードバックセッションを数多く体験し実践力を磨く。

●実施日程：

- 全12コマ（集中3日間）隔週土曜・祝日開催
- ・第1回 10/22（土） 10時～17時30分
 - ・第2回 11/3（祝） 10時～17時30分
 - ・第3回 11/19（土） 10時～17時30分

●担当講師：

- ・田村 次朗 氏（慶應義塾大学法学部教授）
- ・一色 正彦 氏（東京大学先端研非常勤講師、金沢工業大学客員教授、松下電器産業株式会社 IT 教育研究所 アライアンス推進チームリーダー）
- ・高槻 亮輔 氏（東京大学先端研客員研究員、金沢工業大学客員助教授、株式会社インスパイア取締役 戦略ファイナンス室室長）
- ・隅田 浩司 氏（東京大学先端科学技術研究センター交流研究員）
- ・妹尾 堅一郎 氏（東京大学先端科学技術研究センター特任教授）

- 会場：日本弁理士会 東京分室（アキバウイング）講義室
(原稿受領 2006.3.1)