

## 特集 《知財コンサルティング》

## 「知財コンサルティング論」序説

—知識の提供者か、適切な指導・支援者か—

東京大学特任教授（知的資産経営）  
NPO 法人産学連携推進機構理事長

妹尾堅一郎



## はじめに

「知財コンサルタント」や「知財総合アドバイザー」がいろいろなところで話題になっている。日本弁理士会における「知財総合アドバイザー」や「知財コンサルタント 1,000 人育成構想」ばかりではない<sup>(1)</sup>。内閣官房知的財産戦略本部でも<sup>(2)</sup>、あるいは特許庁でも<sup>(3)</sup>、最近のキーワードの 1 つであると言っても過言ではないだろう。

しかしながら、知財コンサルタントあるいは知財総合アドバイザーのイメージや概念は多様に解釈され、またコンサルタント業務（診断・助言・指導あるいは代行・支援）やアドバイザー（顧問・助言）業務といった“非当事者・外部関与的業務”についての理解も十分とはいえず、しっかり整理されているとも言い難い。そのため、各自の定義による議論が堂々巡りをしているケースも少なからず見受けられる。現在の段階で、一通り「知財コンサルタント」についての共通理解をしておく必要があるはずだ。

そこで本論は「知財コンサルティング論 序説」と称して、知財コンサルタントに関する議論の基盤整理を試みるものである<sup>(4)</sup>。

まず第 1 部において、なぜ今「知財コンサルタント」が求められているかを俯瞰的に整理する。言うまでもなく、社会、産業、企業、事業における知的財産や知財マネジメント自体の意味・意義・位置づけが急速に変容している。それに伴って、知財人財の変容と多様化の流れが加速的に進展しているのである。これらの点は、知財コンサルタントを理解する上で極めて重要な点である。

次いで第 2 部において、コンサルテーション業務のタイプや内容等について整理する。コンサルティングと言っても多様なのだ。それを踏まえて、知財コンサルタントの多様性と可能性について議論を行う。最後に知財コンサルタントに必要な能力とその育成について簡潔に提案する。

## 第 1 部：今、なぜ、知財コンサルが求められているのか？（背景解説）

従来はなかった知財コンサルタントなるものが、なぜ、今、必要だといわれるようになったのだろうか？

当然のことながら、社会、産業、企業、事業における知的財産あるいは知財マネジメント自体の急変がその原因である。知財マネジメントの変容は知財コンサルティングという業務を必要とし、そのことが知財人財自体の変容を促して、知財コンサルタントの必要性を急速に高めているのである。

その背景について、順を追って見ていこう。

## 1. 3つのパラダイム・シフトによる知的財産の位置づけの急速な変容（俯瞰的議論）

知的財産自体の意味・意義・位置づけの変容が急速に起こっている。それを社会マクロ、産業ミドル、企業ミクロの 3 点から概観する（図 1）。

1. **工業社会から情報・知識社会へ**
  - ・ 知の最たるものである「技術」と「ブランド」
2. **インフラメントからイノベーションへ**
  - ・ 従来モデル磨き上げによる生産性向上から新価値提供モデルへの創出・普及・定着へ
  - ・ 知の大競争時代
3. **有形資産重視経営から無形資産重視経営へ**
  - ・ 現金・土地・建物から知的財産、人的財産

図1 3つのパラダイムシフト

①技術とブランドの時代へ…情報・知識社会の到来(社会マクロの観点から)

一言で言えば、21世紀は「情報・知識」の時代である。そこで最も価値ある情報は「知」であり、その「知」の最たるものが「技術」と「ブランド」、すなわち知的財産である。

人間社会では、およそ百年ごとに科学技術の発見・発明を起点として、新しい価値観による社会イノベーション(革新)が起こっている。すなわち、「パラダイム<sup>(5)</sup>」がシフトしている。

身近な三百年を見ても、19世紀が「物質の時代」、20世紀が「エネルギーの時代」、21世紀は「情報の時代」と移り変わっている。現代が情報社会と言われていることは、単にコンピュータが発達した話だけでもないし、単に携帯電話が出てきた話でもない。パラダイム、つまり我々が寄って立つ枠組みが、いよいよ物質とエネルギーに替わって情報を基軸に構成される時代になったのである。つまり、現在、百年に1度の革命が進行中なのだ(図2)。

	コンセプト	世界観	革命 (政治・産業・社会)	NW=社会インフラ
18世紀	物質			
19世紀	エネルギー	唯物史観 (マルクス)	植民地争奪戦 産業革命	モノを運ぶ ネットワーク =海路網・鉄道網
20世紀	情報	宇宙観 (アインシュタイン)	エネルギー争奪戦 エネルギー革命	エネルギーを運ぶ ネットワーク =電力網・ガス網
21世紀	?	情報世界観 (?)	情報争奪戦 情報革命	情報を運ぶ ネットワーク =WWW,IN

図2 情報・知識社会へ

この変容は、例えば人間観を見るとわかり易い。19世紀、人間は物質(モノ)として見られるようになった。つまり、人間を知りたいければ、モノとしての臓器の集合体として理解すれば良い、となる。そこでモノ

としての人体は解剖によって分析され、臓器から細胞を経て分子生物学へ至る道が拓けたといえるだろう。20世紀、人間はエネルギーの代謝システムとして見られるようになった。だから、カロリーや栄養が語られるようになったのである。そして、今や21世紀、人間はたった4種類の塩基配列によって構成される情報システムとして認識され始めている。それがDNAやゲノムといった話なのだ。

つまり、今、我々が認識すべきは、情報社会とは「情報」という概念を基軸として、すべてが再構成される社会である、という点だ。そのとき情報の中でも、特に価値ある究極の情報を我々は「知(知識や知恵や知見の総称)」と呼ぶ。だから情報社会は必然的に知識社会と呼んでも良い。実際、単に情報が行き交うのではなく、そこでは価値のある知が最も重要視される社会なのである。

そして、その「知」の最たるものこそが、実は「技術」<sup>(6)</sup>と「ブランド」<sup>(7)</sup>、すなわち知的財産である。このことは、情報・知識社会において知財はブームではなく、歴史的必然であることを意味する。

このように、情報社会は知識社会であり、そして知識社会は必然的に知的財産(広義)が基軸になる社会なのだ。これこそが、知財が急速に時代の寵児になった1つ目の理由である。

②インフラメントからイノベーションへ…知の大競争時代の到来(産業ミドルの観点から)

一言で言えば、従来モデルの磨き上げによる生産性向上から、新価値提供モデルの創出・普及・定着へと変化が進みつつある。すなわち、インフラメント(改善)をしていくばかりでなく、むしろモデル自体を大きく発展的に新しいものに変えてしまうイノベーション(革新)が求められているということだ。これは、イノベーションを起こす競争、すなわち「知の大競争時代」に入ったことを意味するだろう。

現在、先進諸国の産業政策の中核は、明らかにイノベーションである。その流れを創ったのは2005年末に米国で発表された『パルミサーノ・レポート』<sup>(8)</sup>であることは周知のとおりである。競争力の源泉をイノベーションに求めるべきだと提言した、この米国発のレポートが発端になって、今やG8に加えBRICs諸国でもイノベーション政策競争の様相となっている。

日本政府や主要な産業界も、イノベーション政策、イノベーション戦略を中核に据えた。2006年度にと

りまとめられ、08年夏に更新された「新・経済成長戦略」<sup>(9)</sup>においても、同様にイノベーションと生産性に注力する方針が打ち出されている。特に日本では労働生産性が米国の7割程度しかないと言われるので、この戦略の中では、サービス産業を製造業と並ぶ「双発の成長エンジン」と位置づけ、ものづくりの復権と共にサービスのイノベーションと生産性向上が求められる。また「イノベーション25」<sup>(10)</sup>が提言され2025年までに多くの分野でイノベーションを軸とした産業活性化が推進する話も記憶に新しい。

つまり、インプルーブメントによる生産性向上という「成長」路線のみならず、イノベーションによるモデルの創新による「発展」路線が前面に出てきたのである<sup>(11)</sup>。

ちなみに、「成長」とは、既存モデルの量的拡大である。「成長」を進めるためには、「インプルーブメント（改善）」による生産性の向上が不可欠だ。あるモデルを洗練して磨き上げれば、より効能性も効率性も高まり、つまるところ生産性は向上するだろう。生産性の向上は持続的成長を促すはずである。一方、「発展」とは、既存モデルとは全く異なる新規モデルへの不連続的移行のことだ。例えば、幼虫からサナギを経て蝶々になるとか、卵がオタマジャクシを経て蛙に変わるといったことである。この「発展」を起こすためには、「イノベーション」、すなわち新規性・進歩性に富む画期的な新規モデルの創出と普及・定着が必要である。新モデルで価値を創出すれば、社会への有効性は高まるだろう。歴史を見ても、イノベーションで社会・経済価値の向上がなされてきたのである（図3）（図4）。

・成長 (growth)

–既存モデルの量的拡大

・発展 (development)

–新規モデルへの不連続的移行

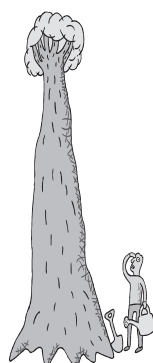


図3 成長か、発展か

・Innovation (創新)

- 画期的な新モデルを創り(創出)、既存モデルから移行させること(普及・定着)
- 新規性&進歩性→有効性

・Improvement (改善)

- 既存モデルを磨きあげていく
- 効能性&効率性→生産性

図4 イノベーションとインプルーブメント

企業経営の失敗の多くは、従来モデルの磨き上げか、新規モデルへの発展的移行か、その判断を誤った場合である。成長すべき段階に発展戦略をとったら、あるいは、発展すべき段階に成長戦略をとったら、どうなるか。その判断こそが経営者の重要な使命の1つであろう。

以上の議論に知的財産が運動することは言を待たない。画期的・イノベーティブな知財やその周辺知財の創出に基づく、あるいは漸進的・インプルーブメントな知財の創出の両輪が企業を強くする。しかし、最も重視すべきは“発展”，イノベーションを促す知的財産の創出・保護権利化・活用なのである。

③現金・土地・建物から知的財産へ、無形資産重視経営時代の到来 (企業ミクロ)

新しい社会は、従来の社会とは違う「モデル(仕組み・仕掛け・仕切り)」を必要とする。工業社会から情報社会へと変化すれば、生活モデルはもとより、ビジネスモデルやマネジメントモデルが大きく変わる。実際、近年の社会の変わり方はすさまじい。特に企業活動における最も大きな変容は、一言で言えば「有形資産(現金、土地、建物、設備等)重視経営」から「無形資産(技術、特許、ノウハウ、ブランド等)重視経営」への移行である(図5)。

- ・モデル＝仕組み、仕掛け、仕切り
- ・ビジネスモデル
- ・行政モデル
- ・生活モデル
- ・教育モデル
- ・人材活用モデル
- ・ etc...
- ・経営モデル =

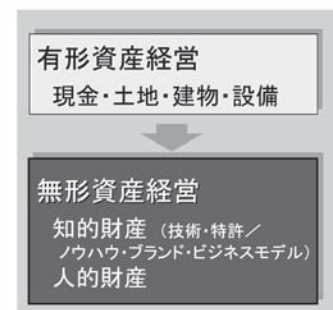


図5 経営モデルの移行

企業の価値は何で決まるか。

かつて、企業の価値はその有形資産によって評価された。しかし現在、欧米では既に企業価値の7割近くを無形資産が占めると言われている。具体的に言えば、例えば世界的な技術力を持つ企業は、その建物や設備の帳簿上の価格によって評価されるのではなく、むしろ、その企業の持つ研究開発力や、その体现である知的財産（特許やノウハウ）が評価されているのである。それと共にブランド力と、それを表す商標や意匠が極めて重要な評価対象となる。ブランドの価値は典型的な無形資産である。このことは、世界的な企業のある名ブランドをいくら出せば買えるのか、と問うてみれば良いだろう。逆に不祥事を起こした有名ブランドの価値がいかに一気に落ちていくかを見れば自ずと納得がいくに違いない。

## 2. 知財と経営の関係の三段階

以上見てきたように、社会マクロレベル、産業ミドルレベル、企業ミクロレベルにおいて、知財が大きくクローズアップされるようになってきた。それに伴い、企業における知財部門の位置づけは、近時、急速に変容している。これを多少図式的に描くと次のような三段階として表すことができる（図6）。

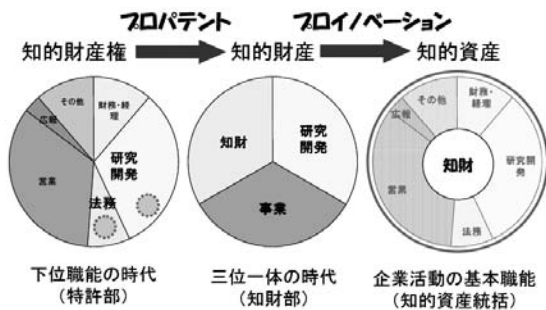


図6 知財の発展段階

第一段階は、「知的財産権」が焦点となり、知財部門は「企業活動の下位職能」と位置づけられた段階である。例えば、「特許部」が法務部門の下位部門、あるいは研究開発部門の下位部門として、置かれていた時代である。たとえ組織図表の上では本社部門の1つとして書かれていたとしても、ほとんどの場合、法務あるいは開発の管轄下におかれていたはずである。この段階は、特許の防衛的機能、すなわち受動的なリスク回避を目的とした知財マネジメントの初期段階であったと言えるだろう。

第二段階は、「プロパテント」や「グローバル化」の流れを切掛けに、「知的財産権」だけでなく、ノウハウ等も含めた広義の「知的財産」が焦点となる段階だ。知財部門は「企業活動の一機能」に格上げされる。すなわち、事業戦略、研究開発戦略と同等の知財戦略を担う経営活動の主要機能の1つとして認識すべき段階である。ここでは、特許等の攻撃的機能、すなわち能動的なリスク回避と機会創出による事業競争力の強化が主たる役目として認識され、「知財マネジメント」が期待される。そして、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略の三者によるいわゆる「三位一体」の経営戦略が推進されることが理想となる。すなわち、特許・意匠・商標、それに著作権等、ならびにノウハウ秘匿等もその範囲に含めた知的財産として扱い、その創出、保護・権利化、活用の全体が視野に入れられて、事業競争力の強化支援が知財マネジメントの本質となる段階である。特許部が、必然的に知的財産部が変わることは言うまでもない。現在の日本の企業の一部が、ようやくこの段階にたどり着きつつあると言えるだろう。

第三段階は、知的財産から「知的資産」へと焦点が拡がり、企業経営自体が広義の知的資産を基軸とする活動であるとの認識がなされる段階である。この段階は、「プロイノベーション」、すなわち「経営＝知的資産の創出と普及業務」が企業活動の使命であり、根幹であるとされる。企業活動自体を知的資産の創出と活用だとすれば、あらゆる、そしていかなる部門も知的資産マネジメント活動の一翼を担うことが期待されるだろう。すなわち新しいモデルの創出・普及・定着を導く、知的資産全体の効果的・効率的な向上と構成が、経営・事業戦略自体の本質となるのだ。ただし、全社の知的資産マネジメントをプロとして統括する部門とは別に知的財産の保護・権利化、ライセンス、訴訟対応等の活動を担う従来の知財部門は、もちろん組織内の一職能部門として残ることは当然である。

## 3. 知財専門人財の4つの変容(知財人財イノベーション)

このような環境の急激な変化の中で、知財人財はどのように変容しているのだろうか。それを見ていこう。

通常、知財人財の議論を行うときに、上記の第二段階を前提として、知財の専門性あるいは関わり合いの度合いによる三層分類を使用する<sup>(12)</sup>。

すなわち、

- ①知財を専門的に扱う専門家層（第一層）、

- ②自らの仕事に知財を活用する隣接領域層（第二層），
  - ③知財を基礎知識・教養とする国民全般（第三層），
- に分けるやり方である<sup>(13)</sup>（図7）。

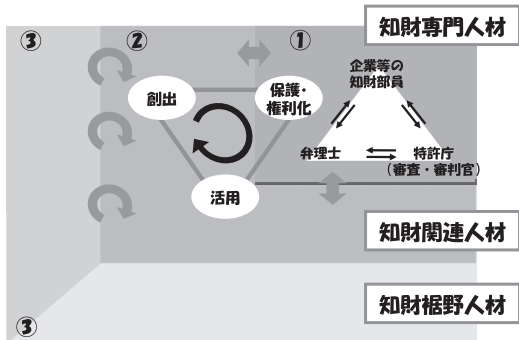


図7 知財人財の三層

第一層は、知財の専門職、すなわち知財の保護・権利化を担う人々、特許庁の審査官・審判官、企業の知的財産部員、弁理士等を指し、最近では「知的財産専門職」と呼ぶ。また、紛争処理等を担当する知財専門の弁理士や、あるいはこれらの業務を補助・補佐・支援する業務を担う人々も含まれる。

この第一層で知財専門人財のモデルが大きく変わりつつある（知財人財イノベーション）。その動きについて、多少図式的であるが4つの流れとしてとらえてみよう<sup>(14)</sup>。

**第一の流れ「流動化」：知財専門人財の相互浸透**

従来、主たる知財専門職であった弁理士、特許庁の審査官・審判官、企業の知的財産部員の間での流動性はあまりなかった。最近では三者間での流動性が見え始めている。例えば、特許事務所と企業の間での知財人財交流は僅かであったと言われるが、近年は弁理士登録者の15%程度が企業勤務者（知財部員や技術部員）に増え、さらに弁理士試験合格者では、従来のような特許事務所従事者より企業勤務者の方が多くなった。

一方、特許庁の任期付き審査官が、10年間の任期終了後、審査実務経験や知的財産施策に関する知識を活かして民間で活躍することが期待されている。特許庁の施策、審査基準に精通しているので、弁理士や企業の知的財産部員としてレベルの高い出願業務を行う、あるいは先行技術文献サーチについて企業や民間サーチ機関を指導する、さらには大学や研究機関の知財活動の支援を行う等が期待されている。

今後、流動性が高まれば、キャリア形成において、

特許事務所、企業の知財部、特許庁といった個々の就職先を想定するのではなく、弁理士、企業の知財部員、特許庁審査官といった職種選択肢が重なり合い、知財人財としての“知財村”全体がキャリア範囲として認識されていくはずである。これは分野全体の魅力化として、若い人に限らず優秀な人財をこの分野に誘導する切っ掛けになりえるだろう。

**第二の流れ「高度化」から「広域化」へ：専門職の5つのタイプ**

第二の流れは、「広域化」である。先述した知財マネジメントの専門家になるまで至らなくても、経営という領域へとウイングを伸ばさなければ、事業に資する知財専門人財とは言えないことになる。

この点は、専門職は専門性が高ければそれで良いのか、という疑問に基づくものでもある。たしかに専門性の高度化は悪いことではない。しかしながら、専門の蝸壺化が激しい現在、専門性が高いだけでは先端的な実践領域において“良い仕事”は必ずしも可能ではない。「質の高度化」を強調するのは、かえってリスクさえありえるのである（蝸壺化による局所最適志向の“専門馬鹿”）。蝸壺を廃せと言うのではなく、時に蝸壺から出て周囲を泳げなければ、良い仕事を得ることはできない。つまり、質の高度化のみではなく「広域化」も同時になされなければならないのである。

ここで、専門性と領域性という二軸を引いてみよう（図8）。

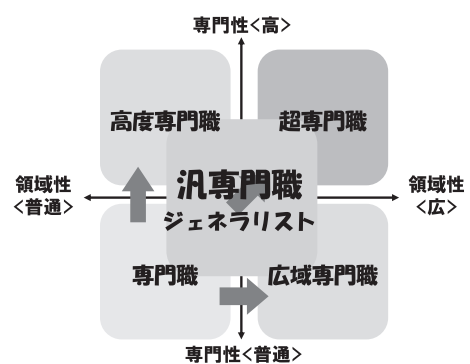


図8 5つの知財専門職

専門職であるから、専門性と領域性が“普通”であるのは当然であるが、それが高い、あるいは広いかがどうか、今後大きく問われてくる。

例えば、単に国内で通常技術の特許明細を書けるだけであるより、より先端的な技術の特許を国際的に特許出願できる方が高い専門性を持つと言えるだろう。

一方、領域性とは、専門領域のみならず、その関連分野にどの程度知見があるのか、その程度を指す。例えば、知財関係者が法務領域のみならず、科学技術や経営領域について、それなりの知見を持っている、あるいは該当分野の専門家とその領域についてある程度の議論ができる等が挙げられる。弁理士が単なる特許申請の代理人にとどまらず、知財に関わる中小企業の経営相談にも応じるとき、それは出願増を促すだけでなく、より良い知財コンサルティングの可能性を拓くだろう。

さて、専門性と領域性の二軸によって、知財マネジメントの専門職は大きく5つのタイプに分けられ、その育成を検討することができるのである。

#### ①通常専門職 (ordinary professional) :

まず、審判官・審査官、知的財産部員、弁理士といった通常の「専門職」である。従来は、これらを育成することのみが想定されていた。しかしながら、この従来型人財を増やすのみならず、新たな時代に対応する人財育成を進めるべきである。

#### ②高度専門職 (highgrade professional) :

弁理士、特許審査官、知財部員等が自分野についてさらに研鑽をつみ、その高度化を図るものである。「専門性の高度化」による「高度専門職」の育成である。従来、育成を進めるのは、このタイプを目指す場合がほとんどであった。ここで高度化とは、保護・権利化に関する技術の熟練化、対象技術領域知識の深化、それらを含めた国際化対応知識の習得等が挙げられる。専門性の高度化は、当然日常業務を通じて行われる場合もあれば (OJT)、各専門団体による教育研修によってなされるものもある (Off JT)。しかし高度化だけでは、従来のように“専門蛸壺・知財村”の中だけで活動する人財にとどまってしまうリスクがあり、我が国の企業競争力の観点から言えば、高度化だけでは十分であるとはいえない。

ただし、知財自体の高度なアドバイザーであるためには、この専門性の高度化は当然のことながら必須であることは言うまでもない。

#### ③広域専門職 (wide professional) :

専門職の領域の裾野を広げた「広域専門職」の育成である。すなわち、知財の保護・権利化のみならず、知的創造サイクルの両隣である知財創出や知財活用領域に明るい人財を育成することであり、その関連分野の知識を得ることを通じて知財マネジメント全

体に目配せできるタイプである。例えば、弁理士で中小企業経営者と事業戦略を語る人財、知的財産部員でも経営会議で事業戦略上での知財の問題点等を指摘し、対策を提案できる人財等が増えてこなければならぬ。こういった広域専門職が増えなければ企業競争力・産業競争力は強化されないのだ。専門職の領域としては一分野にとどまるにせよ、より広域を見渡して他の分野の人々とも協働することができるようになるので、“多くの仕事”が寄せられ、専門性を発揮する“良い仕事”をすることが可能となる。すなわち、専門家として専門性を活かそうとするならば、実は、専門性の高さと共に、あるいはそれ以上に、広域性の拡充が重要であるという、一種のパラドクスなのである。

要するに、専門家はとかく“高度化”を図りたがるが、知財マネジメントという融合領域に向かってウイングを伸ばし、この領域での知財コンサルタントになるためには“広域化”が必須なのである<sup>(15)</sup>。

#### ④超専門職 (multi professional) :

「専門性の高度化」と「領域性の広域化」の双方を兼ね備えた「超専門職」である。三分野の全般を一人で全て専門家としてこなすことのできるタイプであるが、どの領域でも専門家として通じるというのは、余程の才能を持っていなければならない、極めて稀である。こういった“知財マネジメントのイチロー”の育成は不可能ではないが、むしろこういった人財の輩出を誘導できるように、前述の「広域化」「高度化」を進展させることが肝要である。実際にこの手の人財は教えて育つものではない。英才教育として育つ環境 (場と機会の提供) を整えることが重要になる。

すなわち、事業経営全体の経営コンサルティングを知財マネジメントの観点も十分に取り込みながら行えるのは、このような「超専門職」なのである。

#### ⑤汎専門職 (meta-management professional = generalist) :

これら各種の「専門職」を束ねるメタレベルの専門職である。すなわち、専門職の人々を活用しながら知財マネジメントを遂行する人財である。これを「汎専門職」と呼ぶが、本来的には「ジェネラリスト」と呼んで良いだろう<sup>(16)</sup>。「スペシャリスト」である上記の4タイプの専門職を活用して、事業競争力を高めるビジネス・プロデュース人財といっても良い。自分自身がどこかの領域の専門職であることは必ずしも必要ではないが、三分野の各基礎知識を踏まえた上で、それぞれ三分野の専門家を活用しつつ、融合領域である知

財マネジメント全般を統括するのである。現在、特に企業において求められており、かつ知財マネジメントの世界で（たとえ少数であっても）育てて欲しいのは、実はこのタイプである。

すなわち、一流の経営コンサルタントとして知財人財等の専門家を活用して、大きく経営全般をコンサルティングできる人財は、このタイプだと言えるであろう。

これらの中で、特に「広域化」の流れは極めて重要である。狭義の従来型知財人財に留まることなく、経営や事業に資する知財マネジメントにおいて活躍する人財として期待されているのである。つまり、専門家は、その専門領域の周辺業務にも明るい広域化を進展させることにより、逆説的に、当該専門分野の業務をより高次で対応する仕事がかかるものだ。広域化とは、専門家が“より良い仕事、より高次の仕事”をするために実は極めて重要な方向性なのである。この逆説が認識されなければならない。この観点から見れば、従来型の「知財人財」から、今後は経営に貢献できる「知財マネジメント人財」への発展が期待される所以が理解されるであろう。

### 第三の流れ「融合化」：知財人財から知財マネジメント人財へ

上記の「広域化」へのニーズは単に、隣接関連領域の知識があるということにとどまらず、さらに知を融合する人財の育成期待を導く。

従来の知財人財は、知財の保護・権利化のエキスパートとして「科学技術」と「知財法務」とが交わる複合領域において活躍する、主として出願関連人財であった。このモデルにおける知財専門人財においては、前項で述べたように、保護・権利化技術の熟練化、技術知識の深化、国際化対応などを軸とした「専門性の高度化」が育成の中心となる。もちろん、このことは、今後も継続していかなければならない。

しかしながら、現在、その域にとどまることなく、さらに「経営」や事業に資する「知財マネジメント」を担う方向が求められている。事業案件への知財の織り込みを担う人財、すなわち「知財マネジメント」人財である。

この人財は、1つには知財マネジメント領域の3つの特徴、2つには「専門職」に求められる能力、それらの交差するところに現れる（図9）。

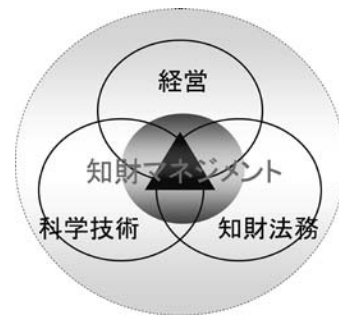


図9 知財マネジメントは融合領域

知財マネジメントの特徴の第一は、「科学技術」「知財法務」「経営」の三分野が重なる「融合領域」という点である。従って、多様な基礎知識がなければならない。例えば、ナノテクの2つのアプローチの特徴を述べられるか（科学技術）、特許法35条の改正の要点を述べられるか（知財法務）、マーケティングとマーチャンダイジングの概念の違いと含意を述べられるか（経営）等々に答えられるだけの知識がなければ、知財マネジメントの専門家とは言い難い。しかし単に知っているだけでは“学者”か“物知り”に過ぎない。ここで育てるべきは実践のプロ、すなわち専門家であるのだから、知識の多寡を競うだけでは済まないはずだ。基本知識の多寡はコトの前提に過ぎないのである。

第二の特徴は、知財マネジメント領域は先端的であるがゆえに不確かで流動的（不安定）である、という点である<sup>(17)</sup>。そこでは「体系だてられた、確実な知識」や「全般的で安定的な情報」を身に付けた上で仕事をするといった悠長な話を通じない。不確かで断片的な情報が飛び交う実践の現場なので、体系化されていない流動的な知や情報を活用しつつ、的確な判断と行動をとらねばならない。確かめられた知識が確実にあり、それに基づいて意思決定を行うわけではないのである。

そもそも“確かめられ・体系立てられた・知識”がある場合、そこは先端とは呼ばない。“不確かで・体系化されておらず・流動的”であるのが先端領域の特徴ならば、“体系立てられた・確かな知”を基に仕事をするわけにはいかないはずだ。たしかに一方で基本知識がなければ話にならないが、「実践の現場」においては“断片的・流動的な情報を活用する力”自体が求められるからである。従って、この側面から言えば、先端的な人財育成とは、実は「確かめられ・体系立てられた・知識を・順序立てて・教師から受講生へ・教えること」ではなく、「流動的な不安定な領域におい

て、断片的な不確かな情報に基づいて判断する力を培うこと」なのである。

したがって、基礎知識は必要であるにせよ、「断片的・流動的な情報を活用する力」自体が、より求められるのである。専門職の人財育成に求められるのは、まずこの力を鍛えること（訓練）である。

第三の特徴は、従って、知財マネジメント領域には「唯一の正解」がないという点が挙げられる。つまり、体系化された知識の多寡を競ったり、それに基づき「正解」を求める世界ではない。そこでは「調べ尽くし、考え抜き、紡ぎ出す力」や「問い続ける力」といった基本的な能力と、それを支える創造的な思考力（コンセプトワーク）といったものが重要になっていく。こういった力を育成することが、知財マネジメント人財育成において強く求められるのである。つまり、学術知というより極めて実践知が必要とされる。ここでも必要なのは、知識そのものではなく、知識を使う力である。この力を訓練することがこれまた求められるのである。

一方、「専門職」に求められる基本的な能力とは何か。必要条件と十分条件の2つが挙げられるだろう。

まず、専門職には、当然専門家として踏むべき専門的な手続き（デュープロセス）の知識・スキル・判断力を有し、かつそれを実践して専門業務を進めることができることが求められる。例えば特許出願をしたいと言ったら弁理士はどういう手続きをしたらいいか、それらを分かっており、かつ実践できなければならない。ただし、この「デュープロセスの修得」は、専門職として活動していく上での必要条件に過ぎない。

というのも、実際に専門職業務を遂行するには、加えて、個別具体的な状況に対処するために「多様な戦略的選択肢」（あの手・この手）を修得しており、かつそれを駆使してその案件に対処できることが求められるからである。つまり個別具体的な現場で「あの手・この手」を駆使してその状況を打開できなければならないのだ<sup>(18)</sup>。これが専門職の十分条件である。

このように「デュープロセスの修得」という必要条件に「多様な戦略的選択肢の修得」という十分条件が加わって、初めて実践的に意味のある専門職の活動ができるのである。

要するに、ここで活躍すべき人財には、三分野に関する基礎知識とそれらの関係づけを適切にできる能力、さらには、この重なる領域自体をマネジメントで

きる能力が求められるのである。つまり、知財マネジメントについて多くの戦略的選択肢を検討でき、かつ適切な判断を下せるような人財育成がなされるべきなのである。

知財マネジメントを行う能力については、その知的基盤能力の開発が必須であるが、これについては、本論の最後に述べる。いずれにせよ、いかなる意味での「知財コンサルタント」であれ、知財マネジメントを行うためには、これらの能力開発がなされなければならないことは言うまでもない。

#### **第四の流れ：支援人財・補佐人財の誕生～知財専門中核機能の「深化」「多様化」と「分化」「専門化」**

知財人財の第一層は、「中核」人財だけではない。その中核人財を「補助・補佐あるいは支援する周辺人財」も含めて構成されている。その人々が果たす機能・役割は重要度を増し、その活動への期待は急増しつつある。

この重要性の高まりの背後には、知財の保護・権利化という中核機能の「深化」と「多様化」があると言えるだろう。例えば、特許事務所の業務は産業財産権の出願書類作成業務に限らず、出願手続に関する期間管理等の知財管理業務に加えて、先行技術調査業務等の情報収集業務や判例調査等の法的業務の補助業務など多岐にわたっている。また、近年は従来の国内出願業務のみならず、特に欧米や中国の知財制度に的確に対応した海外出願業務が増加している。さらには、侵害訴訟や無効審判等の紛争処理等、より幅広い業務を行うことが求められている。

一方、企業の知財部員の場合、特許戦略に基づくポートフォリオの構築や海外企業とのライセンス交渉・契約など業務範囲は拡大・高度化している。

しかしながら、弁理士や知財部員が全てを隔々まで行うわけにはいかないので、これらの機能を担当する職員を活用すると共に、特許情報や先行技術に関する調査、あるいは出願書類を含む書類や文献の翻訳の通訳等の外注化を行う。これらの補助・補佐業務や支援業務を行う人々の人財育成は喫緊の課題なのである<sup>(19)</sup>。

- ①事務補助業務（IP クラーク機能）
- ②事務補佐業務（IP アドミネストレーション機能）
- ③法務補佐業務（IP リーガルアシスタント機能）
- ④特許技術に関する補佐業務（IP テクニカルアシスタント機能）
- ⑤通訳・翻訳業務（IP トランスレータ機能、IP イ



ンタープリタ機能)

⑥情報調査に関する業務 (IP サーチャージャー機能)

**知財専門人財イノベーションに向かって**

「知財のための知財」から「事業に資する知財」へとモデルが移行する。あるいは、「知財活用経営」の時代になった。とするならば、その新たな知財モデルを担う知財人財のモデル自体も新モデルに沿って新しくなるべきである。それが「知財人財」から「知財マネジメント人財」への進展である。それを軸にした知財専門人財イノベーションを起こさなければならない。

さらにその知財専門人財イノベーションを行うためには、新しい知財専門人財群を育成する人財育成モデル自体も刷新されなければならない。育成の方法論が、今までのような「講義主体の座学による単なる知識習得」だけで良いはずはない。そこで「知財人財育成方法論のイノベーション」が求められているのである<sup>(20)</sup>。このように、知財イノベーションであり、知財人財イノベーションであり、知財人財育成方法論イノベーションである。これらのイノベーションの連鎖が急激に始まっているという認識を我々は持たなければならないのである。

**第2部：知財コンサルタントとは何をする役目なのか？ (実践編)**

**【とある会話】**

経営者：コンサルタントと一緒にすれば必ず成功するものですかね。

教授：そんなわけはありませんよ。

経営者：では、コンサルタントの価値はどこにあるんですか。

教授：普通のコンサルタントならば、事業の失敗の確率が確実に減ります。特に初歩的ミスをなくしてくれるでしょう。

経営者：ほう、なるほど。

教授：優秀なコンサルタントならば、加えて、事業の成功確率も高くしてくれるでしょうね。

経営者：ほう、じゃ、なんでみんながコンサルタントを使わないんだろう。

教授：三流コンサルタントは山ほどいますが、優秀な人は少ない。その数少ない一流に頼むとなると、フィーが相当に高額なんですよ。

さて第2部では、第1部で見てきたような環境の急速な変化の中で、知財コンサルタントがどのような活動を求められているかを見ていくことにしよう。

しかし、知財コンサルタントの業務を検討する前に、まずコンサルテーションという業務自体について考えてみよう。読者の方々が思い描くコンサルテーションとはどのようなものだろうか。

コンサルテーションあるいはコンサルティング業務(診断・助言・指導あるいは代行・支援)との類似活動には、例えば、ティーチング(知識伝授)、アドバイジング(助言)、ファシリテーション(協働促進支援)、コーチング(自己育成支援)、メンタリング(未経験者誘導)等がある<sup>(21)</sup>。いずれも重なり合う部分があり、明確に区別が付けられるとは言い難い。また相反する部分もある。例えば、コーチングでは「教えること」(ティーチング)や「内容についての助言」(アドバイジング)は、通常、出来る限り控えるべきとされることが多い。コーチされる側に極力、自ら気づき・考えさせるためである。

一方、業界によってコンサルタントに期待される業務が異なることもある。例えば、建設業のコンサルテーションと金融業におけるコンサルテーションは異なるし、同じ製造業でも生産現場のコンサルテーションと事業戦略のコンサルテーションは異なるものだ。あるいは、弁護士が行うコンサルテーションと医者が行うコンサルテーションはその期待役割が違う。

こういった背景もあり、コンサルタントの業務といっても、読者のイメージは一様ではないはずだ。例えば、読者諸氏のイメージは次のどれだろうか。

知識の提供？

助言の提供？

問題の指摘？

解決策の立案？

問題・課題自体の吟味？

視点の転換、視野の拡大、視座の移動？

クライアントの状況認知の再検討？

クライアント自らの気づきと学びの誘導？

状況の探索・学習の伴走？

等々…

しかし、一点だけ、ある程度共通な理解があるだろう。ある分野、業務に関する知識の付与すなわち助言のみは「アドバイス」と呼び、「コンサルティング」はそれを含み、より広くとるという点である。

アドバイザーは、通常、2つの種類の知識を提供する役目を担う。1つ目は、自分の持っている知識をクライアントに付与することである。例えば、出願業務を中心に弁理士が持っている知財関連知識を使って助言を行うことである。2つ目は、それに加え、実践経験による知見を付与することである。例えば、出願業務については、それまでの経験や事例から得ている運用知見を加えて提供することである。極端に言えば、「ここをこうすれば、特許庁の審査官は目こぼししてくれる」的なものである。

しかしながら、以下の議論は「アドバイス」ではなく、「コンサルテーション」あるいは「コンサルティング」に関するものに特化することにしよう。

### コンサルテーションのタイプ

意外と知られていないのが、コンサルテーションが大きく2つのタイプに分かれるということだ。

第一は「コンテンツ・コンサルテーション」である。コンテンツ、すなわち依頼が業務内容そのものである場合である。高度の専門性と豊富な専門知識に基づき、対象の業務内容について助言を行う、あるいはその業務自体を（代行的に）遂行するタイプである。これは通常多くの方がイメージするコンサルタントの業務であろう。なぜならば、書店に並ぶコンサルタントになるためのハウツー本は主としてこちらのタイプを想定しているからだ。

しかしよく見ると、大別して二種類ある。1つ目は、経営コンサルタントを念頭においたものであり、戦略系、マーケティング系、人事系、生産系、財務系等々の、いわゆる職能別コンサルテーションの内容を解説しているものである。つまり、その職能の制度・システム設計と実施運用、あるいはその職能業務の効果的・効率的な運営等について、知識と知見を問われることがコンサルテーションの役目であるという前提を置いているものである。

もう1つは、例えばアパレル業界とか流通業界といった“××業界に詳しい”と言う、いわば業界通を目指す人々のために、その業界の、あるいはその業務の知識やノウハウを記したものである。そういった知識を基に、素人あるいは初心者に指導することがコンサルタントの役目と想定されている。

さて、コンサルテーションの第二のタイプは「プロセス・コンサルテーション」である<sup>(22)</sup>。

クライアント自身が自らの問題状況に対処するため

に、どう思考を進めていけば良いのか、その思考過程をガイドする、いわば「当事者自身をして考えせしめよ」というタイプである。当事者が自らの事業の状況を打開しようとするのに際して、いかに効果的・効率的に「調べ尽くし・考え抜き・紡ぎ出す」ことができるのか、それを指導・支援することがコンサルタントの役目であると想定しているものだ<sup>(23)</sup>。これを一種の思考過程の指導（あるいは誘導）とするならば、一種のカウンセリングにも、上質なファシリテーションにも、あるいは質疑と会話を主体としたコーチングにも近いと言えるだろう。

このプロセス・コンサルテーションは、多くの場合、方法論に基づいた思考過程をクライアントに踏んでもらうことになる<sup>(24)</sup>。そこで、研修の形式をとりながら企業内で行う場合も少なくない<sup>(25)</sup>。

### リスクミニマムとチャンスマキシマムの指導・支援

通常のコンテンツコンサルタントはもとより、プロセスコンサルタントもその指導過程において、次の二点を行うことが主たる役目となる。

第一は、ネガティブ・チェック（リスクミニマム）である。これは、クライアントの業務のリスクを最小限にするために専門的な指導を行うことである。失敗（特に初歩的ミス）の削減、あるいは間違いの防止といった、いわゆる「Do Nots」の徹底を指導することである。これにより、クライアント企業のリスクマネジメントが強化される。

第二は、ポジティブチェック（チャンスマキシマム）である。これは、クライアントの業務の事業機会を最大化するために専門的な指導を行うことである。成功確率のアップ、事業展開の可能性の拡大、実施のより効果的・効率化、企画段階での磨き上げ等々の指導・支援を行うことである。このチャンスマキシマム、事業機会の可能性を上げるところまで指導できれば、コンサルタントも一流とみなせるだろう。

ちなみに、コンサルタント（あるいはアドバイザー）の最大の特徴は何だろうか。実は、当たり前の話であるが、「その事業の当事者ではない」ということだ。これは、クライアントのリスクを理解はするが、共有する立場ではない、ということだ。例えて言えば、医者だろうが、看護師だろうが、薬剤師だろうが、検査技師だろうが、理学療法士・作業療法士だろうが、栄養管理士だろうが、患者その人ではないというのと同

様である。そこでこれらのメタファーを使えば、コンサルタントの業務内容は、検査、診断、治療、看護、セコンドオピニオン、リハビリ療法等々のイメージと関連してくるのである。

それだけに、コンサルタントには、クライアントの立場を理解した上での進言、提言を行うことが求められる。当事者でない気楽さから「勝手により好ましい姿を提案する」（望ましさを追求）だけであってはならず、「提案内容の実施への道筋も提案する」（実施可能性の追求）ことも同時に求められるのである。さらに、医者が患者に対するように、時にクライアントに対して真剣に苦言、諫言を呈することも必要になることも、これまた忘れてはならない。

つまり、リスクを抱えるクライアントとリスクを負わないコンサルタントの関係は「つかず、離れず」である。そして、時に大いに接近して同じ案件に一喜一憂し、時に大いに離れて諫言を呈するのである。これがクライアントを支援するコンサルタントの基本的立場と言えるであろう。

### コンサルタントのレベル

ところで、コンサルタントはクライアントのニーズに単に応えれば良いと言えるのだろうか。もちろん、まずニーズに対応することが求められることは言うまでもない。しかしながら、一流と言われるコンサルタントは、安易にクライアントの要求そのものに応えるだけではない。例えば、次の事例を見ていただきたい。これはある事例を基に、寓話風にアレンジを行ったものである。

---

あるメーカーの工場長が、工場の生産量が下落傾向を続けていることを憂慮していた。生産品目が増加し、いろいろな種類の製品を作らなければならないために稼働時間が減少したためである。これはラインを品目別に取り替えるために段取り時間が増加したことが原因であった。そこでこの工場長は、当然のことながら、製品毎の稼働と段取り時間をより効率的に組み合わせれば改善できるはずだと考えた。

そこで、この「生産管理問題」を解決するためにコンサルタントの力を借りることにした。コンサルタントは、この問題は製品数の増加が原因であることは当然ながら、その製品の多くは採算性が良くないことに気がついた。そして、「なぜ採算の良くない製品を減

らせないのか」と工場長に質問した。答えは、通常の工場と同様に、生産は営業部門からの依頼に基づくためだということだった。つまり工場長の責任外・担当外の話だったのである。

このコンサルタントは、工場長の反対を押し切って、直接事業部門に、製品数を減らさないか、と提案した。もちろん、採算の合わない製品のほとんどは上得意の顧客からの注文だったので、提案は却下された。お得意さんの注文を無下に断ることはできないからだ。

だが、このコンサルタントは諦めずに他のアプローチを検討した。ある日、セールスマンの給与体系が売上高に伴う歩合制が基本であることに気がついた。そこで、現行の売上高に基づく給与体系を、利益率ベースのものに作り替えたらどうかと提案してみたのである。新しい給与体系案では、非採算製品の販売については歩合を払わないが、その代わりに儲かる製品については歩合を厚めにしたのである。

コンサルタントは粘った。終いに、事業部長も、組合も、実証的に試してみることを承諾した。すると、セールスマンは採算のあわない製品は売らずに、儲けの大きい製品を売ることになったのである。以前は、お得意さまの注文なら「はいはい」といって何でも受けていたセールスマンが、儲けの大きい製品に焦点を合わせ、それを売り込む努力をするようになったのである。あるいは、お客さんが「いろいろな製品が欲しい」といった時「なぜ必要なんですか」と一歩踏みこんで一緒に検討する“コンサルティングセールス”を行ったのである。その結果、採算性の高い製品が売れ、利益は上がってセールスマンの歩合給も増えた。さらに、工場の生産性も上がったのである。会社全体の利益も向上したことは言うまでもない。

---

このコンサルタントはクライアントである工場長から“与えられた問題”を解決したのだろうか。たしかに工場長から持ち込まれた生産計画問題を解決したわけではない。しかし、工場長の問題自体を解消してしまったのだ！

このコンサルタントは安易に「所与の問題」に取り組んだのではなく、「問題状況そのものを吟味して、何に手をつければ良いのか、より適切な“問題”を探索した」のである。ある問題を認識したときに、すぐに対処療法的に取りかかるのではなくて、現実に行っている状況をいろいろな角度から検討してみる。そう

すると、「困った状況に対応するためのアプローチ」が見えてくるのである。

さて、詳しく述べる紙面はないが、筆者の専門である問題学<sup>(26)</sup>から言えば、このコンサルタントは、次の3つのレベルの最も高い「レベル3」の対応をしたと言えるだろう。

レベル1：所与の問題への既存の解答

レベル2：所与の問題への適切な対応

レベル3：所与の問題自体の再吟味

すなわち、このコンサルタントは、一流のコンサルティングを行ったのである。

もちろん、クライアントから来る依頼に直接的に答えることを否定しているわけでも、それが低レベルであると蔑んでいるわけでもない。そうではなくて、そうやって所与の問題への直接的な解決提示だけがコンサルタントの業務であるわけではない、ということを強調したかったのである。

### コンサルタントのお土産と置き土産

さて、コンサルタント業務を考えるときに、「コンサルティングは企業の成果に結びつけられたか」という点が評価の基本であることは当然であろう。例えば、これは、具体的な「報告書」あるいは「提案書」を通じて行う場合も多い。通常のビジネスコンサルタントは、これを提出することが業務である。このとき、コンサルタントが省察すべきことは、報告書・提案書は間違いなく、かつ適切であったか、という点である。

ただし、それに加えて、クライアントに何を持って行くか（お土産）、何を置いていくのか（置き土産）の二点を検討してみると分かることがある。特に、置き土産についてはあまり語られていないが、それは、コンサルティングの「結果（アウトプット）」に加えて、クライアントに何を貢献できたかという「成果（アウトカム）」とも関係する点である。

置き土産の1つ目は、もちろん助言や指導を通して習得してもらった「知識・知見」の数々である。このとき、コンサルタントが省察すべきことは、クライアント企業の人々に知識をしっかりと習得してもらったか、という点である。

2つ目は、「方法・手法」である。それぞれの専門分野の業務を遂行するにあたって必要な手順や知識の適用手続き等を構成したものが方法・手法である。誰がやっても同じように業務を遂行したり、意思決定を

したり、問題を解決できたりする、あるいは書類の作成等ができるようなハウツーを構成すれば、それは方法・手法と呼ばれる。これをいくつクライアントに提供できたか、それが従業員に習得されたか等々も置き土産の1つである。

3つ目は、実は「方法論・思考法」である。これは、ある問題状況に対処するにあたっての「準備、実施、省察」といった一連の思考や業務のプロセスに関する思想とガイドラインを組み合わせたものである。あるいは新しいものの見方、考え方、取り組み方である。これらをクライアント先に残していったか、である。要するに「その業務の効果的・効率的進め方」そのものを伝授していくことである。

このとき、コンサルタントが省察すべきことは、クライアントが方法論・思考法を「知識として“習得”」できたかを問うのではない点に注意されたい。そうではなく、「マインドとして“会得”」「スキルとして“体得”」してもらえたか、という点が重要なのである。さらに「クライアントにどのような気づきと学びをもたらしたか」が問われるのである<sup>(27)</sup>。本来その企業になかった「新しい視点・視野・視座」や「新しい思考法」を、そこの経営者や従業員に転移させることができれば、それが一番なのである。なぜならば、これこそが人財育成の重要点であるからだ。

この3つ目を強調すると、次のような台詞が可能であろう。

- ・知識を覚えさせるは、下 内容
- ・方法を提供するは、中 手法
- ・人間を育てるが、上 方法論

つまり、クライアント側が、コンサルタントが去った後も同様の取り組みを当事者自身でできるようになれば、それに越したことはない。つまり“セルフドライブ”がかかるようになればしめたものなのである。もちろん、1～2回のコンサルティングで、そのような状態になることは極めて稀ではあるが…。

ただし、その一方で、救命をしなければならないときに、体質改善として漢方薬と運動をせよ、とは言っておられない場合もあることは承知しておきたい。特効薬あるいは緊急手術と輸血に走らなければならないことも少なくないのである。

さて、逆にコンサルタントが持ち込んでも、置いていってはいけないものは何だろうか。それは、生煮え、生兵法である。それを俗に“毒まんじゅうを食わせた”

と呼ぶ。例えば、近時よく目にする生兵法として、次のようなものが挙げられる。見比べていただきたい。

〔A〕「SWOT分析により、N社の強み・弱みを分析し、これに対する取り組むべき課題を抽出した」

〔B〕「SWOT分析により、N社の特徴を強み・弱みの両方の観点から整理・分析し、問題として取り上げるべき戦略的なイシューを整理した。それに基づき、取り組むべき課題を説定した」

前者〔A〕のような安易な文言を戦略的であると称するようでは適切なコンサルティングは難しい。多くの毒まんじゅうを置いていく可能性があると言えるだろう。明らかに、後者〔B〕の方が適切かつ深いコンサルテーションを行っていると言えよう。逆を言えば、この両者の違いが明快に指摘できないようでは、事業戦略に関するコンサルティングができるとは言えないと知るべきなのだ。

## 知財コンサルタント

### 【とある会話】

大企業社長：知財が重要だと先生はおっしゃるけど、事業経営に知財を活かすとかいっても、それを考える力がウチの知財部にはなくて困っているんですよ。

教授：ほう、どんな具合なんですか。

大企業社長：すぐに特許法の第何条がどうだとか、専門実務の話になってしまう。事業案件に知財の観点から事業リスクをしっかりと指摘したり、事業チャンスを提案できるやつがないんだな。いわば専門馬鹿の集団だな（苦笑）。

教授：ははは、それを許してきた経営陣の責任が問われますね（笑）。

大企業社長：情けないけどね（苦笑）。

教授の助手：外部の弁理士さんなんかは、外から見る視点があってもよさそうだけど。活用はできないのでしょうか。

大企業研究開発担当専務：だめだめ、出願業務を取りに来て、発明者の言うことを明細書に書くだけです。技術の川上にアドバイスして欲しいのだけど…。ウチの研究開発の方向を知っているはずなんだけどねえ。そんなセンスと度胸のある人がいたら、是非紹介してくださいよ。

中小企業社長：教授、ウチなんかは、そもそも知財専任担当者なんぞもないから、ほんと、どうやったら良いか。教授が重要だと言うから、そうかなあって思っているだけで、実際は知財なんてと思い始めているのが本音なんだな。

教授の助手：こちらは、弁理士さんとの距離が近いのではないですか？中小企業の社長の経営相談相手になっている弁理士さんを何人が知っていますが。

中小企業社長：おお、紹介してくださいよ。先日、知財コンサルチームなんて標榜している人たちが来てくれたことがあったんだけど、なんか聞いたような経営理論ばかりを言うやつと、やたら知財評価をしようの一点張りのやつと、特許の出願をしようと言うだけのやつのトリオでね。ちょっと辟易したな。事業を全体として指導・支援してくれるのではなく、三人の分業で勝手なことを言われた印象なんですよ。

教授：それぞれの専門からみれば事業全体が良くなると思ったのかな？問題を分解して、個々の問題に取り組むんで最適化を図れば全体の問題を解決できる、という数世代前の考え方なのかも（苦笑）。

中小企業社長：先生、笑っていないで、どうにかしてくださいよ。先生に頼むと高いって噂だしね（笑）。もっと知財を起点に経営全体のアドバイスをドンドンやってくれる人はいないんですかね。

## 知財業務から知財マネジメント業務へ：弁理士業界の変化

弁理士業界は頭打ちになりつつあると言われている。その理由の主たるものは、次の3点であるだろう。

第一は、弁理士数の急増である。1998年に4,011人だった弁理士の数は、緩和によって2008年には7,790人となった<sup>(28)</sup>。顧客数・出願件数が増えない限り、競争が激化することは目に見えている。

第二は、出願件数の頭打ちである。2000年の約43万7,000件をピークに出願件数は下降の傾向を示し、2007年度は40万件を割った<sup>(29)</sup>。「特許は量より質」と言われ始めて、また企業の出願の絞り込みも一部で

始まり、その傾向は続くと思われる。

第三は、平成13年施行の新弁理士法によって「弁理士報酬額表（特許事務標準額表、料金表）」が廃止されたことから、料金が全体に下落傾向になったと聞く。質に連動したり、あるいはボリュームディスカウント、ファームオーダーといった量との兼ね合いで安くさせられるようになりつつある。すなわち一般市場原理と同じになってきたわけだ。

また、企業からは特許事務所についても厳しい評価がなされるようになってきたと聞く。従来は「高度な専門職」として特定の“先生”をお願いする“専門業務”であったことが、最近では、“一外注業者”の“コモディティ化したサービス業務”として扱われてしまうケースも出てきたようだ。大企業ばかりか大学においても、複数の特許事務所を競わせ、質のランクと料金のランクを連動させ始めているところも出つつある。こういった流れの一方で、内製化がコストダウンにつながる場合は、出願業務の“内製化”を進める企業も出つつある<sup>(30)</sup>。

以上の状況から、従来の“本来業務（出願代理）”だけでは弁理士は“食べていけなく”なるだろう。あるいは、食べていけなくなる弁理士が多数出てくる可能性が高い。その場合の対応は3つある。

第一は、パイの分け前を他から奪うことである（同一パイのシェア拡大）。すなわち、他の特許事務所がつかんでいる顧客に食い入ることや、あるいは、現在複数特許事務所を担当している量について、自らのシェアを相対的に拡大していくことを意味する。さらに、自分の特許事務所が減っているクライアントの仕事は維持もしくは撤退し、その余力を今後伸びそうなクライアントからの受注に向けることである。いずれにせよ、この場合は「ゼロサムゲーム」なのでシェアの奪い合いとなる。

第二は、同一パイとはいえ、伸びているセクターと減っているセクターがあれば、後者からの受注を強化する。すなわち新規層、例えば中小企業やベンチャー企業、あるいは大学等研究機関といった特許戦略を拡大しているところへアプローチすることだ。

第三は、今のパイ、すなわち「出願代理業務」はそのままだに維持しつつ、現状のパイ以外に進出することである。つまり、弁理士の“本来業務（特許庁への出願代理、特許庁に対する手続き、鑑定等）”から「ウイングを拡げる」ことである。

それを、よく見ると次の3つのレベルが見えてくるだろう。

1つ目は、「知財内・出願隣接業務」への進出である。すなわち明細書前後の業務、例えば、ライセンス、訴訟対応等への拡張である。付帯業務と言う場合もあるが、これは知財内の隣接業務へウイングを拡げることである。すなわち「知財」コンサルタントになることである。

2つ目は、今まで前提としていた、知的創造サイクルにおける「知財の保護・権利化」業務の前後の「知財マネジメント業務」への進出である。すなわち、一方で、創出である研究開発戦略へ寄与する業務に進出する。他方で、事業戦略へ寄与する業務に進出することである。すなわち、「知財マネジメント」コンサルタントとして、知財業務から知財マネジメント業務へと一段上でウイングを拡げるわけだ。

3つ目は、「事業・経営全般への関与業務」への進出である。この場合は、知財マネジメントを武器に、事業戦略等を通じて経営へ関与していく経営コンサルティングの方向へ向かうことになる。すなわち、「マネジメント」コンサルタント powered by IP」とでも呼べようか。

しかしながら経営の本丸に迫る本格的なコンサルタントのレベルを想定すれば、現状における通常の弁理士では力不足である。とすれば、例えば、同様の「士業」と共にチームを組むことが考えられる。そのチームの組み方自体には、三段階のステージが想定されるだろう。

第一段階は「コーディネーション」である。隣接領域の専門職（例、中小企業診断士等の経営コンサル）と連携して案件毎に行うものである。この場合は、お互いの顧客クライアントを紹介し、そこを起点として合同でコンサルテーションを行う。したがって、弁理士は、ある意味「インターフェイス」の役目をまず担い、次に知財自体についての専門的指導・支援を行うことになる。

第二段階は「コーペレーション」である。隣接領域の専門職と定常的に合同して行うものである。「パートナーとのチームコンサルテーション」とも言えるだろう。

第三段階は「コラボレーション」である。隣接領域の専門職と協働して行うものである。その場合の弁理士はネットワークのハブとして関連「士」業者を束ね、

それを使ったプロジェクトのプロデュースとディレクション（指揮）を行うことが期待されるのである。

### 本来業務と知財コンサルテーション業務の3つの関係

さて、ここで、本来業務である出願代理業務に対して、これらの知財コンサルテーション業務をどう位置づけるのか、それを考えてみよう。

通常、物事の関係は三種類ある。補完、代替、相乗である。例えば、コーヒーの代替は紅茶や緑茶であろう。補完は砂糖やミルクである。相乗は、ビスケットや煙草かもしれない。（相殺は、例えば梅干である）

第一は、出願代理業務とコンサルティングを代替関係と見る場合である。これは、出願代理業務と知財マネジメントの専門家として知財コンサルティングとを使い分けるケースである。

第二は、補完関係と見る場合である。出願代理を主として、コンサルティングを従とする。コンサルティングとまでいなくても、実際、アドバイスや“付帯業務”が出願業務の「呼び水」になるケースは多く耳にする。しかしながら、「お礼」としての“おまけ”もしくは“サービス”と見なされている場合も少なくないようであり、コンサルティングとしてフィーを請求するまでのレベルは難しい。

ちなみに、本来の出願業務あるいは“付帯業務”に関する助言だけを行うことに留まる場合は、あくまで知財（というか出願）アドバイザーと呼んだ方が良さだろう。

第三は、双方を相乗関係とする場合である。ここに至らなければ、出願代理業務と同様にそれだけで業務料金を請求できるようにはなれない。すなわち正式に「知財コンサルティング」と呼ばれるようにするためには、単なるアドバイスではなく、ある程度のコンサルテーションができなければならないのである。

ただし、相乗ではなく、逆の相殺の場合もある。例えば、コンサルタントとして知財マネジメント的に考えた時、この技術は出願すべきでなくノウハウ秘匿で保護すべきという結論になったとしよう。この場合、コンサルをしたが故に出願業務を獲得できないことになる。すなわち、出願という本来業務と知財コンサルという新規業務は「相殺関係」となるわけだ。出願代理をしつつ、コンサルティングをすると、こういった「利益相反」もありえる点には注意したい。

### 「知財コンサルタント」が活躍すべき2つのサイクルモデル

さて、ここで、知財マネジメントに関連するモデルを2つ紹介しよう。それは、知財専門職への大きな挑戦分野を指し示してくれるだろう。

#### (1) 「知財創出・技術起点型モデル」

第一は、内閣官房知的財産戦略本部から生まれた「知的創造サイクル」のモデルである。これは、知財の創造、保護・権利化、活用の3フェイズを“強く・広く・早く”回し、日本の産業競争力を高めようとするものである。政策的側面のみならず、現在知財関係者の共通理解の中核を占める役割を担う重要な概念と言えよう。

このモデルが広く知られるようになったのは、2002年の知的財産基本法の制定を受け、内閣官房知的財産戦略本部が最初に描いた戦略的計画である『知的財産の創造、保護及び活用に関する推進計画』（平成15年策定）からである<sup>(31)</sup>。下記に抜粋を示す。

---

#### 《知的創造サイクルの活性化》

知的財産を有効に活用して国富を増大させるためには、研究開発部門やコンテンツの制作現場において質の高い知的財産を生み出し、それを迅速に権利として保護し、そして産業界においてその付加価値を最大化させていくことが求められる。さらに、そうした流れが確固たるものになればなるほど、その流れは骨太かつ盤石なものとなり、より拡大された知的財産の再生産が始まることになる。つまり、そこに好循環（「知的創造サイクル」）が生じることになる。

これ以降、「知的創造サイクル」は広く知財関係者に認知されるようになった。以後毎年、知的財産推進計画は改訂更新をされながら知財立国の政策的指針としての役割を担ってきている。

---

知的創造サイクルは、毎年の年度計画の当初に、知財戦略の中核となる考え方として書かれている。もちろんこのサイクルが「好循環」として好ましい姿であることは言うまでもない。

このモデルを筆者は「テクノロジープロジェクトンモデル」と呼んでいる。すなわち、技術起点型のフォワードモデルである（図10）。

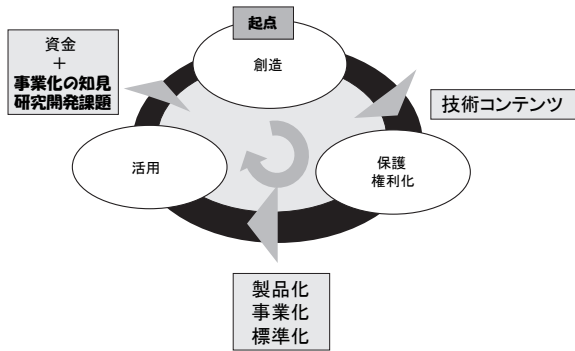


図10 テクノロジープロジェクションモデル (従来モデル)

このモデルを前提にすれば、例えば弁理士の関わる業務は3つあるだろう。

第一は、言うまでもなく「知財の保護・権利化」、それ自体である。これは本来の弁理士業務であるので当然と言える。ただし、その中核となる出願業務から隣接周辺業務であるライセンスや訴訟対応といった業務に関与することが1つめのウイングの伸ばし方である。

第二は、川上である「知財の創出」への寄与である。例えば、技術開発段階から弁理士が技術者と一緒になって保護・権利化を念頭においた強い知財の創出を協働するといった関与である。これには3つの関与モデルが想定できる<sup>(32)</sup>。

【モデル1：エージェント（代理・代行者）によるオペレーション（作業）モデル】

既に技術者が「発明」したものを知財者が「権利化」というモデルである。知財者は、エージェントとして、技術者に替わり「代理・代行」のオペレーション（作業）を行うと見なされる（図11）。

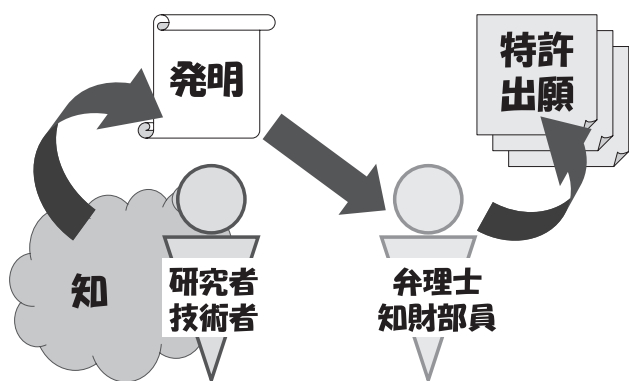


図11 Model-1 (Agent model)  
エージェント（代理・代行者）による  
オペレーション（作業）モデル

【モデル2：クーペレーター（協力者）によるマイニング（採掘）モデル】

既に技術者が「創出した技術知見」をリソースとして、そこから知財者が「発明化ができる技術」を抽出し、それを「権利化」に持ち込むというモデルである。知財者は、クーペレーター（協力者）として、一種の「マイニング（採掘）」を行うと見なされる（図12）。

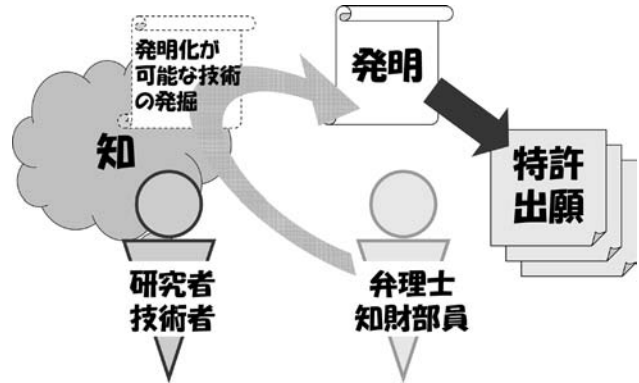


図12 Model-2 (Cooperation model)  
クーペレーター（協力者）によるマイニング（採掘）  
モデル

【モデル3：パートナー（協働者）によるコラボレーション（協働）モデル】

既に技術者が持っている「知」を、技術者と知財担当が共に「技術化」し、それを「発明」まで育て、その上で「権利化」を行うモデルである。知財者は、パートナー（協働者）として「コラボレーション（協働）」を行うと見なされる（図13）。

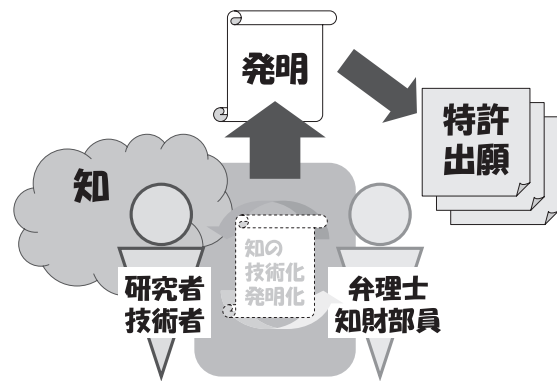


図13 Model-3 (Collaboration model)  
パートナー（協働者）によるコラボレーション  
（協働）モデル

独りで「技術化、発明化、権利化」を行う場合は別として、複数人で「技術化、発明化、権利化」を行う場合（モデル1～3）とでは、それぞれのメリット・デメリットがあるだろう。また、モデル1～3のメリット・デメリットは、技術者と知財者の力量と関係する



と共に、置かれている状況にもかなりを依存すると考えられる。さらに、これらは初心者からベテランに至る発展段階だと言う意見もありうるだろう。

ただし、この段階でモデル1～3のモデル群について言えることは次の3点である。

1点目は、意識・無意識に関わらず、どのモデルをとるかによって「発明者インタビュー」が異なるという点だ。それは知財者が自らの果たす役割を規定し、さらに知財の権利化業務の行為が変わっていくことを導くであろう。

2点目は、従来の「モデル1」は受動的な弁理士活動を導き、一方「モデル3」は能動的な弁理士活動を導くであろうという点である。

3点目は、「モデル3」のように、複数の視点・視座・視野から同じ技術知見を探索した方が、より多くの発明化やより事業に向けて適切な発明化の可能性が高くなり、また、より多くの特許化やより広く・強い特許化が可能となるに違いない、という点である。

以上を鑑みれば、単なる明細書作成という受注生産による「知財の保護・権利化」だけでなく、「知財の創出」にも関与することが従来にも増して求められている現在、モデル3を積極的に試行してみることを弁理士に推奨してみたい。

さて、テクノロジープロジェクトモデルを前提にした場合に弁理士が関与しうる第三は、川下である「知財の活用」への寄与である。例えば、用途開発へのアイデア支援から、それらを経て事業開発を行う際にマーケティング部門と一緒に知財的なリスクミナマムとチャンスマキシマムを検討するところに至るまで、関与の仕方は多様であろう。いずれにせよ事業戦略と知財マネジメントの直接的な接点として、知財コンサルティングが大いに求められる分野である。

ところで、この技術起点型のモデルについて重要であると指摘したいのは、このサイクルが開発された技術を起点とする、シーズ起点型であるという点だ。つまり、このモデルは「創出→保護→活用」のリニアなモデルとして、まず創出を前提にしている。すなわち、活用を前提にしたモデルではない。そのため、「知的創造サイクル」の概念が定着するにつれ、「知財マネジメントの起点は知財の創出だ」という固定概念が形成されてしまいつつあることが懸念される<sup>(33)</sup>。

**(2) 「知財活用・事業起点型モデル」**

第二のモデルは、「知財活用・事業起点型」である。

第一の研究開発側を起点とした「知財創出・技術起点型」は、事業競争力強化の観点から見れば、むしろ“逆回り”の方が適切な場合もある。すなわち、事業戦略を起点として、それを可能ならしめる知財戦略（知財網・群の構築等）、そしてその知財のリソースの入手・調達（自前の研究開発やライセンスイン等）の3ステージを持つモデルである。

これはニーズ側からの発想であり、そのニーズへの対応が知財部門や事業部門に求められているとも言えよう。市場ニーズ起点あるいは事業起点としてサイクルを逆に回していくのである。そこで、このモデルをリフレクション型と呼ぶ（図14）。

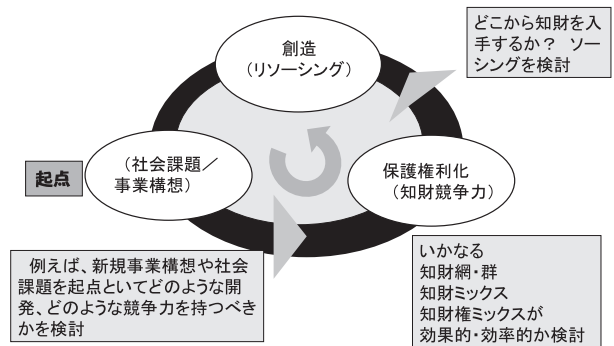


図14 ビジネスリフレクションモデル（新提案モデル）

このモデルは、研究開発を事業ニーズ対応活動とする。ニーズとは“不足”あるいは“欠乏”と訳すべきであるから、ニーズ対応とは事業形成を行うのに不足な技術を充填すべく開発を促すことを指す。従って、このモデルは「リソーシング（知財・技術調達）」を強調することになる。

このリフレクションモデルは、次の3つのステージを持つプロセスである。

- (1) 事業戦略を起点として、その事業の「リスクミナマム（事業危険最小化）」「リスクマキシマム（事業機会最大化）」を可能とする知財の活用を想定する。
- (2) その知財活用を可能ならしめる（エネイブルな）、知財戦略を構築する。例えば、
  - ・ 周辺・関連する特許「群」の形成や相手の特許取得を封じる参入障壁的特許「網」の形成。
  - ・ 特許取得とノウハウ秘匿の適切な組み合わせ（知財ミックス）。
  - ・ 特許と商標・意匠等との効果的・効率的な「知財権ミックス」の形成、等々である。

(3) これらの知財をまかなうために、必要な知財自体についてどのような調達をすればよいかを検討する。

・自社調達

既存保有知財の利用、  
自社での新規研究開発、

・外部調達

購入、  
ライセンス、  
クロスライセンス、  
パテントプール等の活用等

の組み合わせを検討し、必要に応じて研究開発を促す。

このとき、リソーシングとしては5種類に分類が可能であろう(図16)。

- ・インソース(自前開発)
- ・アウトソース(外部調達)
- ・クロスソース(相互共有)
- ・コモンソース(共通共有)
- ・オープンソース(公開)

これらのソースを適切に組み合わせていくリソーシングデザインをどうやっていくか、それを実際に調達していくリソーシングアレンジメントをどうやっていくか、等が知財マネジメントの専門家に求められるのである。

古くはキヤノンのコピー機開発、近くは花王のヘルシア開発等は、このリフレクションモデルで説明可能であると言えまいか。

このリフレクションモデルは知財関係者、事業関係者の意識改革を促すものとして意味あると考えられる。産業財産権と言いながらも知財関係者は産業や事業への貢献の範囲や前提を限定し過ぎている人が少なくない。知財ありきを前提とする(だけ)ではなく、事業起点として知財活用を検討する発想の転換も必要なはずである。また、事業起点の発想をしないと知財部門は、常に知財創出を待つ「受動的マネジメント」(だけに)になってしまう。そうではなくて、積極的に(広義に)知財を活用する「能動的マネジメント」を(も)行うことが求められるのである<sup>(34)</sup>。

言うまでもなく、このモデルは、実践面としては、知財部門や知財コンサルタントの業務の多様化を促すものである<sup>(35)</sup>。しかしながら、こういった、IPセットのデザイン(知財網・知財群、知財ミックス、知財

権ミックス)を適切に行える知財コンサルタントはどれほどいるのだろうか。弁理士でこの業務に挑戦する人が求められるのである。

**(3) 「タスクアサイメント(社会課題起点型)モデル」**

この2つのモデルの外に、実は第三のモデルとして「タスクアサイメントモデル(社会課題起点型)」がある。これは、例えば、二酸化炭素排出の削減とか、レアメタル問題といった「社会的な課題」を基点にして、イノベーションを起こすような技術調達と社会的(あるいは政治的行政的)対応を組み合わせしていくモデルである。ただし、ここではこの紹介だけにとどめておく。

**知財コンサルタントの育成に向かって**

**【ある会話】**

弁理士：知財コンサルは儲かりますか？

教授：ははは、儲かる知財コンサルもいれば、儲からないコンサルもいるでしょうね。

弁理士：では、どうすれば簡単に儲かる知財コンサルになれますか。

教授：簡単に儲かる商売などに手を出さない方が健全かもしれませんよ。

弁理士：知財コンサルが増えるべきだと教授は言っているのに、それは無責任な言い方ではないですかね。

教授：少なくともあなたの最初の質問を聞いただけで、残念ながら、あなたがコンサルに向かない人だと言うことはすぐにわかります。

弁理士：え、どういうことですか。

教授：コンサルとしてやっていける可能性のある人は、「知財コンサルは儲かりますか」などとは聞きません。「儲かるコンサルになるためにはどうすれば良いのでしょうか？」と質問をします。もっと成功しそうな人になると「儲かるコンサルになりうるためには、どのような努力をすべきでしょうか」と質問してくるものです。

**知財コンサルに必要なのは？**

さて、どのレベル、どのタイプであれ、知財コンサルティングを業務とする知財コンサルタントになりたいのならば、どのような能力、知識、スキルが必要に

なっていくのだろうか。

事業経営を指導・支援するには、従来の「科学技術」「知財法務」の両者の複合に「経営」を加えた三分野融合的な知識・スキル・センス等が必要になる。また、例えば、社会・生活・産業の動態視力（変化を見逃さない）や、社会・生活・産業の生態視力（諸要素の関係性 配置を見極める）といった能力もいるだろう。

たしかに、専門知識は、コンテンツ・コンサルタントはもとよりプロセス・コンサルタントにとってもそれなりに必須である。加えて当然のことながら、教養と雑学は必要だろう。また通常、関連分野における実務経験もあった方が多様な知見を持っているはずである。

しかし、従来の知財専門人財が知財コンサルタントになっていくために最も必要だと思われるものは、実は、「知的基盤能力」なのである。弁理士をはじめ知財専門職の人々は、体系化された知識を習得する能力は高い（はずである）。「科学技術」と「知財法務」の交差する複合領域で活躍しているからである。

しかしながら、知財マネジメントは前述したように「科学技術」「知財法務」に加えて「事業経営」を加えた三者の融合領域である。従来の知的基盤だけでは済まず、その再構成と発展的なレベルアップが求められるのである。

まず、第一部で述べたように「三分野の基礎知識」が必要となる。ただし、この三分野を習得する難しさは、単に量的な問題だけではない。質的な困難さがあり、それは思考法の違いである。判断基準が、科学技術においては「正否」すなわち正しさであるのに対し、知財法務では「当否」すなわち法律の解釈上当てはまるかが、また経営では「適否」すなわち活動が適切であるかどうか判断基準となる。この3つの思考法の違いを理解することが、知財マネジメントで活躍するときに必要となるのである（図15）。

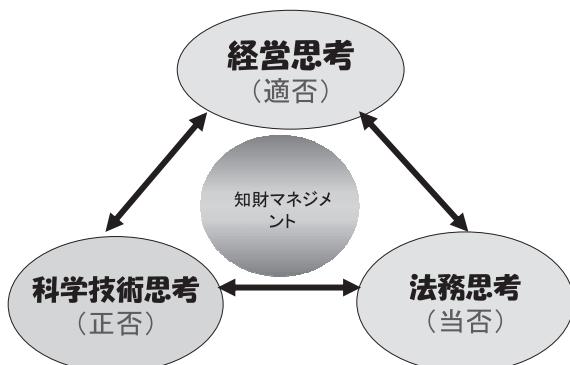


図15 量的の問題だけでなく、実は思考法の違いも問題

さらに、「断片的・流動的な情報を活用する力やその際の意思決定力」「唯一の正解がないときに、考え抜く力やコンセプトワーク力」といったものが必須となってくる。従来の弁理士業務と比較すると、与えられた注文に対して形式要件を整えて書面を整備するといった受動的な対応力だけでは、やっていけないといえるだろう。

要するに、従来「科学技術」「知財法務」の両者の複合領域でやっていく知的基盤能力はあるのだが、それに経営が加わったときの融合領域をやっていく知的基盤能力は未開発だといえるのである。

ただし、知識であれば自学自習であっても勉強をすれば得られるので、ここであまり心配することはない。しかし、断片的な情報を活用する力とか考え抜く力、そして根幹にある概念を読み・創り・展開するといったコンセプトワーク力といったような知的基盤能力は、あらためて開発していかねばならないのである。加えて、実践の場で生きる「センス」といったようなものは訓練の中で磨かれていくものである。

この知的基盤能力の全体像については、図16を参照されたい<sup>(36)</sup>。

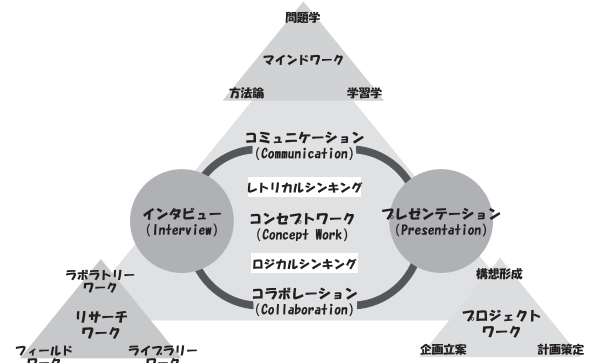


図16 知財コンサルタントの知的基盤能力

ところで、往々にして、知的基盤能力が知識のように習得できるものであると勘違いされることがある。知的基盤能力は習得するのではなく、開発するものだ。だから、演習や実習といった「経験学習」的な訓練が必要となるのである。それは座学（講義等）で一方向的に“教師から教えられる”ものではなく、少人数のワークショップで“自ら気づき・学ぶ”こと、さらには他の人々と“学び合い・教え合う”ことを必要とするのである。（その時、教師はこういった気づきや学びの「場と機会の提供」を行うことが役目となる）。この点を抜きにしては、育成は困難であるが、本論では、ここ

でとどめておくことにしよう<sup>(37)</sup>。

### 【むすびにかえて】

いろいろな角度から知財コンサルタントについて検討をしてきた。しかし、述べたいことは、要するに、知財コンサルタントは多様にありえるということである。どれを選ぶかは、読者諸氏の選択である。ただし三点ほど強調したいことがある。

第一に強調したいのは、知財アドバイザーであれ、知財コンサルタントであれ、またどのようなレベル、どのようなタイプであれ、知財立国推進のために弁理士のウイングを拡げることが求められているという点である。ここで立ち上がらずしては、弁理士にとって知財立国の主役の座は遠くなる。

第二は、知財立国の一方で弁理士業務は頭打ちとなることが見えている。その時、知財コンサルタント業務に進出できるかどうか、不確実性が多いゆえにリスクとチャンスを図りかねて迷われている方が多くと聞く。しかし、逡巡をしている間があるならば挑戦を試みるべきではなからうか。先行すれば、それだけ経験曲線が他者より先に立ち上がり学習が進むはずなのである。その先行者のアドバンテージを逃さない手はない。切羽つまってからの進出では遅い。イノベータの利益を求めること、あるいは新規性と進歩性に価値を見いだすことが知財の基本的な考え方ならば、要するにモデルを革新して取り組むことを価値付ける生業ならば、まずは知財コンサルタントに挑戦すべきではなからうか。

第三は、いずれにせよ、今の知的基盤能力を知財コンサルタントに向けて再開しなければならぬ、という点である。たとえ知財コンサルタントにならないにしても、その能力再開は、間違いなく本来業務とその広域化（さらには高度化）に役立つはずだからである。

### 【謝辞】

本論の基になる知財コンサルタントに関する考察を始めたのは数年前であった。その切掛けをつくってくれた中島淳会長、ならびに日本弁理士会・知財ビジネスアカデミー（IPBA）の知財コンサルタント育成関連科目を受講し、多くの議論を通じて「学び合い・教え合い」をした受講生の皆さんに御礼申し上げたい。また、私の議論形成や原稿整理等で惜しまぬ貢献をし

てくれた助手の伊澤久美に感謝する。

### 【参考文献・引用文献】

妹尾堅一郎「知財人財イノベーションへの4つの流れ～知財専門人財の融合化、広域化、分化・専門職化、流動化」、日本知財学会誌, Vol.4, No3, pp.12-20, 2008年。

妹尾堅一郎・生越由美『社会と知的財産』放送大学, 2008年。

妹尾堅一郎編「9章 社会人教育における授業法」、佐伯胖監修／CIEC編『学びとコンピュータハンドブック』, 東京電機大学出版局, 2008年。

妹尾堅一郎「知識、技術、発明、特許のプロセスモデル」、日本知財学会第6回年次学術研究発表会予稿集, pp.686-689, 2008年。

妹尾堅一郎「知財専門周辺人財～その誕生と専門職への進化～」日本知財学会第5回年次学術研究発表会予稿集, pp.74-77, 2007年。

妹尾堅一郎「[知識伝授]で先端実践領域の先端人財を育成できるか：「互学互修」モデルによる専門職育成と知の創出」、コンピュータ&エデュケーション(CIEC学会誌), Vol.21, pp.114-120, 東京電機大学出版, 2006年。

「知的財産関連人財育成を促進するための手法に関する調査研究報告書」(委員長:妹尾堅一郎), 特許庁, 平成18年度特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書, 財団法人知的財産研究所, 2006年。

妹尾堅一郎「知財人財育成のパラダイム・シフト」日本知財学会第4回年次学術研究発表会予稿集, pp.210-215, 2006年。

「知的財産関連人材育成のあり方に関する調査研究報告書」(委員長:妹尾堅一郎), 特許庁, 平成17年度特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書, 財団法人知的財産研究所, 2005年。

妹尾堅一郎「知財マネジメント教育の新展開：先端領域における先端人財育成方法論を吟味する」日本知財学会第3回年次学術研究発表会予稿集, pp.90-95, 2005年。

妹尾堅一郎「[互学互修]による先端知財マネジメント教育」日本知財学会第2回年次学術研究発表会予稿集, pp.390-393, 2004年。

妹尾堅一郎「[互学互修]モデルの可能性～先端的専門職教育における「学び合い・教え合い」」コンピュータ&エデュケーション(CIEC学会誌), Vol.15,

pp.24-30, 東京電機大学出版, 2003年。

シャイン『プロセス・コンサルテーション』, 稲葉元吉, 尾川丈一訳, 白桃書房, 2002年。

チェックランド&スクールズ『ソフト・システムズ方法論』妹尾堅一郎監訳, 有斐閣, 1994年。

## 注

- (1)例えば, 中島淳会長「プロフェッショナルの真髄を極めよう!」パテント誌 2007年, Vol.60.  
[http://www.jpaa.or.jp/activity/publication/patent/patent-library/patent-lib/200704/jpaapatent200704\\_002-004.pdf](http://www.jpaa.or.jp/activity/publication/patent/patent-library/patent-lib/200704/jpaapatent200704_002-004.pdf).  
 あるいは, 2008年会長年頭所感。  
<http://www.jpaa.or.jp/activity/appeal/2008newyear-msg.html>
- (2)例えば, 中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアルについて～はじめてみよう! 知財経営～2008年4月16日, 経済産業省・特許庁 [http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/manual\\_tizaikeiei.htm](http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/manual_tizaikeiei.htm)
- (3)例えば, ◇知的財産推進計画 2007, 2007年5月31日, 知的財産戦略本部。  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/070531keikaku.pdf>. あるいは, 知的財産推進計画 2008 - 世界を睨んだ知財戦略の強化 - 2008年6月18日, 知的財産戦略本部。  
<http://www.ipr.go.jp/sokuhou/2008keikaku.pdf>
- (4)本論の第1部は, 妹尾堅一郎「知財人財イノベーションへの4つの流れ～知財専門人財の融合化, 広域化, 分化・専門職化, 流動化」, 日本知財学会誌, Vol.4, No.3, pp.12-20, 2008年, ならびに妹尾堅一郎・生越由美『社会と知的財産』放送大学, 2008年の第2部を基本に再構成, 加筆修正を図った。第2部は, 日本弁理士会における講演, あるいは知財ビジネスアカデミー等における知財コンサルタントに関する講義等を基に加筆修正を行ったものである。
- (5)「パラダイム」とは, トーマス・クーンが1960年代に提唱した概念で, 人々がものを考えるときに暗黙の前提とする「準拠枠組」のことである。
- (6)ここで技術とは, 「もしxxすればyyする」という因果関係の集合体 (A set of interrelated if-then statements: 相互に関係する因果関係言明の集合体) である。だから発明や発見をこの形式で表せば, それは特許明細の要点となるだろう。
- (7)ここでブランドとは, 商号・商標や意匠によって想起

される品質・価値・信頼といったイメージの集合体と定義される。だからブランドとは極めて濃厚な価値を生む情報の極致だといえるのだ。

- (8) <http://www.innovateamerica.org/index.asp>
- (9) <http://www.meti.go.jp/press/20060609004/20060609004.html>
- (10) <http://www.cao.go.jp/innovation/index.html>
- (11)ここでモデルとは「仕組み(構造), 仕掛け(機能), 仕切り(マネジメント)」のセットのことである。
- (12)もう一つのモデルは, 創出人財, 保護・権利化人財, 活用人財に加えて, 例えばビジネスプロデューサ等の知的創造サイクルをマネジメントしたり支援する人財, さらにはサイクルを支援する人財, 例えば知的財産関連研究者, 知財教育担当者, 知財ジャーナリスト, 産学連携関係者等が挙げられる。
- (13)このモデルは, 筆者が委員長を務めた「知的財産関連人材育成のあり方に関する調査研究報告書」(特許庁, 平成17年度特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書, 財団法人知的財産研究所, 2005)において筆者が提唱した分類である。  
[http://www.iip.or.jp/summary/summary2005.html#17\\_08](http://www.iip.or.jp/summary/summary2005.html#17_08)  
 このモデルと, 筆者が専門委員を務める内閣官房知的財産戦略推進本部「知的創造サイクル専門調査会」によって出された『知的財産人材育成総合戦略』における三層構造はほぼ同一である。  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/cycle/senryaku.pdf>
- (14)第二層, 第三層については本論の範囲外なので省略するが, 関心ある方は, 例えば次を参照されたい。妹尾堅一郎「第15章 知財人財の育成」, 妹尾堅一郎・生越由美『社会と知的財産』, 放送大学, 2008年。
- (15)一方, 両隣の領域(創出, 活用)の専門職における「広域化」も必須である。技術の研究・開発スタッフ, 経営スタッフ, 営業スタッフ, 経理スタッフ等にも知的財産やそのマネジメントに関する知識・経験を身につけさせ, 知的財産経営の一翼を担わせることが必要である。
- (16)日本の企業でジェネラリストとは, 一般的に「文系の何でも屋」的ニュアンスで語られることもあるが, 英語で「ジェネラル」とは将軍, つまり各領域の専門家を使って作戦を指揮する人である。あるいは「セクレタリージェネラル」とは, 国務長官や総事務局長を指す。

- つまり、それ自体がプロの専門家を使うプロなのである。
- (17)ただし、先端的な領域は、必ずしも融合領域とは限らない。知の新領域の創出モデルとしては6つの理念型、すなわちインター（学際知）、ニッチ（間隙知）、フュージョン（融合知）、トランス（横断知）、メタ（上位知）、フロンティア（先端知）がありうる。もちろんこれらは理念型であり、現実にはこれらの理念型が重層している。知財マネジメントは、既存の三分野によって構成され、それらが学際化・融合化していくと共に、さらに先端的な展開をしていく。また間隙的な部分を持ち、さらに実践では横断的・上位的な支援を必要とする。つまり、先端領域は知の創出と密接に絡むのである。
- (18)例えて言えば、柔道において背負い投げだけでは実践的に闘えないからである。払い腰も四方固めも、要するに「あの手・この手」をマスターしていなければ専門家としては認められないのである。その上で、背負い投げが得意技であると言うことは、もちろん構わない。
- (19)この補助・補佐業務や支援業務の議論については、妹尾堅一郎「知財人財イノベーションへの4つの流れ～知財専門人財の融合化、広域化、分化・専門職化、流動化」、日本知財学会誌、Vol.4, No3, pp.12-20, 2008年、をご覧ください。
- (20)育成の方法論について興味のある方は次を参照されたい。妹尾堅一郎「知識伝授」で先端実践領域の先端人財を育成できるか：「互学互修」モデルによる専門職育成と知の創出」、コンピュータ & エデュケーション (CIEC 学会誌)、Vol.21, pp.114-120, 東京電機大学出版、2006年。
- (21)これらの語彙は多様な訳がなされており、定訳であるわけではない。ここでは筆者が使用するものをを用いた。
- (22)例えば『プロセス・コンサルティング』E. H. シャイン、稲葉元吉・尾川丈一訳、白桃書房、2002年3月発行が代表的である。方法論的には、例えば、チェックランド&スクールズ『ソフト・システムズ方法論』妹尾堅一郎監訳、有斐閣、1994年を参照されたい。
- (23)ちなみに筆者は、こちらのタイプのコンサルティングを主体にしている数少ない一人である。
- (24)方法論は方法や手法ではない。端的に言えば、各種の方法や手法をどのように使って、どのように思考や業務を進めていくか、そのプロセスについての基本思想とガイドラインの組み合わせを指す。
- (25)この場合「プロジェクト型研修」と「研修型プロジェ

- クト」の区別をつけることが肝要となる。前者は、研修効果をあげるために、講義による座学やセミナーではなく、ミニプロジェクト等を行い、それをワークショップ形式等で検討するタイプを言う。いわば授業法の1つとしてプロジェクトを活用するものである。後者は、研修という場を借りて、実際のプロジェクトを遂行する、いわば企業横断的な、あるいは部門が特命的なプロジェクトを、研修という名の下で（あるいは方便を用いて）実施するものだ。この時、実際の個々のプロジェクトを指導することが、一種のコンサルティングとなる。
- (26)問題学とは筆者の専門分野である。問題の解決を考えるのではなく、問題の設定自体が適切であるか、問題と解決策の関係がどのようになっているか、等々について考察を行う実践的学問領域である。
- (27)もちろん、コンサルタント自身もコンサルテーション経験から何に気づき、何を学んだかを省察すべきことは言うまでもない。
- (28)[http://www.jpaa.or.jp/about\\_us/information/pdf/kaiinbunpu.pdf](http://www.jpaa.or.jp/about_us/information/pdf/kaiinbunpu.pdf)
- (29)[http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryoutoukei/nenpou\\_toukei\\_list.htm](http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryoutoukei/nenpou_toukei_list.htm)
- (30)企業内弁理士は、出願業務の「内作担当者」か、「外作管理者」か。企業の方針は多様である。
- (31)【知的財産の創造、保護及び活用に関する推進計画】(2003年7月8日策定)  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/030708f.html>  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/070531keikaku.pdf>
- (32)この項目は、次の論文を基にしている。妹尾堅一郎「知識、技術、発明、特許のプロセスモデル」、日本知財学会第6回年次学術研究発表会予稿集、pp-, 2008年。
- (33)「保護」から「権利化」に至るところに記されているのが、「収益」(2005年度)あるいは「資金」(2007年度)だけになっている点も指摘したい。活用したことから得られるのは資金だけではない。市場からのフィードバック、すなわち技術やコンテンツの活用に関する知見という「(広義の)知的財産」が、このサイクルを次の螺旋的(スパイラル)に導く際に極めて重要なはずである。それが今後は加えられるべきである。
- (34)筆者は、知財戦略本部の専門委員として、このモデルについての指摘と提案を行っている。第5回知的財産

による競争力強化専門調査会議事録(2008年3月4日),  
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kyousou/dai5/5gijiroku.html>

(35)このモデルは、学術的にも「事業戦略からの知財マネジメントの形成」や「事業戦略・知財戦略からの研究開発戦略の形成」等に関する研究を進めることを課題とするだろう。

(36)これらの能力開発については、日本弁理士会「知財ビ

ジネスアカデミー (IPBA)」において知財コンサルタント育成を前提にした科目が構成されている。

<https://www.ipba-jpaa.jp/top/>

(37)実務家育成の考え方と方法論については、次を参照されたい。妹尾堅一郎編「9章 社会人教育における授業法」、佐伯胖監修／CIEC編『学びとコンピュータハンドブック』、東京電機大学出版局、2008年。

(原稿受領 2008. 9. 12)

### バックナンバーのご案内

ご希望のバックナンバーの在庫をご確認の上、郵便振替(00170-0-0059868 日本弁理士会)にて送付先を明記し、代金をお支払いください。ご入金を確認次第、「パテント」をお送り致します。

宛先：日本弁理士会 広報・支援・評価室パテント担当 1冊 840円(税込) + 送料 100円 = 940円

年	月号	バックナンバー内容
2005年	11	特集《大学における知的財産の研究》
	12	特集《弁理士制度について》
2006年	1	特集《TLOの知財管理と弁理士》
	2	特集《著作権実務ガイドライン》
	3	特集《中国・四国は今！》
	4	東京大学大学院新領域創成科学研究科知的財産インキュベーション戦略講座インタビュー他《ソフトウェア》
	5	特集《知的財産高等裁判所との座談会》
	6	特集《特許評価／実務系委員会の活動報告》
	7	特集《国内における模倣品対策》
	8	特集《商標／平成17年著作権重要判決紹介》
	9	特集《判例研究》
	10	特集《「意匠法等の一部を改正する法律」について》
	11	特集《地域産業活性化のための取り組み(地域産業の実態)》
	12	特集《周辺業務の実態》
2007年	1	特集《知的財産の価値評価》
	2	特集《企業の知財戦略》
	3	「流通流動化検討委員会連載スタート」, 「改正意匠法24条2項について」
	4	《企画・若手弁理士の活動報告》《平成18年度著作権重要判決紹介》
	5	特集《第12回知的財産誌上研究発表会》
	6	特集《インターネット上の知財データの活用／平成18年度著作権委員会》
	7	特集《北海道・不正競争防止法委員会》
	8	特集《女性弁理士, 第12回知的財産権誌上研究発表会 質疑応答原稿》
	9	特集《平成18年特許法》
	10	特集《特許明細書作成実務》
	11	特集《最近の米国判例》
	12	特集《地方自治体の知財への取り組み》
2008年	1	特集《環境技術》
	2	特集《知財を取り巻く世界情勢》
	3	特集《既登録弁理士の継続研修》
	4	特集《様々な環境・業務に従事する弁理士》
	5	特集《第13回知的財産権誌上研究発表会》
	6	特集《中国の知的財産制度》
	7	特集《良い明細書の作成方法》
	8	特集《平成19年度著作権・コンテンツ委員会》
	9	特集《農林水産分野における知的財産》