

第3節

知財の人材育成問題に関する比較研究

I. 中国企業知識産権人材育成に関する研究

中南財經政法大学 知識産権研究センター 曹 新明 教授

1. 中国企業知識産権の基本情報

改革開放30年余りの急速な発展によって、単にGDPから見れば、中国は世界第二の経済体になった。¹

また、過去30年余りで、中国企業（国有企業、大企業、中小企業と零細企業を含む）は急速な発展の機会の波に乗れた。2014年までに中国で登録された企業は、2000万社余りである。その中で、中小零細企業は企業全体において99%を占め、大中企業は約1%のみである。他方、外国企業は3%を占め、新興企業は30%を超えた。「フォーチュン・グローバル500」における中国企業の会社数は引き続いて増加し、2014年の「フォーチュン・グローバル500」に記載された中国企業は100社となり、新記録を樹立した。

中国企業の平均収入と資産はグローバル500とほぼ同じであるものの、企業競争力を表す決定的なデータ（企業利益と1人当たりの利益）はグローバル500と明らかな差にある。調査では、中国企業の競争力は明らかに弱く、その要因は多々ある。その中で、最も注目される要因は中国企業が核心競争力を備える知識産権が端的に不足している事にある。

実質上、単に件数から言えば、近年、中国企業が持っている知識産権（専利、商標、著作権及び他の知識産権を含む）の件数は世界1位になった。例えば、中国企業が持っている専利出願件数、専利登録件数と専利維持件数は世界1位であり、商標登録申請件数、登録された件数と保有件数も世界1位であり、著作権の件数も他の国と比べて少なくはない。²中国が持っている知識産権件数がそれほど多くあるのに、なぜ企業の競争力は依然として弱いのか？ 主な理由は、中国が持っている知識産権件数が多いが、先進性、創造性を備える知識産権が非常に少なく、知識産権を通じて新たな市場を開拓することができていない。また、中国企業は知識産権を市場の競争力に転化する比率が非常に低く、データでは多くても15%の知識産権が転化して利用されているが、85%以上の知識産権が無視されて防御の手段に使用されていた。さらに、様々な制約によって、中国企業、特に大中企業は、知識産権への認識が不足している。具体的には以下のように表している。

1. 自らの知識産権を市場の競争力の向上のために充分活用していない。
2. 自らの知識産権が他人に侵害された後、多くの場合、知識産権を保護するように積極的な措置を取らず、消極的に取り扱う。更に、そのまま無視する場合がある。
3. 他人の知識産権を尊重せず、他人のブランド、技術又は作品に「ただのり」する。
4. 知識産権人材を重要視せず、知識産権紛争が起こった時、臨時に招聘して慌てて対応する。また、ある企業が知識産権従業員を招聘した際、その地位と給料がほかの重要なポストと比べ

¹ 2010年8月1日、中国評論新聞網の報道、中国が日本を越えて、世界第二の経済体になった。資料の来源：<http://observe.chinaaiiss.com/html/20108/1/a28a15.html> [最終アクセス：2015年8月26日]。

² 2015年5月16日の中国新聞網の報道を参照する。中国知的財産の数量が高速に増え、申請量が連続的に4年が世界1位になる。資料の来源：http://finance.ifeng.com/a/20150416/13638665_0.shtml [最終アクセス：2015年8月26日]。

て低い。

5. 独立した知識産権部を設立した大中企業がどんどん増えているが、ほとんどの企業が業務内容にあった部門を設立していない。知識産権部を設立した企業でも、その従業員も非常に有限であり、日増しに激しい市場競争の需要に対応できていない。

先ずは、現在の中国企業は知識産権の創造、運用、保護及び管理という各分野に明確な進歩があった上で、知識産権人材に対しての重用も向上したが、競争が日増しに激しくなる市場において急速に発展し、市場シェアを占めるように、最も重要なのは知識産権を大切にして、知識産権人材を重要視し、優秀な知識産権人材をなるべく早く育成して、知識産権を市場競争の有力な武器とさせる必要がある。

2. 中国企業知識産権人材の需要概要

以前と比べて、現代の中国企業は知識産権人材に対しての需要がどんどん増えている。中国がWTOに加盟する前、特に改革開放の前に中国で専門的な知識産権人材を必要とする企業はわずかであった。少数の企業が知識産権事務を取り扱っても、法律事務所、知識産権行政管理機関又は知識産権の学術研究に従事している学者に頼み、知識産権サービス専門機構に依頼するのは少なく、自らの知識産権従業員によって解決するのは更に少なかった。

調査によって得られたデータを通じて、中国企業は知識産権人材に対しての需要は以下のような5つの段階を分けている。

(1) 第1段階は、中国企業が知識産権人材に対しての需要の準備期である（1949-1980）

1949年10月1日に、中華人民共和国が成立した。これ以降、中国が新時期に入ってきた1957年以降、中国がさらに社会主義建設時期に入った。1980年代の初め、中国が実施したのは計画経済であった。その上、海外の競合国が中国に対して全面的に包囲した為、中国が自国内だけに注力した発展の方式を取らなければならなかった。このような経済方式では、企業の経営活動はすべて国家の計画・指導によって実施され、国家計画を達成すれば良かった。この期間、企業には商標があり、発明創造、作品創作も行うが、知識産権がなく更に必要もなかった。その時期では、企業の全ての権利が国家または集団に属していた。したがって、企業に対して、知識産権人材も必要ではなかった。実質上、その時期の中国は、知識産権に興味を示している人も少なかった。知識産権大師郭寿康教授が語ったように、1980年、中国政府が専利法の起草を決定した時、専利法に詳しい人がほとんどなかった。当時、郭教授がアメリカに留学中、国家から緊急に呼び戻されて専利法の起草作業に参加した。ここから見れば、当時の中国人は知識産権という概念を知っている人が少なかった。更に、当時の中国企業は知識産権について認識していなかった。

(2) 第2段階は、中国企業が知識産権人材に対しての覚醒期である(1980-1990)

この時期は、中国の改革開放、経済建設を中心とする転換期であった。当時、中国が採用したのは計画的な市場経済のモデルであった。このモデルの中の企業は、自主独立な市場経営権利がまだ少なかったが、政府が特別に授権した範囲で適切な自主経営権を持っていたので、自主経営、損益に自ら責任を負うという経営方式を徐々に形成していった。企業が自主経営権利の確定に伴い、先進国の最先端製品、最先端技術、先進的マーケティング方式及び先進的管理理念を学び始めた。そこで、ある経営理念が開放し、特定の企業が偽物、模倣、盗作、コピー、借用などの方式で、海外商品を模倣して製造し、他人の商標を盗用し、他人の作品を盗作して、巨大な利益を取得した。これと同時に、中国伝統工芸、老舗ブランド及び新技術、新技術を有する企業が自分の商標を登録し、自分のブランドを作り出し、自分の専利を出願することを始めた。このような種類の企業が市場の機会を先取りし、適切な利益を取得した。この時期での主な特徴は、数多くの企業が、自らの商標、ブランド、専利と著作権を持っていると、経営の主導権を得る事が出来ると理解され、知識産権を重視し始め、知識産権人材に対しての需要に良い結果となった。

例えば、1987年、ある地域で3社(甲乙丙)の酒造企業が同一商標(A)を共同的に使用していた。1982年、中国が新中国成立以来に第一部の「商標法」を公布した。その中で、甲企業が先に商標局へ商標登録を申請して、早速に許可されて登録した。そして、甲企業が乙丙との2つの企業へ商標使用を停止しようという警告状を発し、停止しなければ、起訴とする。甲企業から発した商標停止使用に関する警告状に対して、乙企業は当該商標の原始使用者である理由で、当該商標を取り消すと商標局へ申立てた。丙企業は他の商標に変更しなければならなかった。当時に、このような紛争が何件あった。したがって、数多くの企業が知識産権を重視し始め、更に知識産権従業員を登用し、企業の知識産権に関する意識を向上させた。

(3) 第3段階は、中国企業が知識産権人材に対しての登用期である(1990-2000)

1990年代、知識産権の分野において、中国では数件の重大な積極事件と消極事件が起こった。

(i) 中国知識産権法律体系に関する3つの基本となる法の制定が完成した。1982年8月23日に第五回全国人民代表大会常務委員会で「商標法」を通過させ、1983年3月1日から執行した。1984年3月12日に第六回全国人民代表大会常務委員会で「専利法」を通過させ、1985年4月1日から執行した。1990年9月7日に第七回全国人民代表大会常務委員会で「著作権法」を通過させ、1991年6月1日から執行した。ここまでで、中国知識産権法律体系の基本的な構成が構築完了した。その上で、中国の知識産権司法体系と行政管理体系もそれに合わせて築いてきた。これによって、中国企業は知識産権の重要性を明確に意識した。

(ii) 中米の知識産権紛争。1991年4月26日に、米国通商代表部は、「米国政府を代表して『知識産権1991年スペシャル301条報告書』を発行し、中国を知識産権に対し保護が不足しているという『重点国家』に指定し、かつもし同年に『知識産権了解覚書』を達成しなければ、中国企業から

米国に輸出した商品に対し15億ドルの罰金をかす」と通達した。このようにして、中米の知識産権紛争が起こった。本件には消極性があったが、中国政府は交渉力でこの危機を解決し、積極的な要素に転化させ、中国企業に知識産権に対しての注目度を強烈に印象付けた。

(iii) 中国企業は中外の2つの市場で海外企業と政府からの知識産権に関する指導を同時に受けた。

国内においては、日本企業と欧米企業が中国企業に対して知識産権侵害訴訟を提起し、かつ巨額の賠償を求めることを通じて、中国企業は、知識産権を重視しなければ、また他人の知識産権を尊敬しなければ、本国においても、訴訟かつ巨額の賠償を負担しなければならないとのことを初めて意識した。

海外においては、中国企業が他人の知識産権を利用し、他人の知識産権を侵害する現象が多く、また、自らの商標が他人より海外で先に登録され、海外貿易を損害する状況を通じて、中国企業は、知識産権は国際市場の重要な武器であり、知識産権がなければ、うまく進まれないことを深刻に受け取った。

(iv) 中国政府は知識産権への保護に力を入れ、偽物、海賊版、知識産権への侵害行為を厳しく取り締まることにより、知識産権を新たに強く印づける事を出来た。

このような沢山の積極事件と消極事件のおかげで、中国企業は知識産権を重視し始め、かつ知識産権人材を採用し、知識産権部門を設立して、知識産権保護と管理事務を展開した。

(4) 第4段階は、中国企業が知識産権人材に対しての重用期である(2000-2010)

この段階での代表的なトピクスは、2001年、中国が世界貿易組織(WTO)に正式に加盟した事である。中国政府は、1986年のGATT ウルグアイ・ラウンドで、当時のGATT組織に正式に加盟申請を申立てた。引き続いて、国際社会で注目された「貿易に係る知識産権協定」(TRIPS)の締結とWTOの成立であった。このような一連の事件が全て知識産権に関連していた。当時の中国企業は、中国が採用した強力な政策によって海外市場を開拓すること準備が出来た。したがって、中国が正式にWTOに加盟した後、中国企業は知識産権に注目し、知識産権従業員を採用することのみならず、知識産権人材を重要視かつ重用し始めた。

中国企業が知識産権人材を重用する象徴は大金で優秀な知識産権人材を招聘することであった。例えば、知識産権審判に従事する裁判官、大学の知識産権専門家と学者、知識産権行政管理に従事する公務員を高給で迎え、海外の学歴がある知識産権人材も高給で採用された。このような現象によって、中国高等学院が知識産権学院を数多く設立し、企業の需要に応じて各種の知識産権人材を育成する場をもたらした。例えば、2004年から、中国高等学校(高等教育機関)が知識産権学部を設立して、新卒高校生を募集して育成していた。2006年、知識産権法律大学院を増設し、理工系大卒の背景と実践経験を有する従業員に対して育成を行い、知識産権法律に関する博士と管理学博士の育成が更に注目された。

(5) 第5段階は、中国企業が知識産権人材に対しての育成期である(2010-今まで)

30年余りの発展を経て、現在の中国企業は知識産権を非常に重視し、知識産権人材も重用している。大多数の中国企業は初期の偽物、コピー、盗用の方式から創造、革新と創作に変更し、先進的な市場をねらい、国際動向を追い、公平競争経営を行う。したがって、学生の知識産権人材を登用・導入の方式で知識産権人材を募集することでは企業の需要を満足できない。知識産権によって経済活動を行う企業は、ほとんど企業自身の経営理念、個性特徴及び市場分布の状況に応じて知識産権人材を育成する。

言い換えれば、現在の知識産権人材又は企業の主な製品・サービスに関する専門知識を有する人材は、企業知識産権人材の新人または入社数年の従業員として用いられる。中国企業は現在雇用している知識産権人材の優秀な従業員は、現代の企業全体に全面的に適応できる人材の最優秀従業員である。したがって、現在の中国企業は、知識産権人材の優秀、最優秀な従業員の育成計画を開始し、自身の需要に応じて専門的に育成する。例えば、ある調査された企業は、知識産権人材育成に関する5年企画と10年企画を制定した。これらの企業が招聘した知識産権人材は後備人材及び予備人材と称した。制定した育成企画に従って優秀な人材を鍛え上げ上で、実戦に投入する。標準に達することができないと、淘汰又は引き続いて教育を受ける可能性がある。

3. 中国企業が需要する知識産権人材の特徴

中国企業(特に大中型企業)が要求する知識産権人材が備える専門特徴を正確に把握するために、適当な知識産権人材の育成方式を追求するように、本ゼミナールは、わざわざ浙江省杭州市、広東省深センと広州市、湖北省武漢市などの10社余りの企業へ赴いて相談、調査と検討を行った。この10社余りの企業は、大中型企業6社、中小零細企業5社を含む。調査された6社の大中型企業の中で、新興企業3社と伝統的な企業3社であり、5社の中小零細企業はそれぞれに製造企業、販売企業とサービス企業である。調査された6社の大中型企業の中で、4社が独立な知識産権部を設立し、2社が法律事務部を設立して知識産権事務を取り扱う。調査された5社の中小零細企業は専門的な知識産権部と法律事務部を一切設立しない。このように、現在中国の大中型企業は知識産権に対しての重視程度が明らかに向上したが、中小零細企業が知識産権に対して基本的に軽視している状態である。

調査された大中型企業は知識産権に対しての対応は以下のような5点に概括できる。

第1、新興企業が知識産権に対しての重視程度は伝統的な企業より高い。具体的には、新興企業が独立な知識産権部を設立することにより、專利出願、商標登録申請と著作権登録、集積回路配置図デザイン登録など、知識産権市場運営状況、知識産権紛争の処理、海外知識産権保護などを含む企業に係る知識産権事務を専門的に取り扱う。伝統的な企業は依然として知識産権部を設立しないが、知識産権事務を法律事務部に分配するので、少なくとも知識産権事務が無視できないことを認識した。

第2、新興企業が独立な知識産権部を設立したので、専門的な知識産権職員及び知識産権管理者が配置している。伝統的な企業が独立な知識産権部を設立しないものの、法律事務部には専門的な

知識産権事務に従事する職員を招聘した。

第3、新興企業が知識産権の創造、運用、保護と管理に非常に重視すると同時に、知識産権人材の育成も重視する。伝統的な企業は知識産権紛争の処理を重視するが、知識産権の創造、運用には重視せず、もちろん知識産権人材の育成も重視しない。

第4、新興企業が中国現地の知識産権への保護と管理に重視するのみならず、海外知識産権への保護と管理にも重視する。伝統的な企業は中国現地のみに注目し、海外知識産権にはほとんど重視しない。

第5、一旦知識産権紛争が発生したら、新興企業が非常に重視し、臨時機構を成立して紛争を専門的に取り扱い、更に相応的な対策と措置も制定する。これに対して、伝統的な企業は専門的な機構を成立してはなく、法律事務部に依頼して取り扱う。

調査された中小零細企業は、自らの知識産権を他人に侵害されることが少なく、よく他人の知識産権を侵害するので、自らの知識産権をそのままに放置する。したがって、誰かの知識産権を侵害したことを通知された時、よく不適切な方法で他人に頼み、和解を求める。もし和解できなければ、適切な弁護士に依頼する。なぜ専門的な知識産権従業員を招聘しないと聞いたら、「普段は仕事がほとんどないので、必要ではない」と明確に回答してくれた。

上述の分析によって、大中企業、特に大中新興企業のみが知識産権人材を需要し、知識産権人材育成の問題を検討する必要がある。調査された6社の大中企業は、企業が需要する知識産権人材が以下のような特徴があると考えている。

（1）知識産権の基本理論に精通する

調査された大中企業は、知識産権事務を専門的に取り扱う企業の従業員が、知識産権の基本理論を紹介する必要があると考えている。その理由は以下のとおりである。知識産権は権利グループであり、具体的には専利権、商標権、著作権、ノウハウ、集積回路配置図デザインなどを含む。専利法律制度、商標法律制度、著作権法律制度、ノウハウ法律制度、集積回路配置図デザイン法律制度などの間に非常に大きい格差があるので、企業の専門的な知識産権従業員として、一部の知識産権知識のみを知っているが、知識産権の基本理論には精通しなければ、複雑な知識産権事務に対応するのは難しい。周知のように、時代の発展、特に新技術、新材料、新技術の創造・応用に伴い、それぞれの具体的な法律制度にはそれぞれの状況にあった挑戦があり、状況に応じて変更しなければならない。過去で把握した基本知識がいつの間にか淘汰される可能性がある。例えば、ネットワーク技術発明を運用する前に、多くの知識産権法律規定が知識産権所有者、知識産権使用者及び社会公衆の間で利益バランスが保持できた。知識産権によって起こった関係紛争がよく解決できた。しかし、ネットワーク技術が発明され、運用が始まった後、このようなバランスが崩され、新しい知識産権紛争が発生した。このような状況で、知識産権法律規定を修正し、知識産権の基本理論を発展し、知識産権紛争に対しての解決方式をイノベーションとする必要がある。

新しい知識産権状況に対して、知識産権に関する新入社員を適当に登用するうえに、元々の知識産権従業員が把握した豊かな知識産権の基本理論を利用してその後の仕事を指導する必要がある。したがって、大中型企業は、知識産権従業員が知識産権の基本理論に精通するのは一番重要な条件

となる。

（２）主な業務に関する専門知識に精通する

各大中企業の主な業務分野が違い、大中企業の知識産権従業員は、完璧な知識産権の基本理論のみを身に付け、主な業務分野に関する専門知識に詳しくなければ、企業と一体となり、企業の知識産権戦略のために、綿密な計画を立てて、企業の利益を最大化とするように企業の知識産権業務を取り扱うことができない。例えば、ある調査された企業は経営している主な業務がネットサービスである。当該企業が10人余りの零細企業を始めて、10年余りの経営を経て、中国ネットワークサービスの大手企業となった。当該企業が独立な知識産権事務部を設立して、100人以上の専門的な知識産権従業員を招聘した。その招聘条件には知識産権理論に精通すること及びインターネットに関する知識に詳しいことを含む。実践によって、当該企業はこの専門的な知識産権グループを通じて、ほぼ百戦百勝と言え、数多くの知識産権紛争を成功裏に解決した。

これに対して、調査された別企業が独立な知識産権事務部を設立し、何十人の専門的な知識産権従業員を招聘したものの、その中で、数多くの人は知識産権の基本理論のみに精通したが、主な業務に関する知識が不足で有ったため、知識産権紛争において、勝訴したのが少なく、経営活動に影響を及ぼした。この局面を招く主因は、多くの知識産権従業員が業務に関する知識が詳しくなく、知識産権戦略の計画、警告システムの措置及び知識産権紛争に対応するマニュアルを作成した時、片手落ちとなった。

もしある大中企業が幾つの分野において業務を展開すれば、当該企業は、知識産権従業員を知識産権万能の人に変更してはなく、関連する業務の専門知識に詳しい知識産権従業員を重点的に招聘しなければならない。中小零細企業と言え、生産経営規模と経営能力の制限で、知識産権従業員を招聘すれば、主な業務に関する専門知識をよく把握し、かつ知識産権基本理論にも精通することに注目されるが、できれば知識産権知識が広ければ広いほどよい。調査された中小零細企業は、知識産権従業員に対しての需要がそんなに切実ではなく、知識産権紛争が発生したら、専門的に知識産権サービスを提供する事務所に依頼するのが普通であった。しかし、経営規模が広くなり、少数量の知識産権従業員が必要となった時、知識産権理論に精通することより、主な業務に詳しい事がもっと重要であると考えていた。

（３）各種の事務を自由に取り扱える智恵

「知識産権は玄学であり、知識産権の専門者は知識産権の基本理論、基本知識を自由に運用する魔法を把握する必要がある」という言い方がある。企業に対して、このような感じが深い。調査された6社の大中企業は、知識産権事務を取り扱う独立な知識産権事務部を設立し、または、知識産権事件を法律事務部に依頼している。いずれかの方式で知識産権事務を取り扱う企業でも、共通の感じがある。即ち、知識産権事件が着実であると同時ににはかないものであり、蜃気楼のように、見れば非常に美しいが、把握できない。例えば、ある調査された企業は商標を登録しようとした。当該商標は商標設計のサービス業者を提供する機構に委託して設計したものである。設計中、被委託

者が商標データ庫とネットワークで検索した。検索結果は以下のようである。(1) 同類企業が使用している商標が設計された商標と同じまたは類似することはない、登録した商標もこの商標と同じ又は類似するものもない。(2) 同類製品又はサービスにも同じまたは類似の商標を発見しない。

(3) ある企業(乙企業)が経営している製品とサービスが当該企業の製品とサービスとは関係ないが、乙企業のある未登録商標は当該商標とし類似している。

このような検索結果に基づき、当該企業が分析研究を行い、登録申請を申立てるのは大丈夫であるとの一致した見解に達した。しかし、当該商標申請登録が初歩査定公告段階に入った後、乙企業が商標の先使用かつ一定の知名度があるとの理由で、商標局へ異議を申立て、当該企業の商標登録申請を取り消すことを請求した。商標局が審査しているところ、乙企業が使用中の未登録商標を馳名商標と認定する要求を商標局へ提出した。審査を経て、商標局は、乙企業が先使用の未登録商標は馳名商標であると認定した。当該の結論によると、商標局は当該商標の登録申請が商標法の関連規定に違反し、他人の先使用した未登録馳名商標を冒認出願したので、当該商標の登録申請が却下された。最後に、商標の不服審判手続きと司法手続きを経て、当該商標が最終的に許可されて登録した。結果が満足できたが、過程にはすごく懸念があった。したがって、もし調査された企業がその知識産権従業員が融通の実践智恵が備えなく、対応の魔法を妙用する能力がなければ、却下された結果が回避できないと確実に感じた。

調査された別企業(甲)と丙企業とはネット不正競争紛争と独占紛争を受けた。このような紛争が中国知識産権の発展歴史において初めてであった。甲企業は、丙企業がネット不正競争行為を実施したので、自らの正当的な市場利益が損害されたと訴えた。丙企業は、逆に甲企業がネット独占行為を行い、中国の独占禁止法に違反したと訴えた。このような紛争に対して、当該業界に関する知識と知識産権理論を自由に運用する知恵がなければ、このような案件に勝つとするのは無理である。この2つ案件を通じて、甲企業の知識産権従業員が知識産権を自由に運用する知恵を展開し、案件を勝つのみではなく、裁判所がこのような類似な紛争を審理するとき、ネットで企業が実施した独占行為の認定標準を革新した。

したがって、調査された企業は、知識産権従業員を招聘する場合、知識産権理論と知識を自由に運用して問題を解決する知恵が身に付かなければならないと言う条件を明確に提出した。

(4) 海外知識産権事務を取り扱う能力

世界知的所有権機関の元事務総長Kamil Idlis様が言ったように、知識産権は経済を推進する有力な武器である。企業にとって、知識産権は企業が市場競争に参加する時の重要な武器である。海外貿易も経営している大中企業にとって、知識産権が不可欠の重用な道具である。中国において海外貿易を経営している企業が統計11万社余りであり、海外知識産権事務(例えば、専利出願、商標登録申請、貿易パートナー国家の知識産権法律、慣例及び若干の具体的な規定など)及び知識産権紛争の解決などを取り扱う必要があり、係る範囲が非常に広い。より重用なのは、現在の中国が、日本のように本国の海外貿易企業に知識産権サービスを提供する知識産権協会組織機構が欠如している。

したがって、中国企業が非常に厳しい海外知識産権に関する苦境に陥っている。企業が海外パー

トナー国家又は競争相手、企業又は知識産権所有者への権利侵害を訴えられること又は他の問題を直面している場合、当該企業は自分で解決方法を求めなければならない。このような状況で、外国に係る中国貿易のある大中型企業は外国に係る知識産権紛争が発生した後、外国に係る知識産権サービス機構に頼んで関連する事務を取り扱ったが、日常の外国に係る知識産権事務については、自らが予備している知識産権人材によって発生可能性がある各種の外国に係る知識産権紛争を取り扱わなければならない。したがって、中国企業は、招聘した知識産権従業員に対して外国に係る知識産権事務を取り扱う良好な能力を要求するのは普通である。

選択して調査された企業は海外貿易活動を行う資格がほとんどあり、かつ外国に係る経営活動を行う過程に、外国に係る知識産権紛争を遭ったことがあり、外国に係る知識産権事務を取り扱うことに直面している。したがって、招聘した知識産権従業員に対して、外国に係る知識産権事務が取り扱える能力を身につけるという要求を提出した。

4. 中国企業知識産権人材育成の基本目標

中国企業には非常に面白い現象がある。外国に係る企業が知識産権人材に対しての需要が差し迫っているが、海外貿易の資格が無い企業が知識産権人材に対してそんなに気にしていない。大中型企業が知識産権人材に対しての需要が差し迫っているが、中小零細企業がほとんどない。これは調査された企業のデータによって反映していたことである。調査サンプルが少ないので、正確な結論を得るのは無理であるが、大体はこの状況である。

調査された企業と交流しているうちに、調査データに基づき、中国企業が知識産権人材育成に対して、公認される共同目標がないので、異なる種類の企業に対して区別するべきである。

(1) 外国に係る企業にとって、確定された知識産権人材育成の目標は以下のような3つがある。1. 知識産権従業員が少なくとも一種の外国語（英語、日本語、フランス語を含む）を把握できる。もし企業の海外貿易パートナーが少数言語国家に属すれば、育成ではなく、一定期間招聘にする。2. 知識産権従業員が知識産権の基本理論を精通させるうえで、自由に運用できる程度まで育成する。本国において、普通の知識産権事務を取り扱い、知識産権紛争を解決する能力を備えさせる。海外貿易パートナーの国において、関連する事務を取り扱う能力を備えさせる。3. 知識産権従業員が貿易パートナーの知識産権法律、訴訟規則と関連する政策を理解し、かつそれを正確に運用して、外国に係る関連する知識産権紛争を解決する。

(2) 外国に係る貿易資格がない企業にとって、知識産権人材を育成する目標は以下のようである。1、中国知識産権専門知識を精通し、知識産権法律規定に詳しく、知識産権基本理論を理解し、かつ自由に運用できる。2、知識産権事務を取り扱う規則に詳しく、必要な知識産権書類が書ける。3、各種の知識産権紛争が有効的に取り扱える。

(3) 新興企業にとって、上述の2種類の企業と対応する目標以外に、知識産権従業員に新知識、新技術、新理論を把握することを専門的に育成する。例えば、インターネット企業が巨大のコスト

を使ってインターネットに係る知識、技術と理論に精通する人材を育成し、それらにより生じた各種の新しい問題を適当に対応させる。

（４）中小零細企業にとって、自らの知識産権従業員がない。知識産権事務、知識産権紛争を解決しようとする時、専門的な知識産権サービスを提供する代理機構に依頼するのは普通である。少数の企業が法律事務部を設立しても、少数の知識産権従業員がいても、時間、資金を掛かって育成せずに、実践で学ぶこと、又は短期訓練に参加することによって、知識産権の新知識を取得し、知識産権の新理論を理解する。

５．中国企業知識産権人材育成の方式

中国企業が知識産権人材に対して普通の需要と特別な需要がある。通常、普通の商品又は一般的なサービスを提供する企業が、知識産権人材に対しての要求が普通の要求であり、ハイテク技術商品又はサービスを提供する企業が、知識産権人材に対しての要求が特別な要求である。例えば、フランスの国際的一流ブランドLVは、その見事な製作技術によって、LVカバンが世界各国の消費者より愛用されていた。最近の180年（1837-2015）の歴史において、設計したカバンのスタイルがよく他人に模倣、コピー、盗作され、その商標LVが今でも他人に模倣され、巨大な損失をもたらした。したがって、フランスのLVグループ会社は、毎年巨額な金をかかって世界各国での侵害行為を摘発している。しかし、フランスのLVグループ会社が採用したのは、合法的な経営者との提携の方式であり、紛争発生地の知識産権サービスを提供する機構から招聘した弁護士よりサービスを提供し、関連する事務を取り扱う方法である。フランスのLVグループ会社が自らの知識産権従業員を派遣してこのような事務を取り扱うことは少ない。また、中国の加多宝公司与広葉集团公司とは、4年の長い期間を渡って、商標許可紛争、商業広告紛争、商品装飾紛争、商品信用紛争と不正競争紛争などを含み、数多くの知識産権紛争が起こった。しかし、この2社の会社がともに独立な知識産権機構を設立しなく、知識産権専門サービス機構がそれらの事務を代理して、紛争を解決する。³なぜならば、上述の企業が経営した業務は全部普通の商品であり、それにかかる知識産権紛争を解決するのは、特別な専門知識備える知識産権人材が必要ではないためである。

しかし、ハイテク技術商品又はサービスを提供する企業に対して、知識産権事務について、普通の知識産権サービス機構が相応的な専門技術知識が欠如し、又は技術秘密やノウハウのため、知識産権サービス機構に頼んで処理するのは不便である。このような種類の企業が独立な知識産権機構を設立し、知識産権従業員を招聘して、専門な技能と特別な能力を育成することは必要である。例えば、中国深センの騰訊集团公司と華為公司には、前者が経営しているのはインターネットサービスであり、インターネットがプラットフォームとして、情報技術、ネット技術、クラウドコンピューティングなどを含み、当該分野の最先端的な技術に関わっている。したがって、騰訊会社が独立な知識産権事務部を設立して、本社の知識産権事務を専門的に取り扱う。後者の華為技術有限公司が経営しているのは通信ネット技術と製品の研究、開発、生産及び販売であり、電信

³ 「加多宝と王老好吉の案件 加多宝が負けた原因と内幕」、資料の来源：<http://www.6tie.com/article/17609> [最終アクセス：2016年3月]。

運営商に光ネットワーク、固定ネットワーク、移動ネットワーク及び付加業務分野のネットワークの解決を提供し、中国の電子市場において主な供給業者であり、かつ全世界の電信市場に入った。⁴華為会社が独立な知識産権事務部を設立して、中国及び外国の知識産権事務を専門的に取り扱っている。

本課題が研究した中国企業知識産権人材育成の問題は、実質的には、ハイテク技術商品又はサービスを提供する大中企業に対して行った。本報告において、中国企業の中で、大中企業が独立な知識産権事務部を設立する必要がある、ハイテク技術製品生産又はハイテク技術サービスを提供するわずかな中小零細企業のみに独立な知識産権事務部を設立する必要がある、他の企業が知識産権サービスを必要とする可能性があるが、独立な知識産権事務部を設立する必要がない。独立な知識産権事務部を設立する企業であれば、知識産権人材育成の問題があり、独立な知識産権事務部を設立しない企業は、知識産権人材育成の問題がない。中国企業の知識産権人材育成のルートが以下のような3つがある。

ルート1：招聘した専門的な技術人材を高等教育機関に送って知識産権の専門育成を行う。

本研究室の調査データに基づき、このルートは現在の中国大中型企業が知識産権専門者を育成する主要な方式である。この育成方式を採用する主な理由は、独立な知識産権事務部を設立した企業は、主にハイテク技術製品生産経営又はハイテク技術サービスを提供する大中型企業であり、それらの生産経営業務に最先端・優秀の技術内容があるということである。もし、その知識産権従業員が知識産権の専門知識のみに精通し、経営業務に関するハイテク技術知識に詳しくなくて、または精通することができなければ、このような知識産権人材に係る知識産権事務を担当することができない。そこで、これらの企業が逆手を取って、ハイテク技術知識を備える人材を招聘して、知識産権の専門知識を育成して、自らが必要とする経営人材となれる。調査された企業が提供したデータによれば、このような方式が効率的で非常によい。例えば、広東順徳の美的集団会社が独立な知識産権事務部を設立し、知識産権従業員が10人余りおり、その中で大部分はこの方法で育成した人材である。又は当該企業が招聘する対象は、大学の理工科から卒業して、知識産権マスター又は博士の学位を取得する人材である。

ルート2：国際知識産権実践能力を備える知識産権人材を育成するために、海外へ留学し更に研究を究める。

本報告が分析したように、中国大中企業は国際事務が取り扱える能力を有する優秀な知識産権人材を必要とする。このような人材を求めるには主に海外の学歴を有する知識産権マスター又は博士を招聘し及び国内で大学を卒業した後、海外へ留学する又は知識産権の実践に従事している専門家である。この2種類の人材が少ないので、招聘するのも難しい。より重用なのは、この2種類の人材には明らかな欠点がある。つまり、係るハイテク技術専門知識がなく、又は中国の状況に詳しくないなどの欠点である。勿論、企業で安定してサービスを提供できるかの問題もある。しかし、中国企業がこのような種類の知識産権従業員への要求が差し迫っているため、自らでハイテク技術専

⁴ 「華為会社の概要」を参照する。資料の来源：<http://wenku.baidu.com/view/fe30a76eb84ae45c3b358c2d.html> [最終アクセス：2016年3月]。

門知識を備える高学歴人材を招聘した後、費用を使って海外へ送って育成する方式を採用した。このような人材が戻ったら、本企業で安定して従業できる上に、彼らは中国状況にも詳しく、国際事務を取り扱う能力を有する。このように育成できた者は理想な知識産権専門者である。

ルート3：先輩が後輩を指導して優秀な知識産権専門者を育成する。

企業にとって、上述の二つのルートで優秀な知識産権人材を育成するのは、明らかなメリットがあると同時に、目立つデメリットもある。メリットから見れば、育成できた者が企業の実情に応じて一定期間育成を行った事で、育成が終わって戻った後、確実に専門技能と知識産権知識を有すると言う、戦略準備意義と実務的なねらいがある。デメリットから見れば、理工の技術専門者を招聘して知識産権を専門的に育成するのは、時間がかかる（マスター又は博士の学位を取得するのは少なくとも3年が必要である）上で、費用も高い。学位を専攻中又は海外で勉強中に育成を受ける者は業務に貢献できない。より重用なのは、育成を受ける者が勉強と海外育成を通じて本当に必要な能力を取得できるかどうかについても確約できない。育成が終わって戻ったら、同じ企業で就職するか否かについても想定できない。仮に育成を受ける者が事前に企業と競業避止協議を締結しても、その協議を反故できる。

先輩が後輩を指導して育成する方式で、育成を受ける者が知識産権のベテランに付いて勉強して実践するのは、知識産権専門知識を運用する能力を向上する上で、各種の知識産権事務を自由に取り扱い、知識産権紛争を解決するテクニックを育成することができる。実践で勉強して能力を向上するのは、独立して知識産権事務を取り扱い、知識産権紛争を解決する能力を速めに取得することができる。より重用なのは、この育成方法は費用が低く、勉強中にも企業へサービスを提供できる。しかし、この育成方法のデメリットもはっきりしている。即ち、体系的な専門知識を得るのは難しく、広い視野も形成しにくい。また、この知識産権のベテランが有している欠点は、知らず知らずのうちに後輩へ伝播され、遺伝しする。

よって、企業が知識産権に対応した優秀人材を育成するには、簡単に1つのルートまたは方法を採用する事ができず、各種の方法を総合的に利用してこそ、各種のレベルがあり、各種の需要に満足できる知識産権人材を育成することができる。実質上、現在の中国において、優秀な知識産権人材を必要とする大中企業が採用した知識産権人材の育成方法は多様化し、それと同時に、知識産権の実用かつ優秀な人材を登用する方法も採用している。例えば、数多くの企業が直接高給で競争相手から人材を招聘、高給で裁判所から知識産権審判に従事する裁判官を招聘、高等教育機関から知識産権理論を深くに把握するかつ実践経験がある上級な学者を招聘、さらに、高給で知識産権行政管理部から係る管理経験と実践能力を備える公務員を招聘するなどである。このようなやり方は知識産権人材の育成ではないが、企業が知識産権人材グループの設立に対して重用な施策に該当する。

中国大中型企業は将来市場の競争が知識産権の競争であり、最終的には知識産権人材の競争であることを深刻的に認識できた。中国企業は、今後の発展過程において、知識産権人材の育成をより重視し、中国状況により適合し、かつ国際競争を勝つための有効的なルートを探究する。

添付資料：中国企業知識産権の人材育成に関する研究調査報告書

中南財經政法大学知識産権研究中心 曹 新明 教授

資料整理：張大成、葉華昊、周星宇

一、調査概要

（一）調査目的

国内における関連区域、関連業界、異なる規模の企業が所有している知識産権の種類と数量、企業知識産権の実施・保護・侵害の状況、企業知識産権帰属紛争の状況、企業知識産権部門設置の状況、企業の知識産権人材に対する需要状況及び企業の知識産権人材育成のルート・方式などを把握・分析して、中国企業知識産権人材育成の方式と体制を改善するように、合理的な方案を提出する。

（二）調査内容

本ゼミナールは、企業属性、企業経営範囲、企業が所有している専利、商標、著作権、ノウハウ等の数量、企業知識産権の実施状況、企業知識産権の保護状況、企業知識産権の侵害状況、企業知識産権帰属紛争の状況、企業知識産権部門設置の状況、企業の知識産権人材に対する需要状況及び企業の知識産権人材育成の方式と体制などを含まれ、統計10個の質問を作り出した。

（三）調査対象と方式

本課題を完成するために、ゼミナールは必要な研究調査を行った。

1、調査地域：浙江省杭州市、広東省深センと広州市、湖北省武漢市。

2、調査企業：大中型企業6社、中小微企業5社。

3、企業構造：

（1）6社大中型企業において、新興企業と伝統企業がそれぞれに3社がある。

（2）5社の中小微企業にはそれぞれに製造企業、販売企業とサービス企業がある。

上述の情報は表1、表2を参照する。

図表-1 6社の大中型企業の基本情報に関する一覧表

企業名称	企業属性	企業規模	所属業種	企業 登録住所	備考
浙江海正薬業股份有限公司 (杭州分公司)	国有企業	大型企業	製造業	浙江 台州	伝統企業
金蝶国際軟件集团有限公司	私営企業	中型企業	サービス業	広東 深セン	新興企業
深セン華為技術有限公司	私営企業	大型企業	製造業	広東 深セン	新興企業
深セン市騰訊計算機系統有限公司	私営企業	大型企業	サービス業	広東 深セン	新興企業
武漢鋼鉄股份有限公司	国有企業	大型企業	服制業	湖北 武漢	伝統企業
広州医薬集团有限公司	国有企業	大型企業	製造業	広東 広州	伝統企業

図表-2 5社の中小微型企業の基本情報に関する一覧表

企業名称	企業属性	企業規模	所属 業種	企業 登録住所	備考
武漢第二電線電纜有限公司	国有企業	中型企業	製造業	湖北 武漢	伝統企業
武漢喜燕礼品商貿有限公司	私営企業	小型企業	販売業	湖北 武漢	伝統企業
浙江百能科技有限公司	私営企業	中型企業	製造業	浙江 杭州	新興企業
深セン市南燕科技有限公司	私営企業	微型企業	製造業	広東 深セン	新興企業
広州市小聡軟件产业股份有限公司	私営企業	中型企業	サービス業	広東 広州	新興企業

4、知識産権機構の設置：

(1) 6社の大中型企業の中で、独立的な知識産権部を設置したのは4社で、他の2社は法律事務部があり、法律事務部より知識産権事務を取り扱う。

(2) 5社の中小微型企業は専門的な知識産権部及び法律事務部が一切ない。

上述の情報は図表-3、図表-4を参照する。

図表-3 6社の大中型企業の知識産権機構の設置状況に関する一覧表

企業名称	独立的な知識産権部が 知識産権事務を 取り扱うか否か	法律事務部が 知識産権事務を 取り扱うか否か
浙江海正薬業股份有限公司（杭州分公司）	○	□
金蝶国際軟件集团有限公司	○	□
深セン華為技術有限公司	○	□
深セン市騰訊計算機系統有限公司	○	□
武漢鋼鉄股份有限公司	□	○
広州医薬集团有限公司	□	○

図表-4 5社の中小微型企業の知識産権機構の設置状況に関する一覧表

企業名称	独立的な知識産権部が 知識産権事務を 取り扱うか否か	法律事務部が 知識産権事務を 取り扱うか否か
武漢第二電線電纜有限公司	□	□
武漢喜燕礼品商貿有限公司	□	□
浙江百能科技有限公司	□	□
深セン市南燕科技有限公司	□	□
広州市小聡軟件产业股份有限公司	□	□

図表-5 6社の大中型企業が所有する専利、商標、著作権に関する一覧表

企業名称	専利	商標	著作権
浙江海正薬業股份有限公司（杭州分公司）	特許187件 (2015年12月まで)		
金蝶国際軟件集団有限公司	申請した専利700件余り、 授權された専利100件余り (2014年12月まで)	200件余り	
深セン華為技術有限公司	授權されたのは38825件、 国内で申請した専利48719件、 外国で申請した専利23917件 (特許90%以上) (2014年12月まで)		
深セン市騰訊計算機系統有限公司	有効的な国内専利は凡そ 2000件、 審査中のは6000件余り (2015年12月まで)	登録した+方式審査したのは6000件 余り、申請したの は合計10000件余り	著作権が登録した 作品は900件余り (普通な作品257 件、ソフト著作権 651件)
武漢鋼鉄股份有限公司	特許35件、実用新案62件、 意匠1件	登録図形商標1件	
広州医薬集団有限公司	特許237件、実用新案25件、 意匠324件	1021件	

図表-6 5社の中小微型企業が所有する専利、商標、著作権に関する一覧表

企業名称	専利	商標	著作権
武漢第二電線電纜有限公司	国内専利18件	飛鶴、feihe 登録商標	
武漢喜燕礼品商貿有限公司			
浙江百能科技有限公司	特許3件、実用新案7件		
深セン市南燕科技 有限公司		登録商標1件	
広州市小聡軟件産業股份 有限公司		登録商標JXC	コンピューター ソフト著作権1件

調査は以下のような方式を採用した。1. 大中型企業及び大部分の小微企業の知識産権部又は法律事務部の責任者と懇談会を行う。2. 小部分の小微企業へアンケート調査を郵送・回収する。

(四) アンケート調査の回収・統計状況

回収したアンケート調査の状況から見れば、調査に参加した企業がよく協力してくれて、アンケート調査の記入品質が高く、ゼミナールが他のルートによって取得したデータと証印でき、発行したアンケート調査はほとんど回収した。

ゼミナールはフィードバックしたアンケートを統計した上で、分析・研究を行い、豊富な直接入手した資料を取得した。

二、調査結果への分析について

図表-3、図表-4から見れば、大部分の企業は兼職機構と兼職者により知識産権事務を管理する。専門的な機構と専任者を設置する企業の割合が低く、何も設置しない企業の割合が低くない。

図表-5、図表-6に合わせて分析すると、第1、中国の大多数の小微企業は知識産権数量が平均的に少なく、知識産権管理に関する事務が多くないので、専門的な機構と専任者を設置するニーズがない。第2、大部分の企業は知識産権管理機構の設置と従業員の配備のことに對して重視しなく、中国企業知識産権管理組織を築き上げることを更なる改善する必要がある。

調査によって、零細企業が知識産権に不重視することは普通であり、各種の知識産権がほとんどない又は少なく（知識産権があっても登録商標のみである）、専門的な知識産権人材がなく、知識産権部門と相応な部署がない。零細企業は研究開発費の投資規模が一般的に低く、研究開発費が企業の売上高において占めている割合が低く、国家の規定及び国際慣例5%の最低水準よりも低い。企業規模が狭く、研究開発投資も低く、企業が採用できる技術者の数量を制限するので、企業知識産権の数量が少なく、更になににいたることを招く。そのうえ、知識産権人材を誘致・育成することに重視せず、知識産権部門も設置しないことも知識産権事務を制限する。知識産権紛争が発生した時、被告になる場合が多く、知識産権紛争に對応する時も適當ではない。

一部の大中伝統企業から見れば、以下のような問題がある。まず、専利の申請が不合理であり、「受賞した成果と発表した論文が多く、申請した専利が少なく、専利申請が主に実用新案と意匠であり、特許の割合が低く、国際の専利申請が大幅に遅れ、海外商標の登録とコンピューターソフトの開発能力が弱い」というように表現する。そして、知識産権組織管理と制度の構築を改善する必要がある、「専門的な知識産権部を設置しなく、知識産権管理に関する内部のルールがなく、創造に激励する措置が欠如し、職務特許の報酬を実現する割合が低く、企業が職員と知識産権保護に関する協議を締結しなく、専利に関する作業が評定制度に入らなく、企業は研究開発前に専利調査を行わずに、専利に詳しくない又は不重視することで申請を放棄し、専利総体の技術水準が高くないので、授權された後放棄する等」というように表現する。

總体的に言えば、国有大中企業は知識産権に對しての重視さが弱く、企業知識産権紛争が交渉によって解決するのは多く、司法手段の利用率が低く、知識産権の税関保護が相応的な重視がない。ある企業、例えば、広薬集団が知識産権の数量が多いうえ、知識産権紛争も何回が行ったものの、知識産権人材が欠如し、企業の知識産権事務を取り扱う独立な知識産権部も設置しないことは確かに不適切である。

私営大中型企業は一般的に知識産権に重視し、知識産権が企業核心競争力と看做し、ほぼ完備な企業知識産権フレームを構築し、実現率と転化率がともに高く、知識産権の実施が企業に大した利益をもたらし、企業が自らの知識産権を申請と実施するにはすごく積極性がある。私営大中型企業は知識産権人材にも非常に重視し、知識産権人材を誘致（学校育成、ほかの企業育成及び留学生）、育成（企業育成、学校と企業共同で育成）、使用すること及び高い給料、更に株式の激励などの様々な方式で知識産権人材を留まらせる。

大部分の私営大中型新興企業から見れば、以下のような好現象がある。知識産権事務は既に技術革新と開拓を保護する全過程に入られ、一部の大型企業は「技術専利化、専利標準化、標準国際化」というようなはっきりしている考えがある。専利における主な技術の来源は自主開発であり、自主開発専利実施率、許可率が高く、市場シェアも高く、代表的には、例えば、深セン華為技術有限公司の人力資源配置が「研究と市場の二辺が高い」の「微笑曲線」となり、企業の利益がよい。

特に少量の大型新興私営企業が各種の戦略を正確に運用でき、自らの知識産権を最大限に保護できる。例えば、登録防御商標を自由に運用し、商標が企業名称（商号）と一体化とするなどの戦略によって、他人の商標冒認出願を防御し、商標と商号との衝突・混淆を防止することなどができ、知識産権管理部門、業種協会、情報サービス機構、業種主管部門、専門文献（定期刊行物）、専門的なサイドなどの各種のルートを経済的に利用して知識産権に関する情報を収集することができる。研究開発が成功した技術成果に対して、専利申請、ノウハウ、科技成果鑑定、部品加工のルートの分散、模倣防止、契約締結又は研究分散、研究者に対してのコントロールなど様々な保護措置を自由に採用できる。侵害された場合、行政摘発または司法の方式によって知識産権を保護し、対応措置が適当である。

三、研究結論

上述の資料は中国企業知識産権業務と人材育成の現状を概略的に反映し、反映した問題は一定的な普及性がある。本レポートは、現状及び存在している問題を統計・分析して、参考のために、若干な方案を提出する。

- 第1、各種の企業に知識産権管理機構を設立することを励ます。
- 第2、適当な知識産権人材を誘致し、一部の業務員は知識産権分野に転職する。
- 第3、知識産権人材育成を強化する。
- 第4、企業の発展に適当する知識産権人材育成体制と育成方式を探す。
- 第5、企業知識産権人材の報酬を引き上げること及びより有効な方式を探す。

確かに管理学の大家Peter F. Druckerが言ったように、「21世紀で最も重要な管理は知識がある社員に対しての管理である」。市場が日増しに激しい現在で、専門的な知識産権部門を設置したか否か、優秀な知識産権人材陣が有するか否か、知識産権人材を育成することに対しての長期体制を立てるか否かというようなことは、企業の生存品質と生存周期を決定する。

Ⅱ．知識産権人材に対する企業の理想的な育成方法

重慶大学 陳 愛華 講師

近年、中国企業における知識産権人材は不足しており、企業の知識産権戦略の実施、競争力の強化及び国際開拓を阻害している。2008年6月5日、中国国務院は「国家知的財産権戦略綱要」を発表して、「知識産権人材チーム構築の強化」を七大戦略措置の一つとし、「大規模に各級各級の知識産権に関わる専門的な人材を育成し、企業にとって緊急に必要な知識産権の管理及び仲介サービスに関わる人材を重点的に育成すべし。」と提言した。したがって、企業が求める知識産権人材を的確に育成するために、まずは企業の知識産権人材の現状を知る必要がある。しかし、先行研究において、中国企業内部の知識産権人材の育成に言及しているものは非常に少ないため、本研究は主に中国企業で活躍する知識産権人材に注目し、一つは企業の知識産権人材に対する要求、もう一つはこれらの知識産権人材の成長履歴や背景を分析し、中国企業の専門的な知識産権チームの構築に対する参考を提供する。

1．企業における知識産権人材についての現行研究

知識産権は人類の知的労働により得られた知的労働成果の所有権である。近年、知識産権の保護は国際経済秩序の戦略的最高地点になり、そして、企業は市場経済の主体であり、知識産権の創造、応用及び保護の主体であるため、将来的に企業間の競争は主に知識産権の競争になると言える。より全面的に、企業の知識産権人材の育成の関連先行文献を把握するために、本稿は、企業の知識産権人材の育成、企業の内部研修、企業の知識産権イノベーションと管理の三方向から現有の文献を整理、検討する。

（1）企業における知識産権人材の育成

新しい時代において、企業は知識産権人材の育成にあたり、まずはどんな人材を必要としているかを明確にする必要があり、すなわち、知識産権の専属担当者はどんな学問背景や専門に関する構成を備える必要があるのかということである。王文佐、張健衛、陳衛華（2006）等の学者は「知識産権人材の知識の構成は複合型であるべき…企業における知識産権の人材にとって、4つの面の知識を備える必要があり、すなわち、科学技術、法学、情報、経済管理である。」と考えた。侯聖和（2011）は海外企業の知識産権管理の経験について総括し、「知識産権人材の経験は、自然、社会及び法学の関連知識を兼備する必要があり、また、技術のイノベーション方法と現代企業管理の関連知識・技能を熟知することができる。」と考えた。企業の知識産権人材の育成戦略から見ると、趙媛等（2015）、趙亜静（2012）、甘紹寧（2014）等はわが国の中小企業の知識産権保護及び人材育成を研究し、わが国の中小企業に現存する「自主発明より模倣に重きを置くこと」、「他人の知識産権を尊重しないこと」、「知識産権人材の不足」などの問題を分析し、中小企業は「企業発展戦略への知識産権の取入れ」、「従業員に対する研修及び継続的な教育の重視」、「従業員のイノベーション意欲と能力の育成」、「上層部の海外（（国や地域））研修の展開」などを行うべきであると提案した。胡允銀（2009）は「知識産権人材の育成は、国家知識産権戦略の策定及び実施の重要な

一部である。」と提言し、「知識産権に関わる人材の適性能力レベル表」、「知識産権の管理に関わる人材」を制定した。鄭翠薇、陳家宏（2012）は四川省の21社の知識産権モデル企業の知識産権の管理情報に対して、実証、分析を行い、企業は「知識産権に関わる専門的人材の育成、管理担当者の待遇の確定、人材インセンティブメカニズムの完備、企業の知識産権の能力の向上」を提案した。張巧媛（2014）は企業の知識産権人材の育成とインセンティブ対策について研究し、企業は「的確な知識産権の育成」、「人材職階名評価制度」、「キャリアアップのための支援」、「共同育成方法の充実」などを提案した。

総合的に、知的経済の時代において、企業が知識産権人材に求めることは、すでに単一的な法律分野の背景を超えて、「法学、管理学、工学技術、外国語」などの専門が一体化した複合型の人材に転換したと言える。企業の知識産権人材の育成策略に対して、学者たちは戦略的な育成方針を明示したものの、知識産権人材の育成の具代的な措置についての研究は比較的に弱い。

（2）企業の内部研修

企業の内部研修は知識産権の人的資源を人的資本へと転換させるための根本的な保証であり、従業員の知識イノベーション能力や知識産権の管理能力を向上させる有効な手段でもある。鄭雲（2014）、庄志超（2007）、黄静＝曾国平（2005）は、知識管理、知的従業員の視点に基づき、企業の従業員の素質を向上させる方法を研究し、「従業員研修は企業が競争の優位性を獲得するための価値創造活動や競争の優位性を向上させるための戦略的措置であり」、「在職、不完全休職、休職」などの方法を通じて行うことで、最終的に「知的従業員と企業の両方が研修によって、共に発展するという『ウィンウィン』のプラス循環の目的を実現する」ことを達成すると考えた。陳李劍（2014）、嚴根珠（2012）、隋紅霞（2006）、高園（2009）、張広科（2010）などは、企業内部の研修担当者の役職の位置づけ、チーム構築、インセンティブメカニズムを研究し、研修担当者は「研修担当者、管理者、実践者、経験総括者、文化伝承者」の役職を集結し、企業は研修担当者の「職業イメージ、カリキュラムの開発設計能力、授業に対する統制組織力、授業のスキル」に対して研修を行う必要があり、研修担当者の「審査評価指標システム」を完備して、「インセンティブ管理」を行うべきであり、かつ、専門的な研修担当チームは企業の技術発明、專利出願、知識産権管理にとって非常に重要であることを提出した。姚爛（2015）、王偉（2004）、潘力（2011）などは、企業の内部研修カリキュラム開発の原則とプロセスを研究し、「目標設定、学習経験の選択、学習経験の組織、評価の実施」カリキュラム開発目的モデルを構築し、カリキュラム開発をきちんと行い、知識産権の研修目的の順調な実現を保証し、少ない労力で倍の成果をあげることを達成する。

先行研究を見ると、企業の内部研修担当チームの選抜、技能研修、審査指標システムなどに関して、最も深く研究している。学者の中に知的経済の視点から企業の内部研修を研究した者もいるものの、厳格に企業の内部研修と知識産権戦略を合わせた研究は数えるほどしかない。研修カリキュラムに対する研究は開発の原則、過程、モデルを重視して、カリキュラムの内容に対する研究を怠り、形式重視・実質軽視の傾向がある。

（3）企業の知識産権イノベーションと管理

イノベーション型企業を作るためには、自主的なイノベーション能力を大いに向上させる必要があり、そして、自主的なイノベーションのためにはより多くの自主的な知識産権を持つ必要がある。馬瑞涵（2013）、趙奇（2014）、員智凱＝朱怡藍（2014）、瀋婷（2013）などは、技術イノベーション型企業の知識産権の統制、管理及び制度構築方法を研究し、技術イノベーション型企業が有する「知識産権のリソース、制度、自主的なイノベーション、運営、管理と保護、人材、文化」などの七大要素は企業の知識産権の「創造、蓄積、転化、再創造・持続可能」などの過程の管理によって明白な優位性を有していて、技術イノベーション型企業は「知識産権開発計画を制定し、知識産権の分布を画策し、知識産権によって生じた利益を合理的に分配し」、「知識産権管理のモデルをイノベーションする」ことで、企業の発展を促進することができると考えた。苗興旺（2012）、李長健（2009）、楊晨＝張濤（2007）などは、わが国の企業の知識産権のイノベーション戦略と保護制度を研究し、「企業経営管理のプロセス」を細分化することによって、相応の「企業の知識産権イノベーション保護プロセス制度、内部情報交換制度、秘密保持制度」などを構築し、特に「リスク評価制度と職業研修制度」を構築して、企業の核心的競争力を向上させると考えた。馮曉青（2010）、丁文君（2014）などは、発展途上国における知識産権の保護と自主的なイノベーションを研究した上、馮曉青は、「企業の知識産権に対する自主的なイノベーション及び運用の能力やレベルは企業の核心的競争力を決定するため、発展途上国は厳格に知識産権を保護する必要がある。」と考えた。しかし、丁文君は、「外資が著しく障害が立ちだかる発展途上国に参入する際に、厳格な知識産権の保護は逆に外資参入と経済成長にとってのマイナス作用であるので、知識産権の保護を弱めることで、自主的なイノベーションと経済成長を促進することができる。」と考えた。

先行研究からわかるように、知識産権の管理は強めれば良いというわけではなく、適度な原則を堅持する必要がある。国内では、企業の知識産権イノベーションと管理の意義が直面している問題に対する研究は、比較的明晰であるものの、対策研究はマクロな企業の知識産権管理制度、メカニズム及び方法の研究に集中し、企業における実務上の取扱いを明確にせず、現状の背景と形成原因の分析にも欠けている。また、企業の知識産権人材の育成について、先行研究は知識産権人材に対する要求や人材育成の大方の方法を提案したものの、企業が知識産権の人材育成において直面している実務上の問題に対して、指導的な解決策を提示していない。したがって、本稿は企業の知識産権人材の育成の現状及びその背景原因を集中的に分析して、相応の対策を提示する。

2. 企業の知識産権人材の育成に関する現状調査

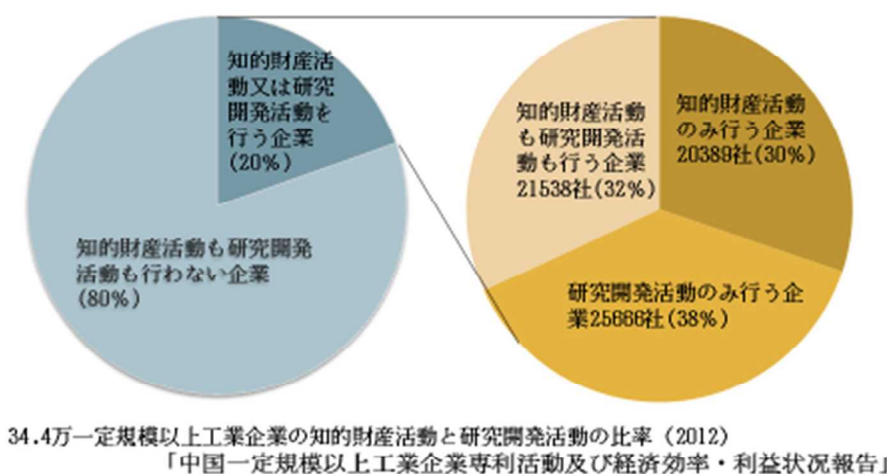
（1）統計データ

「中国における一定の規模以上の工業企業の専利活動と経済的効果に関する報告（2012）」によれば、統計日までに、中国国内における一定の規模以上の企業は全部で34.4万社であるところ、うち67593社の企業（約20%）が知識産権活動又は企業研究開発活動に従事しており、多くの企業は依然として、低付加価値の経営活動に従事している。知識産権活動又は研究開発活動を行っている企業をさ

らに詳しく研究すると、知識産権活動及び研究開発活動の両方を行っている企業は21538社であり、知識産権活動のみを行っている企業は20389社であり、残りの25666社は研究開発活動のみを行っている。以上からわかるように、知識産権活動と研究開発は明確な関連性があり、研究開発活動を行っている企業は、さらに知識産権活動に関しても活発になるものの、現状において、中国企業の内部では、依然として両者の間が分離している。約三分の一の研究開発がその年に相応の專利出願又は権利付与となっていない（図-1）。

図-1：中国企業の研究開発活動及び知識産権活動の状況

中国企業の研究開発活動と知的財産活動の状況



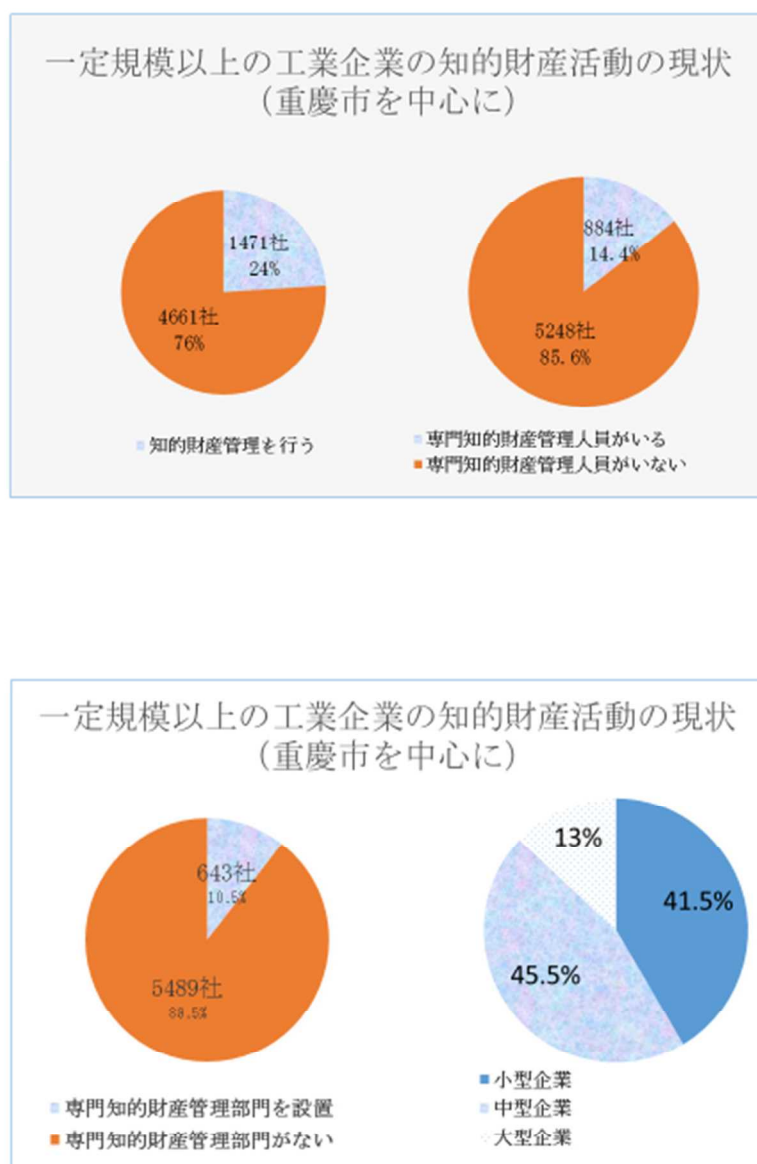
資料出典：「中国における一定の規模以上の工業企業の專利活動と経済的効果に関する報告（2012）」

「2014年度重慶市における一定の規模以上の工業企業の專利活動と経済的効果に関する報告」の統計によれば、重慶市内には対象企業が6132社であり、うち專利管理を実施している企業は1471社で、全体の24%を占めている。また、専門的な知識産権の管理担当者を置いている企業は884社であり、全体の14.4%を占めている。そして、専門的な知識産権部門を設置している企業は643社で、全体の10.5%を占めている。全体的な專利出願の活躍から見て、一定の規模以上の中型企業は45%以上を占めている。次は小規模企業で、41.5%を占めている。大企業の活発度は最も低く、13%のみである（図-2と図-3）。業種から見ると、2014年に專利出願した企業の中で、最も大きな割合を占めているのは交通運送設備製造業であり、全体の16.3%を占めている。もちろん、これはまた、重慶地域の産業構造において、交通運送設備製造業が第一位であることを反映している。

以上のデータから、重慶地域と全国の平均レベルは類似しており、一定の規模以上の企業の中で知識産権の管理を実施している企業はごく一部のみである。また、知識産権活動を行っている企業の中で、専門的な知識産権管理の担当者、ひいては専門的な知識産権部門を置いている企業はまだ比較的

に少ない。現段階において、重慶地域についてのデータは、知識産権活動と研究開発活動との分離を示していないものの、全国のデータから、重慶地域の一定の規模以上の企業の知識産権活動と研究開発活動の間も同様に分離があると推断することができる。また、ほかの統計データによれば、担当の管理者の階級から見ると、1246社の一定の規模以上の企業は副総経理クラス以上の管理者が知識産権の関連業務を担当しており、全体20.3%を占めている。言い換えれば、知識産権業務は一部の企業には重要視されるようになり、また、研究開発、生産、市場などの主要業務と比べて、知識産権業務が企業内の業務重要度において、それほど優位的な位置にない。

図-2及び図-3：一定の規模以上の工業企業の知識産権活動の現状（重慶市を中心に）



資料出典：「2014年度重慶市規模以上の工業企業及び知識産権統計報告」及び2011年ないし2014年「重慶市知識産権保護白書」

中国企業の知識産権活動と研究開発活動との間に、なぜ分離があるのかを一步進んで分析するなら

ば、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）が2013年に発表した企業の専利出願動機に関する調査報告が一部の原因を説明することができる。当調査報告によれば、日本企業と比べて、中国企業が実用新案専利を出願する際に、より明らかに動機の多元化を示している。企業の競争力を向上させる以外に、ハイテク企業の資格認定要件、当企業の技術宣伝、政府の補助金などのすべてが、その実用新案専利の出願目的となっている（表-1）。近年、中国政府の強力な指導のもと、中国の専利出願は数年連続で世界一位となり¹、うち、企業による出願の比率も大幅に増加し、企業はすでにイノベーション活動の主体となっている。しかし、トムソン・ロイター社が2013年ないし2015年に発表した「Top 100 グローバル・イノベーター」²のランキングに、華為が2014年にランクインしたことを除けば、中国企業は1社もランクインしなかった。これは、中国企業は出願数では一定の飛躍があるものの、評価成功率、グローバル化、及び影響力における「質」の面においては、さらに向上させる必要があることを説明している。

表-1：日本企業と中国企業の専利出願動機における対比

	日本企業	中国企業
実用新案専利の出願経験あり	56.52%	93%
主な目的	企業競争力の向上	企業競争力の向上 高ハイテク企業の資格認定 技術の宣伝 賠償金の獲得 政府補助金の獲得

出典：筆者がJETRO調査報告（2013）を元に作成

上記の統計データからわかるように、政府の強力な指導のもと、中国の知識産権活動が大幅に向上して、現時点で、国家知識産権局が受理した専利出願数は4年連続で世界一位であるものの、相当の数の企業がまだ知識産権活動をなんら行っていない。しかし、知識産権活動に従事している企業において、一部の企業の動機は単純に企業の競争力を向上させることなく、「ハイテク企業認定」又は「政府補助」など外的働きを受けてのことである。そのため、企業が実質的なイノベーション活動における意欲が十分にあり、これらのイノベーション活動の成果をプラスの知識創造の循環に取り入れられることを説明することが困難である。したがって、企業のフィードバックの程度からわかるように、中国の上か下までの知識産権教育の推進モデルは、企業にとって、その効果に限度がある。

¹ 中国国家知識産権局の公表データによれば、ここ10年、中国の専利出願量は毎年15%くらいの増加率で増え続け、2014年中国国家知識産権局が国内外から受けた専利出願の数は236.1万であり、うち発明専利は92.8万であり、世界第一位である。PCT国際専利出願受付数は2.6万件であり、アメリカや日本に次ぎ、世界第三位である。2015年の発明専利出願受付数は百万を突破し、18.7%の増加率である。

² トムソン・ロイター社は毎年「Top 100 グローバル・イノベーター」を発表し、当該ランキングは専利関連基準に対して深く研究して、真のイノベーターを探している。ランキングは数だけを評価するのではなく、成功、グローバル化及び影響についても評価する。

（２）第一段階の調査

2015年7月2日から21日までの間、筆者は中国西南地位において、4社の知識産権戦略を実施している企業に対して、第一段階の実態調査を実施した。この4社はすべて一定の規模以上の企業であり、かつ交通運送設備製造業であった。中には国有企業もあれば、私営企業もある。我々はこれらの企業の知識産権部門の責任者とチームの構成員を取材し、オープンな方式で質問をし、例えば、「簡単に所属する部門と仕事内容を紹介してください。」、「知識産権人材とはどうあるべきか。」などである。調査研究の内容は主に①知識産権部門の組織構造及び運営方法。我々は知識産権部門の日常業務とプロセス、組織構造、及び部門帰属などの問題について詳しく聞いた。②知識産権人材に求めること。我々は知識産権人材とはなにか、どんな素質を持つべきかなどを質問した。③知識産権人材の選抜方法とプロセス。我々は部門の従業員の仕事履歴や背景を聞いたほか、新入社員に対して選抜プロセスを質問した。④知識産権人材の育成方法。我々は内部、外部、部門、全員などの方向から質問した。⑤最後に、我々は彼が直面している問題とそれを引き起こした原因などの問題を質問した。調査結果は以下の通りである。

（i）組織構造、人員配置及び業務範囲の対比

まず、4社の企業の知識産権部門の帰属を見ると、うち2社は法務部に所属し（以下「法律派」という。）、1社は技術部に所属し（以下「技術派」という。）、1社は取締役会長の直属であり（以下「総合派」という。）、独立した知識産権部である。

部門従業員の配置人数から見ると、総合派が最も多く、部門従業員は12名であり、他部門従業員は6ないし7名ほどであり、知識産権部門の従業員の研究開発部門の従業員に対する割合の平均はおおよそ1%～4%である。当該調査では、国有企業の法律派企業が占める割合が最も低く、当企業は5000名近くの研究開発担当者を有しているものの、知識産権部の従業員は0.1%のみを占めていて、明らかに配置不足である。取材において、責任者もまた、国有企業のために制限されていて、さらに多くの従業員を配置することができないことに言及した。現段階では、案件を重要度別に分類し、重要な案件のみが知識産権部門が直接に担当し、ほかの多くの案件は技術担当者や事務所が負担している。この問題を解決するために、現在、彼らは企業内部の専利管理システムを通じて解決している。

4社の知識産権部門が担当する業務の範囲はほぼ同じであるものの、ある程度の違いが存在する。例えば、技術派のC社は主に専利を担当し、商標といったほかの業務は法務部門が担当し、営業秘密は安保部門が担当する。法律派のL社は主に商標と専利の業務を担当する。同じ法律派のZ社は内部技術担当者と外部をつなぐ窓口のような部門である。総合派のX社の業務範囲は比較的に広く、伝統的な意義としての知識産権の管理以外に、知識管理、技術管理及び法務などの一連の内容を含む。それから、X社の責任者は、技術担当者、市場担当者、購買担当者及び知識産権担当者間の交流の便宜を図るために、内部知識管理システムを構築したことを紹介した。知識産権部門は企業の中核経営管理部門であり、企業の中核経営情報に触れることができる。具体的に、知識産権部門の責任者は企業の上層部の会議にもよく出席すること、会社の発展戦略及び重大事件の解決策にかかわることができることなどが挙げられる（具体的な比較情報は表-2をご参照。）。

表-2：組織構造及び従業員配置の比較

	企業 性質	部門名称	設立時期	部門専属 人員	研究開発人員 に占める割合	業務範囲
Z社	私营	・技術センター ・総管理部	2011年	6名	0.8% (769) *2	専利出願、発明者と 代理人との間のコン タクト及び調和、知 識産権管理。
L社	私营	・法律事務センター ・知識産権部	2000年	7名	2.3% (300) *2	商標管理、専利管理 (専利検索、分析、 リスク評価及び防 止、資産管理)、プ ロセス管理。
C社	国有	・法務及び 知識産権部	2012年*1	7名	0.1% (6000) *2	専利出願、リスク防 止及び管理、訴訟 (商標は法務部管 理、営業秘密は安全 環境保護管理)。
X社	私营	・知識産権部 (独立部門かつ取締 役会長直属)	2013年	12名	1.5% (800) *2	知識管理、知識産権 管理、技術管理、法 務。

*1 2012年は科学技術及び知識産権部に帰属していた。

*2 括弧内の数字は、現在のその企業における研究開発担当者の人数である。

(ii) 人材の評価及び育成方法

「知識産権人材」という概念の評価について、比較的曖昧な評価もあれば、明確な評価もある。しかし、知識産権人材の能力に関する先行研究とほぼ同様で、取材相手のほとんどは知識産権人材の能力について複合型を要求している。言い換えれば、理工学科の背景や法律に対する理解を要するほかに、管理と戦略の配置に対する理解も要するということである（表-3）。このほか、取材と調査を通じて、知識産権部門の従業員のコミュニケーション能力も同じく重要であることがわかり、ある取材相手は「知識産権部門の従業員はまた、『翻訳』の能力を要する。この『翻訳』には二つの意味があり、一つは技術思想と謹厳な法律文書との間の『翻訳』であり、もう一つは知識産権部門の仕事は、わかりにくいというイメージを打開して、他の部門の管理者や上層部に我々の仕事内容を簡単に理解してもらうことである。」と話した。

具体的に各社が知識産権人材の素質に対して求めること：

C社は知識産権人材を明確に管理型人材、技術型人材及び訴訟対応型人材に分類し、7人のチームの中で、うち3名はエンジニア出身（部署替え）であり、主な仕事内容は技術仕事と専利明細書の作成で

ある。最近、新たに採用した法学専攻の従業員1名（外部採用）は主に事例分析と法律関係の仕事を担当し、知識産権専攻の卒業生の2名（外部採用）は專利情報及び專利管理システムの管理と維持の仕事をし、チーム責任者（部署替え）は仕事全体を総合的に管理していて、彼らの背景は異なり、それぞれの仕事を担当している。

同じように、L社も明確な知識産権人材の評価を強調し、人材能力が複合型である旨の要求とコミュニケーションを含む総合的な素質を強調した。Z社は内外におけるコミュニケーション能力を重点的に強調した。X社は知識産権人材に対する具体的な要求を明確にしなかったものの、人材について、その専攻背景のみに限らず、知識面が広く、総合的な能力に長けている人材を提案し、また、単純な物事の処理だけでなく、正確に企業の状況を把握することができ、マーケットに敏感で、自社に利益をもたらすことができる人材を要することを話した。

知識産権人材の育成方法について、各企業は自社の状況にあわせて、実際のプロセスにおいても大きく異なる。L社は研修カリキュラムの設計及び研修手配において、人事部の研修計画と緊密に連携し、知識産権部門が要望を出し、人事部が主導で、オンラインとオフライン講座、内部と外部、専門研修と一般研修において、積極的に行った。

C社の研修は知識産権部門が主導であり、4レベル5方面の研修モデルを採用した。一般的教育を中心とした全員対象の社内LAN研修、意識教育を中心として中管理層研修と上管理層研修、及び專利管理者と研究開発者対象の専門研修がある。比較的に専門性が高い研修において、購買部門のような知識産権の仕事と関連部門はある程度参加しているものの、市場担当者はほぼ参加していない。Z社及びX社はより強く人材の実務能力を重視している。なぜなら、研修プロセスにおいて、「On the Job Training」を多く採用し、各新入社員に対して一名の経験豊富なトレーナーをつけ、トレーナー及び所属するチームと共に実際にプロジェクトに参加して知識産権の人材育成を行うからである。

表-3：知識産権人材の定義及び育成方法の比較

	定義 状態	知識産権 人材の条件	能力条件	育成方法	直面している 問題
Z社	曖昧	複合型人材	基本的な専門能力、大学卒以上、コミュニケーション調和能力。	主にトレーナー制の採用、企業内部の適任資格認証の設置、トレーナーチームによる総合的な評価・認定。	トップ重視、人材流失、内外部間のコミュニケーション問題。
L社	明確	複合型人材	理工学科の背景、法律知識を熟知、経営管理の理解、基本的なコミュニケーション能力。	知識産権部が定期的に要望を提出して人事部が主導で研修。オンライン及びオフライン講座の結合。年1、2回の全員意識教育研修により專利に関する意識を向上させる。技術担当者及び知識産権担当者に対する専門的な内外の研修。	深刻な人材流出、人材年齢の低年齢化。
C社	明確	複合型人材	人材を管理型、技	4レベル5方面の研修モデルの実	国有企業に対

			術型及び訴訟対応型に分類、従業員の得意分野よる仕事の分配、基本的なコミュニケーション能力。	施：全員対象の意識教育研修（社内LANによる宣伝）、中管理層対象の意識教育研修（情報提供、専門講座）、上管理層対象の意識教育研修（情報提供、定量分析報告）、専利管理者対象の専門研修及び研究開発者対象の意識教育と専門研修。	する制限、上層部の重視不足、現段階において、専利（企業競争力）分析人材及び上層部の対策決定に対して、定量根拠を提供する人材の需要を差し迫っていること。
X社	曖昧	複合型人才	専攻背景に限らず、知識面が広く、総合的な能力に長ける人材。単純な物事の処理だけでなく、正確に企業の状況を把握でき、マーケットに敏感で、自社に利益をもたらすことができること。	新入社員の入社研修の際に、ローテーション研修を実施、知識産権責任者の企業内部研修を主宰、知識産権部門の従業員に対する外部研修機会の提供。	全員の企業全体意識の向上、企業全体の利益に合わせて、組織の上から知識産権の仕事を見ること。

（iii）現在直面している問題

状況理論（Situational Theory）の仮説に適合し、各企業は自社の状況に合わせて、相応の知識産権の管理モデルと知識産権人材の育成モデルを構築して、企業に相当する競争の優位性を獲得させる。同時に、第一段階の調査を通じて、我々は企業が抱えている一部の問題を理解した。特に知識産権人材の育成において、直面している普遍的な問題である。

一つ目は、企業の組織構造において、中核位置付けでないこと。取材を受けた数社の中で、X社を除けば、他の企業の知識部門は自社内部において、比較的制限を受けており、一般的に、二番手の部門又は三番手の部門に位置し、法務部や技術部に属している。市場、開発研究、財務、生産などの利益を生む部門と異なり、知識産権の管理は価値あるイノベーション技術を埋もれさせず、タイムリーに発見されることを保証し、新技術が専利出願の要件を満たせると判断したあとは率先して専利出願の手続きを完成させることである。したがって、知識産権部門の業績は往々にして長期間をかけて検証されるのである。また、専門性が強く、知識産権の仕事はほかの領域の仕事と比べて理解されにくく、「神秘のベールに覆われ」、企業の中の「最もわかりにくい」仕事と言われている。この問題に

対して、取材相手は簡単でわかりやすい方法を通じて、仕事内容及び重要な情報を上層部の経営者に伝え、彼らの理解と重視を得て、より有益な仕事上の協力を得ることが必要であると話した。もちろん、業界や経済環境などの外部条件及び従業員の素質や責任者の履歴などの内部条件の影響を受け、企業の具体的な表れには違いがある。例えば、知識産権の紛争が多い業界において、この問題は特に顕著ではない。上記の問題に関連して、企業において、知識産権の仕事が順調に行えるかは経営者の重視程度と密接に関連している。取材相手は、事実上知識産権の仕事は「トッププロジェクト」であると話した。言い換えれば、上層部が十分に重視し、自社の重要な仕事の一つであると見なすならば、人的、財務的などの資源を十分に獲得することができ、ほかの部門の横の多大な協力を獲得することもできる。逆に、上層部の十分な重視を得られなければ、知識産権部門の業務は一般の事務的な仕事に限られ、補佐的な事務部門になりかねない。

二つ目は、深刻な人材流失、人員の不安定さ、チームの低年齢化。西部地域において、システム化した知識産権育成を行い難い重要な原因の一つは従業員の離職率が高く、教育のコストを回収し難いことである。「入社一年目と二年目は基本的に学習段階であり、独立して仕事をすることができず、やっと三年目で独立して仕事をできる頃になったら離職をしてしまう」ケースは後を絶えない。また、企業の知識産権部門での仕事と専利事務所や法律事務所での仕事を比較した場合、収入の差が極めて大きい。そのため、一部の従業員は企業で経験を積み、又は専利代理人の資格を得てから専利事務所へ転職し、能力が高い者は独立して専利事務所を経営することもある。このような状況において、企業は教育への投資に対してますます慎重になり、より経験豊富な人材を欲するようになる。新人を育成するときでも、企業はより「On the Job Training」のトレーナー制度を採用する傾向がある。しかし、トレーナー制度も問題がある、一つ目はトレーナーの教え方にバラつきがあるため、人材育成は玉石混淆の状態であること。二つ目はトレーナーは仕事が忙しくトレーニーの成長を疎かにすることが多く、加えてトレーニーは成長すると独立しようとするようになり、その結果、人材が不足すること。一部の取材先企業の知識産権部門では、責任者以外はほとんど30歳未満の若手である。

三つ目は、「複合型人才」に関する理解の不一致、企業間交流のプラットフォームの欠如。調査において、すべての企業は知識産権人材には極めて高い複合性能力を必要することを理解していたものの、その意味の理解についてある程度の差がある（表-3）。中には、専利の請求項と明細書の作成及び出願のようなミクロな事務的技術性能力、または、イノベーションと市場を合わせて、競争の優位性を確保するためのマクロな戦略策定能力が含まれる。複合性人材の育成プロセス自体は複雑で総合的なプロセスであるため、人材自身の総合的素養、企業内部の完備された育成システム、及び外部における学習機会を提供する良好な社会環境が必要である。知識産権人材の適任能力に対する統一的な認識に欠けるならば、企業はどんな人材が必要であるかや彼らがどんな仕事に適任であるかについてわからなくなる。したがって、知識産権人材に対する認識に関する比較的統一された基準を制定する必要がある。しかし、現状において、企業が知識産権人材に対する選抜、育成、使用、残留などの方面における検討は十分でなく、各企業の知識産権部門の間の交流は少なく、効果的なコミュニケーションのプラットフォーム³を欠き、自分勝手なやり方で物事を進めている状態が多い。

（iv）第一段階の調査のまとめ

³ 最近、一部の知識産権マネージャーの交流のプラットフォームが設立されたが、人材育成に関する検討に欠ける。

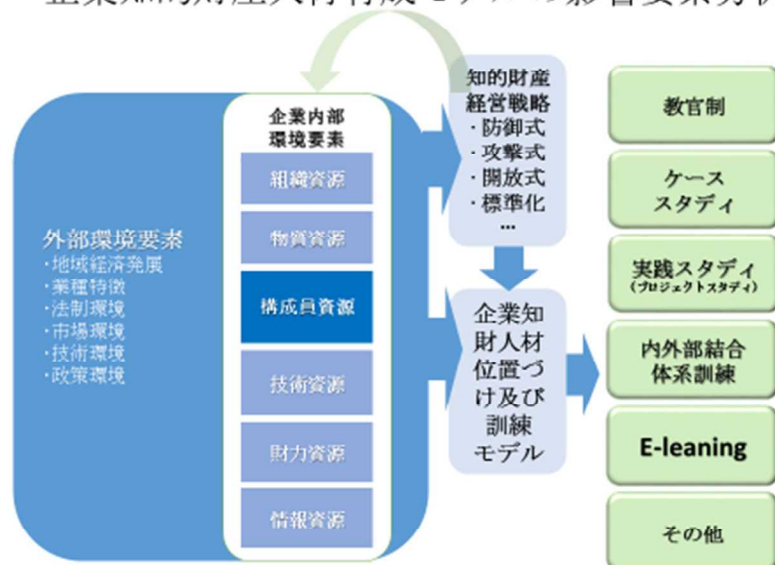
我々は上記の事実を発見したものの、第一段階調査において必然的な法則を発見できなかった。企業の経営活動と戦略は自社の内部環境に基づいて決めることであり、知識産権の経営戦略と人材育成も同様である。そこで、我々は第一段階のフィールド調査の資料を改めて整理し、外部要因と内部要因が企業知識産権人材の育成方法や投入に与える影響の要素に従って分析した。PEST分析法によれば、外部要因はさらに地域経済発展の要素、業界特色の要素、技術環境の要素、政策環境の要素、及び法律要素に分類することができ、取材先の4社は中国西南地域にあり、同じ業界に属するため、外部環境において、類似しているとみることができる。内部要因について、我々は本件研究を知らない2名の分類者に、第一段階のフィールド調査の資料に対する分類を委託した。例えば、「トッププロジェクト」や「経営者の重視程度」を「トップ意識」に分類し、「責任者の経歴」や「従業員の素質」とともにさらに構成員要素に分類する。これにより得られた内部の影響要素は組織資源、物質資源、構成員資源、技術資源、財力資源、及び情報資源を含む。これらの情報を取材先の4社の知識産権部門の責任者にフィードバックし、彼らにその中から重要と思う項目を3つ選んでもらった結果、全ての企業は構成員資源の要素を選び、特にトップ意識の重要性を強調した（表-4及び図-4）。

表-4：フィールド資料分類の分析

フィールド資料における表現（例）	分類（一）	分類（二）	重要度
我々国有企業が比較的に制限を受ける。 これに対して私営企業は比較的に自由である。	企業性質	組織資源要素	++
前任の責任者は事務所を開業した。	企業文化		
我々は専利のみを担当し、商標及び営業秘密を担当しない。	組織構造		
研究開発社員だけでも5000名いる。	企業規模	物質資源要素	++
我々は現在XX社の支社を有している。	有形資産		
経営者が重視するかどうか非常に重要である。 トッププロジェクト。	トップ意識	構成員資源要素	++++ *トップ意識
知識産権担当者の能力条件が極めて高い。 また、以前に痛い目に合わなかったかによる。	責任者の能力 及び履歴		
ほとんどが社会人になったばかりで、経験がない。	従業員の素養		
うちは現在XX件の専利を所有している。	研究開発能力	技術資源要素	+
毎年研究開発にXX元を投じている。	研究開発投入		
資金に限りがある。	資金	財力資源要素	+
財務状況が良好。	財務状況		
経営者に直接的な定量データを提供できない。	統計データ	情報資源要素	++
企業間の交流のプラットフォームの欠如。	情報		

図-4：企業知識産権人材の育成方法に与える影響の要素

企業知的財産人材育成モデルの影響要素分析



4社の取材先企業の具体的な情報を比較すると、X社は他の3社と異なることがわかる。X社の知識産権部門は独立した部門であり、取締役会長が直轄し、部門の責任者は上層部の会議にもよく出席して、企業の中核経営情報に触れることができ、会社の発展戦略及び重大事件の解決策などにかかわることもでき、当該企業の経営者が知識産権を重要視していることがわかる。ほかの3社と比べて、知識産権人材に対して、単純な物事の処理だけでなく、正確に企業の状況を把握することができ、マーケットに敏感で、自社に利益をもたらすことができるなどのことを求めている。

したがって、第一段階の調査を通じて、我々は「構成員資源要素」、特に「トップの意識」が、知識産権人材の評価と人材育成がもたらす影響を含む企業の知識産権活動が最も顕著である。

（3）第二段階の調査

第一段階の調査を踏まえて、第二段階の調査において、我々は特に企業上層部の知識産権に対する認識を考察した。MBA、EMBA及びEDFの講座において、147社の企業上層部の管理者の知識産権に対する初歩的な意識調査を行った。また、企業の経営背景、上層部の知識産権認識及び現在の知識産権活動を比較し、上層部の知識産権意識を重視派、中間派及び軽視派の3つに分類した（表-5）。

重視派は、一般的に技術型企業又は非伝統的製造型企業であり、ここに分類される企業は往々にして知識産権の問題に関する海外企業と紛争を起こした経験があったり、各種の知識産権の交渉を現在進行中であったり、国際的な戦略を実施又は計画している。また、上層部は、知識産権の仕事は会社の戦略実施にとって非常に重要であり、知識産権の創造、保護及び運用はプラスの知識創造の循環を構築ための基礎であり、企業の発展戦略と密接に関連するため、知識産権戦略を市場戦略や研究開発戦略と結びつける必要があることを理解している。企業の具体的な知識産権活動では、明らかな特徴が現れている。例えば、毎年の大きな研究開発への資金投入、安定した専利出願と授権の数、関連事

務を処理する専門の知識産権部門の設置、知識産権部門は相対的に独立していて、上層部に監督又は直接管理され、市場部門、研究開発部門及び購買部門と密接に協力していることなどが挙げられる。

中間派企業の背景は、重視派と類似していて、同様に一部の技術型企业又は非伝統的製造型企业であり、国際展開の計画があり、知識産権に関する紛争を経験した企業もある。しかし、上層部の知識産権に対する認識において、一定の違いがある。彼らは知識産権部門の仕事は重要であるものの、相対的に言えば、市場、技術及び生産などの仕事の重要性和緊迫性がより大きく、知識産権部門は多くの場合において、「お金を稼ぐ部門」ではなく「お金を使う部門」であるため、企業が熾烈な競争に直面して、死活問題を解決しなければならない際に、知識産権への重視程度が低減する。この分類の企業の活動プロセスにおいては、ある程度の知識産権活動の特徴を知ることができるものの、動機は多元化され、一部の企業内部は専門の知識産権部門又は知識産権管理者を設置していて、一般的に法律部門又は技術部門に属し、その仕事の多くは実務的な仕事に限られている。

軽視派の多くは、伝統的製造型企业であり、この分類の企業は、現在は国際展開の計画がなく、これまでに知識産権に関する紛争を経験したことがない。この分類の企業において、上層部は往々にして外部から知識産権の内容を得るものの、自身とはほとんど関係がないと認識していて、中には知識産権を強調し過ぎると産業の発展を阻害しかねないと思う上層部の者もいる。この分類の企業はわずかな又は知識産権活動がなく、知識産権を管理する専門の知識産権部又は担当者を設置していない。

我々の調査対象の中で、重視派は1つのみである。前期の統計データ（図-1～図-3）を総合して、我々の初歩的な予想では、重視派は1%であり、軽視派は約80%であり、残りの20%弱は中間派である。言い換えれば、国家の強力な指導があるとはいえ、依然として上層部の軽視派の割合が大きい。

表-5：企業上層部の知識産権に対する認識

	重視派	中間派	軽視派
背景	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術型企业 ・ 非伝統的な製造型企业 ・ 訴訟の経験、痛い思い出あり ・ 国際的な戦略の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術型企业 ・ 非伝統的な製造型企业 ・ 国際展開の計画あり ・ 一部の企業は訴訟経験あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 伝統的な製造型企业 ・ 国際展開の計画なし ・ メディアや政策から知識産権の重要性を知る
知識産権に対する認識	<ul style="list-style-type: none"> ・ 極めて重要 ・ プラスの知識創造の循環の基礎 ・ 企業発展戦略と密接な関連あり ・ 市場戦略、技術戦略及び知識産権戦略の三位一体 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重要だがさほどでない ・ 市場、技術、生産と比べて、重要度が低い ・ 知識産権部門は営利部門であらず 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重要だか、さほど「自分たち」と関わりがない ・ あってもなくてもいい ・ ひいては重要でないと認識
知識産権の活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専利活動の特徴が顕著 ・ 知識産権の関連事務を処理する専門の知識産権部門あり ・ 知識産権部門は会社の中核部門 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ある程度の専利活動の特徴あり ・ 一部は専門の知識産権部門又は知識産権管理者あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・ わずかな又は知識産権活動がない ・ 専門の知識産権部門又は知識産権管理者な

	<p>の一つであり、上層部は知識産権の仕事に直接管理又は監督すること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場部門、技術部門、購買部門及び知識産権部門が密接に協力し合うこと ・知識産権の仕事と会社の中長期戦略が互いに結びつくこと 	<ul style="list-style-type: none"> ・知識産権部門は技術部門又は法務部門の支部であること ・仕事内容のほとんどは事務的な仕事であること 	し
割合	1%	19%	80%

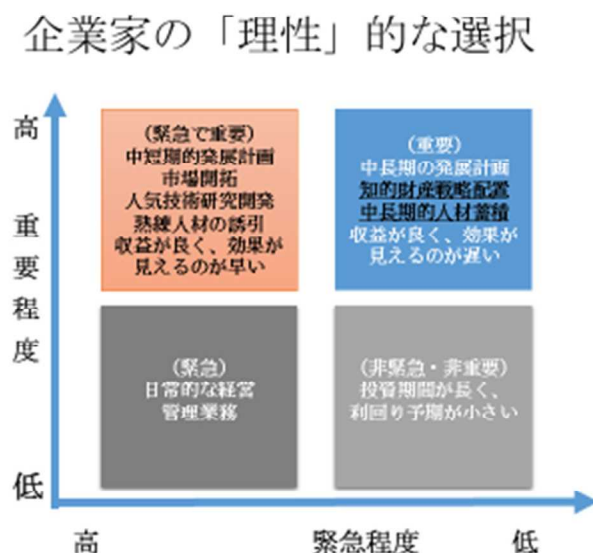
3. 中国企業家の「理性的」選択についての検討

2008年に発布された「国家知識産権戦略綱要」において、「国家知識産権戦略を実施するためには知識産権の創造、運用、保護及び管理能力を向上させる必要があり、わが国の自主的なイノベーション能力の強化とイノベーション型国家の建設に対して有利である。」と言及した。企業は技術イノベーションの主体であるため、国家が策定した知識産権戦略は、最終的に企業の実務に移して初めて、その真の目的を実現することができる。国家の強力な指導の下、中国知識産権の仕事は比較的に顕著な成果を得ることができ、企業のイノベーション主体としての地位はますます強くなり、イノベーション能力も大幅に向上し、同時に企業はまた知識産権活動の主体になりつつある。しかし、現状にいて、わが国のハイテク企業の発展は依然として遅れをとって、2012年のハイテク産業工業の増加指数は工業の増加指数の9%を占め、欧米の先進国の水準に遠く及ばない。一部の企業は「技術開発よりも技術を買うべきであり、技術よりも設備を買うべきである。」と考えているため、研究開発とイノベーションに対して消極である。開発研究を行っている企業は基礎的な研究開発を重視しなかったり、排除したる、又は行う能力がなかったりして、中長期のイノベーションの投資リスクを回避するため、これらの問題も同様に企業の知識産権に対する認識に反映され、知識産権活動に表れている。

改革開放して30年が経ち、社会の急激な変遷を背景に中国企業は迅速に成長し、大変化を経験したと同時に、中国の企業家は独自の管理経験を積んだ。現在の西洋諸国の市場経済体制は長い歴史を持ち、その法律制度は明晰かつ完備されたものであり、法執行機関は客観的かつ公正であり、商業環境は成熟かつ安定しており、市場は極めて強い自己調整機能を有しているため、企業家は企業の競争戦略および競争力向上だけに全力を注げばいいのである。しかし、中国企業家の成長過程からわかるように、改革開放初期において、経済の発展はすでに中国の国家戦略になった。しかし、マクロな国家戦略からミクロな企業管理までの間に、まだ若干の制度の空白があり、例えば、企業にどんな形式で営業を行われるか、どのように利益を分配するか、財産や権利の帰属をどうするかなどである。ひいては規則や制度と現実が互いに矛盾し、企業家は困惑して、必ず政策に対する正確な理解に依存し、又は政府の理解や支持を得るために努力し、それによって、政策制定や制度改正に影響を与える。いわゆる「石を触りながら、河を渡る」であり、この過程自体は企業家に内部管理の問題を考えさせるだけでなく、特に政策制定環境のような外部環境に対する感性を保つことも求められる。

このような外部環境において、企業はまず考えなければならない問題は生き残ることであった。現在、市場、技術及び制度環境は安定しつつあるものの、中国企業が国際市場に参入するようになってから、外部の競争環境の厳しさが増したため、依然として企業家にとって企業の生き残りが最も重要な任務である。東京商工研究機構が2015年に全世界の企業寿命に対するある調査において、欧米企業の平均寿命は40年であり、日本企業の平均寿命は58年であることに對し、中国中小企業の平均寿命は2.5年であり、グループ企業の平均寿命はわずか7～8年である。150年を超える日本企業は21666社であり、中国はわずか5社である。したがって、将来が不確定の状況において、企業は緊急かつ需要で、短期に収益を見込める仕事の計画をより重視して、重要であっても中長期の投資リスクを回避する。その中には、知識産権戦略の配置と中長期的人材確保も含まれている（図-5）。

図-5：企業家の「理想な」選択



4. 企業の知識産権人材の育成に対する提言

企業の技術イノベーションは企業が経済的効果と市場競争力を向上させるための内的源泉であり、経済発展及び産業昇格のための主要手段である。また、企業の技術イノベーションは、企業国際化戦略の実現や国際市場の競争力の向上にとっての駆動力であり、「イノベーション型国家」を実現するための唯一の道である。2015年12月9日、国務院総理である李克強は国務院常務会議を招集し、改めて知識産権制度を完備、改正する措置を確定させ、大衆の創業と万人のイノベーションを保証、激励することを強調した。

したがって、中国企業は本当の意味で「大きく、強く、良く」することが必要であり、中長期戦略及びその人材の育成と確保の仕事を重視する必要がある。今回の調査において、我々は知識産権人材に対する重視の程度を高めるためには、まず中国企業家の知識産権に対する意識と認識の問題を解決する必要があることがわかった。初期の外部制度環境の要素のため、企業家たちは自分たちのことで

手一杯であったが、イノベーション環境、イノベーションの保護及びインセンティブ制度が改善されるにつれ、企業家たちは改めて時期を判断して情勢を推し量り、企業管理に集中し、企業の中核競争力を向上させ、自己の知識産権戦略を構築し、国際資源を借用・整理し、イノベーションを促進し、競争の優位性を確立させた。

企業において「トップ意識」が向上させた知識産権意識に基づき、知識産権人材の育成における重要な作用を重視して、我々は知識産権人材に対してレベル分けをした。企業経営の上層部も当該モデルに取り入れ、それをリーダー型知識産権人材と呼び、中間層は管理型知識産権人材と、執行層は専門型知識産権人材とした（図-6）。

リーダー型知識産権人材は、主に企業における影響力を通じて、知識産権の仕事を技術的・事務的仕事に限定するだけでなく、知識産権の創造、保護及び運用と組織戦略や利益を緊密に結びあわせ、企業のイノベーション活動をプラスの知識創造の循環に取り入らせる。

管理型知識産権人材は、企業の知識産権戦略と企業の経営戦略を結びあわせ、各方面の資源を整理し、企業内部の潜在的なイノベーションポイントを見つけ、知識産権の創造、保護及び運用の各ステップが順調に進むことを保障し、プラスの知識創造の循環を実現させる。

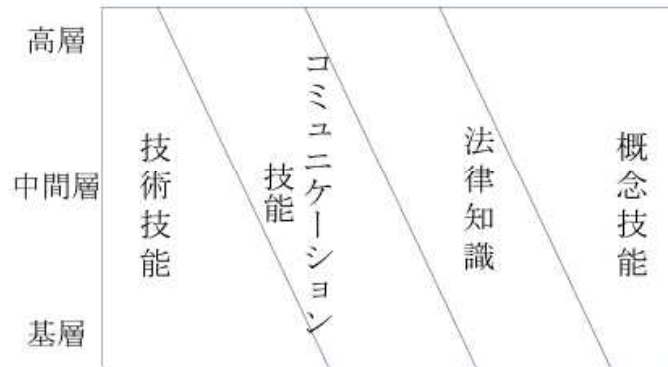
専門型（技術型）知識産権人材は、技術領域と法律領域それぞれに専任する実務的な人材、及び情報管理領域の人材であり、彼らは知識創造の循環の各ステップに属し、知識創造の循環の基礎である。

図-6：知識産権人材のレベル分けモデル



図-7：知識産権人材に対する技能的要求

知的財産人材技能に対する要求



この三つのレベルの知識産権人材について、当然求める素質や技能が異なる。我々は繰り返し知識産権人材の複合型能力を要求しているものの、その意味や求める各能力のレベルを深く討論しなかった。図-7のように、異なるレベルにおいて、人材に対する技能の要求は異なる。技術技能には応用専門知識又は技術の能力を含む。コミュニケーション能力は情報、思想、感情を企業の外部に伝達し、一致させる能力を含む。法律知識技能は逐一に最新の法律動向を把握する能力や法律、規則及び制度を解釈、運用する能力を含む。概念技能とは複雑な状況を分析、診断して、問題解決のための各種のプランを計画し、そのプランを分析して、正確に解決策を決定する能力である。比較すると、上層のリーダー型知識産権人材はより概念技能を求められ、執行層の専門型（技術型）知識産権人材はより技術技能を求められる。

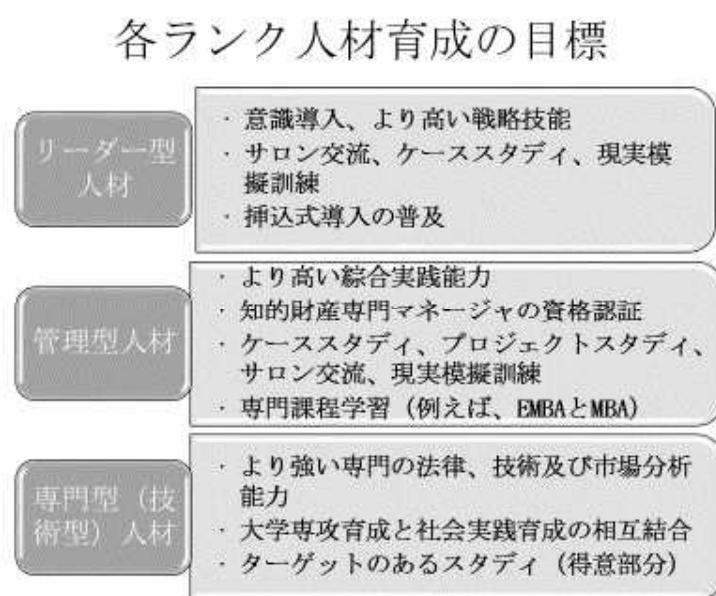
知識産権人材のレベル分けモデルに基づき、異なるレベルの知識産権人材に対して、異なる育成方法を採用することができ、図-8の通りである。

専門型（技術型）知識産権人材は、知識産権法律人材、専利の請求項と明細書の作成人材、専利情報、技術情報及び市場情報の分析人材などに分類して専門的に育成することができる。これにより、一人の人間に各種能力の要求を満たさせることを実現できなくとも、チームで要求を満たすことによって複合型の仕事に対応することができる。これらの人材の育成は専門性が高く、大学の専門的な育成を基礎にして、社会実践という育成方法を実施することができる。現在、中国の各大学などの知識産権学院や理工学科学院は、社会育成機構と連携することでこの人材育成の目標を実現するためのハード面の条件を有した。

管理型知識産権人材は、比較的に高い総合実践能力を要するものの、大学などの高等教育と簡単な研修では育成できない。したがって、この分類の人材は実践能力が強く、多様な育成方法を行うことができる。例えば、専門的なMBAやEMBAのカリキュラム学習を通じて行うことができ、学習方法として、案例学習、サロンによる交流、プロジェクト学習及び模擬訓練などを採用することができる。また、国家は知識産権職業マネージャーの資格認定を通じて、知識産権管理人材の能力基準を統一することができる。現在、一部の大学などは知識産権に関わるMBAやEMBAを設立していて、さらなる普及に期待したい。

リーダー型知識産権人材の育成の重点は、概念技能を向上させることであり、現在の需要任務は知識産権意識の導入である。この分類の人材もまた、大学などの高等教育と簡単な研修では育成できず、リーダー型知識産権人材は企業上層部の者が多く、全体を見据える能力が必要であり、各方面の総合性事例の実践を管理することは当該能力を向上させるための効果的な方法である可能性がある。現在、この部分について、まだ有効的な研修メカニズムがなく、さらなる開発に期待したい。例えば、EMBAの交渉カリキュラムに知識産権交渉の事例を盛り込み、海外研修に海外企業の知識産権管理に関する交流などを盛り込むことは現段階における効果的な方法である。

図-8：レベル別人材育成の目標



以上を総合すると、本稿は中国企業の知識産権人材の理想的な育成方法を検討した。これは中国の「イノベーション型国家」の建設という目標を実現するために直面する最も基本的な問題であり、すなわち、企業家の意識問題である。この問題を短時間内に効果的に解決できないことは明白であり、専門的な情報管理システム運用を普及し、知識産権情報の正確な分析を高め、上層部の戦略策定に重要な参考資料を提供する必要がある。また、積極的に業界の協会などの情報のプラットフォームを利用し、効果的な生産、教育、政治の総合メカニズムを推進する。最も重要なことは安定な外部イノベーション環境を維持、保証することであり、これは上から下までの一つのシステムプロジェクトである。盧作孚は、かつて「大砲を作ってはいけない、微生物を作るべきである。徐々に社会に影響を与え、変えていくのだ。」と話した。このような変化は緩やかな量から質への変化であり、大いに期待できると言えよう。

【参考文献】

- [1] 従容、苗興旺、呂天哈「企業リスク管理コントロール下の企業知的財産創新保護制度建設」[J]. 価値工程、2012年、35期、118-120頁。
- [2] 鄭翠薇、陳家宏「企業知識産権人材実証研究」[J]. 企業経済、2013年7期、52-55頁。
- [3] 丁文君「発展途上国の知的財産保護と自主創新」[D]. 武漢、武漢大学、2014年。

- [4] 鄭雲「電気供給企業内部育成師の素質を向上させる方法及び道筋」[J]. 中国管理信息化、2014年5期、58-59頁。
- [5] 馮曉青「国家知的財産戦略視野における我が国企業知的財産戦略のタイムリー研究」[J]. 湖南大学学报（社会科学版）、24卷1期、2010年、116-123頁。
- [6] 高園「企業人力資源管理の中のリスク分析と回避——企業の育成管理に基づいて」[J]. 中国商貿、2009年17期、68-69頁。
- [7] 胡允銀「企業知的財産管理人材適任能力モデル研究」[J]. 科技管理研究、2009年6期、525-528頁。
- [8] 侯聖和「海外企業知的財産権利の経験及び啓示」[J]. 中外企業文化、2011年3期、22-27頁。
- [9] 黃靜、曾國平「知識型職員の視座から見る企業の内部育成」[J]. 重慶工商大学学报. 西部論壇、2005年6期、106-109頁。
- [10] 王文佐、張建衛、陳衛華「企業知的財産人材の構成探究」[J]. 市場論壇、2006年3期、204-205頁。
- [11] 嚴根珠「健全な企業育成体系を構築するための企業内部育成師管理方式探究」[J]. 經濟研究導刊、2012年2期、149-150頁。
- [12] 趙奇「吉林省技術創新企業知的財産権優勢構築」[D]. 長春. 吉林大学、2014年。
- [13] 姚爛「企業内部育成課程開發に関する思考」[J]. 学理論、2015年3期、210-211頁。
- [14] 楊晨、張濤「価値に基づく企業知的財産権創新研究」[J]. 科学管理研究、25卷2期、2007年、53-56頁。
- [15] 員智凱、朱怡藍「创新型国防科技企业知的財産制度建設の道筋選択」[J]. 科技管理研究、2010年14期、201-204頁。
- [16] 趙媛、程福雲、岳鑫、張亞吉、周穎、陳敏「ゲーム理論をベースにした視座から中小企業知的財産保護に関する研究」[J]. 科技創業、2015年10期、40-41（43）頁。
- [17] 趙亞靜「我が国中小型企業知的財産建設政策体系研究」[D]. 長春. 東北師範大学、2012年。
- [18] 張巧媛、企业知识产权人才培养及激励问题研究——以C设计院为例[D], 重庆. 重庆理工大学、2014。
- [19] 庄志超、基于企业知识管理的员工培训体系研究[D], 厦门大学、2007。

Ⅲ. 日本における知財人材育成に関する研究

ー特色ある企業内人材育成モデルを踏まえー

青山学院大学 菊池 純一 教授

1. はじめに

昨年度研究成果（特色ある学校教育モデルの分析）を踏まえ、本年度研究成果（特色ある企業内育成モデルの分析）を整理し、求められるべきグローバル人材育成の施策を列挙する。

調査した事例は、8分野のケースにまとめた。また、それらケースの育成目的、育成方法等を分析し、四種類の人材育成モデルを類型化した。グローバル人材育成に係る提言は、次の各項にまとめる所見を踏まえて取りまとめた。

（１）経営資源の中から知的財産を特別に切り出して取り扱うのではなく、他の処々の経営資源との組み合わせを勘案し組織内の人事配置を構想することを主目的に人材育成プログラムを実施する会社、団体が多くみられた。ただし、知財のガバナンスに係る経営執行部層の研修体制が機能していない場合も散見された。

（２）知的財産の利活用をシステム化する試み、及び、知的財産を核として企業間のプラットフォームを形成する試みに注力が払われている。それゆえ、組織内の評価判断基準に基づき人材の育成施策を組み立てるのではなく、企業グループ全体、あるいは、業務提携先の知的財産を組み合わせた場合にそれらの資産構成が広く社会へ与える用益（対世効や将来効等の裨益）の創成を考慮した上で、企業内育成モデルを構築するケースが増えた。

（３）人材の企業内育成は制度的にも定着している。特に、中間管理職の育成を意図した人材育成モデルは拡充している。さらに、事業環境の変化に対応するため、知的財産を取り扱う有資格者の専門人材を雇用する、あるいは、実務プロジェクトの実施過程における体験を重視する、さらには、定型的な研修機会をアウトソーシングするなど、模索的試行が多々みられた。なお、知的財産に係る士業（弁理士、弁護士、司法書士、公認会計士）の継続研修は制度的整備が進展した。しかしながら、所定の知財スキルを獲得した人材を処遇するための仕組みについては未整備であるケースが散見された。人材の流動化等に対処する必要があると考える。

（４）グローバルな環境変化を考えた上でのIoT（Internet of Things）時代への対応は、特定の業種にとどまらず、産業区分を越え普遍的な課題となっている。そのため、人材育成モデルの一つを選択するのではなく、この章で類型した全てのモデルを援用する傾向がみられる。国の枠組を越えて、業態分野の枠組みを越えて、技術の境界区分を越える「グローバル・イノベーション」に参画するために、必要不可欠な人材を組織内に確保すること（内部育成のみならず、人材の外部調達を含めたオープン&クローズ施策）が主目的化している。特に、従来の財産権範囲にとどまらず、ビッグデー

タ（パーソナルデータを含む）や人工知能等の技術思想に係る研修機会が増加している。¹ビジネス展開上のスピード感覚に応じることができる人材の育成機会が重視されている。

（５）特許庁の知的財産活動調査報告によると、2103年度の知的財産担当者の推計数は38,256人（対前年比1.6%増加）となった。1者当たりの平均人数は、前年度の3.8人から5.9人となり、公表17区分の全産業で増加している。²当該の件件費は、1792.41億円となり、1者当たりでは、1.55億円と報告されている。この他に、研究関係従業者数は、総務省科学技術研究調査によると1,046,600人（対前年比0.6%増加）であり、知財人材の育成及び確保の観点からすると、研究関係従事者と知的財産担当者の業務連携が重要になっているものと思われる。また、最近3年間の知的財産活動調査パネルデータ推計値に基づく、ビジネスのグローバルな展開を反映しライセンスによる収入・支出ともに増加し、対外国企業との取引ではノウハウによる収入が大きくなっている。さらに、ビジネスの再編成の展開を反映し、特許権の譲渡（192.73億円）よりも譲受（67.1億円）が少なく報告されており、調査対象企業以外の企業との取引が拡大していると思われる。これらのことは、知的財産担当者の業務内容が多様化しつつあることを示すものであり、企業内人材育成を推進する上においても、より広い観点から産学官連携に基づく交流の機会を確保することが必要になると考える。

（６）独立行政法人情報処理推進機構の「IT人材白書」によると、当該分野において多様な人材の確保が要請されてはいるが、それらの人材の流動が高くなっているという危機感が示されている。近年のビジネスの拡大によって、人材の量的不足（2009年度からの五年間に、人材の量的枯渇の度合いは、4倍強程度になっているものと推定できる³）が発生している。女性の人材、外国国籍の人材、再雇用による中高年の人材を確保することで対応しているケースが多いようであるが、中途採用が急増していることから判断するに優秀な人材の囲い込み競争が展開されていると思われる。人材の流動化（社員の解雇規制緩和動向や転職機会の環境）の状況を踏まえると、今後、旧態依然の人材育成方法を転換せざるをえないであろう。

2. 知財の人材育成モデルの拡張とその戦略性について

知財の企業内育成の特徴を解析してみると、少なくとも、四つの類型が可能である。第1モデル「経営プロセスモデルとインテリジェントフローモデルに基づく育成」、第2モデル「知財のカバナンスに供する育成」、第3モデル「知的資産活用のシステム化能力を高める育成」、そして、第4モデル「知財プラットフォームの構築を推進する育成」である。

¹ 日本企業に求める知財のオープン＆クローズ戦略については、小川絃一『オープン＆クローズ戦略 日本企業再興の条件』（翔泳社、2015）にまとめられている。企業内人材育成の多様化が進むであろう。

² 本調査による知的財産担当者とは、企業等における知的財産権の発掘から権利取得、権利の維持に係る業務に従事する者のみならず、知的財産権の管理、評価、取引、実施許諾、係争に係る業務に従事する者、知的財産に関する企画、調査、教育、会計、庶務などの知的財産活動を支えるために必要な業務に従事している者を含む。調査対象外の弁理士、弁護士等の法曹界人材、特許庁の審査官登録調査機関等における先行技術文献調査人材、知財法学者等の人材は含まれていない。

³ 2009年度621社中5%が人材は大いに不足していると回答し、その比率は2014年度876社中23%と増大している。（<https://www.ipa.go.jp/files/000045400.pdf> [最終アクセス：2016年3月]公開している資料を参照した。）

各モデルの特徴及びその長短については後段において説明するが、第1モデルから第3モデルを基本形として、「創成循環」、「プロセスイノベーション」「ブランド戦略」という経営ファクターに係る意思決定の支援要員を育成することが主目的となっている。本章の第3節にまとめた企業内育成の事例紹介を参照して欲しいのであるが、概括的な特徴は、第一に、「十年前に普及した知財の創成循環に係る育成目的を逸脱して、経営上のゲート管理職能（活動区分別の評価判断能力を要する職能）を重視する組織内改善（プロセスイノベーション）が育成目的に組み入れられている」ことである。第二の特徴は、「知財を経営資源上の財産権として切り出すのではなく、その資産概念を拡張的に把握する能力を育成することが主たる目的となりつつある。つまり、知財の管理は、則、企業組織のブランド管理であるという理念が日本企業の中に定着しつつある」といえる。

したがって、「創成循環」に係り、「制度改正」「技術動向」「市場動向」「産学連携」の四つの要素を勘案した育成プログラムが実施される。「プロセスイノベーション」に係り、「企業統治」「業務改善」「企業倫理」の三つの要素が組み入れられる。また、「ブランド管理」については、「ブランドポートフォリオ」「自社・顧客分析」「リスク対応」の事例学習を含む人材の育成が展開される。

第4モデル（「知財プラットフォームの構築を推進する育成」）は先端的な方式の一つである。企業組織内の観点にとどまらず、組織内外の知財活用状態を俯瞰して（つまり、知財のオープン＆クローズ戦略に基づき）、知財プラットフォームを構築するための推進役を育成することが展開される。この第4モデルが加わった原因として、第一に、情報社会の進展が急速であり、かつ、飛躍的な利潤拡大を期待できる分野として情報資源、つまり、知的資産の活用のシステム化に係る第3モデルが普及したためであると推察する。第二の原因として、特定の製品分野の川上川下のサプライチェーン（供給経路）のみを取り扱うのではなく、オープンイノベーションという理念が社会に浸透してくると共に、企業経営の視座が個別企業内を越えて、会社グループ間、さらには、業務提携組織間へと拡張したためであると推察する。第4モデルにおいては、特に、企業の中心的利害関係に関わる調整役を育成するにあたって、グローバルな視座からの人材育成あるいは人材確保が加味される傾向にある。

（1）経営プロセスモデルとインテリジェンスフローモデルに基づく育成（第1モデル）

企業組織部署を、仮に、「事業・営業部門」「財務・IR部門」「法務・知財部門」「研究開発部門」「経営企画部門」「経営TOP」に区分する。さらに、組織内における情報フローのステージを「企画・立案」「把握・認識」「評価・分析」「マネジメント行動」に区分する。この組織部署と情報フローの座標軸により作り出されるのが、情報の「経営プロセスモデル」であり、「インテリジェンスフローモデル」である。経営プロセスモデルにおいては、マネジメント行動（例えば、譲渡・ライセンス、M&A技術導入、資金調達・証券化、知財報告書・知財会計、侵害警告・訴訟、権利放棄、トップランナー確保、事業化・分社化、防衛知財、ブランディングなど）を標的にして、各組織部署の役割機能に応じて、適切な情報加工、伝達、評価がなされる。したがって、知財の人材育成業務を初めて導入する企業にとっては明確な目的指向の人材育成が可能となるのでこのモデルは広く普及している。しかしながら、情報フローは、送り手と受け手の双方向性を具備しなければ有用な戦略

資源とはなり得ない。

そこで、情報フローの各ステージを逆戻りして、各部署にたどり着き、さらに、その状況内容が「経営戦略」「知財戦略」の統括部署あるいは「企業ビジョン」の決定部署に伝達されるモデル、いわゆる組織横断的な「インテリジェンスフローモデル」が導入される。この段階になると、知財の把握・認識に係る人材育成内容は、組織部署内にとどまらず、また、情報フローの特定ノードに滞留することなく、知財の再編成の効果が具体的数値指標をもって顕在化することも期待される。

第1モデルに内在する「経営プロセスモデル」は、本質的に職務管理が指向される。この点については、長短があり、特に、大企業において組織内部の閉そく性（組織間の壁の問題）が発生することがある。したがって、中小企業において、経営プロセスモデルが適正に稼働する可能性が大きいといえる。「職務階層別研修」や「目的別研修」と称される育成プログラムを組むことが指向され、近年では、その二つの「複合研修」が行われる傾向にある。なお、この複合研修は、オフジョブ（職務外）の育成プログラムとして社外にアウトソーシングされることが多い。しかし、社外から提供されるシラバス（育成プログラムの概要）が企業風土（企業文化を構成する組織内慣習等）に適合しないことも散見されている。

「インテリジェンスフローモデル」は、情報フローの円滑な取引環境基盤が必要になる。したがって、社内データベースに蓄積された情報が部署間で共有されていない場合、このモデルの有効性が減退する。特に、経営秘密、経営ノウハウ、技術情報の組織管理体制が、人材育成の足かせになることも散見される。また、情報フローの内容は、先端技術分野と在来型技術分野とでは異なることが多発するため、特に、技術動向、市場動向の解析能力に係る育成プログラムは別途に構築されることが多い。さらに、企業業務の多角化に伴って、インテリジェンスフローは複雑になる。この実態を踏まえて、人材の内部育成を主軸とするのではなく、外部からの人材確保（ヘッドハンティングを含む）を指向する傾向がある。

（２）企業のガバナンスに供する育成（第2モデル）

企業における知財を核にしたガバナンス（統治）の範囲は拡張する傾向にある。それは、知財が対世効果（企業組織内から社会へ向けた効用）と将来効果（現在のビジネス環境のみならず少なくとも近い将来のビジネス環境に係る効用）を持つ資産であることに起因する。仮に、「企業経営」をハブ機能として、「従業員」「提携先」「競合他社」「顧客」「株主」をスポーク機能として配置してみる。「企業経営」が、リスクマネジメント、収益構造改善、事業ポートフォリオ強化、経営戦略の判断行動をなす場合、例えば、「提携先」とのスポークには、共同研究開発、ライセンス提携・提供、権利行使、侵害訴訟などに係る能力が求められる。同様に、「株主」とのスポークには、資金調達説明を始めとした各種の説明責任の機能に係る能力が求められる。「従業員」とのスポークには、発明のインセンティブ賦与、人事考課などの機能が求められるであろう。

この背景には、特に、知的財産の特別法が定義する範囲内にとどめることなく、あらゆるステークホルダーから求められるガバナンスの実体を構成するものとして知財を認識する企業が増えているためであると推察する。

知財のガバナンスに係る職能を有効に作動させるためには、「トップマネジメント」と「スペシャ

リスト」の協業が円滑に進む必要がある。企業内育成プログラムにおいて、スペシャリストの育成は多々報告されている。しかしながら、経営執行部の育成については体系的な研修は少ないと考える。トップマネジメントの育成が脆弱であると判断するのは早計ではあるが、人脈づくりのみを目的とした研修プログラムのレベルにとどまっていたのではスペシャリストとの協業による効果は望めないだろう。

スペシャリストは、概して、中間管理の専門職という位置づけがなされる。この中間管理の職務は、過剰な業務負担環境に配されることが多発する。そのため、育てられた専門的職能を十分に発揮することができないという組織的疲弊が露呈し、人材が社外に流失する場合も散見される。この点に係る対策として、有能な定年退職者に対して育成業務を委託するケースも増えている。

さらに、カバナンスの範囲が拡大するに伴って、スペシャリストを多様化させることで対処する傾向にある。その場合、スペシャリストの職域棲み分けが原因なのかは定かではないが、専門職間の連携が図れないことが散見されている。多様な課題に対処する組織能力をモデル化する必要がある、特に、予防法務型の業務形態を再編成する必要があると考える。この点に係り、社内人材育成型の方式ではなく、社内弁理士・弁護士を起用することによって、専門的総合職域として各種のプロジェクト・チーム編成能力を強化する傾向がある。⁴しかし、有資格者人材の流動化は容易には防げるものではなく、処遇待遇改善の対応のみならず、企業理念の共有に係る対応を深めることによって組織的帰属意識を涵養する試みも行われている。

第2モデルは、製造加工分野や情報コンテンツ分野に隔たり無く、共通普遍的なモデルとして普及しつつある。情報コンテンツ分野では、企業統治の課題が重視されてはいるが、今後、IoT（Internet of Things）時代への対応を考えれば、情報コンテンツ分野にとどまらず製造業やサービス業、金融・保険業をも巻き込んで、多様化する情報取引の環境下における中間管理職の実践能力を維持するためにも、第2モデルを更に強化することが必要になるであろう。

（3）知的資産活用のシステム化能力を高める育成（第3モデル）

このモデルにおいては、さまざまな「インプット（資源投入）」を経営プロセスによって、「企業アウトカム（企業与益）」に変換するシステムを想定している。特に、有形、無形の製品、サービスである「アウトプット（産出）」や所定期間に実現する「インカム（利益）」を中間的成果（評価指標）として扱うことが特徴である。例えば、「インプット」には、「株主」「従業員」「サプライヤー」「債権者」「政府」からの資源投入を想定し、「アウトカム」には、「企業信頼」「将来的競争力」「社会的・公益的・学術的与益」を想定し、長期的な潜在能力の育成を行うことが目的とされている。

しかしながら、企業与益の価値評価等は、短期的収益主義の評価体系が普及しているため、必ずしも容易なものではない。研究開発機能を内部化している企業の場合には、企業与益の様相を技術ロードマップに投射する試みが行われていることもあり、第3モデルの基本的考え方は導入し易い傾向に

⁴ 日本組織内弁護士協会の調べでは、社内弁護士は、全国で700人程度、10年で10倍となった。ただし、地域格差は大きい。社内弁理士は、日本弁理士会の調べでは、全国で2000人程度（全体の20%程度）であり、継続研修制度が有効に機能しているとの報告がなされている。

ある。「無価を有価にする仕組み」が構築されていない企業の場合、この育成プログラムの役割は大きいといえる。特に、担当役員制度（責任と責務の明確化）が導入されている会社においては、経営トップ層の経営理念がどのように具体化されるのかが重要になるが、しかしながら、担当役員クラスの人材育成プログラムは短期指向に偏る傾向にあり、第3モデルに基づく継続的な育成体制は必ずしも検討されてはいない。また、社外取締役制度を導入している会社においても、散発的な会社オリエンテーション程度のイベントに範囲にとどまっていることが多い。

近年、オープンイノベーションのスキームが進展してきたため、知財創成のアーリーステージ（初期のスキームデザイン段階）から、第3モデルに基づき、CXO人材（CEO、CTO、CFOなどの統括職務の人材）の育成を展開する傾向にある。具体的成功事例はまだ少ないが、政府主導の産学官連携による研究開発プロジェクトにおいてこの種の育成モデルが機能するケースも散見される。今後、人材育成プログラムの中に第3モデルを挿入し、イノベーション・デザインの能力を強化することが望ましいと考える。

（4）知財プラットフォームの構築を推進する育成（第4モデル）

この育成モデルは、持続的経営を行うための諸活動を展開した場合、価値ある経営資産（人的資産、設備資産、知的資産、製品・金融資産等）を社内及び社外に適正に配置する必要が生じ、その土台を形成するのが知的資産であるという考え方（つまり、知財のオープン&クローズ戦略）に基づいている。その知財のプラットフォームは、例えば、「会社信望（会社気風、会社人脈、連携関係）」「組織暗黙知（経験知、統括能力、革新能力、保全能力）」「知的財産（特許、意匠・商標、著作・データベース、営業秘密）」「ロイヤルティ（顧客吸引力、冠ブランド、外部表彰、金銭的信用力）」「外部評価（追跡評価、波及成果、標準化対応）」等から構成される。

近年では、資産管理会社の法制度が弾力的に運用されるに至ったため、会社グループによる知財プラットフォーム構築が、国内にとどまらず国際間にまたがり展開される傾向にある。しかしながら、第4モデルに係る人材育成は未熟な点も多々あるためであろうか、次の点についての課題が取り上げられている。例えば、ブランド戦略のプロフィット化、職務創成制度の多様化、さらには、社外取引を含めた知財サプライチェーン（業務遂行上必要となる各種の知的財産の供給経路）の管理については未解決な課題が多いという意見がある。ブランド戦略に係る人材育成は体系的研修が整備される傾向にある。しかし、事例研修などのケースメソッドは脆弱であり、また、その研修効果の評価はなされていない。ブランド戦略においても知的財産に関するスキル標準を援用する必要があるだろう。

第4モデルに係る課題として強調されることが、社外環境変化への対応能力の獲得に係る課題である。公的機関による広報、研修機会は多様化しており、制度変更等に係る情報格差を解消するための基盤は整えられている。しかし、特に、人材育成の現場担当者レベルの実感としては、いわゆる情報デバイドが発生しているという声が聞かれることもある。第3モデルや第4モデルの視座からしても、第1モデルを再編成することによって、各種情報の取り扱い方法に係る体系的な研修（例えば、多様な育成の場を与えその中から所定の人材能力を磨き上げる研修方式など）が必要であると考えられる。企業の中心的利害関係に関わる人材を育成あるいは確保するためには、企業組織を越えたグローバルな視座から第4モデルを実施することが妥当であろう。

3. 企業内育成事例から見た特徴及び長所短所

ここでは、調査に基づき類型化した8ケースを対象にして、前節で取りあげた四種の人材育成モデルの理論的視座から、各ケースの長所短所について論述する。

(1) 大企業の育成ケース

育成は人材区分「若手層、中堅層、経営層」と機会区分「eラーニング、業務研修、全社研修」の二軸区分を設定して、その中に、第1モデルから第3モデルを骨格に育成モデルが構築することが主流である。しかし、第4モデル（知財プラットフォーム形成）は、組入れられていない。第1モデルの「インテリジェンスフロー」においてケースメソッドを活用したアクティブラーニングが取り入れられる傾向にある。

大企業における社内教育機関は、スイスの時計学校等の発展形態を踏まえたものであり、その歴史は長く、日本においても多くの企業がその方式に基づく育成機会を構築してきた。⁵ しかし近年では、本業とする分野でのビジネス・モデル自体の転換（パラダイム・シフト）をせまられることが多発しており、その要請に合わせ、第3モデルを弾力的に運用する企業が増えている。⁶ さらに、知財人材を他部署（関連会社を含む）に転属することによって、また、他部署の人材を知財部署に配属することによって、OJT(On the Job Training)による人材の活性化を展開し始めている。近々、第4モデルを組み入れた総合モデルを指向することになるだろう。

(2) 中小企業の育成ケース

中小企業経営者の意識は高く、自社内で個性豊かな人材育成が展開されてはいる。しかし、特段に広報活動を展開していない場合が多く、調査するのが困難であったが、いくつかのケースを知ることができた。中小企業はその規模構成からして人材の確保が制限されている。そのため、イベント区分「OJT、特定プロジェクト」と連携区分「社内、取引、地域」の二軸区分を設定して、第1モデルから第4モデルまでに係る「事案の経験から学ぶ」というスタイルが採択されている。例えば、「江戸っ子1号プロジェクト」や「まいど1号(宇宙開発協同組合)」の事例では、異業種の知財（特許範囲等）、技能（口伝様式のノウハウ等）を結集し知財プラットフォームを構築することが試みられており、特に、第4モデルに基づく人材育成の効果が高いものであると評価する。⁷ 特に、知財のオープン&クローズ戦略を指向する傾向が強く、知的財産の管理のみならず、ビジネススキームを変更することに伴う知財人材の確保を主目的とした育成プロジェクトが実施されている。

⁵ 例えば、小暮雅夫「キャノンにおける社内研修制度の展開過程」日本大学『経済科学研究所紀要』（2004）第34号85～100頁にその特徴が丁寧にまとめられている。

⁶ 三菱UFJニコス（株）では、社内教育機関「MUNアカデミー」を開設して、戦略的な人材育成を展開している。

⁷ 「江戸っ子1号プロジェクト」は、東京都内と千葉県の中企業5社と2つの大学、海洋研究開発機構が信用金庫の橋渡しによって連携し、日本海溝の8000mの超深海の探査を目指す探査ロボットの開発をめざすプロジェクトである。また、「まいど1号(宇宙開発協同組合)」は、小型人工衛星の開発を目指して設立した大阪府下の製造業の協同組合である。

中小企業等の人材育成事例に関して、例えば、「近畿知財塾」における例会等で紹介されている。

（３）階層別研修と目的別研修の複合育成ケース

社外の専門機関との連携を図ることによって、階層別区分（新人・若手・中堅、管理職、経営層）と目的別区分（職務内容に応じた個人のキャリアアップ、スキルプロファイル管理）の二軸区分展開がなされている。シンクタンクやビジネス・ソリューション会社が提供する社外支援プログラムにおいては、企業の特성에合わせて経営プロセスとインテリジェンスフローの育成モデル（第1モデル）が構築されることが多い。例えば、「新人・若手・中堅」では、業務遂行パワーアップ・思考力強化研修、新入社員継続研修、「管理職」では、管理者基本研修に加え、人事考課・目標管理実践能力研修もアウトソーシングされる。「経営層」では、コア人材研修、経営戦略策定研修等のシラバスが策定される傾向にある。⁸ また、米国の大学院等への派遣にとどまらず、国内のビジネススクールとの提携による個別派遣等も行われている。⁹ さらに、知財人材の育成にとって必要なプラットフォームの提供は、各種の協会団体がコース別の研修機会を提供している。¹⁰

（４）製造加工分野の育成ケース

これまでの企業内研修のスタイルは、組織区分「品質保証、生産技術、生産管理、総務人事」と職域区分「新人、担当、指導職、中堅、基幹職」と職能区分「資格別、知識・スキル別、職位別」の三軸区分を援用し、第1モデルから第3モデルが採択されてきた。しかし、近年は、物財のサプライチェーンを想定し系列会社を含む第4モデルまでを包摂する場合が増えている。¹¹

企業内教育の機会を確保する理由は、技術革新や制度改正を始めとした外部環境に対応することであると、昭和時代の高度成長期に石原（1963）が指摘している。¹² 近年は、特に、IoT（Internet of Things）時代への対応が開始されている。物流と情報流と人流が相互にシステム化されることは、単に、ビッグデータに係る情報の囲い込みの問題にはとどまらない。¹³ ロボット技術と人工知能の革新が相乗的に拡張することを加味すれば、早晚、人が機械（マシン）を道具として利用するという技術思想は後退し、人の能力を際立たせる技術思想が普及するであろう。例えば、IoTに係る特

⁸ 野村総合研究所では、「BizMart」では、企業間にまたがる諸課題に対応すべく各種のチェーンオペレーションを提案している。また、テキストマイニング認定試験制度も設けている。みずほ総合研究所では、各企業へカスタマイズした人材育成プログラムを提供している。

⁹ 慶應義塾大学大学院経営管理研究科（慶應ビジネススクール）では、事業戦略、技術戦略、知財戦略の三位一体の研究を展開している。青山学院大学専門職大学院国際マネジメント研究科（ABSビジネススクール）では、各種の連携関係を構築することによって、専門人材育成の個別対応を展開している。

¹⁰ 各大学等が設置する産学連携機関においても各種の研修機会が企画されているが、特に、一般財団法人知的財産協会の各種のコース別研修機会は充実している。

http://www.jipa.or.jp/kensyu/seminar/annai/teirei/teirei_annai.html [最終アクセス：2015年11月26日]。

また、NPO法人産学連携推進機構によるAICOS（オープンカレッジ）では、企業トップとの双方向の対話を通じた知財人材に係る啓発活動が展開されている。

<http://nposangaku.org/aicos/> [最終アクセス：2015年11月26日]。

¹¹ トヨタ自動車では、STRETCH（Self Training and Education Toward Challenge：自己啓発支援プログラム）を構築しており、特に、事技系、技能系共通の意志を持った社員に教育ツールを提供し、また、語学研修や公的資格取得支援を展開している。

¹² 石原孝一「技術革新と企業内教育：事例調査を中心として」『北海道大学教育学部紀要』（1963）第9号 1～24頁。

¹³ 情報流のメガ・システムの視点からビッグデータの利活用を構想できる人材の育成が急務であると指摘している（菊池純一「ビッグデータ活用スキームにおける法制度の壁—メガ・システムにおけるロングアームス法理の矛盾—」研究技術計画学会年次学術大会（2012）1F01。

定の世界観を明確に形成し、そのことを社会に実現する能力を持った人材が求められる。¹⁴ その場合、人材のオープン&クローズ戦略に基づき、内部育成方式と外部調達方式の二様の組合せがさらに深化するであろう。

（5）情報コンテンツ分野の育成ケース

知的財産を経営資産として位置付け、企業ガバナンスの視座から人材育成を展開することが主流である。経営方針を明確に宣言し、例えば、「公平な競争機会の提供」「合理的な取引先の選定」「法令の遵守」「機密情報の管理」「相互信頼の醸成」「環境の保全」「私的な関係の禁止」「CSRへの取り組み」が人材育成の活動と連動している。¹⁵ さらに、業種を越えた企業買収等の活動も盛んに行っている企業グループにおいては、第4モデル（知財プラットフォーム形成）に基づく人材育成も開始している。特に、これらの分野では、ビジネスの展開がグローバル・イノベーションの様相を持っており、かつ、ミリ秒のスピード感覚（例えば、1000分の1秒程度で2Mデータ量を取引するビジネス感覚）に基づくことが多発している。また、知財サプライチェーンを構成するプログラム著作権等の保有、管理は業務提携契約関係の中で取り扱われており、IoT時代の主導的グリップを握るため、新たなビジネス・モデルを起案することが先行する傾向にある。したがって、人材のオープン&クローズ戦略を選択するケースにおいても知財戦略は重視される。

（6）先端技術分野の育成ケース

先端技術分野においては、先端技術基盤の確保から当該事業の社会実装に至るまでに、多様な課題（例えば、初期ユーザーの確保、特許実施範囲の確定、技術ブランドの構築などに関する諸課題）に直面することが多い。そのため、研究開発部門・連携研究部門から事業化部門に至るまでの「プル&プッシュ実務（知財の社会実装を実現するための後押しと推進の実務）」の支援要員を育成することが課題となっている。特に、次期技術候補（プロジェクトチームによる推進）をつなぐため、先導確保インキュベーション（追加的加速研究開発支援、バックグラウンド知財管理）の人材、あるいは、事業インストールに至る事業化デザイン企画（事業対象領域選定支援、フォアグラウンド知財管理）の人材が求められる。人材育成のカリキュラムは必ずしも体系化はされていないが、例えば、支援要員研修のカリキュラム（政策制度情報、業法・隣接制度把握、技術・市場動向分析手法、ステージゲート管理、技術ポジショニング<クロスSWOT手法等>）も実施されている。

先端技術分野にとって、発明の新規性や進歩性の内容を業務実態の中に組み入れて行く場合、在来技術分野の知財特性を熟知し、先端技術とのつなぎ手となる人材の育成が重要となる。知財に係る各士

¹⁴ 菊池純一「情報仮想人の知財とその世界観の法理――現行法解釈の限界とビジネス法務リスクの発生――」日本知財学会第13回年次学術研究発表会（2015）1A7。及び、菊池純一「制度設計論（その1）：情報仮想人の知財とその世界観の法理――現行法解釈の限界と実装知覚の制度設計――」『青山ビジネスロー・レビュー』（青山学院大学、2015）第5巻1号1～11頁を引用している。

¹⁵ ソフトバンク社などの経営方針はその典型例である。

http://www.softbank.jp/corp/csr/stakeholder/employee/instance_01 [最終アクセス：2015年11月26日]。

業（弁理士、弁護士、司法書士、公認会計士）の継続研修は制度化されている。¹⁶例えば、「弁理士継続研修」において、弁理士登録者は、5年毎に70単位以上の研修を受けることによって、資質の向上を図っている。¹⁷ また、技術士に関しては、「JABEE認定課程」に基づく育成から「技術士CPD（継続研鑽）」に至る人材確保の仕組みは、制度的に整備されている。¹⁸ しかし、今後、グローバルな変化への対応（例えば、先端技術の社会的受容性や親和性に係る課題の解決能力等）が求められるとすれば、IoT時代の新たなカリキュラム開発（例えば、グローバル・イノベーションの展開に対応したロールプレー用の能動的研修教材開発）を行う必要があるだろう。

技術分野のつなぎ手となる人材育成について、「スキル標準評価に基づく育成」は有用であるといえる。例えば、国家資格である「知的財産管理技能検定」は、職業能力開発促進法47条1項に基づく検定制度であり、知財人材のスキル評価（知財人材スキル標準）チェックシートとして、「実務スキル」（調査、知的創造、創造支援、委託・共同研究、ブランド保護、技術保護、コンテンツ保護、デザイン保護、契約、エンフォースメント、価値評価）、「管理スキル」（情報・人材・法務・リスクマネジメント・予算・アウトソーシング）、「戦略スキル」（企画プロデュース）の三層スキルを用いている。¹⁹ これらは、人材育成の四種のモデルを実施する上で有用な用具となるであろう。

（7）クリエイティブ・デザイン分野の育成ケース

デザイン・ドリブンに基づく人材育成は、第3モデル（知財活用システム化）と第4モデル（知財プラットフォーム形成）の合併型であり、次の実務プロセスの中で展開される。²⁰例えば、「顧客ヒアリング⇒企画・コンセプト設計⇒デザインプレゼンテーション⇒製品・金型設計⇒金型・部品・装置製作⇒形状試作・色確認⇒成形・加色・検査⇒納品」という実務プロセスの全てに係わるデザイナーを育成しているケースもある。²¹

同様の育成モデルは、医療器具製造販売業においても用いられている。例えば、「顧客ヒアリング（声）」を反映する仕組みを人材育成の機会に取り入れ、顧客に愛される医療器具というコンセプトに基づき知財活用システム化（第3モデル）を実施している。

これらの育成モデルにおいては、コミュニケーション能力の確保が強化される傾向にある。特に、コンピュータ・グラフィック・アート分野では、「デザイナー検定、クリエイター検定、エンジニア

¹⁶ 税理士の業務においても、知的財産に関する判断は重要であるとする。日本税理士連合会及び各地域税理士会が啓発的継続研修の機会を会則に基づいて提供している。今後、継続研修に係る税理士法の改正が再度検討されることを期待する。

¹⁷ 日本弁理士会では、継続研修において外部の認定機関（日本ライセンス協会、（社）著作権情報センター、（社）日本知財学会、（財）知的財産研究所など34団体）との連携を図っている。また、継続研修を含め各種の研修に関し、eラーニングの機会を提供している。

¹⁸ （社）日本技術者教育認定機構（JABEE）は、大学等の技術者育成プログラムの振興活動を行っている。また、（公）日本技術士会は、技術士法に基づき、機械部門から総合技術監理部門まで21技術部門に係る技術士の資質向上、人材育成等を支援している。ただし、部門としては建設部門の技術士が45%ほどを占めている。

¹⁹ （社）知的財産教育協会の発表では、3級（40,669名）、2級（23,873名）、1級（特許1553名、コンテンツ204名、ブランド112名）となっている。

²⁰ デザイン・ドリブンについては、菊池純一「制度設計論（その2）：デザイン社会システムの設計・知識社会における実装知覚の世界観・・・」『青山ビジネスロー・レビュー』（青山学院大学、2015）第5巻1号13～30頁の考え方を引用している。

²¹ 本多プラス（株）の「売るデザイナー」というコンセプトがある。

<http://www.hondaplus.co.jp/contents/design.html> [最終アクセス：2015年11月26日]。

検定、マルチメディア検定」に基づく複合的プログラムが実施されている。²²

知的財産に係る特別法（特に、意匠法と商標法）においては、これまで、物権上の設権と視覚認知の連携が重視されてきた。しかしながら、クリエイティブ・デザイン分野においては、使用の実態を明確にしつつ、デザイナーが構想する知覚の世界観を需要者の世界観と共鳴させる必要がある。業としてのデザイン・ドリブン活動を押し進めるためには、制度法上の規範のみならず、ビジネス上の倫理（Business Integrity）の視座を考慮しなければならないだろう。

（8）ブランド戦略の育成ケース

最近増加している事例は、第1モデルと第2モデルを合併し、ブランド戦略を重層化するケースである。特に、中小企業等においては、ブランド戦略の重層化は、人材確保と表裏一体となる場合が多い。それゆえ、例えば、「愛着を維持してくれる顧客の獲得」という方針を定めたとしても、「社内のリスク要因を軽減し、同時に、外部からのレピュテーションを高める」ことを具体的に展開できる能力をもったキーマンを獲得することが必須となる。そのようなキーマンの育成に成功している中小企業は増えている。²³ これらの成功事例を参照することによって、大企業における人材育成の枠組みも新たな方向へ変容するだろう。

また、ブランド戦略の展開に知財の人材育成を組み込むケースは、行政法人等においても採択されている。これらの法人では、予算等の適正支出や業務質保証という社会的要請を背景に、組織自体の活性化を実現するための方策として人材育成の機会を機能させている。²⁴

最近十数年間に知り得た事例を概括してみると、知的財産を核とした、いわゆる知財戦略は、必ずしも、企業のブランド戦略と連携することを必須の仕組みとして位置付けられてはこなかった。しかし、2010年代に入ってから、組織としてのブランド構築という視点よりも、より一層具体的な実務レベルから、つまり、商品レベルや事業部レベルの視点から技術ブランドの再構築が求められるようになった。技術を象徴する用語（造語）を非公知化することから始まり、特許マップに基づく技術課題群の再設計（標準化の課題を含む）などに至るまで、技術ブランド戦略は多様化しつつある。²⁵ 知財戦略とブランド戦略の距離感が縮まったといえる。

²² CG-ARTS協会（画像情報教育振興協会）による能力検定制度においては、知財権制度に係る項目は必須となっている。

²³ 一般財団法人知的資産活用センターでは、中小企業におけるブランド戦略育成方法について、多くの事例を収集している。同センターのホームページには約300社の知的財産経営報告書が開示されており、経営資産としての知的資産に基づくブランド戦略を知ることができる。

²⁴ （独）製品評価技術基盤機構では、「86専門分野実務研修」と「12職域別スキルアップ研修」を連動させ、「個別能力開発研修」と「3コースキャリアパス研修」を組み込んだ上で、「組織活性化研修」を実施している。

²⁵ 国立研究開発法人産業技術総合研究所のミニマルハブ事業は、技術ブランド戦略の一つの良い事例である。原史朗、前川仁「ミニマルハブのライン開発」『IEEJ Journal』（電気学会、2015）135巻 8号 538～542頁。

4. グローバル人材育成の課題と施策

(1) 前年度研究成果（特色ある学校教育モデルの分析）を踏まえ

前年度は、特色ある学校教育モデルのケース分析を踏まえて、次の四項目の施策提案を行った。①これまでの特色ある教育経験を踏まえ、内なるグローバル化を推進する。②産学官連携グローバル・イノベーションの場において人材育成の機会を醸成する。²⁶③判例データ、知財流通データ等のファクトベースを用いて、複数国の制度理解等を目的とした、複数の教員が協働するアクティブラーニング（能動的学習）を導入する。④知財の戦略的監理能力を育成するスキル・コアを体系化し、専門家諸氏との連携を図り、教材を開発するためのグローバル・コンソーシアムを構築する。²⁷

(2) 本年度研究成果（特色ある企業内育成モデルの分析）を踏まえ

特色ある企業内育成モデルのケース分析を踏まえた場合、少なくとも、次の四項目の施策提案を行うことが可能である。①ブランド戦略に直結する人材育成プログラムを構築する。②組織内外の情報デバインドから生じるリスクを軽減する。③ケースメソッドに基づくアクティブラーニング（能動的学習）を導入する。④企業内育成モデルのスキル標準評価を構築する。

さらに、学校教育モデルと企業内育成モデルの双方が目指すことを、共通点として整理すると、①専門的総合職を育成する、②スキル体系を明確にする、③教材データベースを構築する、④能動的学習を導入する、ことが挙げられる。

しかしながら、本年度の深掘り調査から、新たな要請への対応が必要であることが判明した。つまり、①グローバル・イノベーションへの対応能力を確保せざるを得ない。従来の区分（産業区分、技術分類等）を越えた革新を作るほどの英断が必要になる。②国際的広がり、分野横断的広がりとはグローバル・スプレッドという環境を作り出している。その環境に対応する頑健性を確保する必要がある。③消費者ベースの基準での人材育成が急務であり、特に、社会実装基準（環境保全、安全基準等）に係る知識を兼ね備えた人材が求められている。④人材の質保証に係る体系化は遅れており、弁護士・弁理士等の継続研修に準拠し、実践能力を維持する必要がある。⑤人材の枯渇、人材の流動化は、企業内育成の根幹を揺るがす要因であり、少なくともキーパーソンを安定的に確保するため人材のオープン＆クローズ戦略に係る新しい企業理念が必要になっている。

(3) 人材育成のグローバル・イニシアティブ

以上の諸点を踏まえ、人材育成に係る国の施策への提案を絞った場合、次の四項目となる。つまり、①異業種の経営トップ層に参集してもらいイノベーションの歴史的考察を踏まえた定例トップセ

²⁶ 国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）の「プログラママネージャー育成・活躍推進プロジェクト（平成27年度）が実施されている。また、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）においてもプロジェクトマネジメントを推進する人材の育成体制が整備されている。

²⁷ 教材開発に関しては、例えば、インストラクションデザイン方式に基づくeラーニング教材開発も有用であろう。知的財産の研修については、eLPCO（青山学院大学）の事例がある。

ミナー（例えば、「CX0知財塾」）を実施する。②中間管理職に対する実践能力の維持のため産学官連携事業として恒常的スキルアップ研修制度（例えば、「磨きあげ研修」）を設置する。③企業に対して知財スキル増進の年俸加算手当制度（例えば、「先行努力手当」）を推奨する。④大企業にとどまらず中小企業の事例を含めた知財の利活用に係る成功、失敗の事例データベース（知財利活用のプラットフォーム）の内容を拡充し定期的研修の教材（例えば、「知財ロールプレー教材」）とする。