

知の経済の時代と 企業知財人材

日本知的財産協会
専務理事
宗定 勇

PROFILE

京都大学法学部卒業（1966）。三菱化成工業（現三菱化学）入社、特許部配属（1966）。同社知的財産部長就任（1996）。同社執行役員就任（2001）。2003年より現職。日本知的財産協会副理事長（2001-2002）等歴任。

✉️ sojyo@jipa.or.jp

☎️ 03-5205-3431

1

序論

新しい時代は新しい思想を要求する。新しい思想は、新しい時代を切り拓くリーダーによって作られ、実践される。

今、日本は岐路に立っている。「知財立国」という標語は、その岐路に立てられた道標である。20世紀最後の10年の時点でソ連の崩壊が起こり、それまで3つに分かれていた世界が2つになった。先進資本主義国と共産圏諸国と貧しい第三世界と言われる途上国の3つのグループが、ソ連の崩壊によって起こった共産圏の事実上の消滅に伴い、先進国と途上国の2つのグループに変わった。単に3つのグループが2つのグループに編成替えされただけでなく、今まで3つのグループの間を隔っていた鉄の壁や貿易規制が消滅し、世界がたった一つの資本主義市場で覆われることで、2つのグループが今までと全く違う新しい関係を持つに至ったという新時代の幕開けである。先進国のグローバル企業は、生産等の企業活動のためのcheap laborを求めながら、同時に成長する新興市場としての期待を持って途上国へ進出する。一方、途上国は従来の米ソを天秤にかけていいとこ取りをしようとする政策が不可能となり、資本主義への転換を余儀なくされ、自国の経済発展のために積極的に先進国からの資本・技術の導入、国内市場の開放、規制緩和を

進め、グローバル世界での上昇を目指すこととなる。では、先進国の中はどうか？

途上国は先進資本主義国から技術やビジネスを学び、模倣し、安価な商品を大量に先進国へ輸出する。先進国の低付加価値で国際競争力のない産業は消失する他ない。先進国の企業は国内市場だけを対象とする企業を除き、グローバルメガコンペティションの下で知の生み出す新しい価値で利潤を生み、世界市場で成長を図るという戦略が唯一の論理的帰結となった。かかる単一のグローバル市場を資本主義が覆ったかつてない新時代が知の経済を要求し、それを担う人材を求める。

2

現代資本主義社会における「人材」とは

知の経済も資本主義の1つのカテゴリーである。では資本主義とは何か？私が正しいと信じる大塚久雄の資本主義の定義を紹介する。それは2つの根本的特徴を示すと言う。

- 1) 商品生産（あるいは貨幣経済）が全社会的な規模まで一般化していること。（逆に言えば自給自足経済、物々交換経済が消失すること）
- 2) 労働者たちがその労働力を商品として資本家に売り、資本家は賃金を払って労働者を雇用して商品生産のために労働に従事させるという関係に基づ

いて商品生産が行われること。

先進国における現代資本主義は、所有と経営の分離、機関投資組織を介した資本の間接所有、労働者と資本家の両側面を持つ管理職階級の存在等によって資本家階級の存在が曖昧になった。法人資本主義という用語も生まれた。この点を留保するならば、大塚久雄がイギリスで初めて本格的に成立した資本主義の史的分析を行った際に用いた上の資本主義の定義は、今でも十分に通用する。

私は現代先進国資本主義を知識社会と非必要経済の結合と捉える事によって知の経済の本質が見えてくると考えている。知識社会と非必要経済の結合については後で詳述するが、かかる現代先進国資本主義における知の経済においては、経営者を含む知的労働者（knowledge worker）の仕事の本質は「情報の操作」となる。優れた情報の操作によって市場で高い評価を受ける優れた商品（サービスも含む）を提供して企業は発展する。となると現代の求められるナレッジワーカーたる人材は、その人の持つ【情報操作能力が労働市場において一定の高い価値で評価され、相対的に高い賃金、報酬と交換に企業に提供される】ような人材である。労働経済学が人的資本論において論じている人材である。

3

現在知識社会におけるリーダーの役割

以下に情報・知識・知恵の私の定義を示した。

企業を含むすべての組織は、外部入力情報と内部蓄積情報のinteractionを行い、自己の価値体系に基づいて判断し、意思決定する。小さい組織なら情報_知識_知恵という情報の操作手順で正しい判断が下せる。大きな組織では次の3つの情報処理のパラドックスが発生する。

- ①より沢山の情報を伝達しようとすればする程、情報の受け手の意欲が下がり、情報は伝わらない。つまり形式伝達量が増加する程、実質伝達効率は急落する。多分、加乗数的反比例であろう。2倍量の情報を伝えようとすると4分の1しか伝わらない。
- ②組織の中で、入力情報に対する最終意思決定をする能力と権限を持つ人には真の情報、生きた情報は届かない。処理すべき情報量が大きくなると組織は必然的に大きくなり、大きくなると処理のステップは多段階となり、最終意思決定者には結果として真の情報は伝わらない。情報の統計学的処理・デジタル処理でこのパラドックスを回避しようとすると、ア

情報・知恵・知識とは。

情報	広義	主観的・客観的に意味があると思われる内容
	狭義	主観的・客観的に意味があると思われるが、未だ組織化（類別化→体系化）されていない断片的な内容
知識	広義	組織化された情報
	狭義	組織化されているが行動決定に至らない情報 未だ価値体系と結びついていない情報体系
知恵		価値体系と結びついている知識・情報 行動決定（＝判断）するに直接的に役立つ知識・情報

ナログの生きた情報が死んでしまう。そうなった組織を官僚的組織という。

③知識社会における最大の競争要素である自己固有の専有情報の獲得を有利にするには専門化を進めれば良い。日本史の研究者は沢山いるが、奈良時代の福島県の一地方の木の仏像の専門家は1人かもしれない。しかし、専門化すればする程、全ての専門情報の統合が困難になる。専門家（スペシャリスト）は、自己の情報が最も重要であると信じており、専門情報発信源が増加すれば、統合はどんどん困難になる。高度な専門化は情報間の親和性の低下を招く。

このパラドックスを克服することがリーダーの役割である。リーダーは、組織の理念、ヴィジョン、戦略を組織のメンバーに示し、対話を通して組織が意思決定し、行動する時の価値体系の統一を図る。理念、ヴィジョン、戦略を併せて「思想」と言おう。

知識社会のナレッジ・ワーカーの情報の操作と言う仕事は、有体物経済の肉体労働と違って、外から見たのでは判りにくい。それだけに、ナレッジ・ワーカーが自己の専門性を誇りとして、命令、指示によってではなく、内発的・自発的に仕事に打ち込むことでよい仕事が出る。だが、内発的に専門性を追求するナレッジ・ワーカーは、組織全体の方向性よりも自己の独自の価値観を重視しがちである。P.ドラッカーが専門家の仕事は、他の情報と結びついて初めて価値が生まれると書いているが、専門家集団であるナレッジ・ワーカーがバラバラにならないようにベクトルを統合するものがリーダーの示す理念、ヴィジョン、戦略からなる「思想」である。外からは見えない個人の頭脳の中で行われる情報の操作が今まで存在しなかった価値を生む。しかし、それは容易な事ではない。知識社会におけるリーダーの重要性の意味は、ナレッジ・ワーカーの心と頭の結合を実現するところにある。

4

知識社会と非必要経済の結合

ところでナレッジ・ワーカーが情報の操作を行って生み出す価値とは何だろうか？

商品は、2つの価値を持つと考えられる。商品が実現する機能という価値とその商品を使用し、消費する消費者が楽しい、美味しい、嬉しいというような感覚を感じる価値である。前者を機能価値、後者を感性価値とすることとする。人類の文明の歴史のほとんどの時代で大多数の人間は、最低限の衣食住という必需品を確保するために必死に生き、働かざるを得なかった。この必需品は、衣食住という機能価値をもたらすモノである。アダム・スミスが国富論の中で商品を必需品、便益品、奢侈品の3種類に分けている。便益品とは何だろうか？これは、資本主義商品経済が衣食住の必需品に加えて、移動するための馬車とか、清潔な生活のための石鹸とか生活の便益を高める商品を生み出した現象を見たアダム・スミスが名付けた商品である。現代で言えばテレビとか携帯電話であろう。奢侈品は、いわば贅沢品である。必需品は、機能価値をもたらす、奢侈品は感性価値を与える。便益品はその中間で両方の価値を持つが、機能価値の占めるウェイトが大きいモノが多い。

私は1970年代以降の先進資本主義国の経済成長率の長期的鈍化は、必需品の充足がもたらした反射的現象であり、それ以降の経済成長は楽しい、美味しい、嬉しいという感性価値をもたらす新しい商品がエンジンとなってもたらして来たと言い、その感性価値商品の経済を非必要経済と名付けた。アダム・スミスの時代にも奢侈品はあったが、現代経済においては感性価値商品が主役となった。

感性価値中心の非必要経済は、次の3つの特性を持つ。

①需要創造型の企業が発展する。感性は常に新しい刺

激を求める。感性を刺激するところの現在は存在しない需要を創造する企業が躍進する。既にある商品に新しいコンセプトを付加して市場を掴む潜在需要発掘もこのカテゴリーに入れて良い。

②社会の変化に俊敏に反応して変化できる企業が生き残る。刺激は短期間に飽きを生み、人々は新しい刺激を求める。ある時成功したビジネス・モデルもすぐ顧客が離れて行くのにどう対応するのかを常に考え続けなければならない。

③安いから売れ、高いから売れないという需要供給曲線とは全く異なる需給関係が非必要経済学の第一義である。価格政策は高度な戦略である。

この3つの特性から導き出される非必要経済の勝者の要件は、人間を深く理解し、社会の変化から常に学習し続ける、考える組織であるということだろう。非必要経済は組織としての知の力を競争資源とするが故に現代知識社会と結合する。

実は、感性価値を商品として具現化するには高度な技術が必要である。新しいゲーム機やハイブリッド車を考えればよくわかる。感性価値は、機能によって支えられて具現化する。企業のみならず国単位で研究開発投資が増加し続けている。非必要経済は、最先端の科学技術の知を求めて、現代知識社会との結合を深化させる。

5 「知的資本」とは

残念ながら、「知財立国」とか「知財立社」と言われるようになったにも拘わらず、「では何故知的財産が重要になってきたのか？」について明確にその理由を説明できる人は少ない。先進国での1970年代以降の非必要経済化は長期的な経済成長率の鈍化をもたらし、資本効率の低下を引き起こしていると考えられる。企業が研究

開発投資や人材投資によって知を結集して、需要創造を可能とする商品、ビジネス・モデルを開発して利潤を得たとしても、それが直ちに模倣され、追随されたのでは投資効率は上がらない。他者の模倣、追随を排除する力を持つものがいわゆる知的財産である。

- ①法的な権利を付与された法的排他権、
- ②他者が持っていない秘密の知識で他社の参入を排除するいわゆるノウハウ、
- ③他者が簡単には真似できないビジネス成功を継続できる企業文化等、である。

実は、これらの知的財産は、市場で沢山の取引対象とされて客観的な価値評価がなされる「財産」や「資産」であることは極めて少ない。財産とか資産は将来に向かって需要創造する訳ではなく、既存の市場で多くの人に認められる価値を意味する。知的財産は他者を排除して、需要創造を行うための手段であって、むしろ未来を切り拓くための資本と考えるべきである。会社の株が倒産で紙くずに転じるように、特許と言う知的資本も無効になれば所有者にとって無価値になると同時にたった一つの特許発明が巨万の富の源泉となる事もある。ビジネスは不確実な未来に向かって行う賭けである。リスクが利潤を生む。いわゆる知的財産は、そのリスクの中の競争者追随というリスクを排除することを可能とする知的資本である。

6 知的資本を担う企業知財人材

企業知財人材は、4つのクラスに分けられる。

- ①経営と知財部門を結びつける部門のトップ（“リーダー”）
- ②知財部門の諸活動を直接担当する知財専門技能者（“スペシャリスト”）

③リーダーとスペシャリストの間において、リーダーおよび経営者の示す理念、ビジョン、戦略をスペシャリストの実務に反映させるように促し、スペシャリストから上がってくる最新の情報や要望をリーダーに伝達し、かつ企業内の他の部門と知財部門の間のインターフェイス機能を担う、いわゆるミドル・アップ・アンド・ダウン人材（“戦略スタッフ”）

④部門の円滑な業務遂行を支える支援部隊（“サポーター”）

である。

本論では、リーダーの人材についてだけ述べる。知識社会化は、リーダーの役割を益々大きくしているが、知財部門のリーダーが知識社会と非必要経済の結合時代に果たすと期待されている重要度の変化は、特に著しい。それだけに従来も果たしてきた知財のリーダーの任務とは違う新しい時代の知財リーダーのミッションとは何か、今までとは何が違うのかを問うことは意味があるだろう。知財リーダーが影響を与える対象別に5つの新しいミッションを考えてみたい。

(1) 対経営者

全社の事業バランスの改善、新規事業開拓のために必要とされる知的資本の充実の方策の進言。知的資本の充実の方策には、他企業とのアライアンスや産学連携も含まれる。方策の進言は、自社及びコンペティターの最新の法的排他権情報がベースとなる。ただし、従来のようにかかる法的排他権情報の単なる解説ではなく、経営に対する意味を示さなければならない。大企業にあっては、グループ企業との知的資本の相乗的結合も進言すべきである。

(2) 対事業責任者（新規事業開拓責任者を含む）

知的資本も組み込んだ事業戦略の策定を促し、知的資本の部分に関しては、専門家としてのチェックと助言を行う。知的資本を事業戦略の重要な要素として認識し、

コンペティターとの彼我知的資本力の比較を知財部門とともに実施した上で、主体的に知的資本ベースの事業戦略を構築し、需要創造にチャレンジする未来のアントプレナー的責任者を育成することも知財リーダーの責任と権限である。

上記5の①②③の各知的資本がそれぞれバラバラにではなく、連結して知的資本力の極大化する方策を事業責任者と討議する必要がある。知財リーダーは、事業責任者に対する事業戦略コンサルタントである。

(3) 対研究開発部門

研究成果を強い法的排他権で護れるようにする出願・中間手続については、知財スペシャリストの責任であって、知財リーダーの責任は間接的である。知財戦略スタッフと知財スペシャリストをして発明を思想として捉え、強い法的排他権を取得出来るように研究開発者の教育、知財部門と研究部門の相互信頼関係醸成の環境整備を促すことは知財リーダーの任務の一つである。従来、知財部門は、研究開発部門との関係を重視してきたが、今後は経営及び事業との関係を強化すべきである。

(4) 対知財部門

知的資本の資本性という本質を理解し、実践する次の時代の知財リーダーは必ずしも知財部門から出さなければならない訳ではないが、知的財産情報操作の特殊性を実経験した上で、その特殊性がもたらす専門家の狭隘さを乗り越える未来のスケールの大きい知財リーダーを知財部門内で育成することも知財リーダーの責務である。知財部門を熟知する経営者は、知財人材がその殻を破れば色々な役割を果たすという。知財リーダーは、知財スペシャリストがこもりがちな殻を破って広く活躍するように手助けしなければならない。

知財部門は、基本的にサービス部門であるが、大きな知財リスクに対しては、チェック機能を果たさなければならない。そしてそれは知財リーダーの責任である。

(5) 対社会

知財制度は世界的に激動期にある。グローバル経済化の進展が後押しする。知財リーダーは、自己の所属する企業のためだけでなく世界の健全な知財制度の発展のために一定の貢献をすべきである。それがひいては自社の長期的な利益につながる。それとかかる対外活動を通じて得られる情報は、自社の知的財産マネジメントの向上にとって貴重でもある。

7 結語

数十億人のcheap labourの国へ技術と資本を持ち込めば安くて良質の商品が大量に生産できる。先進国は知の価値創出を図る他ない。知の価値創出は機械には絶対に出来ない。人間にしか出来ない。企業知財人材は、自ら市場価値のある知的価値の創造を行う訳ではない。しかしどうやら市場価値のある知的価値の創造や活用は、介添人が要るようだ。異なる情報を接着する事を任務とする知財人材という介添人である。冷徹な資本の論理を理解し、且つ知的創造の神秘に感動することが出来る知財人材が勝負の行方を握る時代がやって来つつある。

