

信用を得るために なすべきこと

—機能分社の子会社（特許調査会社）のじたばた劇—

日本知的財産協会
専務理事

中山 喬志

PROFILE

株式会社東芝並びに東芝テクノセンター株式会社にて、知財業務に従事（38年間）
2009年4月1日現職就任



☎ 03-5205-3431

知的財産部門にスポットライトが当たってまぶしい限りであるが、期待される以上のアウトプットは出せているのであろうか。人がいない（人数不足）ので、能力のある人材に限りがあるので、人材育成中だから、といういいわけが先に立ちそうである。「限られた人数で、その全ての人の能力を十分に発揮させてアウトプットを出す、それが管理者の務め」との天の声も聞こえそうである。本社の知的財産部の機能を切り出した子会社（本社知的財産部のバックオフィスの存在）で、その調査部門

の戦力を見極めるためにじたばたしたことを思い出し、書いてみたい。

1 個（知財担当）の能力測定

昔、東芝に勤めていた時代、ある事業部門の知的財産責任者に任命された。となると気になるのは、部下（知財担当者）の能力である。そこで知財担当者の能力を測

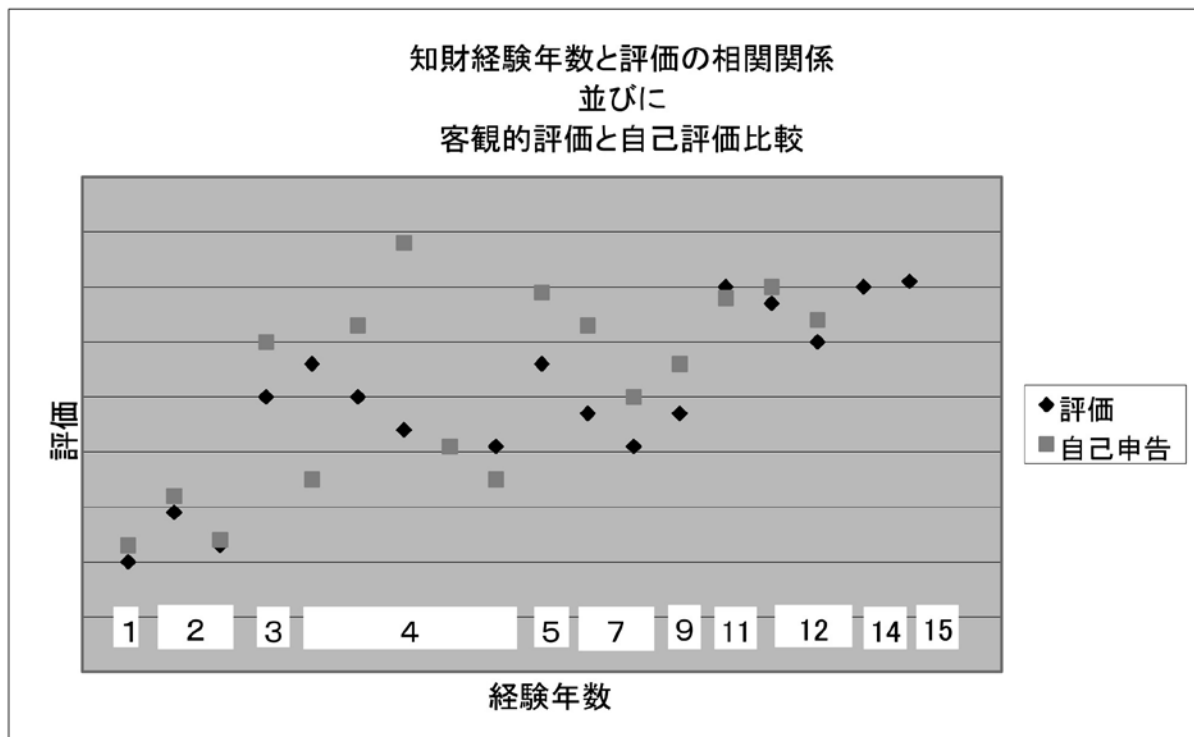


図 1

る試みを始めた。1) 知財担当として求められる資質項目を定め、2) 各管理者に部下の知財担当の能力を測定してもらい、3) これを(上長評価は得て甘かったり、厳しかったりして客観性に欠けるところがあるので)複数の管理者で評価が適正か否かを議論してもらい再評価した。4) 合わせ本人にも自己判定をしてもらった。

そこから得られたデータからは、知財要員の能力は、経験年数に正比例することが分かった。すなわち、突然変異はあまり見られなかった。知財部門においては、経験が大きくものをいう環境にあるということである。数値として特異な点は、個人個人の自己判定と複数管理者による客観的評価を比べたときに見えてきた。新人は、新人らしく謙虚なためか、自己評価と管理者評価に相違はなかった。が、知財部門配属3年から5年あたりの者の自己判定と管理者評価が違っていた。自己判定が高く出たのである。つまり、3年から5年の経験を積むとかなりの自信が付くようである。しかし、客観的評価によると、管理が期待する値には達成していない。黙認して天狗になられても困るし、強く指導してモチベーションが下がっても困るし、育成しがたい段階である。

知財要員には、国内外の法制、実務、係争、管理等々の習得が課せられる。したがって、知財部門配属後3年から5年までは、伸びる可能性にとどまり明確な評価をできないのが実情でもある。しかしながら、客観的評価で3年から5年の経験を積んだものがいまだに一人前と評価されていない原因を探っておく必要はある。人材育成プログラムがスローなのではないか、スピードを上げる必要があるのではないか、スピードアップするにはそれなりの育成プログラムの見直しが必要ではないか等の疑問が生じ、課題に取り組んだ。

あと知恵であるが、3年から5年の経験者を社内に引きこもらせて育成するよりは、他流試合をさせた方が、

各人が自己の能力をより客観視でき、目標を定めて自己を引き上げる努力をするし、スピードアップするのではないだろうかとも思った。

2 調査会社の信用度を上げる努力

ところで本題はこれからである。東芝を退職して、特許調査をビジネスユニットのひとつに持つ子会社に移ったわけであるが、ここでも「調査の能力とは」という問題にぶち当たった。

取締役社長として一步子会社に足を踏み入れた時、一人一人が、私は「エキスパートです」という看板を掲げているように見えた。特許調査は、親会社の知財部門から機能を切り出し分社化(大手会社の多くが、このような調査子会社を持っている)して久しく、親会社からは、あまり特許調査の様子が見えていなかった。各人は、調査マン・ウーマンとして、どのような教育を受けたのであろうか。誰が、どのような物差しを使ってエキスパートという評価をしたのであろうかと気を揉んだ。顧客がどのように思っているのか、どのような要望があるのかをも聞いてみた。同業他社の様子も聴取した。各社では、いろいろな施策を講じていることが分かった。

この問題の解としては、調査手順・解析方法の標準化を通じ、ぶれない調査結果を目指すことと、各自のさらなる能力アップを図ることにあった。

1) 一の矢は、他流試合である。INPIT(工業所有権情報・研修館)で行われている、特許庁からの検索外注業務を請け負う登録調査機関の調査業務実施者向けに設計された「調査業務実施者育成研修」(一般にも公開されており、1.5ヶ月の缶詰研修)を利用することとした。ここに参加した者達が、検索技術の手法の標準を確認して持って帰ってくれた。とこ



ろが、それをどのように社内で普及させるかが問題である。皆が、自分は一流と思っている限り、社内の人の声は聞き入れない。

「あの人はあの人、自分は自分」という自分流が解消し難いためである。

- 2) したがって、二の矢として、外部の講師を招き、この道（検索技術）の標準を説いてもらい、併わせて内部研修を行うこととした。ファミリートレーニング（かなり死語に近くなった言葉で、グループのものが一緒に寝泊りして研鑽を積むスタイルである）、これを取り入れた。

日曜日から月曜日に掛けての一泊研修であったので、参加は任意とした。この会社の調査マン・ウーマンとしては、この手の一泊研修が初めてであり、何をやるのかという興味もあったためであろうか、調査要員の90%超が参加した。

- 3) この日を境に、各人標準手順を意識してを遂行するようになったが、三の矢を放つこととした。三の矢は、各調査要員の能力評価である。INPITの調査業務実施者研修に参加し、卒業のお墨付きを得た者と調査歴・指導歴が長いシニアとを1セットにし、技術分野を考慮して複数のセットを設けた。かれらによって各人とのインタビューを実施してもらうわけであるが、被インタビュー者の調査アウトプットを題材として、手順の確認、調査の解析結果の評価を行ってもらい採点した。これをインタビューア全員による評価会議で再評価し、ある程度の基準値を超えなかったものは、6ヶ月の猶予を置いて再度インタビューを実施することとした。
- 4) 四の矢としては、手順の確認、調査の実務で落ち入りやすい誤りを洗い出し、既存の作業標準マニュアルをリニューアルすることであった。各人が自分流の問題点を確認した後であったので、各人すんなり

とリニューアルしたマニュアルを受け入れてくれた。

- 5) 五の矢は、一人一人の能力をひとつ上のランクに向上させるためのアクションである。各人の能力に応じ、INPITの研修を受けさせるプログラムを作成した。INPITの「エキスパート研修プログラム」は、5日間の教育であり、これへの研修派遣は、上長の了解は簡単に取れる。しかしながら、調査業務実施者研修は、1ヶ月半の間、その者を現場からまったくはずして派遣しなければならない。したがって、その人の担当分をいかにバックアップするかが問題となり、すんなりとは上長の了解は得られない。調査子会社は、1件1件の売り上げで運営されており、人が抜けて調査件数を消化できないと、まずは売り上げに響く。さらに、顧客が求める納期キープが難しくなる。また、派遣しようと定めたINPITの調査業務実施者研修も常設ではなく、実施されるとしてもINPIT都合で特定の技術分野に限られる。したがって、受講予定者の仕事の空き具合と受講タイミングが一致せず、受講者と現場には大変な苦勞をかけた。

3

何事も品質管理が大事

何故にそのような苦勞をしてまで、各人の研修プログラムを遂行しなければならないのか。これは、根本思想から説き起こさねばならない。調査は、何を以てその品質を測るのか。「あの人だから」、「あの人は昔すごく優秀な研究者だったから」ということで信用するのか。「あの人はこの道の経験が5年以上だから」とか、「10年以上だから」とか、経験年数で信用するのか。非常に曖昧な世界である。「信用おける人が何人いる」

から、あの調査会社は信用していいということになるのか。信用は、その会社の標準化運動の深化程度に依拠するし、構成する調査要員の客観的能力にも依拠する。INPIT が実施している調査業務実施者研修は、特許庁からの検索外注業務を請け負う登録調査機関向けの教育であり、きちんとしたプログラムが生まれ、1ヵ月半の研修の後、合格、不合格が判定される。とすれば客観的に信頼おける判定で、そこを卒業した人は、調査スキルを会得した人といえるであろう。そのような人を何人が抱えているかでその会社の信用度が計れる。品質の安定、品質のよいもの（調査）の提供を目指し、大変な思いをして、客観的指標を求める所以である。

また、調査業務実施者研修を受けた人が、より一層の自信を付けるのは間違いない。自分のやり方で間違いなかったと確信した人、新たな手法を習得し、よりスキルがアップした人、標準を知り自分流を修正することができた人、様々である。この人たちを通じて社内の教育プログラムを充実させて、彼らにより薫陶を受けた人達だが、何年か後に仕上げとして調査業務実施者研修を受けて行くようになると、その会社の調査体制（品質管理）は磐石になる。そうなって欲しいものである。

