

知財部門の「働き方改革」を考える

—知財業務を見直すことで、
知財部門の働き方が変わる—

【原文】:「太(はなは)だ苦しめば情をよろこばしむることなく、ただ枯るれば人を濟(すく)い物を利することなし

【解説】: 一生懸命に働くのは美德であるが、あまり頑張りすぎると人間本来の性質に反し、喜びも楽しみもなくなる。無欲で執着心の無いのは気高い生き方だが、ものごとへの関心を失ってしまえば、生きている意味もなくなってしまう。なにごとも、やりすぎたり、行きすぎたりしないほうが、楽しく幸せに生きていけるものだ。

「マンガ 菜根譚(著者:蔡志忠)」から引用

(2018/11/11)

もくじ

- 01.グローバル世界での会社経営は、過酷になる
- 02.世の中は変わるが、なかなか変わらないのが人の意識
- 03.「知財経営」に必要な、世界観・理念・戦略
- 04.「知財ありき」でなく「ビジネスありき」
- 05.知財部門は、「働き方改革」で、変わるか
- 06.「働き方改革」は、源流から見直すのが早道
- 07.「発明技術」に拠って異なる「知財出願戦略」
- 08.「発明技術」の「絶対評価」と「相対評価」
- 09.グローバル知財で、活躍が出来る「知財スキル」
- 10.知財部門は「サービス会社」である
- 11.「働き方改革」の狙いと本音が何か
- 12.「働き方改革」で不可欠な「外注化戦略」
- 13.AI では難しい、契約交渉の「知財契約戦略」
- 14.「知財経営」の基本・本質は極めて明快
- 15.「経営・事業戦略」に使う「経営開発情報」.
- 16.「経営開発情報」に必要な情報
- 17.「研究技術戦略」に使う「技術開発情報」
- 18.「知財経営開発基盤(インフラ)」の考え方を整理する
- 19.「戦略的特許調査」で、ムダな特許調査を止める
- 20.「戦略的特許調査」とは、「特許航海図」を作ること
- 21 .R&D 部門への知財支援が、技術者たちの働き方を変える
22. 世界で通用する(戦える)特許文書の作成が、働き方を変える
- 23.「文明日本語(普遍的表現)」であれば、翻訳ソフト(AI)が使える
24. 知財文書の改善と、文書品質の保証(検査)体制を確立する
- 25.会社経営を支える知財部門になろう
- .26、知財業界でも始めるべき「平明日本語」運動

グローバル世界での会社経営は過酷になる

企業の不祥事は、なぜ起きるのか

会社経営の目的は利益の追求であり、株主からの評価を得ることである。経営者は、その目的を達成するには社員へ犠牲を強いることがある。会社は競争に追われ長期の展望が描き難くなる。経営者は、経営の効率化を求め、社員たちの働き方を変え、生産性の向上を求めることになる。

グローバル世界での会社経営は、市場の寡占化で生き残る会社と独創性で生き抜く会社の2極化である。経営戦略を明確に持たない中途半端の会社は、何れ倒産、合併、買収され消滅する運命にある。

もちろん会社もリスクを負うことになる。優秀な社員が外部へ流出することである。その人が、これまで蓄積してきた知識、知恵、記憶力が会社から消えて行く。残った社員とて不安を抱える。その不安が「やる気」を失い、指示されたことだけを「そつなく」忠実にやっておけば良いという考えが蔓延する。つまり自分のアタマで考えられない、あるいは考えないマニュアル社員が増える。それが組織に蔓延り会社の不祥事につながる。

信用が第一という大企業であっても、不祥事が起きる可能性は十分にある。会社が社員への生産効率を求めすぎるが故に、面倒な品質の検査機能が疎かになり、手抜き製品を垂れ流すなど、会社のモラルが低下する。悪しき慣習は組織に根付き、悪い事と分かっている、そのまま突き進むしかない。嘘が「バレる」まで、前例に従って突き進むしかない。真つ当な商売に戻したくても、その時はもう遅い。物づくりの理念(原点)に立ち返ることはできなくなる。

社会は変わるが、変わらないのが人の意識

特許翻訳のことで大手企業さんの「知財部」にアポを入れた。「うちは、キッチンとした体制が出来ているから、営業に来ては無駄だ」と断られた。このまま引き下がるわけにはいかない。「情報交換しながら、いろいろと教えてくださいませんか？」ということで、訪問することに成功した。ところが！実態は「丸投げ体制」がバッチリと確立されているだけで、特許明細書の品質管理体制は皆無である。最後は開き直りである。「弊社は年に百件以上、外国へ特許出願している。そのうちの僅か数件の品質を高めたところでムダである」と。

つまり、その会社は 100%の「改善」が出来ない改善策は採用しない方針で、上司への進言もできないらしい(そんな面白い話なんてあるはずがない)。詰まるところ此処までくれば、全件アウトも 80%アウトも同じであるということであろうか。であれば「楽」して、上司にも「睨まれず」何もしなくて単なる流通屋さんになる方が良いに決まっている。社員の無責任ぶりを、驚くよりも呆れ果ててしまった。多くの日本企業は、無責任社員が増殖しつつあることを実感した。

相変わらず知財部門の多くは、「これまでやってきたから」「周りがやっているから」という理由だけで変わることを嫌っているようだ。否グローバル社会(アメリカ化)の厳しい現実が理解できていないのかも知れない。

人は夫々立場も違えば考えも違う。例えば、既得権を守り保身を考える人、改革をする面倒を嫌う人、いまの慣行(柵)から抜け出すことを諦めた人、指示された仕事だけをこなす人、余計なことはしないという信条を持つ人など、多くの組織人がこの範疇に入る。

「知財経営」に必要な、世界観・理念・戦略

会社の「経営戦略」の立てかた

まず、我が社が”なすべき役割は何か”という ①世界観(Vision)を描くこと、次に”自分たちは何をしていくべきか”という ②経営理念(Polisy)を打ち立てること、そして、現状を把握し、経営資源(*)をどのように使うか、という ③経営戦略を策定することである。

(*):ブランド、知的財産、技術、技能、ノウハウ等

経営戦略の立案・策定ができたなら、我が社が目指す市場で、どのような方法で戦うのか、といった ④戦術(作戦)を立てる必要がある。そして市場で勝つためには、どのような ⑤技術を開発し、どう使うのかといった「技術開発戦略」を立て、具体的な戦術を組み立てる。

会社経営も、知財経営も本質のところは変わらない

まず、① 知財部門が成すべき役割は何か、次は、② 知財部門が何をしていくべきか、そして、③ 社内の知的資産をどのように使うか、という知財戦略(*)を策定する。知財戦略の策定が出来たら、世界で通用する知財部門を目指して、どのような方法で戦うのか、あるいは共生(協業)するのかと言った具体的な戦術を組み立てる必要がある。何事も場当たりのやると、必ず失敗する。

(*):出願戦略、ブランド戦略、技術開発戦略、契約戦略、知財運用戦略など

以上のことは、個人の生き方にも同じことが言える。

「知財ありき」でなく「ビジネスありき」

「知財戦略」の実効性は、「知財ありき」でなく、自社の事業戦略と乖離しない「ビジネスありき」が大前提である。

まず、これまでの「特許出願ありき」を見直す必要がある。なぜなら、特許出願件数の多さと会社の業績は必ずしも結びついていないことで証明されている。

因みに、巷で言われる「知財戦略・出願戦略」の類は、普遍性があるものではなく、極めて抽象的なものである。会社の規模、事業分野、事業形態、そして取引先や市場等によって違うのは当然である。知財戦略の柱は、① 出願戦略、② 調査戦略、③ 契約戦略、④ 運営戦略(知財の保護・活用)等が考えられる。

ところが、戦略という言葉は極めて抽象的である。にもかかわらず安易に使われている。確かに具体化することは難しい。物事を具体化して行くには、まず抽象概念の中から、

- ①共通する事項を取り出し【基本を知る】、
- ②抽象度を高めていく、即ち自分の頭で考え続けることで【応用で解く】、
- ③具体策が浮かび上がる【戦略に繋ぐ】。

- ①の【基本】には、法的な根拠などがあり、
- ②の【応用】には、分析力と思考力が求められる。
- ③の【戦略】には、用意された正解が無く、自ら見つけ出すものである。

知財部門は、「働き方改革」で、変わるか

マニュアル化が可能な仕事と、マニュアル化が難しい仕事

最近の話題は「働き方改革」である。「働き方改革で知財部門の仕事のやり方、進め方がどのように変わるのか」「管理職の負担と責任は益々重くなるが、適切な対策を講じれるのか」「知財部員への仕事配分をオープンにして公平にできるのか」と言ったことが、とりあえず考えられる。しかし、知財版「働き方改革」といっても、一筋縄ではいかない。

例えば工場の生産現場であれば、非効率な部分や無駄が分かりやすい。従事者は、生産性を高める様々な改善策を提案する仕組みもある。しかし知財の仕事は、厄介なことに目に見えない業務があり、担当者の頭の中で潜在しているケースがある。問題は、この潜在している情報を誰もが分かるよう顕在化(マニュアル化)することが難しく、悩ましい。

更に、知財業務の領域は広い。内外国への出願、内外国の特許調査、技術者への知財支援、外部との交渉と契約、外国語への翻訳、知財管理、そして係争といった具合に多種多様である。例えば、出願業務に関連する仕事だけでも、

1. 権利の取得、存続、放棄の必要性調査及び決定
2. 権利の実施、契約、履行の状況調査
3. 権利侵害の調査および排除
4. 諸手続き期限の管理と緒手続き(年金納付、異議申立など)
5. 知財係争の対応(調査、裁判、和解等)
6. ライセンス、共同出願、実施許諾等の交渉から契約などがある。

「働き方改革」は、源流から見直すのが早道

「グローバル知財」で特許の在り方が変質し、特許は「量」から「質」への転換期にある。つまり、特許の地位は下がり、価値が薄れ、実用新案、意匠、商標、著作権、守秘知財といった、全ての知的財産を包含した「知財運営(保護・活用)」が「知財戦略」の核となる。特許出願件数のノルマ主義は、「モヤシ特許」を生み出し、無駄出願に繋がる。これらを見直すだけでも、無駄コストが削減され、知財部員の仕事効率も格段と上がるはずだ。

具体的には、いま流れている知財業務(作業)の無駄を見つけ、その仕事の必要性を見直し、生産性向上の改善に取り組むことである。場当たりのな解決方法を繰り返したところで、抜本的な問題解決にならない。何ごと問題(課題)を解決するには源流に足を踏み入れなければ変わらない。

特許の源流となるのが研究開発部門から生み出される発明技術である。これらの発明技術を、「開示技術」と「守秘知財」に分け、開示する技術を、どのような方法で開示して行くか、守秘する技術を、どのような方法で運用して行くか、といった仕分けは、どこの会社でも実行されているようだ。

しかし、もう少し掘り下げる必要がありそうだ。なぜなら新しく生まれる発明技術は様々な性格を持っている。それらの発明技術を性格別に分別しておけば、流れはスムーズに、手離れも良くなる。例えば、「ゴミ出し」をするのに可燃ゴミ、不燃ゴミ、プラゴミ、資源ゴミ(金属缶、ガラス瓶、ペットボトル等)に分別して「ゴミ出し」をすると、現場の仕事効率は格段と良くなる。ごちゃ混ぜになったゴミを分別する装置も、分別する人手も不要となり、大幅なコスト削減が実現できている。

「発明技術」に拠って異なる「知財出願戦略」

新しく生まれた「発明技術」の性格に合った「役割と目的」を与える

企業や家庭のゴミ出しと同じ理論で、上流がしっかりとした規則(マニュアル)を作って、中流、下流へと流し、その流れと、行き着くところを関係者が「共有」し、「見える化」すれば、余計な仕事は減らせる。このゴミ処理と同じ論理で、新しく生まれた発明技術を性格別に仕分けをすれば良い。発明技術の特長を掴み、明確な役割を与えておけば、判断・判定がやり易く仕事の効率が上がる。更に発明技術が夫々の役目を果たせば、知財品質も向上する。

特許の出願は、いつでも出したいときに出せる自由がある。発明技術が生まれたらすぐに特許を出願しないと「ダメ」という規定はどこにもない。例えば、基礎発明が生まれて実用化に目処が立つのに10年、量産化して事業展開が出来るようになるまで5年、合わせて15年を費やしたら基礎発明の特許を独占できる期間は僅かしかない。このサイクルでは研究開発費の投資が回収できなくなる。だからこそ、守秘知財を絡めた知財の「出願戦略」が必要となる。特許出願の基本は、知財係争に備えて、広くて強い権利を取得し、侵害、防衛、警告に備えることである。

【発明技術の性格と役割】

- 1.発明技術は、「開示知財」と「守秘知財」に仕分けされる。開示の方法は、知財出願、論文発表、会社技報誌、WEB上、商品説明書などで公知する。
- 2.発明技術には、基礎技術、改良技術、応用技術、製造技術など多岐がある。
(*)ライセンス供与や技術移転で使うのであれば、その特許出願明細書は、事業計画書の役割を担う内容となっていることが好ましい。

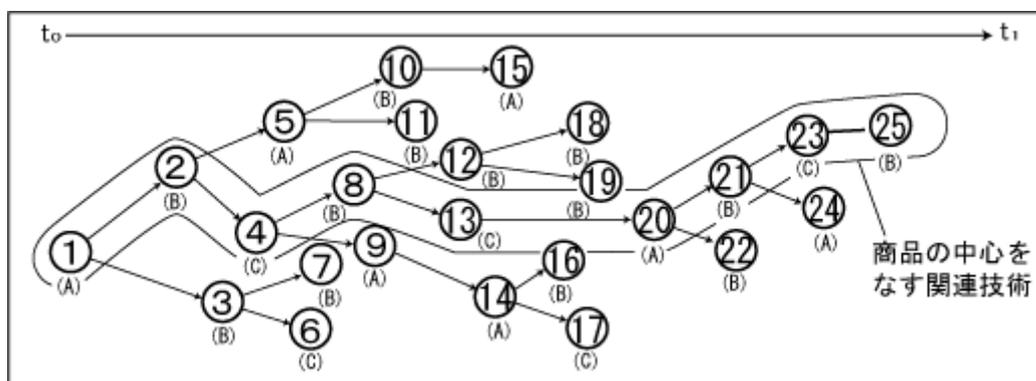
発明技術の「絶対評価」と「相対評価」

発明技術は「絶対評価」だけでなく「相対評価」もする

日本企業は、個々の発明技術を絶対評価するとともに、技術関連状況、技術発展状況、技術実施状況といった技術関係(単位)、あるいは製品関係(単位)で相対評価をするという努力をしてこなかったのではなかろうか。

例えば基本となる技術(親)と、その応用・改良となる技術(子・孫特許)の紐つけや、新しいファミリー(親戚郎党一族)を形成して行くといった努力である。このように発明技術の相対評価をしていけば、特許の審査請求の可否、年金納付の可否の判断にも使えると思う。つまり知的財産の棚卸しである。

恐らく発明者から届けられた発明提案書(発明届書)を右から左へ「丸投げ」しているかもしれない。特許の出願件数だけは「やたらと」多いが、それぞれの特許はバラバラに出願され、バラバラに絶対評価され、バラバラに管理され、バラバラに寿命が尽きていくという、孤独死を招く場当たりのな「特許管理体制」であれば、働き方改革どころではない。



グローバル知財で活躍ができる「知財スキル」

知財を重視した「知財経営」の時代で、知財マンへの期待は大きい。知財マンに求められる能力は多岐分野にわたり、しかも奥行きが深い。能力が高い知財マンであれば、活躍する場所は、たくさんある。

知的財産の創出、保護、活用、運営等は国際社会の中で、大きく変わってきた。「グローバル知財」で求められる知財マンのスキルは、

- ① 必要情報を収集して分析する情報力、
- ② 考えを整理できる論理力と思考力、
- ③ 技術への理解力と知財づくりの応用力、
- ④ 何かを生み出す独創力と創造力、
- ⑤ 人とコミュニケーションが取れる対話力と人間力、
- ⑥ 文書の作成力と英語文書の読解力、願わくは世界と橋渡しができる語学力等のスキルが求められる。

例えば、「情報感度」を敏感にするには、情報の収集力、分析・解析力、発信力を鍛えねばならない。具体的には、

- ①情報から「物・事」の本質を見抜く目を養い、「五感」を鍛え「遊び心」を持つ
- ②答えが見えない時代こそ、必要情報を「構造化・再構造化」して質の高い情報を持つ。
- ③AI 翻訳を使いこなし、世界から発信される英文情報を読みこなす、など等。

(*) 思考を整理するには、自分に合った「創造技法」を見つけ、「知」の生産技術を身につけることが早道である。

知財部門は、「知財サービス会社」である

政府が最重要法案と位置づける「働き方改革関連法案」が注目される。この関連法案は、労働時間の短縮で社員の過労死を防止し、且つ企業の成長を促すこと、端的に言えば残業は減らし、生産効率を上げ、会社の業績を伸ばすということであろう。

ただ人間は、「効率」だけで動くものではなく、また「効率」が人間の生きる「目的」となることもない。効率的経営はその多くの場合、そこで働く従業員の精神的、物理的苦痛をもたらす。しかし、仕事を見直し改善することで、この苦痛から逃れる事ができる。

仕事を楽しみ、考え抜くことで、働き方が変わる。

知財部門の仕事は良い意味での「サービス業」である。「遣り甲斐ある仕事」を新しく探すのではなく、今やっている仕事の中から「遣り甲斐ある仕事」の存在に気づく、あるいは発掘することが大事である。

知財経営の重要性が増すにつれて、人間だけしか出来ない「思考」、「判断」、「評価」といった仕事を大いに楽しみ、深く考えぬくことで、新しい価値観を見出すことができ、自身の働き方が変わるはずである。

社員は、「働き方改革」でストレス、疲れを貯めずに規則正しい生活をし、良い睡眠をとれば、交感神経が緩み身体の免疫が増える。つまり病気にならず心身とも健康でいられる。心身とも健康であることが、仕事の質を高め周りからの期待も膨らみ、そして喜ばれる。この循環が、結果的に会社への貢献へ繋がる。

「働き方改革」の狙いと本音は何か、

現場の人間(知財マン)が壊れたのでは、元も子もない。

「働き方改革」のお陰で、やらなくて済む知財業務は無いと思う。むしろグローバル知財では、手離れの悪い複雑な仕事が益々増えていく。だからと言って、知財スタッフの増員計画も心もとない。この悪循環に嵌ると仕事に追われ、面倒な仕事は、社内の誰かへ、あるいは外部へ「丸投げ」するようになる。すると関心ごとは出願件数、そしてコストと納期だけで、仕事の品質は気にしなくなる。

御客さん(知財関係者)との雑談の多くは、「AI」、「IoT」、そして「働き方改革」が話題となる。主なやり取りは、「グローバル知財で仕事は増えるが、いまの知財業務を見直し、働き方を変える」と言った内容が主である。

社員は“この仕事は、規定の時間内では片付きません”と訴えることが出来る。それを受けて幹部職が、やらないで済む仕事、改善余地のある仕事といった判断をどのように下すのか。実に悩ましい問題である。“こんなことが何故で来ないのか”とやればパワハラに成りかねない。となれば、自分で何もかもやるしかない。「働き方改革」どころではない。

言葉の受け取り方は様々で、人によって大きく違う。危ないものには近寄らないという心理が働けば、迂闊なウエットな対話が取れなくなる。メールだけのドライな対話だけでは信頼関係が崩れる。幹部職は「生産性向上策」の策定と実行が求められている。会社の持続的発展の鍵は、幹部職の力量が握っていると言っても過言ではない。しかしこれは正常な姿ではない。知財部門全体で、議論する事項である。

「働き方改革」で不可欠な「外注化戦略」

「中小・ベンチャー企業」は、知的財産を扱う専門部署を設置してるとは限らない。そのハンデを補うため、外部の専門家に頼らざるを得ないケースが出てくる。知財部門を持つ企業であっても、社内で消化することができず外部へ依頼するケースも出てくる。専門家と言っても自称も居れば本物も居る。その見分けが実に悩ましい。例え「士」であっても能力差があるのは仕方がないが。

ただ言えることは、分かった積もりの「つもり族」で、安易に引き受けるのでなく依頼者のニーズを正確に掴み、適切な提案とアドバイスができる専門家とのお付き合いをお勧めする。プロ意識の高いプレイヤー（専門家）は、ファン（お客さん）に喜んで貰うために一生懸命に勉強をするし、分からないことは隠さず正直に、自分が理解できるまで聞き出す努力を怠らない。つまり、「聞き出し上手」のプロでもある。

更にファンが喜ばば（応援すれば）、プレイヤーは努力を重ね進化をして行く。同じギャラ（対価）を払うなら、このようなプレイヤーの指導を受けて、知財部門や知財マンの知財力（スキル）を高める、お付き合いが良いに決まっている。単なる紹介や運任せでは「知財経営」は成り立たない。すなわち「一石三鳥」の費用対効果が期待できる「専門家探し」を是非とも実行すべきである。

依頼する側も、「丸投げ」でなく「頼み上手」になって欲しい。こんな話を聞いたことがある。今流行りの「IP ランドスケープ」を我が社にも採用したいということらしいが、具体的に何を、どうしたいのかが、さっぱり見えてこない。他社はどうしているのかは関係ない。我が社が欲しい情報は、それをどのように纏めて欲しいのかを、予め用意、決めてから声を掛けるべきである。でないとアドバイスすら出来ない。

AI では難しい、契約交渉の「知財契約戦略」

新規事業の開発は、自前主義では限界がある

これからの新規事業は、IoT技術、AI技術等を組み込んだシステム商品（サービス）が主流である。システム商品の長は、技術領域の拡がりだけでなく、それらの技術が複雑に融合し、溶け合っている。これまでの自社技術や専門知識だけでは間に合わなくなることが明白である。つまり新規事業での「自前主義」は、立ち行かなくなる。

そこで自社が持たない頭脳（知財）を、外部から取り込む（協業）という流れが活発になってくる。外部頭脳は、公的研究機関、大学、企業、個人まで多岐に及ぶ。相手が企業であれば、大企業、中小企業、ベンチャー企業、スタートアップ企業、外国企業と多岐に及ぶ。企業は立場が違えば夫々の思惑も違う。

「知財契約実務者」に求められる能力

知財契約業務は、法律業務と文書業務であるから、それらの必要事項を正確に学び、正しく理解することが基本である。但し知財契約業務は、「戦略業務」であるから基本知識を学ぶだけでは遂行できない難しさがある。

知財契約実務者に求められる能力は、抽象的に成り勝ちな、応用問題の抽象度を高めながら具体化させる思考力である。即ち、応用問題を十分に検討、分析し、結論として、案件毎の「知財契約戦略」を立案、策定する能力を高めることが大事である。知財契約業務は、「基本、応用、戦略」が揃ってこそ完結する業務である。基本が無ければ始まらない。応用が無ければ組み立たない。戦略が無ければ知財経営は成り立たない。

「知財経営」の基本・本質は極めて明快

知財部門は「情報参謀役」として経営に参画する

- ① 余計な知財係争に巻き込まれないために、知財の安全化を確認する。
- ② 自社が自由に開発できる技術領域を確保し、事業の優位性を確保する。
- ③ 余計な仕事を増やす、ムダな特許出願をやめることである。

これらを実現するには、何れも「特許調査」をするが必要がある。膨大な特許情報は、使う人の目的に応じて選別し、使い勝手を良くしなければ単なるゴミ情報となる。特許情報の活用は、多岐に及ぶが、使い方は多種多様である。

- ① 経営上層部や事業責任者が使う「経営開発情報(企業・技術・知財動向等)」
- ② 研究・開発・設計技術者が使う「技術開発情報(テーマの探索と解決法等)」
- ③ 知財関係者が使う「知財開発情報(知財の創出、権利化、保護と活用等)」

いずれにせよ、これらの情報は使う人の要求(ニーズ)に合っていないければ、徒労に終わる。情報は必要とする人、発信する人の所へ集まる。情報は人脈であると言われる所以はここにある。積極的人間になるには、情報を集めるだけでなく自分の考えを整理して分かりやすい情報を発信することである。何も変哲もなさそうな情報でも工夫すれば、その情報は、色がつき、味がつき、匂いを発する。やがて、その情報に血が通うことで、仕事で使える新しい生きた情報と成る。情報発信は、まさに創造的で、遣り甲斐のある仕事と言える。

「経営・事業戦略」に使う「経営開発情報」

「経営開発情報」とは、

- ① 経営陣、事業推進責任者、研究開発責任者の情報ニーズを的確に掴み、
- ② 自社事業に関連するあらゆる情報を収集し、その情報の「分析・解析」を行い、
- ③ 「経営・事業戦略」の策定に役立つ情報提供をすることである。

その内容は、自社が、現在(将来)直面している「課題(危機)」と「解決(商機)」に対して大胆な仮説を立て、その仮説を特許情報などで検証し、将来予測までを含めた報告書を作らなければ、経営上層部はその報告書に関心は持たない。つまり、経営戦略、あるいは事業戦略に組み込むための「マーケティング調査」、という位置づけと考えると良い。

通常の「マーケティング調査」は、様々な分野の専門家を集めた、シンクタンクと言われる調査会社や経済研究所へ依頼される。報告書の内容は、市場の規模、広がり、つまり市場が「黎明期、成長期、成熟期、衰退期」の何れにあるのか、そして参入企業の動向、技術開発の動向と言った分析も織り込まれる。

しかしこれらの分析作業は、世間に出回っている関連情報を分析・解析した結果の予測である。その報告書を受けて、どのように対処するかは依頼側の責任で判断する。「マーケティング調査」の分析精度を高めるには、特許情報を使うと良い。

「経営開発情報」に必要な情報

特許情報を使う理由は、報告書に対する信頼性の担保(裏づけ)を取ることにある。ただし注意することは、特許情報を前面に出し過ぎないことである。なぜなら、いきなり「特許情報」を押し付けたのでは経営上層部は、恐らく敬遠すると思う。

例えばライバル企業A社の事業計画を知り得たとする。此处で大事なことは、A社の事業戦略の沿った発明技術が、どのような出願戦略で行われているのか、と言ったことの調査を行い、A社の事業計画(現状、進捗)を正確に把握することである。その担保となるのが特許情報である。この情報を読みやすく、分かりやすく、さりげなく入れ込み、報告しておけば良い。事の本質が見える事業責任者であれば、この報告書をキッカケに次の行動を起こす。次は、「こんな情報、あんな情報」が欲しいと言い出すに違いない。知財部門は、情報参謀役としての役割を果たし、頼りにされる。

【参考】:競合会社の情報、マーケティング情報、関心技術の情報等で、新聞、雑誌、企業情報、特許情報等を含めた、あらゆる情報(内外国)を収集して分析する必要がある。中でも重要な情報は英語で発信されている原文の英文情報を収集することで想定外の情報(提携関係、研究者人脈など)に出会う事がある。外国企業が日本語で発信している経営情報は、内容に乏しい。原文は株主、投資家に向けたメッセージが込められている。例えば、“この事業を伸ばすには自社が持たない〇〇技術が必要である。その為のM&D投資を実施する“といった詳細情報が記載されている。それら膨大情報の「要否」を判断する目的の「英→日翻訳」は、翻訳ソフトを使えば良い。

「研究・技術戦略」に使う「技術開発情報」

「経営開発情報」をアレコレと引き回すことで「技術開発情報」へと進化する。「技術開発情報」とは、

「技術開発情報」とは、自社が安心して自由に研究開発ができる「技術領域」を、あるいは自社が踏み込んで「ヤバイ」危険な技術領域を早く見つけることである。そして、余計な知財係争を未然に防ぎ、自社事業の優位性を確保することを目的として構築されていく、社内データベースである。これは、自社の研究開発部門だけが持つ自社独自の「AI 基盤」となる。

その役割は、現場の研究開発技術者たちが、それらの情報を「共有・伝承」し、効率の良い、あるいは安心して研究、開発、設計ができる環境の整備である。それは、研究開発部門の知的基盤の構築(*)と位置つけると分かりやすい。

何事も「準備」が大事である。

新規事業を優位に進めるには、必要な自社技術の「強みと弱み」等を客観的に捉え分析し、新技術のコンセプト(筋の良い研究テーマ)を生み出す必要がある。

(*)ここでの「知的基盤(インフラ)の構築」とは、社内にある知的資産を文書でもって顕在化させ、その情報を社員が共有し、伝承させていく知財マネジメントシステムのことと定義する。

「知財経営開発基盤」の考え方を、整理する

先にも述べたが、「知財経営開発情報」について自分なりの考えを、もう一度、整理してみる。特許情報の使い方は、大きく分けて「経営開発情報」、「技術開発情報」、「知財開発情報」が考えられる。この3種の特許情報が、会社経営に取り入れられて、「IP ランドスケープ」が機能するものと考えている。

「経営開発情報」とは、経営陣、事業推進(カンパニー)責任者、研究開発責任者向けのレポートである。それは、自社事業のマーケティング調査として、市場、企業、技術、知財動向等の調査したレポートである。その目的は、自社事業の優位性を確保すること、つまり自社の事業の戦略を立案、策定できる内容が要求される。「経営開発情報」で特許情報を使う理由は、レポートに対する信憑性の担保(裏)を取ることである

「技術開発情報」とは、経営開発情報をアレコレと引きまわすことで、進化を遂げていく情報である。それは、知財の安全を確認し、自社が安心して自由に研究開発が出来る技術領域、あるいは自社が踏み込んで「ヤバイ」危険な技術領域を早く見つけることである。その目的は、R&D 部門の知的基盤(インフラ)の構築へ繋げることにある。この基盤が、自社独自で構築される他社が持たない「AI」である。

「知財開発情報」とは、知財の創出、知財の権利化、知財の保護と活用、そして知財係争に備えての対応準備等に使う情報である。R&D 部門から生まれる新しい発明技術は、夫々性格があり目的と役割を持つ。それに沿った「知財出願戦略」を立案、策定するに役立たせる為の情報である。

「戦略的特許調査」で、ムダな調査を止める

「AI 特許調査」と「戦略的特許調査」の融合で働き方が変わる

調査対象が具体的、且つ明確な特許調査(出願前、審査請求可否、無効資料の収集等)、あるいは単純な企業動向、特定技術の動向といった調査であれば、AIが使える可能性がある。一方、研究開発テーマの探索調査や商品(製品、サービス)のコンセプト作りなどの特許調査は、AIでは限界がある。更に厄介なのは、IoT 関連の特許調査である。技術領域は広く、夫々の技術が複雑に絡み合っている。しかも、その調査範囲は海外にも及んでいる。これまでの技術知識の範囲では、とても対応できない。

特許調査業務の負担は増え続け、働き方改革どころではない。

何故、次から次へとムダな特許調査が発生するのか

まずは、ムダな特許調査を止める手立てを考えることである。では何故、次から次へとムダな特許調査が発生するのか。恐らく「他社の特許が気になる、気になるのだが、なにから、何処から手をつけて良いか分からない、とにかく気になるところ(主観)から調査すればいいだろう」という漫然とした状態で特許調査を進めていると想定できる。そんな思いつきの特許調査では必ず失敗する。それは羅針盤の無い航海に出るようなもので、その結果、特許情報の大海で漂流することになる。このような場あたりの特許調査を行えば、ムダな特許調査が増え続け、人手も時間も足らなくなるのは当然である。

「戦略的特許調査」とは、航海図を作ること

予め戦略を立て特許調査をすることで、ムダが減る

ムダな特許調査を減らすには、予め戦略を立て特許調査することを奨める。それは、ただ闇雲に特許調査を行うのではなく、スタート段階から、しっかりした目標(目的地)を設定し、羅針盤に沿った特許調査を行うことである。それは主観でなく「客観的な物差し」による事実に基づいた調査をいう。つまり「特許航海図」を製作し、その航海図に沿って調査を進めていけば、ムダが少なく、生産性は格段と上がる。そのためには自社の製品技術を解析し、要素技術を抽出する作業が起点となる。それら要素技術の解決手段を分析・整理し、「特許調査観点」を具体的、かつ明確に設定することで、他社技術との比較がやり易くなる。調査観点を明確にすることで、

- ① 研究開発技術者が権利侵害に対し、安心して研究開発設計ができる環境が整う。
- ② 研究開発技術者のアタマにある「ボンヤリ」とした潜在情報を顕在化できる。
- ③ 開発プロジェクトが進むべき目標へ辿り着くに必要な航海図が作れる。
- ④ 開発プロジェクトは、この航海図による特許調査で、ムダな特許調査が減る。
- ⑤ 開発プロジェクトメンバーは、特許調査の負担が軽くなり元気になれる。
- ⑥ この航海図の進化は、開発プロジェクトメンバーが「共有・伝承」できる特許調査用のインフラ(データベース)となる。このインフラ構築は、ベテランOB技術者の支援を受けることを奨める。
- ⑦ その結果、特許侵害係争も激減し、強い特許も作れるようになる。トータルでの知財コストは激減する。こんな美味しい改革を何故、実行しないのか不思議である。

R&D 部門への知財支援が、働き方を変える

R&D 部門の知財支援が、相互の働き方を変える。

「黎明・成長期」での研究開発は、課題には困らず、やる事が沢山あった。その課題は上層部から与えられ、技術者が自ら課題を生み出す必要が無かった。技術者にとって良き時代であった。しかし、「成熟・衰退・変革期」は、課題を解決する能力は勿論のこと「筋の良い研究テーマ」を発掘することが求められている。

しかし、いま最もクリエイティブであるべき世代は、相変わらずの旧来のシステム・プロセスと制約の中で、情報の洪水と時間の不足のために、新しい方向を探り、自身の創造力・独創力を発揮するチャンスを与えられていない。こんな状態では、日本企業の将来は危うい。R&D 部門は、知財に関する仕事が大きな負担となっていることも確かである。この状況を変えていくには、知財部門からの知財教育を含めた「知財支援」が必要である。

的確な知財支援をすることで、研究・開発技術者が自分の興味で研究テーマを探し、研究・開発がやれるようになる。そこから独創力が生まれ、集中力も違ってくる。しかも自分の発明技術に愛着も湧いてくる。他人様の「マネ」もしなくなる。また、抽象的である「モヤ～」とした状態の新技術を具体化(抽象度を高める作業)していくためのプロセス(アイデアを発明に、発明を特許に)を身につけることも出来る。更に、自分の発明技術(技術要素)と他社の発明技術をロジカルに比較し、権利侵害への安全確認をするに必要な論理思考も鍛えられる。一石三鳥の効果が得られる。

世界で通用する特許文書が、働き方を変える

「文明言語」であれば、翻訳ソフトが使える

特許業界にとってグーグル翻訳の「超進化」は脅威、あるいは歓迎と、受け取り方は様々であるが、翻訳ソフト(AI)が使える環境が整ってきたことは間違いない。知財文書を改善する経済効果は、即効性があり絶大である。

目に見える効果が得られる「知財改革案」を提案する。それは、外国出願の流れを変えるだけで、「知財文書の品質向上」と「知財コストの削減」と「知財部員の働き方を変える」ことができるという美味しい提案である。

簡単に言えば、日本特許出願明細書が、翻訳ソフトの支援が受けられる世界共通の文明言語で書かれていれば、翻訳者は翻訳ソフトの支援を受けながら万全の翻訳作業を進めることができる。幸いに技術の説明は「文明言語」で記述される。つまり翻訳ソフトを使うに最適な分野である。これで日本の「知財改革」は、一気に進む。能書はさておいて、その流れを説明する。

翻訳ソフトで70~80%の翻訳品質が得られれば、翻訳作業の生産性は飛躍的に上がる。あとは翻訳者の知識と、これまでの翻訳経験を吹き込んで 100%の翻訳品質を目指せばよい。プロ翻訳者の手によって万全に仕上げられた、この「英文特許出願明細書」を世界各国へ出願する「基準明細書(ゲージ)(*)」にすれば良い、この「基準明細書」を各出願国の現地代理人へ渡せば各国間の翻訳バラツキは少なくなる。

(*)世界で通用する「基準・規準」となる特許出願明細書

文明日本語であれば、翻訳ソフトが使える

とても悩ましい和製英語(ジャパニッシュ)

この「基準明細書」は欧州語、露語、北京語など他言語への翻訳も、翻訳ソフトの支援が受けられ現地代理人も歓迎する。信頼できる現地代理人の手によって自国の「特許出願明細書」へ仕上げて貰えばよい。現地代理人の翻訳を確認する場合でも、翻訳ソフトで逆翻訳して英語へ戻し「基準明細書」と比較すれば、確認したい箇所や質問もしやすい。また各国特有の表現も学べる。

「和製英語(ジャパニッシュ)」を、そのまま渡したのでは各出願国での「翻訳バラツキ」が大きく、各々の国が違う内容の「特許出願明細書」になって収支がつかなくなる。この「基準明細書」は、社内の「文書品質管理体制」を築くだけでなく、劇的なコストダウンと外国出願担当者の仕事効率を格段と上げる。こんな美味しい改善策は他に無いと思う。

とにかく日本から外国へ出願するために要する出願費用(翻訳、チェック、OA 対応など)は、半端な額でなく容赦なく増え続けていく。英語を公用語にしている外国企業(特に米国)と比べ、スタート時点から、コスト、品質、人的負担で大きなハンディを抱えていることになる。この根本的な問題を一日でも早く改善しない限り「日本知財村」の将来は惨憺たる状態になること間違いない。特許明細書の書き手は、普遍的表現で日本語を書く、これを強く意識すべきである。

知財文書の「改善 & 品質」の保証体制を確立

知財戦争(IP 戦争)とは、詰まるところ言葉の戦いである

1.一般的に述べるが、知財部門の人には誤解があるのではないか。例えば、日本の特許明細書とUS Patent Specificationは基本的に同じであるという。体裁は同じ、特許法もほぼ同じとしても、日本人と外国人の考え方の違い、そこからでてくる論理展開のやり方の違い、そしてその結果としての「記述構造」の違いを理解していないと思われる。

2.経営トップもIPRへの関心は低いので、自社の特許出願明細書の現状が、どのようになっているのか、チェックはしないだろう。また、知財は専門家の分野であるとの認識から、素人として意見を言うのを控える姿勢もそこにはある。知財部門も特許事務所に任せ「丸投げ」して、ノーチェックでは特許事務所も困るはずだ。

3.日本企業の「自社製品」に対する品質保証は超一流である。しかし「自社製品」の「知的財産」を守るべき特許明細書を含めた「文書」の品質は明らかに欠陥品と言える。日本企業の知財部門は「特許出願明細書」の品質をチェックする「文書品質保証体制(検査機能)の設置」が急がれる。製品と違って、特許出願明細書(Patent Specification)は市場でユーザーにチェックされるものではない。知財部門の責任で、文書品質を検査して、外(内外国)へ発信すべきである。

会社経営を支える知財部門になろう

知財管理に関する事項は、全社的に及ぶものである。その対策、対応に当たっては、経営方針に沿って各部門の任務や立場で対処する必要がある。知財部門は、『知財業務に関わる全ての管理と運営責任を負う』。『会社の経営方針に沿った「知財戦略」を策定し、経営陣、事業責任者、開発責任者の決意を得て「知財戦略」を推進する』。『関係者への「知財教育」を切れ目なく実行し、会社経営に取り入れた知財経営の重要性を認識させる』。

加えて知財部門は、知財文書を改善する経済効果の即効性を認識し、文書品質の検査を負う義務がある。いい加減な文書が齎す損害は莫大かつ悲惨である。

翻訳者は原文に対して忠実に転換するのが基本である。自分で解釈して勝手に転換することは許されない。原文の日本語文章が意味不明であれば、良心的で責任感が強く外国語能力の高い翻訳者であっても外国語への転換は難しい。原文の日本語を書く人達が外国語へ転換できる普遍的な日本語表現へ変えて行くには時間が懸かる。翻訳者も、おかしいと思っても、これまでの慣習に逆らえない。文書の改善を急ぐならば、外国人翻訳者の力を借りるのが手っ取り早い。しかし日本語が堪能(慣れた)欧米人翻訳者は、日→英の非効率な仕事を歓迎しない。結論として、日本語が堪能で、かつ英語も堪能で、技術的背景を持つ中国人翻訳者(弁理士&技術者)と出会うことが早道である。中国人エリート技術者であれば、中国語版、あるいは英語版の「規準特許出願明細書」が用意できる。

知財業界でも始めるべき「平明日本語」運動

英語への翻訳が難しいのは、日本語を日本語へ翻訳する「日⇄日翻訳」の作業である。翻訳者の負担(労力)の多くが、この「日⇄日翻訳」に充てられている。日本語を母語としている日本人翻訳者が、その日本語の「読解」に苦しんでいるのが現状である。「日⇄日翻訳」は、作業効率が悪いだけでなく、翻訳品質にバラツキを生む。

いま翻訳関係者達(法人、個人)の関心ごとは、翻訳ソフト(AI)で、翻訳の仕事が減り、更にコストダウンの圧力が強まるのではないか、という懸念である。つまり翻訳作業の効率が良くなるから翻訳コストは下がる。という論理であろう。しかし、この論理はチョイとおかしい。翻訳ソフトを活用する目的は、翻訳品質の向上である。

「日⇄日翻訳」で費やしているムダで虚しい時間を翻訳ソフトに任せる。翻訳者は、その後の翻訳品質の精査作業に時間をかける。その結果、翻訳者は、達成感を感じる。これまでの経験と職人技が生かされ、より創造的な仕事が楽しく働き方も変わる。翻訳者は、翻訳ソフトを自身の分身として育て、自身の職人技とを融合させ、品質を競えば良い。そのような時代が必ず来る。自分の能力を安売りして、疲れ、ストレスを抱える必要は無い。翻訳依頼する側も品質の価値を認め、正等な対価を払うべきである。安ければ良いは、後々に災を必ず齎す。源流となる「基準特許出願明細書を、キチンとしておけば、世界で受け入れられる。詰まるところ、翻訳品質を高めるのは翻訳者が持つ経験に裏打ちされた職人技(伝わる言語を創造する)である。その前提として、書き手側が英語へ転換できる「平明日本語」で書くことが強く望まれるが……。