

第3章 知財業界から学んだ

「身のほど」経営

―世の中が変われば、何もかもが変わる―

長く会社経営をしていると、さまざま社会変化に出会う。昔のようにゆるやかな社会変化であっても、その変化に対応しきれず倒産する会社はあったが、それにしても今の社会変化は早すぎる。しかもその変化の内容が、これまでの延長線上のものではなく、全く違う内容のものが忽然と現れてくる。

世の中は変わった。世の中が変わると、いろんなもの変わる。市場の変化、商売のやり方、つまりビジネスのやり方が変わる。だから会社も変わらざるを得ない。組織も変われば、当然そこで働く人も変わらねばならない。これは仕方のないことである。なにがどう変わったのか、いろいろとある。

◆会社が、経営が、変わった

会社経営が変わった要因はなにか、これまでの日本経済を支えてきた産業が「成熟・停滞・衰退期」にあり、更に経済がグローバル化されたことである。つまり、日本だけが勝手に生きていけないことを意味する。要するに自分たちで解決できる問題と、どうしようもない問題との背中合わせで会社経営をせねばならないということである。例えば日本が得意とする「もの作り」だけをしていけば安泰というわけではない。

グローバル化で、会社は誰のものか、株主の物であると言う考え方が会社経営の中入り込んできた。日本人は金儲けを美化する風潮を卑しいと考えてきた部分があるが、拝金主義の国から、「儲ける会社・経営者がエライ！」という風潮が入り込んできた。経営者は短期評価で勝負に出ざるをえない状態にある。儲け方を知らない経営者は無能であると、株主はもちろんマスコミも叩く。経営の効率化が最優先され利益追求だけが会社経営の目的となっている。

儲かるという文字は「人を信じている者が儲かる」と書かれている。為替変動に夜もオチオチ寝られないカネを信じるより、人を信じて儲けたいものだ。

◆組織は「縦」から「横」へ、視点は「個」へ変わる

日本企業は組織でもって、高品質の製品を安く量産するのが得意であった。今後は、個人が持っている感性や知恵から筋の良いコンセプトを生み出せねばならない。それは、個人が持つ知的資産を共有しながら、夫々が持つ知恵を積み増して、技術革新等のイノベーションを起こせる組織のことである。

記憶は定かでないが、とある経済雑誌に、「貴社の研究開発について何が問題なのか」と、経営幹部と現場の技術者に聞いてみたという記事を読んだことがある。

経営幹部の不満は、我が社の技術者はサラリーマン化している。つまりベンチャー精神が足りない事を嘆いている。一方、現場の技術者は、我が社の経営幹部には商品戦略とか技術戦略といった経営ピジョンが明確でないことを嘆いている。

この期に及んで、お互いが責任をなすりつけ合っても仕方がない。経営者が悪い、社員が悪いと言ったところで時間の無駄である。経営者も社員も変わる必要がある。今後の会社経営は、個人の創造力が尊重される仕組みでなければ、会社は衰退して行く。そんな社会構造になってきたことは確かである。

「黎明・成長期」は商品ニーズが明確であり、リスクがなかった。他社よりも早く成功させるだけが、全社共通の目標であった。「成熟・停滞期」では、これまでの商品ニーズは在るが、物があふれ、市場が小さくなっている。「衰退・変革期」は、市場ニーズが掴めない。

経営幹部は、現場の技術者に対して“知恵を出して、儲かる商品を何でも良いから早く出せ！”という風になっている。ところが今更、急にそんな事を言われても無理である。なぜなら、自分で考え行動する訓練も教育も受けていない。これまではノルマだけが上から押し付けられ忠実に実行するのみであった。つまり、課題は上から与えられない限り仕事ができない体質になっているのだ。

◆市場が変わった

いまは物が溢れた状態である。物が溢れると生活の仕方(スタイル)が大きく変わる。人々の価値観は多様化して変わって行く。勿論、仕事のやり方も、会社と社員との関わり方も変わって来た。物が溢れるということは「成熟・停滞・衰退期」を迎えているわけだ。だから全てが変わる。

いまは物が売れないわけではない。もう欲しい物が無いだけである。作り手側も消費者も欲しい物さがしをしている状態である。欲しいものがあれば消費者は買う。お正月の「福袋」は売れているようだ。消費者は、「福袋」に何を求めているのか。この辺りにもヒントがありそうだ。

高度経済成長期は、売れる物がハッキリと分かっていた。それを、他社よりもいち早く商品化し、しかも安く、更に便利な機能をつける競争に勝てばよかった。成功の暁には必ず売れるという保証があったから、本当の意味のリスクはなかった。

今は違う。売れる保証(将来どうなるかわからない)の無い商品やサービスを考え、それに必要な新技術を生み出せねば成らない。これは大きなリスクである。日本の企業も「ハイリスク、ハイリターン」の時代を迎えている。

◆だが、人の意識は、中々変わらない

会社が変われば組織、そこで働く社員も変わらなければならない。ところが、なかなか変わらないのが人の意識である。「俺は嫌だ！」と言って会社にしがみつく方法もある。しかし、しがみつくにも最近では特殊な能力が要らしい。屈辱に耐える根性と、しがみ付ける体力である。

こんな笑い話を聞いたことがある。”会社にぶら下がって生きていくには先ず腕の力がいる。酷いになると折角ぶら下がっているのに、その指を一本ずつ外してくる輩がいる。油断をしない、スキを与えない、目立たない気配りがいる。指を一本ずつ外すぐらいでは、そう簡単には落ちない強者もいる。そこで、下からわざわざ足を引っ張る輩もでてくる。その足を払いのける粘りとキック力がいる。もう仕事どころではない。今後はただひたすらに、ぶら下がるための体力を鍛えるのみ、と“。随分と酷い世の中になったものだ。とかく大きな組織は面倒なことが多い。

「黎明・成長期」における必要な人材は体力と根性のある人だった。「安定・成熟期」における必要な人材は、「ゴマスリ」と「忖度」と「ことなかれ主義」に徹する人である。今の時代、つまり「衰退・変革期」における必要な人材は、自分で考え、自ら行動できる人である。社員の値打ちも時代と共に変わる。社員だって将来の大器も、いまでは「自宅待機」に変わっている。

1.「パトリス」民事再生法の適用を申請

2009年7月17日、「パトリス」は東京地方裁判所に民事再生法の適用を申請した。なお、

法的整理期間中も特許情報オンライン検索システムは、通常通り稼働しており契約者に支障が及ぶことはない。新システムの開発に多額な費用を必要としたことが今回の措置となった。(原文引用)

このニュースは、関係者に大きな衝撃を与えた筈だ。発明くんも、その一人である。発明くんが特許業界でお世話になったのが 1972 年である。「パトリス」のサービスをしていた(財)日本特許情報センター(JAPATIC)は 1971 年に設立された。発明くんは、リコ「情報機材部」で特許公報のマイクロフィルムを販売していたが、当時の知財業界を牽引していたのが「JAPATIC」であった。

◆「特許庁」・「JAPATIC」・「PATOLIS」の動きで知財業界の歴史が見える

- 1.1964 年、特許庁内の出願事務の機械化を開始する
- 2.1970 年、特許公開制度を含む特許法の一部改正が国会に於いて可決成立する
- 3.1971 年、民間の財政協力で、財団法人日本特許情報センターが設立される
- 4.1978 年、JAPATIC は、日本初の特許情報オンライン検索システム
「PATOLIS」のサービスを開始する
- 5.1984 年、特許庁がペーパーレス計画を開始
- 6.1985 年、JAPATIC と(社)発明協会の特許情報部門を統合し
(財)日本特許情報機構(JAPIO)が設立される
- 7.1990 年、特許庁は、特許・実用新案の電子出願(オンライン出願)受付を開始する
- 8.1993 年、特許庁は、1 月よりCD-ROM 版公報の発行を開始する
- 9.1996 年、CD-ROM 版公報を利用した NRI サイバーパテント等の
民間事業者によるインターネット検索サービスが開始される
- 10.1997 年、特許庁は、PAJ(日本特許の英文抄録)のインターネットサービスを試行
- 11.1998 年、特許庁は、ホームページ上で検索サービスを開始する
- 12.1999 年、特許庁は、特許電子図書館(IPDL)を開設する
- 13.2001 年、JAPIO は、PATOLIS サービスを、株式会社パトリス社に営業譲渡する
- 14.2009 年、株式会社パトリスが民事再生法を申請
- 15.2014 年、株式会社パトリスのサービス提供が終了
- 16.2014 年、「パトリス」の特許情報(パトリスデータの著作権と
「パトリス」の商標権)は NRI サイバーパテントへ譲渡される

2.日本アイアール社のビジネスモデルが崩壊

日本アイアールが業としている「知的財産業界」にも巨大な変化が起きた。当社のビジネス

モデルが崩壊した直接の原因は、やはり社会の変化であった。

平成 5 年、日本特許庁から発行される特許公報が、紙印刷の合本方式から電子媒体に変わったことである。その結果、情報のやりとり(流通)が大きく変化した。また情報の使い方、貯め方、出し方、つまり情報活用の方法が格段と進歩した。

平成 9 年から日本特許庁の電子図書館(IPDL)が本格的に稼動した。ますます使い勝手が向上した。しかも過去の特許情報へ遡及して、無料で入手できるようになった。当然「無料」に勝てるビジネスモデルは無い。競争のしようがない。

この変化は、紙印刷された特許公報を経営資源としていた当社のような特許業者にとって「即倒産」を意味する。なぜなら特許庁が、紙印刷で発行する膨大な特許公報の取り扱い難さを便利にする「ビジネスモデル」で食べていたからだ。社会の変化は、新しいビジネスの芽が生まれるチャンスであると人は言うが、そう簡単な話ではない。

この変化は、特許公報の使い方を大きく変えた。必要情報を収集するだけで精一杯であった状態から効率よく情報収集し、情報を分析(解析)して、その情報から更に新しい情報を生み出す「創造活動」に使われるようになった。また知財のグローバル化で、もはや「日本知財村」のルール」だけで、やって行くには限界がある。



3. 座して待つより、活路を見出す

では、このまま「ジツ」として成り行きに任せるしかないのか。社員の数は少ないが、その家族を含めて、我々は喰っていかねばならない。悲観して落ち込んでいる場合ではない。社会が変

化すれば「新しいビジネスの芽が必ず生まれるはずだ」と、勇気つけるしかない、ここで立ち止まっていたのでは前へ進めない。三国志で有名な、諸葛孔明の言葉を思い出す。まさに“座して待つより、活路を見出せん”の心境である。

日本アイアールが、やれることを一生懸命に考えるしかない。発明くんの脳みそは人様よりも少ないが、幸い考える行為は金が掛からない。発明くんのアタマの中にあるのは、“仕事は、面白おかしくなければ、長続きしない”という思い込みである。では、どのようにして、そのような仕事を見出すか。

工業社会では人、金、技術に勝る大企業が圧倒的に有利であったが、知的社会では個人が持つ「知恵、ソフト、感性」といったものに視点が当てられている。知財業界から必要とされる会社になるには、この「知恵、ソフト、感性」と言ったものが「経営資源」になるはずだ。

今後は会社が大きいとか小さいとかで評価されないと思う。日本アイアールは、“何ができるの？何を提案ができるの？”というソリューションが問われる時代になっている。例えばネット社会の現実を見れば明らかである。小さな会社であろうと、個人であろうと、値打ちのある面白い役に立つ情報を発信していればたくさんの方がアクセスしてくれる。大企業が膨大な金と人手をかけたところで、面白くもなんともない情報であればアクセスはしてこない。自由な発想から生まれる斬新なコンセプトは、大きな組織の中では生まれにくい。だから、小さな組織にもチャンスがある。

都合よく考えれば、エキサイティングな本当に面白い時代を迎えていると思う。時代の変革期には必ずチャンスがある、と信じる。良い時代なのか悪い時代なのかは人それぞれの考え方で決まる。お客が抱えている「課題解決」にお手伝いできれば、日本アイアールは、小さくても生き残れるはずだ。



★何の為に学問するのか、書物を読んでいるばかりでは駄目だ、「事業」をやれ、金儲けでなく社会の為に具体的なことをやれ(吉田松陰)

4.知財部門の働き方が変わる、仕事が変わる

—「物、事、考え」を伝える、やさしい日本語がツールとなる—

最近の話題は「働き方改革」である。テレワークは、これまで築きあげてきた社会の複雑な柵をスッキリさせ、高度経済成長時代の成功体験から脱皮できない企業風土を変えるキッカケになると思う。「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。

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、開発責任者の決済を得て「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』とある。

厄介なこと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、知的財産の管理、そして係争の対応と処理といった具合に多種多様である。

知財部門は、テレワークの導入が比較的しやすい部門と見られているようだ。しかしテレワークだけでは完結出来ない仕事が沢山ある。例えば、研究開発技術者との発明相談、出願代理人とのやり取り、取引先との諸契約などは、何れも対人との対話が重要な要素となる。知財部門の仕事は、「調整型のサービス業」とも言える。「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」といった仕事が、益々重要となる。

テレワークでの主な仕事は、各種報告書の作成、テレビ会議での情報共有など多岐に及ぶ。だが、上司や同僚とのやり取りがスムーズに進まず、お互いの意思の疎通が難しくストレスが溜まるという問題も抱えている。つまり上司や同僚と直接、顔を合わせないコミュニケーションの取り方が問われている。

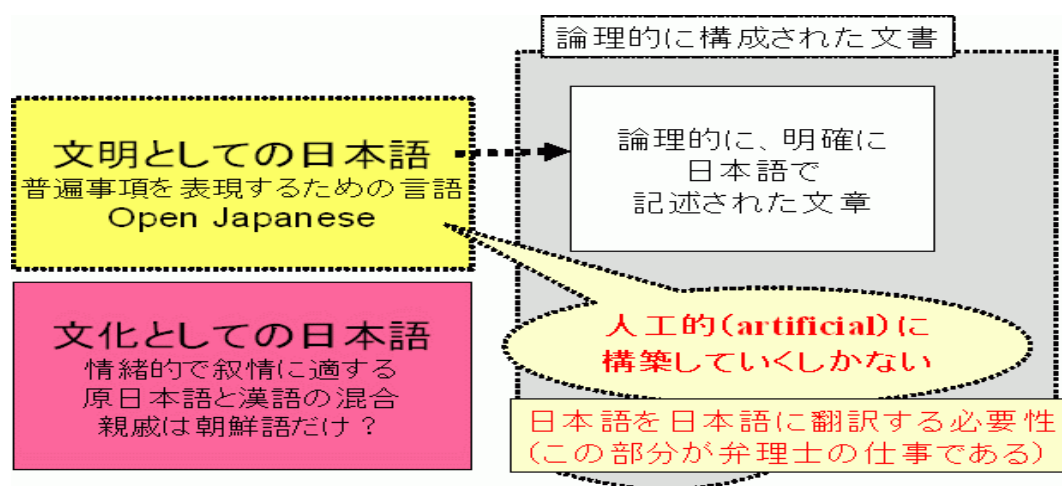
この問題を解決するには、こちらの考えを相手に誤解無く伝える表現力、明確に分かり易く書く文書力、論理的に物事を展開できる論理力が求められる。それには、「物・事・考え」を伝える為の普遍的な日本語表現、つまり、「やさしい日本語」を意識すれば解決の道は開ける筈だ。

ソフトを作るのに「プログラム言語」があるように、テレワークを円滑に動かすには 分かりやすい言語(TWOSL^(*))が必要である。それは誤解がなく相手へ、自分の考えを正確に伝えるための「やさしい日本語」である。自分の考えを相手に誤解なく正確に伝える時に、「やさしい日本語」を強く意識することで、コミュニケーションが上手くとれるようになる。

(*)発明くんが「テレワークオペレーションシステムランゲージ」を勝手に省略しただけである。

正確であるということは、誰が、どこで、いつ、なにを、どのように、なぜ、どうしたと いう 5W1H

の要素を明確に述べることにある。明確であるということは、聞く人、読む人の頭の中に、なるほどそうか！と抵抗なく 収まることを意味する。なるほど！と思わせるには、伝えたい内容が論理的（ロジカル）に展開されていると理解が得られやすい。簡潔であるということは、人の頭の中に無理なく、スイスイと入っていく分量（短く）で話す、あるいは書くことである。



〈出典: 篠原泰正〉

【関連資料】: <https://www.ipma-japan.org/pdf/20201002-01.pdf>

◆理科系の作文技術(木下是雄著)に日本語の特長が述べられている

“日本人は、はっきりしすぎた言い方、断定的な言い方を避けようとする傾向が非常に強い。たぶん、ほかにも可能性があることを無視して自分の意見を読者に押し付けるのは凶々しいという遠慮深い考え方のためだろう。実務の障害の一例は会議の席での曖昧発言(裁量の余地を残しておくとか)である。すくなくとも会議の席では自分の考えを明確に主張する習慣を確立すること”

5. デジタルを使いこなし、アナログを鍛える

作業効率上げる為のツールは簡単に入手ができる時代にある。使う人の知恵次第で作業効率は格段に上がる。しかしツールは、作業能率をあげる道具であり人間に代わって知恵を出してくれるわけではない。会社が抱えている課題を解決するには、どのようなプロセスで解決していくかと言ったことは、自分のアタマ考えるしかない。

知財業界が躍起になって取り組んでいる「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。

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】と言った工程を得なければ課題は解けない。

【基本】には、法的な根拠などがあり、【応用】には、分析力と思考力が求められる。【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【基本、応用、戦略】が揃ってこそ完結する。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。この作業(工程)は、アナログである。

当社は、特許調査の仕事を多く頂いている。特許調査は、先行技術調査、侵害予防調査等がある。調査目的によって調査方法は異なるが、共通することがある。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、しっかりとした目標(目的地)を設定し、羅針盤に沿った特許調査を行うようにしている。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「戦略的特許調査」と、当社では位置付けている。

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等、の派生効果が生まれる。これは理にかなった方法「メソッド」である。



6.身の丈を超えないで、身のほどで生きる

1994年、ダイヤモンド社から「身のほど経営のすすめ」というタイトルで出版して頂いた。サブタイトルは「小さな会社が元気で生きる」とした。日本アイアール社を創立して「20周年記念」の意味合いもあった。当社のことが少しでも宣伝できればという下心もあった。それから28年、特許公報の電子化という大きな変化の波に飲み込まれ、これまでのビジネスモデルが一気に崩壊した。それでもどうにか、しぶとく生き抜いて来られた。感謝、感謝である。

経営者には幾つかのタイプがあるという。ひとつは会社を大きく発展させ、社員をたくさん雇い、社会に役立つ商品をたくさん生産し、市場に出して感謝されることで、会社の存在感を高めていく経営者。もうひとつは、自分が持っている技(ワザ)や感性に拘りながら物づくりする職人技を大事にする経営者。このような経営者は、発明くんの憧れでありに尊敬している。しかし残念ながら発明くんには、この才能は持ち合わせていない。

高度経済成長期の前は、多くの国民が貧しかったから、志や夢が大きな支えとなった。しかし貧しくても惨めさはなかった。高度経済成長期は、利益の配分も上手いき、そのお陰で国民の多くが豊かさを享受してきた。また、大きい会社が無条件に高く評価されていた。しかし、いまや頼れるべき大企業は倒産、合併、リストラ等で「大きい事は良いことだ」の神話が崩壊している。会社経営の効率化に伴い犠牲者も出している。

日本アイアールは小さな会社であるが、生き抜いていかねばならない。会社の評価は会社が大きいとか小さいとかでなく、市場や取引先のニーズ(市場要求)に対応できる能力があるか否かで、評価されるべきだと考えている。有難いことに知財業界のお客様は、品質にはうるさいが、取引する相手(外注先)が大きいとか小さいとかは、あまり気にしていない。

ただ、何か問題があった時は、相手(外注先)が、大きな会社であれば“仕方がない”と言いつ訳が聞くそうだが、冗談半分、本音半分としても妙に納得ができる、一般的に小さな会社は、信用されにくいようだ。しかし、仕事を引き受けたからには依頼者の信頼に応え、責任を果たすのが当然の義務である。それが当社の生き残れる道だと確信している。

依頼者が外注化する際の関心事は、「費用対効果」の検証である。確かにコストと品質の兼ね合いは難しい。品質が優先である。それを実現するには依頼者とのコミュニケーションが欠かせない。いま流行りの「聞く力」「質問する力」である。つまり対面によって膨らんだ情報が品質を充実させるヒントにもなる。いま知財担当者の悩みは、現場の技術者と直接対面によるコミュニケーションが取れないことのようなのだ。これは、業者との付き合いにも当てはまる。

可視化や数量化が難しい仕事は、デジタルとアナログの併用があってこそ業務の「見える化」が実現される。つまりデジタルを最大限に使いこなしアナログを吹き込みながら、目指すべき答えの試行錯誤をしながら「見える化」を実現させるのが「デジ・アナ人間」である。



デジタル優先の世界であっても、アナログに拘る業社が知財業界に一社ぐらいあっても良いのではないか。日本アイアールは、小さな会社であっても知財業界に必要とされる「キラリ」と光る「デジ・アナ会社」を目指す、今の時代「アホ」かいな、と笑われるかもネ……………。