

特集 医薬品産業、最前線

真の知財立国を目指した人財

育成と確保および活用について

総ての根幹は人財である！

知的財産戦略ネットワーク社長 秋元 浩（あきもと ひろし）

はじめに

2002年2月、小泉内閣総理大臣の施政方針演説を端緒として、わが国が産業の国際競争力の強化、経済の活性化を目指して、「知的財産創造立国」の実現を国家戦略として掲げてすでに10年が経過しようとしている。当時としては、このような国家戦略は将来を見据えた画期的な戦略であったが、現時点では、日本が毎年、遅々として堂々巡りをしている間に、中国、韓国、シンガポールなどに完全に水をあけられているのが現状である。例えば、特許の出願件数を見ても、中国はもう米国を抜いて世界第1位になっており、最近では件数のみではなく、学問的な重要性を計るひとつの指標である Citation（引用回数）なども高いレベルに達しており、量的にも質的にも日本を完全に抜き去り、米国に匹敵する水準に達している。

これら諸国に追いつかれ追い越されてしまったという現象の主たる要因は、結局、人財（知的財産推進計画2011から“財”を引用）の問題に行き着くのではないかと考える。中国、韓国、シンガポールなどは、国家戦略を実施していくうえで必要とする優秀な人財を、仕事・地位・報酬においてグローバルスタンダードで柔軟に対応しながら、世界中から集めているが、日本はこの面においても一部の分野・企業を除いてガラパゴスあるいは天然記念物になっているのが実情である。

1. 知財人財の現状

知財人財の育成に関しては、知的財産戦略本部（内閣府）から発表される「知的財産推進計画」に毎年と言って良いほど重要事項として提言・計画されている。特に、「知的財産推進計画2005」の際には、知的創造サイクル専門調査会が設置され、知財人財育成のための総合戦略が検討され、知財人財育成総合戦略の進め方が策定された。2005年から2015年の10年間で量（人数）的には6万人から12万人に倍増し、併せて質の向上を図るというものであったが、人数の増加は別として、ほとんど実質的な進展がないのが現状であろう。

その当時から、特にライフサイエンス分野の人財が不足しているとの警告が発せられていたが、筆者の知る限り、十年一日の如く、まったく旧泰然として手つかず状況であると感じられる。

ライフサイエンス分野においては、大学等のアカデミアの優れた研究成果が産業に効率的に橋渡しされて事業化に至り、我が国産業の発展を促すという仕組みが未だ脆弱である。その主たる原因として、アカデミアにおける知財人財の決定的な不足が考えられる。ライフサイエンス分野は知財に対する考え方が他分野とまったく異なり、他分野の定年退職者では対応が極めて困難である。また、市場は米欧が大半を占めているが、グローバルに戦っている企業が少ないあるいは歴史が浅いなどの要因があり、在野での知財人財も決定的に不足している。

近年、オープンイノベーションが世界の潮流となり、日本国内の大手製薬企業も自社研究だけでなく、アカデミアなどの社外シーズの獲得に向けた取組みが活発化しており、ライフサイエンス分野における技術（研究）評価～グローバルな知財戦略～産業化に向けた事業評価の三位一体について精通し判断できる知財人財の育成・確保が喫緊の課題となっている。

2. 知財人財の育成における課題

2011年6月に策定された「知的財産推進計画 2011」においても知財人財の育成・確保が重要課題としてあげられていることから、「オールジャパン体制で産学官連携による知財人財の育成プランを確立、アカデミア全体の知財戦略を支える知財人財の育成・確保を進めることが真の知財立国を実現するために必要かつ急務である」と“やっと？”気がついたのは、手遅れになる間際の切羽詰まったぎりぎりの時期ではないかと考える。

どの様ように知財人財の育成をしたら良いのか。知財人財の育成は、理論上の“机上の空論”あるいは教科書的な“畳の上の水練”ではなく、実際の修羅場を潜ってくる必要不可欠である。

例え話を時々するが、ピストルの写真を見たことがある人はいる、ピストルを手を持ったことがある人はいる、ピストルを分解して各部品を調べたことがある人はいる、ピストルをハワイか何処かで実射したことがある人はいる、これらの人々はかなり沢山いるだろう。しかし、常に一定でない激動するグローバルなシチュエーションの中で、どの様な場面で、どの様に使ったら（撃つのか撃たないのかを含めて）、最大の効果が得られるのかはセンスの良い人財が修羅場を潜って経験を積み重ねて体得せざるを得ないのである。

それでは、製薬企業ではどの様に知財人財が育成されているのか参考に見てみたい。個々の企業によって相違があるかも知れないが、一般的には製薬企業の経験・知識の豊富なそれぞれの分野のプロフェッショナルを指導者に充て、調査関係に2～3年、特許関係に3～4年、その中でセンスの良い人財に事業関係を5～10年くらいOJTで訓練し、さらに将来の幹部候補生に経営関係を5～10年勉強させて一人前の知財人財を育成する。この様にみても、調査・特

許に加えて事業関係を含めるとセンスの良い“ヤツ”でも10年近くはかかる、あるいは10年近くで目的を達することができるとも言える。

冒頭に述べたように、「知的財産創造立国」の実現を国家戦略として定め、毎年と言って良いほど知財人財の育成を掲げて既に10年が経過しようとしているのであるから、本当に知財人財の育成が重要課題であり、製薬産業の様に真しに国家をあげて取り組んでいたら、本来ならば、もう、人財の育成は完了しているはずである。しかし、今年度再び、「知的財産推進計画2011」において知財人財の育成・確保が重要課題としてあげられているのは、国家として今まで何もやってこなかった、あるいは、やったけれども何らかの原因で実効があがらなかったことを自ら認めていることに他ならないのではないだろうか。

3. 知財人財の確保における課題

それでは、もし、仮に本当にグローバルに通用する知財人財が育成されたらそれでよいのだろうか。否、そうではない。当初は知財人財の育成のみが強調されていたが、数年前から、筆者ははじめ一部の人から確保の方も同等か、より一層重要なことであるとの意見等により、最近では知財人財の育成と知財人財の確保が併記されるようになった（知的財産推進計画などを参照）。

例えば、人財育成のみを政策としたため、失敗したのは「ポスドク1万人計画」である。科学技術立国のためには、その基盤を支えるポスドクの絶対数が必要であるとの認識のもとに、1万人計画は見事に達成された。しかし、ポスドクの質の問題は別としても、1万人を処遇するポジションが、日本の官庁にも、アカデミアにも、産業界にも無く、折角、育成された優秀なポスドクを確保する社会システム（地位・待遇）がガラパゴスであった。グローバルに通用する優秀なポスドクは海外でポジションを提供され、どうしようもないポスドクは国内外でポジションがなくてウロウロしているのが現状である。一方で、日本の製薬企業は常に世界に窓を開けて優秀な人財を獲得しようとしている。

日本だけが陳腐なシステムにしがみついている時代ではない。このままでは、人財についても、国策としてグローバルスタンダードで人財の確保を展開してきている中国、韓国、シンガポールなどに到底追いつけないと危惧している。

4. 解決に向けての提案

ここで、解決に向けての幾つかの提案をしてみたい。まず、従来の計画の反省点を考えてみると、大きく3つの面がある様に思われる。

第1は“一貫性・継続性が欠如している”ことである。

毎年、類似した課題が取り上げられており、政権政党が変わると看板の衣替えをしたりしているが、知財人財育成のような国家百年の大計に係わる重要課題は、責任者が1~2年で変わる関係省庁にバラバラに任せるのではなく、国民的な合意のもとに、10~15年を見据えたうえで、国家戦略として一元的に計画を遂行およびフォローできる体制を構築すべきである。

第2に“頭数のみを目標にして質が伴っていない”ことである。

良い制度や箱物を作り、予算を獲得して、頭数の人数のみを揃えて、立派な報告書を何処かに外注するのではなく、本当に実効をあげるにはどうしたらよいのかを真剣に考えるべきである。総ての根幹は人財である。産業界が本当に必要としている様な人財、専門分野のアウトソース、あるいは海外からの人財などを十分に活用するフレキシビリティが必要である。

第3に“人財確保の社会システムが構築されていない”ことである。

先に「ポストク 1 万人計画」の失敗例を述べたが、同じことを「知的財産推進計画 2005」で計画して、その後、人財の確保ということは言われているが何も具体化していない。日本でも一部の産業界、スポーツ界などでは既にグローバルスタンダードで人財確保のシステムを取り入れているところもあり、グローバルスタンダードで知財人財の確保を展開していくべきである

それでは、我々は今から何ができるのか。すくなくとも、中国、韓国、シンガポールなどに抜き去られずに、キャッチアップすることができるのか。前述した諸課題を解決するには、従来の日本式のやり方とは逆転の発想を取り入れる必要があるのではないか。

すなわち、今までは各官庁の主導のもと、官学が多数で産が少数の各委員会のメンバーが“優秀な頭脳で”世界最先端のシステム・制度を策定し、予算を設けて、立派な制度や箱物を作り、頭数だけの目標値を達成し、結局、単年度～数年度の膨大な報告書を作成あるいは外注して、あまりフォローもせず誰かが“メシ”を食って、実質的に大きな成果が見られない事例が多々存在しているのではないだろうか。

逆転の発想とは、この順番を変えて、まず目標とするゴールを中長期的（5～10年）に見据えて、それを司る本当の人財あるいは受け皿をリクルートして、そのうえで複数年（5年）の予算を設けて、余計なディスターブをせずに充分に活動できる状態・制度を導入すれば素晴らしい成果が得られると考える。

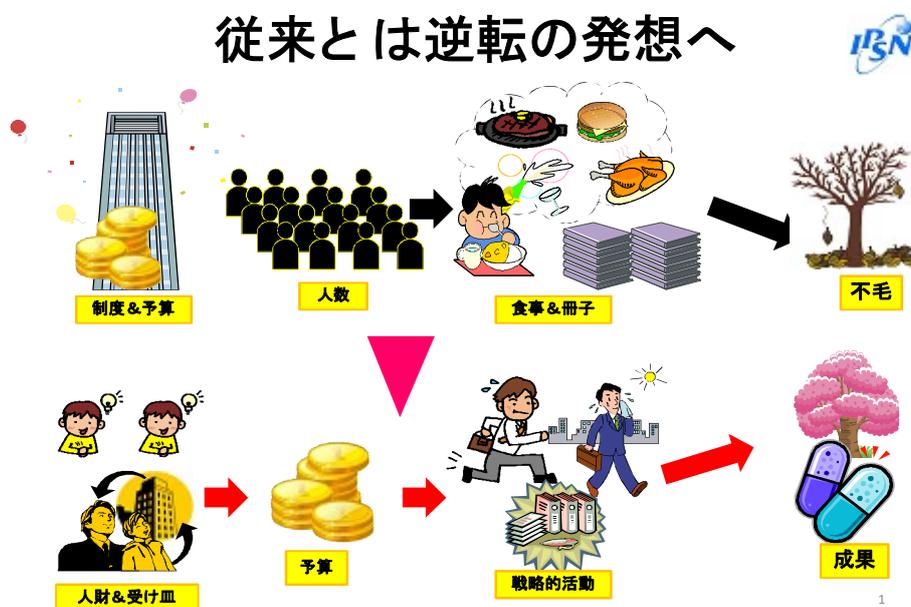


図 1 従来とは逆転の発想へ

それでは、当面、どのような具体策があるのだろうか。2つの方法 A および B を併用するしかない。

方法 A は、中国、韓国、シンガポールなどの諸国あるいは一部の産業界、スポーツ界などで行っているように、当面、外部の知財人財をグローバルスタンダードの待遇でリクルートしてくるか、あるいは経験豊富なプロフェッショナルがいるアウトソースに委託して対応することである。日本のライフサイエンス分野の知財人財は欧米に比べて決定的に不足していると言わざるを得ない。例えば、米国の大手製薬企業はほぼ 19 世紀時代に欧州から新天地に進出したり、あるいは民族系として設立されたものが多く、第 1 次大戦および第 2 次大戦を経て、巨大産業に成長したため、他産業（IT、電気、機械、自動車）と比較しても、勝るとも劣らない政治的・経済的な力を有している。そして、日本以上に産学官における人財の流動が活発に行われ、アカデミアを含めて多くの知財人財が犇いて（ひしめいて）いる。

一方、日本の場合、製薬産業でグローバルに戦ってきている会社は、現時点、研究開発型製薬企業の業界団体である日本製薬工業協会加盟 67 社中僅か 6 社のみである。しかも、最初に世界大戦を経験した武田薬品工業といえども 1993 年からである。グローバル知財戦争を戦ってきた経験を持ち既に企業外に出ている人財は極めて限られているゆえんである。

しかし、人は、概して、やりがいのある仕事と得られる報酬のバランスで国境を越えて動くものである。グローバルスタンダード（大学教授の 3～5 倍）でリクルートすれば、日本企業の中からも、あるいは海外からも本当に必要な知財人財を確保できるはずである。某大手製薬会社の場合、米国弁護士を役員以上の収入で 6～7 年間採用した経験がある。グローバルスタンダードであれば優秀な知財人財を世界中から集めることが出来るので、当面（5 年）の措置として、この様な緊急避難的な対応で知財人財を確保すると同時に、然るべき外部機関をアウトソースしながら、急場をしのぎ方法 B を行うことが必要であろう。

方法 B として、方法 A を併用しながら、中長期的（5 年～10 年～15 年）には知財人財を計画的に育成するとともに、日本として育成された知財人財を如何にしたら確保できるかを考えるべきである。せつかく育成した優秀な知財人財が海外あるいは外国企業に流出してしまうのではなく、日本のアカデミアあるいは産業界で確保して活用できるシステム（地位・待遇）を構築することも必須である。

現実問題として、当面は大学あるいは企業等で基礎知識を習得してきたトレーニーを、実際に修羅場を潜ってきたプロフェッショナルな指導者がいる機関あるいは組織のもとで、OJT によって指導して行くわけである。日本に知財人財を確保するための社会システムが構築されるまでは、企業からの出向者であれば原則として古巣の企業に戻る事が出来るので日本として知財人財を確保することは可能である。優秀な育成された知財人財が出向先の企業に戻るかどうかは、個々の企業の人事政策の問題である。

一方、アカデミアの場合は、若干、事情が異なるように思われる。能力に見合った報酬は当然であるが、ポジションとしての安定性も考える必要がある。従来の様な定年退職者の腰掛け的なポジションではなく、若手の知財人財候補者が安心して挑戦できるポジション、すなわち、教授や事務官とは別に独立した専門職制度の導入を考える必要があろう。

このように、5年～10年～15年の継続したサイクルで知財人財の育成を国家戦略として展開し、育成された知財人財のネットワーク化を図り、オールジャパン体制を早急に構築すべきである。

むすび

いずれにしても、日本だけが旧態然とした陳腐なシステムにしがみついている時代ではない。このままでは、知財人財の面においても、国策としてグローバルスタンダードを展開してきている中国、韓国、シンガポールなどに追いつけないどころか、ますます水をあけられるのではないかと危惧している。今からでも、まだ、間に合うかも知れない。グローバルスタンダードのシステムを取り入れて、また、必要であれば本当のプロフェッショナルがいるアウトソースを十分に活用しながら、知財人財の育成と確保という重要課題にフレキシブルに、スピーディに、そしてグローバルスタンダードで緊急に展開していくべきである。

知財人財は知的創造立国の要である。従来の二の舞に陥ることだけは避けねばならない。