

知財ビジネス交渉学とネット診断

東京大学先端科学技術研究センター
非常勤講師／金沢工業大学大学院客員教授

一色 正彦



目 次

1. はじめに
2. 学習課題を可視化するネット診断
3. ネット診断と交渉ロールプレイング
4. 知財ビジネス交渉学のネット診断
5. 終わりに
.....

1. はじめに

『あなたは、業界2位のシェアを持つ化学薬品会社E社の役員です。ある朝、極秘に合併交渉を進めていた業界第4位の化学薬品会社F社の役員がどうしても会いたいと言ってE社を尋ねてきました。F社の役員は、「今朝の新聞に、御社と当社の合併に関するコラムが掲載されている。しかし、この記事では、財閥系の御社が当社を吸収すると書いてある。これは明らかにそちらがリークして書かせたとしか思えない。いくらなんでも同義に反するのではないか。」と激しい調子であなたに詰め寄りました。このケースについて、次の1から4のうち、あなたが取るべき交渉の対応として、適切と考えられるものの組合せを選択してください。』

これは、交渉学研修の事前学習用に開発した事例型ネット診断(ネット診断)の問題である。この問題は、交渉学ベーシックとして必要な「論理的思考」の「二分法の罠」について考えるための設問である。すべての受講生は、交渉学研修の前に15問程度のネット診断を解いて、各自の現在のレベルと学習課題を確認したうえで、交渉学研修に臨む。交渉学研修では、ネット診断で出題された問題のフィードバック講義を受けながら、交渉学基礎を学習する。そのうえで、実事例に基づき作成されたケース教材に基づき、ロールプレイングによる交渉演習を行なうのである。

ハーバードロースクールにおいて、ロジャー・フィッシャー教授らが開発したロールプレイングメソッドを用いた交渉演習(交渉ロールプレイング)は、米国のロースクールやビジネススクールで行なわれている実践的で人気の高い授業である。筆者は、1998年より

所属する松下電器産業株式会社(松下電器)の法務研修において、2004年より講義を担当する東京大学先端科学技術研究センターと金沢工業大学大学院において、積極的にこの交渉ロールプレイングを活用した法務・知財教育の授業を行なっている。本稿では、ネット診断により学習課題を確認したうえで、交渉ロールプレイングを行なう法務・知財教育の事例を紹介する。企業が実際に行なっているこのプログラムが、知財人財育成手法の参考例になれば幸いである。

2. 学習課題を可視化するネット診断

企業では、コンプライアンス(法令遵守)教育の必要性から、社員に対する法務・知財教育に取り組んでいるが、その多くは、経験者による知識伝授型の講義が中心である。筆者は、約12年間、松下電器において、法務社員として社員に対する法務・知財教育を行なってきた。その中で、特に、営業などの一般社員に対する教育研修において、一方的に経験者が知識を伝授する講義形式では、なかなか学習効果が上がらないと感じていた。米国では、理論的な知識を伝達する講義式の学習スタイルは学習者に好まれておらず、60%の学習者は、講義式よりもケーススタディのような身近な具体的事例を用いた学習スタイルを好むというデータ⁽¹⁾がある。これらに基づき、法務・知財教育において、より学習効果の高い教育方法が必要であると考えて、1998年から、法務・知財教育に交渉ロールプレイングを取入れた。

例えば、実際に起こった秘密保持契約に関するトラブルに基づき、会議の直前に突然、秘密保持契約の締結を要望された側とその契約を要望する側と二人一組に分かれて、契約交渉の模擬演習を行なう。それぞれの役割毎に、個別の設定情報シートが渡され、その内容に基づき、交渉戦略を考えて、実際に交渉するのである。この交渉ロールプレイングの事後アンケートでは、5段階評価で平均4.8という他の研修プログラムと比較して非常に高い満足度が現れていた。しかし、

この交渉ロールプレイングにも、一つ課題があった。受講生の契約や交渉の基礎知識にかなりのバラツキがあり、それが学習効果の阻害要因となっていた。例えば、実事例に基づき、レター形式の秘密保持契約を題材として行なう交渉演習では、契約基礎知識のない受講生同士のチームでは、レター形式が契約として有効かどうかに関心が集中してしまい、本来の学習課題に到達しないままに交渉時間を終了している例が多く見られた。そのため、より高い学習効果を目指すためには、契約交渉演習に必要な基礎知識については、研修前に一定レベルに揃えておく必要があると考えた。

そこで、筆者は、1999年より、担当する事業ドメインにおいて、法務社員が蓄積したナレッジに基づき、実事例をベースとした事例学習型eラーニング(eラーニング、図1参照)を開発した。これは、一般社員のスキル基準に法務・知財分野を必須項目として、eラーニングで学んだ内容に基づくテストに合格した社員をレベル認定する制度である。最初のレベルに認定された社員のみが、次のレベル認定を行なう契約交渉研修に参加でき、研修後、更に上位レベルに認定されるのである⁽²⁾。そして、この過程で蓄積したナレッジに基づき、2004年に松下電器IT教育研究所(IT教育研究所)が開発した「eWBLCC」⁽³⁾を用いて、事例型ネット診断(図2参照)を開発した。ネット診断では、eラーニングで用いられている事例問題と同等の問題を15問から20問程度ネット上で解く。その結果は、即時、レーダーチャートで画面に表示され、現在のレベルと今後の学習課題が明示される。学習前のネット診断では、回答は表示されず、社員は課題のある分野を中心に、eラーニングで事例問題と関連図ムービーにより解説を学習する。そして、学習後に、再度、ネット診



図1: 事例学習型eラーニング



図2: 事例型ネット診断

断を受けて学習効果を確認する。これらのプログラムは、社内のイントラネットでも、社外からの接続でも学習でき、社員は自らの都合の良い時間を選んで、学習することができる。このプログラムには、教育工学インストラクショナル・デザインの手法を活用している⁽⁴⁾。

3. ネット診断と交渉ロールプレイング

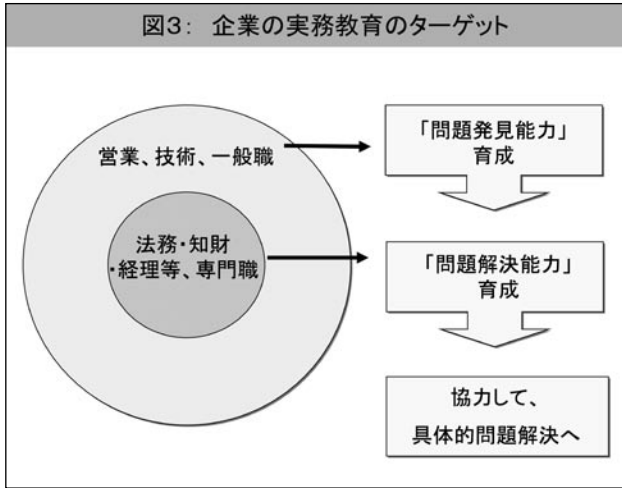
秘密保持契約の交渉ロールプレイングのネット診断において、実際に用いられている問題は、以下のようなものである。

【設問】

あなたは通信機器を製造・販売するメーカーN社の営業担当者です。顧客X社との間で商談がまとまり、正式に合意を確認するための契約を取り交わすことになりました。ところが、顧客X社は「契約書では仰々しいので“覚書”というタイトルにするか、あるいは“タイトルなし”にして欲しい。それならば直ぐにサインしても良い」と言ってきました。この事例について、あなたの同僚が以下の会話をしています。次のA氏からD氏のうち、最も適切な発言をしていると考えられるものを選択してください。

社員は、それぞれが微妙に設定された4つの選択肢から、正しい解答を選ぶのである。これは、実事例に基づく出題であり、意図的に常識から判断して、微妙に迷う質問にしている。この事例問題には「これは何法の問題である」という前提条件はない。実際のビジネス現場で「今から契約法の問題を話す」ということはあり得ないからである。また、当然、事例問題における場面設定の条件や情報量は限定される。しかしながら、実際の場面では、断片的な情報に基づき、限ら

れた時間で法務・知財社員のような専門家に相談すべき問題があるかどうかを判断して行動する「問題発見能力」が求められている。そのため、これらの取組みは、一般職に対する「問題発見能力」の育成に重点を置いている。法務・知財・経理などの専門職は、一般職からの相談を受けて、具体的に問題を解決できる「問題解決能力」が求められている。(図3参照)



「問題解決能力」においては、最初に如何に幅広い選択肢を考えられるかが重要となる。そして、その選択肢から最適解を選択して、具体的に交渉することにより解決することが求められる。「問題発見能力」は、実事例に基づく教材を活用すればネット診断やeラーニングのようなITを用いた自習型学習教材でも学習効果を上げることができるが、戦略的な選択肢を考えるトレーニングは、複数の専門分野を持つメンバーから構成されたチームによる演習形式が効果的であり、また、交渉力の育成には、実事例に基づき作成された交渉ロールプレイングによる模擬演習が必要であると考えていた。そのため、筆者は、2003年と2004年に、経済産業省「技術経営人材育成プログラム育成事業」に参加し、科目開発プロジェクトメンバー（プロジェクトメンバー、詳細は「知財ビジネス交渉学授業の概要」注2参照）のご協力を得て、日本の実事例に基づく知財ビジネス交渉学関連科目を開発した。

4. 知財ビジネス交渉学のネット診断

更に、ネット診断のコンテンツに、プロジェクトメンバーのご協力を得て、交渉学ベーシック問題を追加した。これにより、法務・知財の基礎知識の事前学習に加えて、交渉学の事前学習をネット診断により実施できるようになった。知財ビジネス交渉学のネット診断では、交渉学ベーシックから、以下の9問を出題し

ている。前述の問題は、論理的思考①二分法の罍の問題である。

・交渉基礎

- ①目標と譲歩 ②質問の重要性 ③BATNA

・論理的思考

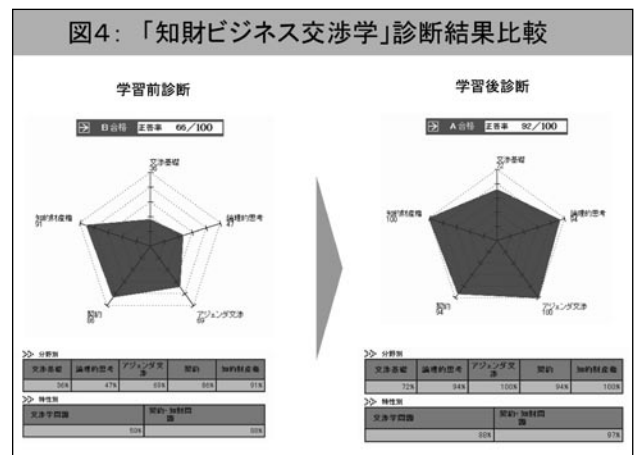
- ①二分法の罍 ②感情の克服 ③相手への反応

・アジェンダ交渉

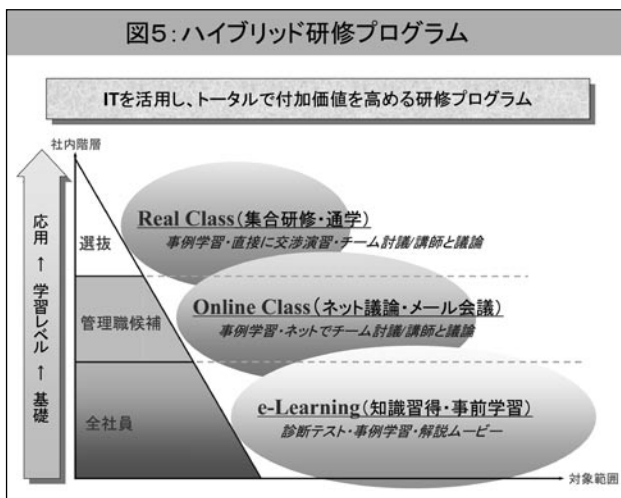
- ①緊急事態での優先順位 ②重要事項の優先順位 ③相手に対応した交渉項目

私が担当する大学院の講座では、知財ビジネス交渉学のネット診断を実施している。学習前にネット診断で学習課題を分析し、その課題に基づき、授業でフィードバック講義を行なった後、実際に交渉ロールプレイングを行なう。そして、講義後に、再度、ネット診断を実施したものである。(図4参照) この講座では、法務・知財の基礎については、eラーニングで学習していることもあり、全体的には学習前でも、B合格レベル(正答率66%)であった。しかし、交渉学ベーシック分野については、C不合格レベル(正答率50%)と低い状態であった。1回の解説講義と初見で行なう秘密保持契約の交渉ロールプレイングを1度経験した後、役割を決めて事前準備を行なったうえで、共同開発契約の交渉ロールプレイングをチーム単位で行なった。そして、学習後に再度、ネット診断を実施した。学習後の診断結果は、全体がA合格(正答率92%)となり、交渉学ベーシックもA合格(正答率88%)と明らかな学習効果が現れている。

この方法は、ITを活用して、講義・演習とネット診断・eラーニングを組合せた「ハイブリッド」と呼ばれる研修方法である。(図5参照) 一般的にeラーニングと呼ばれているものには、いろいろな方法があるが、筆者は、実事例に基づいた問題により、基礎知識をネット診断とeラーニングで学習し、一定レベル



の基礎知識をベースに、演習チームを編成する。そして、チーム課題について、メーリングリスト等を通じて、議論やコミュニケーションを行なったうえで、最後に、実際の授業において、チーム演習発表や講師を含めた議論、交渉ロールプレイなど、実際の授業でしか行なえないコンテンツを実施する研修方法が有効ではないかと考えている。米国のデューク大学では、1996年より Executive MBA コースでこの方法を採用しているが、世界中から集まった忙しい社会人学生に人気が高く、最近、トップ10校としても評価されていると聞いている。



5. 終わりに

筆者は、法務・知財・経理など専門職の分野においては、実事例に基づき作成されたケース教材から学ぶ方法が最も効果的であると考えている。しかし、豊富な事例を蓄積しているのは、一部の大手企業の法務・知財・経理部であり、そのナレッジは秘密保持の壁により企業内に封印されている。勿論、実名や未公開の事例が開示されることには、企業間の秘密保持契約や情報セキュリティ管理のうえからも問題がある。しかし、その点に配慮したうえで、専門職が蓄積したナレッジに基づき、リアリティのある学習用教材を開発することは、専門職や実務家の人財育成やナレッジマネジメントとしても意義ある取り組みだと考えている。

米国の交渉ロールプレイングでは、ハーバードロースクールが開発したケース教材が他の大学や企業でも活用されている。それは、同大学が実事例を分析して、ケース教材を開発しているからである。ただし、これらの実事例は米国の例であり、筆者は、日本企業における実務教育では、日本の実事例に基づくケース教材の開発が必要と考えていた。筆者自身は、法務専門職として12年間の経験があり、自らと同僚の実務

知をケース教材の開発に活用し、実務家のナレッジマネジメントの実現を目指している。そのため、IT教育研究所では、(株)日本統計事務センターと協力して、知的財産教育協会、サーティファイ著作権検定委員会の公認を得て、ネット上で知財学習者のためのポータルサイト「Challenge 知財」⁽⁵⁾を開設し、実務家の実事例に基づく検定問題を作成している知的財産検定、ビジネス著作権検定の模擬問題のネット診断を、個人の知財学習者に提供している。更に、今後は、IT教育研究所が蓄積した知財リーガルナレッジについても、事例問題をネット上で提供する予定である。これらのナレッジをプロジェクトメンバーのご協力を得て、知財ビジネス交渉学のケース教材として形式知化できたのは幸いである。

これらの取組みを通じて、筆者は、学生や社会人の多くの学習者が、実務家のナレッジを事例から具体的に学んで欲しいと思っている。そして、このナレッジが、個々の能力を活性化すると共に、企業や実務家の知財人財育成のお役に立てば幸いである。

注

- (1) Schroeder, Charles C.: New Students -New Learning, Styles Change, September/October, pp21-26 (1993)
- (2) 「松下電器産業インダストリー営業グループのテクノロジー 顧客の視点でシーズと未来を接続するワークプレイス・ラーニング」 Works 56 ワークプレイス・ラーニング-創造的OJT 2003/3 発行 (株)リクルートワークス研究所
- (3) e-Web Based Learning System with Creative Collaboration の略。ネットワークを通じて、学習者間のコミュニケーションと効果的な学習方法を支援するプラットフォーム。
- (4) アメリカの政府機関が、軍における新兵教育を短期間で効率よく効果的に行なう手法を求めた研究成果。教育工学的なアプローチで、最終的に学習目標を達成できたか評価するまでの一連の流れを設計・実施するための枠組みとガイドライン。

(知的財産教育協会ホームページ <http://www.ip-edu/org/>より引用)

なお、同教育協会は、知的財産に関する教育と検定を主催する中間法人。企業の法務部、知財部や弁護士・弁理士等の実務家の協力を得て収集した約400の実事例を解析し、事例問題を作成して、知的財産に対する実務能力を測定する検定を実施している。

- (5) <http://www.challenge-wbt.jp/chizai/welcome/> (株)日本統計事務センターが運営し、松下電器IT教育研究所が診断学習システムを提供している個人向けの知財学習者のためのポータルサイト。

(原稿受領 2005.7.11)