

● 寄稿2

シリコンバレーを支える 知財プロフェッショナルの働き方

—オーガニックな人間関係が生み出すヘルシーなエコシステム—

特許庁総務部国際政策課（南カリフォルニア大学留学中） 吉野 彩

はじめに

シリコンバレーの成功は、起業家、投資家、大学といったプレイヤーの相互作用により成り立ち、知財を扱う弁護士たちもその一翼を担っている。シリコンバレーで働く知財のプロフェッショナルたちは、その人材流動性の高さから、所属する企業よりもシリコンバレーという「コミュニティ」への帰属意識が高い。そのため彼らは、ネットワーキングで人間関係を広げ、自分の知識を周囲にシェアし、「ギブアンドギブ」の精神で互助的にコミュニティの発展に貢献している。また、学習を続けて様々な経験を積み、関心のある業務を追い求めて個人内多様性を高めることで、各々の理想のキャリアを描いている。シリコンバレーの知財業界の強みは、深い信頼関係と高い心理的安全性によって生み出される働きやすい職場環境と、その環境で活躍するリーダーたちが次世代を育てるエコシステムが確立していることである。パイは奪い合うのではなく、広げて互いに分ち合うことが、彼らの成功の秘訣なのだ。

1. 「オーガニック」

「シリコンバレーは、オーガニックな人間関係で成り立っている」

今回インタビューした相手の何名かが口を揃えて言った、この言葉。「オーガニック」は、食物の「有機栽培」という意味では日本でもよく使いますが、人間関係に対する修飾語として使ったことは、(少なくとも筆者は)ありませんでした。辞書を引くと、「全要素間で調和のとれた関係によって特徴づけられる¹⁾」とあります。私は、インタビューから、単なる職場の同僚や取引関係といった形式的なつながりとは異なる、プロフェッショナル同士が個人レベルで自然につながる関係だと理解しました。では、このシリコンバレーのオーガニックな人間関係は一体どのようにして生まれ、彼らの働き方にどのような影響を与えているのでしょうか。

2018年9月から10月にかけて、私はNEDO（国立

研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）シリコンバレーオフィスにインターンとして1ヶ月滞在し、計18名の特許弁護士や知財コンサルタントの働き方やキャリア観についてインタビューをする機会をいただきました。

インタビューの結果から見てきたのは、シリコンバレーにはオーガニックな人間関係によってつくられる「ヘルシーなエコシステム」があるということ。今回の記事には法律・知財担当の方のみならず、他分野の方にも参考にしていただける内容が詰まっていますと思います。筆者が実際に現地を訪れて感じたそのヘルシーさの源泉を、少しでもお伝えできれば幸いです。

2. 名著にヒントを得てプロジェクト開始

シリコンバレーとは、アメリカ・カリフォルニア州のサンフランシスコ南部に位置する、南北に細く伸びる地帯のことを指します。皆さんご存知のとおり

1) “Denoting or characterized by a harmonious relationship between the elements of a whole.” Oxford Dictionaryにおける“Organic”検索結果。 <https://en.oxforddictionaries.com/definition/organic>（最終アクセス日：2018年12月8日）。

り、Apple、Google、FacebookなどのIT企業が軒を連ね、スタートアップが多数生まれ続けている地域です。イノベーションを目指す同地域の企業において、自社の発明を守り、利益を最大化するためにも、知的財産の活用は重要な役割を果たしています。企業の知財活動を支える人材として、知財事務所に所属する弁護士（アウトサイド弁護士）、企業内の知財部に所属する弁護士（インハウス弁護士）や知財部員、また知財戦略策定のサポートなどを行う知財コンサルタントなど、様々なプレイヤーが存在します（なお、アメリカの企業の知財部は、特許弁護士（もしくはパテントエージェント）²⁾で構成されることがほとんどです）。

AnnaLee Saxenian教授の著書『Regional Advantage』³⁾によると、シリコンバレーにおける弁護士業務は、「形式張らず、現実的で、結果重視、柔軟で革新的で、高い信頼に基づくビジネス関係が特徴で、それはシリコンバレーのビジネス文化とも合って」いるとあります。イノベーションを起こそうとするクライアントのビジネス文化に合わせて、特許弁護士たちもイノベティブな働き方をする必要があったということです。そんな彼らが大事にする文化やキャリア観をお伝えすることで、日本の知財のプロフェッショナルの皆さんのお役に立てるのではないかと、そしてそれは知財業界を盛り上げることにつながるのではないかと。このような思いのもと、今回のインタビュープロジェクトを開始しました。

3. シリコンバレーの知財コミュニティ

まず、知財業界に限らず、シリコンバレーはなぜ成功しているのでしょうか。これはすでにいろいろとところで語られているとおり、(1) 投資家や大学、サービスプロバイダ（弁護士・会計士など）が集積するエコシステムが確立している、(2) 人材の流動性が高く世界トップクラスの人材が集まる、などの様々な理由が絡み合っていると考えられます。そしてこ

れらには、シリコンバレーの歴史が大きく関係しています。1940年代までシリコンバレーはただの果樹園(!)が広がるエリアでしたが、第二次世界大戦や冷戦における軍需をきっかけに、防衛・航空宇宙関連の先駆的研究（レーダーやコンピューターなど）を行う優秀な技術者たちが、スタンフォード大学を中心とするシリコンバレーに集まりました。既存の企業も少なく、距離が遠い連邦政府（ワシントンDC）とのつながりもなかった技術者たちは、新興企業を次々と形成していきます。その過程で、技術者同士が交流するネットワークができ、そのコネクションを利用して転職するジョブホッパーが増えて人材の流動性が高まりました。様々な企業を行き来するうちに、技術者たちはシリコンバレー全体をひとつのコミュニティと捉え、帰属意識を持つようになります。こうして、自分の所属企業だけではなく、



昔からスタートアップと投資家のミーティングに使われている老舗カフェ「BUCK'S」。かのスティーブ・ジョブズやイーロン・マスクも、この場所で投資家との契約書にサインをしたと言われています（上：外観、下：店内）。ある弁護士にはこのカフェでインタビューをさせていただきました。

2) アメリカの特許実務者には、特許代理人試験 (Patent Bar Exam) に合格し USPTO への特許出願・審判手続業務を行えるパテントエージェント (Patent Agent) と、加えて弁護士試験 (Bar) にも合格し訴訟代理業務も行える特許弁護士 (Patent Attorney) が存在しますが、本稿では、便宜的に両者を合わせて特許弁護士と呼ぶことにします。

3) "the style of law practiced in [Silicon Valley] was "informal, practical, result-oriented, flexible and innovative, keyed to high-trust business relationships-that matches the business culture of Silicon Valley,." AnnaLee Saxenian, *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, 41 (Harvard Univ. Press, 1996) .

シリコンバレー全体の発展にも貢献しようと考えた人々が、互いに協力しながらシリコンバレーの産業を発展させていきました⁴⁾。

そして今回のインタビューの結果、知財業界のプロフェッショナルたちも、シリコンバレーというコミュニティと其中の人とのつながりを大事にして働いていることがよく分かりました。インタビューをした皆さんの話をまとめると、シリコンバレーの知財業界を形成する文化の大きな特徴は、小規模のネットワーク、競争より協力、心理的安全性の3つです。

(1) 小規模のネットワーク

まず、シリコンバレーで仕事を円滑に進めるためには、ネットワーキングをしているいろいろな人とつながることが大変重要です。例えば、とあるレセプションで初めて出会った人同士が意気投合し、その後仕事を一緒にやることになった、ということはシリコンバレーではよく起こることです。実際、筆者も現地滞在中にその一連の出来事が起こるのを目の当たりにしました。

この文脈での「つながる」というのは、ただ相手を知っているだけではなく、信頼関係でつながっているという意味です。彼らは最初から仕事を得ようとする姿勢で人に近づくのではなく、まずはプライベートな会話をして互いに信頼関係を築くことを大事にしています。例えば、いきなり交渉の場で会うのではなく、まずはランチの場を設けてざっくばらんに喋る機会を作るなどしているようです。皆さんも、ただ名刺交換をした相手よりも、人となりの分かる相手の方が、安心して一緒に仕事を進めることができるのではないのでしょうか。しかし、いきなりプライベートな会話と言われても、何を話せば良い関係が築けるのか、また、どこまで踏み込んで話

ていいのか、と悩まれる方も多いと思います。彼らは、まずは趣味や家族のことなどライトなトピックから話し始めて、距離感を図りつつ、もっと踏み込んだ会話ができる相手だと思ったら政治などの難しい話題にも触れ、自分の意見を表明するようにしているということでした。自分の意見を言うのは勇気がいりますが、自分の内面をさらけ出すリスクをとることが、結果的に相手に信頼してもらう第一歩になります（もちろん、特に政治や宗教などのトピックについては相手の立場を尊重することも重要です）。

シリコンバレーには、セミナーやカンファレンスといったイベントや知財関係者の集まる飲み会など、ネットワーキングをする場がたくさんあります。中でも、シリコンバレー地域の各団体が定期的に行うイベントは、初めてでも参加しやすく、多くの人に門戸が開かれています。知財・法律分野ではLES Silicon Valley Chapter⁵⁾、SVIPLA⁶⁾、APABA IP Committee⁷⁾ など、ビジネス分野ではCommon Wealth Club⁸⁾、Silicon Valley Forum⁹⁾といった団



LES Silicon Valley Chapterのイベント会場。定期的にランチオンセミナーが行われています。

4) 前掲脚注3, Chapter1. Genesis: Universities, Military Spending, and Entrepreneursより。同著はアメリカ東海岸（ボストン・R128地域）と西海岸（シリコンバレー地域）の地理的特徴に着目し、西海岸の強みについて述べたものですが、紙面の都合上、本稿に大きく関係のある人材関連の観点のみ記し、他の観点は割愛しております。1940年代、エレクトロニクス企業は東海岸に集積していましたが、複数の要因が組み合わさり、シリコンバレーの方が後に興隆していきました。

5) Licensing Executives Society Silicon Valley Chapter, <http://les-svc.org/>.

6) Silicon Valley Intellectual Property Law Association, <http://www.svipla.org/>.

7) Asian Pacific American Bar Association of Silicon Valley Intellectual Property Committee, <https://www.apabasv.com/intellectual-property-committee>.

8) Commonwealth Club of California, <https://www.commonwealthclub.org/>.

9) Silicon Valley Forum, <https://siliconvalleyforum.com/>.

体がイベントを開催しており、インタビュー相手のほぼ全員がこれらのイベントに参加したり、いずれか（もしくは複数）の団体に所属したりしていました。

こういった団体が存在し、イベントが開催されるのはシリコンバレー以外でもよくあることですが、この地域の団体の特徴は、ローカルで比較的小規模であるという点です。小規模な団体の良い点は、顔が見えて、信頼関係を作りやすい距離感を生み出せることです。何百人も集まるような巨大カンファレンスは、すでに知っている人との挨拶の場としてはよく機能しますが、新たに人と出会ったり、団体として一体感を生み出したりするのは難しいのではないのでしょうか。人がたくさん集まる忘年会よりも、数名で小さなテーブルを囲んで話した方が自分をさらけ出せるという感覚と同じです。全員の顔の見える小規模のコミュニティで、何度も同じメンバーに会い仲良くなっていくうちに信頼関係が生まれ、メンバー同士で助け合おうという「同僚意識 (Collegiality)」がこの地域に育まれていきました（この「同僚」とは自分の職場外の人も含めた「仲間」のような意味合いです）。

また、同僚意識を互いに保ち続けるには、継続的にネットワーキングの場に顔を出し続けることが重要です。いくら小規模の団体といえども、一度参加しただけで全員に自分のことを覚えてもらえるわけではありません。繰り返し集まりに参加し、いろいろな人との信頼関係をコツコツと広げ、深めることで、仲間として認識してもらえるようになります。“Chance favors the prepared mind. (しっかり準備をした者がチャンスを掴める)”という化学者レイ・



とあるグループがいつも知財関係者飲み会を開催するバー。ビールを片手にネットワーキングも弾みます。

パスツールの言葉がありますが、この地域では、着々と仲間との信頼関係を築いてきた人が、将来の仕事のチャンスを掴む可能性を広げています。

もちろん、シリコンバレーにも、ネットワーキングをほとんどしない人もいます。たくさんの方がいる場所に向くのが得意でない人や、無給なのに団体の業務をやるのは割に合わないと思う人もいるでしょう。また、アメリカのトップクラスの巨大弁護士事務所では、「最も有名な事務所だから」という理由で仕事が取れるため、ネットワーキングをする必要はないという弁護士も多いといえます（巨大弁護士事務所働く知り合いを見ている限り、ネットワーキングをする暇もないくらい仕事に追われ続けていることも原因のひとつだと思いますが……）。このように個人の考えや職場の事情もあるため、全ての人が絶対にネットワーキングをしなくてはならない、というわけではありません。しかし、周囲の人とつながることは、次の節で述べるように、最終的に自分の仕事にも良い影響をもたらします。

(2) 競争より協力

シリコンバレーでは、イノベーションの最先端に行く企業同士の激しい競争が繰り返されていますが、各個人にフォーカスを当てると、競争 (competition) よりも協力 (cooperation) をしようという考えを持つ人たちが多数存在します。自分だけで情報を独占せず、周囲に分ち合うことで、コミュニティ全体のレベルを底上げしていこうと考える人たちです。そのような考えを持つプロフェッショナルたちは、競合他社の相手とも、業界内で共通して使えるグッドプラクティス (パテントトロール



特許事務所主催のネットワーキングイベント。この時はスタートアップ企業たちも来ていました。

への対応など)を共有し、コミュニティ全体を盛り上げようとしています¹⁰⁾。

このような考え方が浸透しているのには、いくつか理由が考えられます。まず、冒頭でも触れた通り、人材の流動性が高いことが大きな理由のひとつです。流動性が高いために、シリコンバレーの人々は、その時点で所属している職場よりもシリコンバレーという「コミュニティ」への帰属意識が高く、そのコミュニティにいかに関与できるかを考えています。また、企業や弁護士事務所の壁を越えて個人同士がつながっているため、各人への評価はコミュニティ内にすぐに広まる傾向にあります。例えば転職活動の際に、自社の従業員から応募者への推薦を取る企業もあり、このときに推薦してくれる人がいるかどうかは選考に影響を与えます。こういった事情があるため、相手が自分を助けてくれるかはわからなくても、「ギブアンドテイク」の「テイク」をすることは考えず、自分から「ギブ、ギブ、ギブ」をし続けることが、周囲に良い印象を与え、将来の自分を助ける可能性を高めます。たとえ競合他者に情報を与えて「敵に塩を送る」状態になっても、自分に良い印象を持ってもらえればコミュニティ内での評価が上がるし、将来交渉する可能性がある相手が洗練されれば、結果的に自分たちの仕事に良い影響をもたらす、と彼らは考えるのです。

また、アメリカにペイ・フォワード(Pay it forward)精神が根付いていることも大きな影響を与えています。直訳すると「先に払う」となりますが、これは、誰かから受けた恩を直接その人に返すのではなく、別のの人に送ることを指します。日本語にも「恩送り」という言葉がありますね。「恩返し」は「恩」が二者の間のみで完結してしまうのに対して、「恩送り」では「恩」が世の中を循環して広がり続けるというメリットがあります。シリコンバレーには、成功した起業家がエンジェル投資家となり、後進の起業家に投資やアドバイスをするというサイクルが定着しています。その風潮は地域全体に流れており、知財業界でも類似のことが起きているようです。上

の世代の人によくしてもらったシニア(先輩・年長者)は、次世代を育てることに責任を感じていますし、実際にその責任を果たすために、事務所や企業内、さらには知財コミュニティでも後輩を指導しています。これは同じ部署内に限らず、例えば、知財部の若手が部署を超えてシニアのエンジニアに質問をしに行っても、快く答えてくれる文化があるそうです。

このように、コミュニティ内で情報が共有されていて、さらに惜しみなくアドバイスをくれる人いるので、ネットワーキングの場で交流をした方が、自分の仕事の悩みを解決できる確率が高まります。

(3) 心理的安全性

心理的安全性(psychological safety)とは、「対人関係においてリスクある行動を取ったときの結果に対する個人の認知の仕方、つまり、『無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ』と信じられるかどうか」を意味します¹¹⁾。心理的安全性が高ければ、変な発言や質問をしても誰も馬鹿にしないだろう、失敗しても誰も咎めたりしないだろうと思うことができ、安心して弱い(vulnerable)部分をさらけ出して発言や行動をすることができます。

この言葉は、ハーバード大学で組織行動学を研究するAmy C. Edmondson教授が提唱したのですが、Googleの実施した「プロジェクト・アリストテレス」の調査において、チームの成功に最も重要な因子は心理的安全性であると結論づけられ、その概念が広く知られるようになりました。心理的安全性が高いチームでは、各メンバーがリスクある発言や行動にもチャレンジできるようになり、結果的にそのチームは仕事で成果を出しやすくなります。

今回のインタビュー結果から、シリコンバレーの多くの職場で、また地域全体として心理的安全性が高く、そして高める努力をしていることが分かりました。まずシニアは、若手に安心感を与える工夫をしています。例えばランチに誘ったときに、シニア

10) もちろん、特定のクライアントや所属企業の具体的な状況を踏まえた戦略を共有することはありません。

11) Google re:Work「効果的なチームに固有の力学を突き止める」

<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>
(最終アクセス日: 2018年12月8日)。

側から自分をさらけ出すことで、若手が委縮せずに自分の考えを言える雰囲気になろうと心がけています。そして、部下が未経験の仕事に取り組む際にも「You can do it! (君はできる)」と言って部下を信じ、基本的な質問でも丁寧に答えて、部下が安心して仕事にチャレンジできる環境を作っています。

また、インハウス弁護士の中には、知財部のみならず技術者に対しても、心理的安全性を高める取り組みをしている人が多くいます。技術で勝負する企業にとって、自社の技術者が良い発明を生み出すことが最重要であり、多くのアイデアを集めるほど良い特許につながる可能性が高まります。しかし、技術者が発明を思いついた際、発明企画書を何枚も書いて提出しなければならないとなると、自分のアイデアが受け入れられるか不安になり、企画書執筆が徒労に終わることを嫌がり、アイデアの提出自体をやめてしまう可能性もあります。それを避けるために彼らは、発明のアイデアはないかと自ら技術者に声をかけ、もしあればコーヒーを飲みながら15分ほど気軽に話を聞いてアドバイスをしたり、場合によっては企画書ドラフトを自分で書いてあげたりしています¹²⁾。やり方はどうであれ、技術者と良くコミュニケーションを取り、技術者ができるだけ気軽に知財部に相談できるようにすることが、アイデアを取りこぼさないための第一歩です。



Image of Cafe at Google (source: Google). こういった場所でコミュニケーションが生まれています。

このように、知財業界でも、ネットワーキングの機会を通じて同僚意識が生まれ、互いに協力し合おうという姿勢が根付き、誰でも意見を言いやすい環境が整っていったことで、シリコンバレーというコミュニティ単位でのネットワークが強固になったと考えられます。

3. 様々なキャリア観

では、こういった文化の根付くシリコンバレーにおいて、彼らは自身のキャリアパスをどのように考えているのでしょうか。シリコンバレーのプロフェッショナルは比較的頻繁に転職しますが、転職回数が比較的多い数名の話から、ゴールをある程度決めてキャリアを重ねるゴールオリエンテッド (goal-oriented) タイプと、明確なゴールは設けず、その時に関心のある分野や仕事に移っていくセレンディピティ (serendipity (偶然の出来事から新しい発見をすること)) タイプの両方がいることが分かりました。

ゴールオリエンテッドタイプは、まず5年、10年先の目標を定め、目標達成に必要なスキルが得られるように計画を立て、一歩ずつ山を登るように仕事を選んでいく人たちです。アメリカでは、役職を上げるために転職することがよくあるので、例えば企業の知財部のトップになりたいと思ったら、一度どこかでマネジメントの経験を得て、次により役職の高いマネジメント職を探し、レベルを上げていきます。また、産業も戦略的に選び、IT企業の多いシリコンバレーの中でも、ソフトウェア企業の次はハードウェア企業に転職するなど、幅広い経験を積んで、トップに求められるスキルを積み重ねていきます。ただし、ここでお金やステータスのために仕事を選んでしまうと、後々モチベーションが保てなくなるので、あくまで自分の関心のある仕事、面白そうだと思う仕事を選ぶように気をつけているそうです。

一方、セレンディピティタイプは、長期間のキャ

12) 「シリコンバレーの大手IT企業の特許担当のインハウスカウンセル (弁護士) が、「僕は自分の机を離れて週に2日は開発現場に入り込んで発明を聞き出している」と誇らしげに発言していましたが、これは日本では当たり前に行われていることだと思います。」との発言があるように、日本の知財部でもすでに技術者との円滑なコミュニケーションは取られているようです。「シリコンバレー知財駐在員による座談会」(特技懇No.291 2018.11) p66。電子媒体は特技懇サイトのバックナンバーで入手可能となる予定ですが、本稿執筆時点では掲載されていませんでした。 https://tokugikon.smartcore.jp/tokugikon_shi

リアプランや明確なゴールは決めず、その時々
のチャンスや流れに身を任せて仕事を選んでいく人
たちです。彼らは、少なくとも関心のあることを追
いかければ、仕事に没頭して楽しむことができ、結
果的に良い成果が出せると考えています。例えば、
訴訟業務は自分に合わないと思ったら出願業務メ
インのポストに転職したり、市況を見ながら景気
の良い産業に移ったりと、その時々自分の好みや
周囲の環境に応じて仕事を選びながら、経験値を
上げていきます。

全く異なる考え方に見えますが、両者に共通
していたのは、「自分の関心のある仕事」を、「楽し
んでやる」という姿勢です。もちろん、その姿勢
を貫いて仕事をするためには、自分の能力を高
め、やりたい仕事のチャンスを得ていくことが必
要です。今回のインタビューを総合すると、その
ために重要な要素として、個人内多様性を高め
ること、学習し続けること、社内政治を避ける
こと、の3点が浮かび上がってきました。

(1) 個人内多様性を高めること

昨今、国籍・性別・人種などを区別せず多
様な人材を活かすダイバーシティ経営の重要性
が叫ばれています。ダイバーシティ経営とは、「
多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮
できる機会を提供することで、イノベーション
を生み出し、価値創造につなげている経営」
を指し、企業が競争力を高めていくために有
効な戦略です¹³⁾。この多様性を個人の
キャリアで実現しようという考え方が、個人
内多様性(イントラパーソナル・ダイバーシ
ティ)です。早稲田大学ビジネススクールの
入山章栄准教授は、この個人内多様性につ
いて、「ひとりダイバーシティ状態。個人の
多様な経験を生かした働き方がイノベー
ションの源泉となる¹⁴⁾」と述べ、個人
がひとつの専門分野に特化するのではなく、
副業を含め様々な分野の仕事に取り組む
ことを推奨しています。

この考え方は知財業界にも当てはまります。
多くのインタビュー相手が、意識的に、法律
事務所から事業会社へ、大企業からスタート
アップへ、または異なる業界へ転職しなが
ら、経験の引き出しを増やしていました。例
えば、訴訟を担当するアウトサイド弁
護士には、訴訟に勝つことが求められま
すが、インハウス弁護士には、個々の法
律問題の解決だけでなく、ビジネスへの理
解と貢献も求められます。大企業では特
許訴訟、ライセンス契約、社内の知財
ポリシー策定まで幅広いイシューを考
える必要がありますが、お金も人手も少
ないスタートアップでは、重要ポイント
のみ押さえてスピード感を優先して進
める必要があります。もちろん、シリ
コンバレーにも、アウトサイド弁
護士一筋でひとつの専門性を磨
く弁護士もおり、どちらが良いとい
うわけではありません。しかし、個人
内多様性が高まれば、いろいろな観
点から柔軟に考えられるようになります
し、多様性を獲得する過程で多様な
職場を経験すれば人間関係も広がる
ので、キャリアに良い影響をもたら
してくれるはずで

す。未経験の分野に飛び込むのは勇
気がいることです。シリコンバレー
でもそれは同じで、この困難を
乗り越えるためのアドバイスを、
あるインタビュー相手がしてく
れました。新たな分野の仕事
をやる際には、初めてやる業
務とすでにできる業務が50:50
の割合になるような仕事を
選ぶと良いということです。
そうすれば、たとえ初めての
業務が困難であっても、
すでにできる業務はこれまで
通り行えるので、自信を保ち
ながら仕事に取り組むことが
できるでしょう。

もちろん、ジョブホッピングが
一般的なシリコンバレーに
比べて、転職がまだ浸透し
きっていない日本では、
そもそも転職自体のハード
ルが高く、個人の力だけで
はどうにもできない部分
もあると思います。しかし、
今とは異なる業務の担当
を希望したり、夜や土日の
時間を使ってプロボノ
(ボランティア)活動を
始めたりしながら、
職場を変えずに自分の
引き出しを増やしてみ
てはいかがでしょうか。
その取

13) 経済産業省「平成29年度『新・ダイバーシティ経営企業100選』100選プライム/新・100選ベストプラクティス集」p1.
http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyō100sen/practice/pdf/H29_diversity_bestpractice.pdf (最終アクセス日:
2018年12月8日)。

14) Forbes JAPAN「経営トップが取り組むべき働き方改革の“答え”とは」
<https://forbesjapan.com/articles/detail/20413> (最終アクセス日:2018年12月8日)。

組みを通じて自分の関心が広がり、より「楽しい」と思える業務に出会えるかもしれません。

(2) 学習し続けること

第一線で成果を出し続けるためには、ビジネスマインドを持ち、最新の技術や法律のトレンドに明るく、経営サイドや技術者と同じ方向を向いて議論ができることが重要です。特にインハウス弁護士は、自社のビジネスを成功させるために、経営サイドや技術者の提案に対して「No」と否定する理由を探すのではなく、できる限り「Yes」と言って歩み寄る方法を探すことが求められます¹⁵⁾。そして、「Yes」の選択肢を提示できるようになるには、それだけの知識と経験を蓄える必要があります。また、特許出願書類を作成する際に、技術者と形式的なやりとりをするだけでは意味がありません。技術者から有用な情報を引き出すためには、技術的な知識を身につけておく必要があります。そうすることで、特許出願の質が高まり、役に立つ特許の取得につながります。これらは、今回のインタビュー相手の皆さんも指摘していたことです。さらに、特許や法律分野で一般によく使われる難解な専門用語は、他分野の人が簡単に理解できるわけではありません。そのため、経営サイドや技術者に正しく理解してもらうためには、一般的にわかりやすい表現に噛み砕いて説明できるスキルが必要です。

こういった仕事のやり方を身につけるには、ビジネスや技術の最新動向を常に学び続ける必要があります。ビジネスマインドは、たとえビジネスをしたことがなくても学習である程度身につけられます。どのように売上をあげるか、商品をどう改善するか、カスタマーやサプライヤーが何を求めているかなどビジネスに関わることを、知財部だから関係ないと思うのではなく、自分ごとと捉えて知ろうとするだけでも差が広がります。インタビュー相手の多くは、

本やブログを読んだりPodcastを聞いたり、自分ができる範囲で常に知識の習得を心がけていました。筆者もビジネスを経験したことはありませんが、自分ごとと捉えて学習することが大きな第一歩だと考えています。

また、技術や法律の最新事情の習得のために、カンファレンスなどのスピーカーを積極的に引き受けているという人も多くいました。小さな団体が多数あるゆえの特徴でもあります。シリコンバレーではあらゆる団体がカンファレンスを定期的に開催しており、スピーカーとして登壇する機会を得るチャンスが比較的多くあります。スピーカーの依頼は、勤務先やネットワーキングで知り合った相手など様々な経路からくるようですが、一度登壇してしまえばコミュニティで名前が知られ、それを見た別の団体などから次の依頼をもらいやすくなります。

スピーカーとして人前で話す、自分の考えをまとめる過程でテーマへの理解が深まり、また、他のスピーカーや聴衆からのコメントで新たな視点に気づいたり、講演後のレセプション¹⁶⁾時に最新情報を



インタビュー相手とランチをしたカフェ。テーブルに白い紙が敷かれ、クレヨンが用意されており、大人のランチプレストがいつでもできるようにになっています。

15) 企業法務には、ビジネスの観点から経営サイドにアドバイスする「パートナー」としての機能と、法的リスク管理の観点から企業活動を判断し、企業の良心として働く「ガーディアン」としての機能の両方があります。インハウス弁護士は多くの場合、経営サイドの「パートナー」として「Yes」の選択肢を探しますが、自社の活動が「正しくない」と判断される場合には、自社を守るために「No」と言う必要があるなど、時には相反するこの2つの役割を両立させる必要があります。(経済産業省「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会報告書」(平成30年4月)) <http://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180418002/20180418002-2.pdf> (最終アクセス日: 2018年12月8日) (なお、この研究会では以下の書籍が参照されている。Benjamin W. Heineman, *The Inside Counsel Revolution: Resolving the Partner-Guardian Tension* (Ankerwycke, 2016).)

16) 多くのイベントでは、カンファレンス+ネットワーキング(ランチorレセプション)がセットになっています。このネットワーキングこそが、様々な人と知り合うチャンスです。

得たりするチャンスが得られます(しかもスピーカーになれば、たいてい無料でカンファレンスに参加することができます)。さらに、カンファレンスに登壇すれば、所属企業の存在感を示せるとともに、新たな人間関係を築くこともできるので、本人のみならず勤務先にも良い影響をもたらします。

このように、シリコンバレーの人々は、本やブログによる学習、カンファレンスへの登壇などを通じて自分の関心と知識を徐々に広げ、周囲の評判を高めながら、理想のキャリアの構築を目指しています。

(3) 社内政治を避けること (less political)

社内政治 (internal marketing) に時間を取られていては、本来の業務に身が入らないばかりか、評価を過度に気にするあまり怖がって挑戦ができなくなるという弊害が生じます。この「政治」は日本のみならず世界のどこでもある話で、シリコンバレーでもよくある話のようです。しかし、今回インタビューした彼らからのアドバイスは、政治だけで出世した人はやはりどこかでつまづく可能性があるのです。それよりも、目の前の仕事を熱心にやり、その仕事ぶりを見てくれる同僚や上司を増やす方が、中長期的に見れば成功への近道だ、ということです。

仕事ぶりを見てくれる人を増やすには、自分の強みと言える分野を作り、それを裏付ける活動をして結果を出す、つまり「自分の旗を立てる」ことが重要です。これは若いうちからでもできることです。例えば、「電気自動車」分野に旗を立てるならば、電気自動車に関連するカンファレンスは全て参加し、電気自動車関連特許の最新技術を進んで勉強し、自分の強みとして自信をもって発言していけば良いでしょう。さらに、同じ分野で働く人たちとのネットワークができれば、情報がどんどん自分に集まるようになります。そうして「電気自動車」ならあの人に聞こう、と職場で思われる存在になれば、チャンスが増え、チャレンジできる幅が広がっていくでしょう。

この節の冒頭で2つのキャリアタイプを説明しましたが、ゴールオリエンテッドタイプにもセレンディ

ピティタイプにも、仕事一直線の人ばかりでなく、プライベートの時間を大事にするという人も存在します¹⁷⁾。これはどちらが良いということではなく、どのような人生を送りたいかを自分で決めて、それに合ったキャリアを積み重ねていけば良いということです。

4. リーダーシップに必要な資質

このようにキャリア構築にはいろいろな観点がありますが、シリコンバレーのような世界中から人材が集まる地域で人望を集める「良いリーダー」になるには、どういった資質が必要なのでしょう。この質問を投げかけたところ、インタビュー相手の回答に共通していたのは、謙虚で好奇心旺盛であることと、誰に対しても親切で「心理的安全性」を提供できること、の2つでした。前者で求められるのは、どんな些細なことも周囲から常に学ぶ姿勢を持ち、自分が分からないことは素直に周囲に尋ねられることです。後者で求められるのは、おかしな(初歩的な)質問をされても誰にでも丁寧な答え、自分の持つリソースを惜しみなく分けてあげられることであり、チームメンバーが自分と違う意見を持っていれば、きちんとその意見も聞いた上でチームの方針を決められることです。これらができるリーダーの周りには、情報と(とすれば本人よりも)優秀なメンバーが集まり、メンバーたちは「リーダーのため」「チームのため」に自発的に頑張るようになります。メンバーをコントロールしようとするのではなく、いろいろなことに自ら取り組む人材を育てられるリーダーが、周りに愛されてさらに人を惹きつけていくのです。

加えて、人を惹きつけるもうひとつのコツを挙げるならば、自らリスクをとって発言し、ポジションを取るということです。前記の「自分の旗を立てる」にもつながりますが、例えばスピーカーとして登壇する際に、リスクをとって新しいアイデアを発信した人こそが、数多い同業者の中でそのアイデアの第一人者としてのポジションを取ることができます。そのアイデアが全員に響くわけではないかもしれませ

17) ちなみにそのほとんどは、昔はアウトサイド弁護士をやっていたが今はインハウス弁護士をやっているという人たちです。一般的に、インハウス弁護士よりアウトサイド弁護士の方が給料は高いようですが、その分労働時間が(相当)長い傾向にあるようです。

んが、響いた何割かの人たちは第一人者である自分を応援してくれるフォロワーになってくれるはずです。

5. シリコンバレーの強みと、日本でできること

ここまで述べてきたように、シリコンバレーのプロフェッショナルたちは、ネットワーキングをしてたくさんの人たちと出会い、出会った人々と協力しながら、心理的安全性の高い環境を作り上げています。そうして自ら作り上げた働きやすい環境で、学びを深めて自分の経験と知識の引き出しを増やし、さらにその学びを周囲にシェアすることで自分の評判を高めながら、理想のキャリアを構築しています。その中でも特にリスクをとって自ら発信し続け、周りの人を大事にするのできる人々がコミュニティでリーダーとして認識され、次の世代を率いていく人材になっています。

これらはすべてバラバラに起こっているのではなく、歯車のように噛み合っています。損得勘定ではなく信頼関係でつながるオーガニックな人間関係が、気持ちよく働けるヘルシーな職場環境を生み、その環境から生まれた優秀なリーダーたちが次世代を育てる、というエコシステムが確立されていることが、シリコンバレーの強みなのです。

シリコンバレーのように互いに助け合い心地よく働ける環境を、日本でも広めるためにはどうしたら良いのでしょうか。もちろん、日本とアメリカでは労働環境も文化も異なりますし、全く同じことを再現するのは現実的ではありません。しかし、「こういう働き方ができたらいいなあ」と思う部分が皆さんにもあったのではないのでしょうか。それを実現するために、足元からできることはいくつかあると思います。

まず、人材の流動性が（今は）アメリカほど高くないとしても、知識の流動性を高めることはできるはずです。メンバー間で業界にまたがる知識を共有できますし、他社と良い関係を築くことで事前に揉め事を防げるかもしれません。知識の流動性を高めるためには、まずオープンな会話ができるコミュニティを作り、安心して何でも話せる環境を整えることがはじめの一步であると思います。

例えばシリコンバレーには、すぐに答えが出ない

ような知財の長期的課題について議論する招待制のグループがあると聞きました。このグループには、知財実務者だけでなく大学関係者なども参加できるそうですが、誰でも入れるわけではなく、自分のアイデアを共有し、議論に貢献できる人だけが招待される仕組みになっています。今では議論が活発なこのグループも、メンバー間で何でも話せるほどの信頼関係を築くまでには1年ほどかかったといいます。信頼関係を構築できたのは、議論の際に互いを尊重してポジティブな議論を行うこと、相手を否定せずに自分の意見を言うことをルールとし、メンバーがこれを守って活動を続けたからです。今でも強い結束を保ち、活発な議論を続けているそうで、このグループ内のつながりで転職する人もいるとのこと。

こういったコミュニティ運営で最も重要なのは、参加者が議論へ参加してくれることです。参加者の当事者意識を生むために、オーガナイザーは議論への参加を積極的に促すことが不可欠であり、そこで大きな役割を果たすのが心理的安全性です。「分からない」と恥ずかしがらずに言えること、「分からない」と言われたときには親切に教えてあげられること、そして相手を否定せずに自分の意見を言う「Yes, And」を徹底すること。これらができる環境を整えることで、議論が活性化していきます。

また、温かい場の雰囲気づくりもとても重要です。多くのインタビュー相手が食事による雰囲気づくりの有用性を指摘していました。美味しい食事を囲むと、人々は自然と機嫌が良くなり会話が活発になります。日本には美味しく安価に楽しめるレストランや居酒屋が山ほどあるので、選択肢が尽きることはないでしょう。そういった場所で若手・中堅で定期的に集まって、プライベートな会話もしつつ、知財業界の長期的課題を議論する「IP Cafe」みたいなものが開催できたらいいなとひそかに考えています（すでにあつたらすみません……ぜひ私にも教えてください）。

オーガニックな食物が身体をヘルシーにするのと同様に、オーガニックな人間関係は職場環境をヘルシーにします。社会慣行は簡単には変わりませんが、ひとりひとりが意識して行動し、勇気を出して一步を踏み出すことが、大きな流れにつながると考えています。

日本の知財業界を、日本の経済を明るくしたい。

その思いを持つ読者の皆さん、ぜひ一度シリコンバレーを訪問してみてください。きっとたくさんのことを肌で感じられると思います。そして、いつか日本で、「IP Cafe」でお会いできることを、楽しみにしています。

〈あとがき〉

シリコンバレーのエンジニアやスタートアップなどのインタビューはそれなりにありますが、そういったエンジニアや企業の活躍をサポートする法律・知財業界の人材がどのように働いているかについては、これまであまり多くの情報がなかったのではないのでしょうか。今回、インタビューにご協力いただいた皆さんから、熱いお話を聞くことができました。イ

ンタビューのひとつひとつの密度が濃く、本当は、全員分のインタビューを記事として書き上げたいくらいです。インタビューにご協力いただいた18名の皆様への心からの感謝の気持ちを込めて、最後にお名前を掲載させていただきます。

また、今回のインターンは、シリコンバレーオフィスの亀山所長をはじめとするNEDOの皆様のご協力のおかげで実現することができました。ご協力に感謝申し上げます。そして、本企画の立案から多数のアポ取りやインタビューへの同行まで、最初から最後まで多大なるご協力をいただいたNEDOシリコンバレーオフィスの泉次長がいなければ、このインタビュー記事を完成させることはできませんでした。心より御礼申し上げます。

〈インタビューにご協力いただいた皆様 (アルファベット順)〉

Mr. Matthew G. Berkowitz, Partner at Shearman & Sterling LLP
 Ms. Archana Bhuta, Head of IP Legal, Associate General Counsel at SRI International
 Ms. Sandy Chan, Head of Development, General Counsel at IP Counsel Cafe
 Ms. Suzanne Harrison, Principal at Percipience LLC
 Ms. Diane Gabl Kratz, Senior Intellectual Property Counsel at Seagate Technology
 Ms. Sanae Kusakabe Trotter, Senior Manager, Client Relations at Procopio, Cory, Hargreaves & Savitch LLP
 Mr. Eric Lin, Patent Counsel at Immersion Corporation
 Mr. Miku H. Mehta, Partner at Procopio, Cory, Hargreaves & Savitch LLP
 Mr. Michael Moore, Vice President, Associate General Counsel, Products and IP at Pure Storage
 Mr. Erik Oliver, Partner at ROL Group
 Mr. James Pooley, Trade Secrets and Patent Litigator at James Pooley, PLC
 Mr. Jonah Probell, IP Strategist at SoundHound Inc.
 Mr. Bradley Riel, IP Counsel at Google
 Ms. Nadia Thorpe, Supplier Program Manager at Pure Storage
 Mr. Paul Tomita, Attorney at Law, Co-Founder at Staniford Tomita LLP
 Mr. Joseph Yang, Partner (IP Transactions) at PatentEsque Law Group, LLP
 Mr. Michael N. Zachary, Partner at Bunsow De Mory LLP
 その他、某エレクトロニクス企業の Senior Vice President にもインタビューさせていただきました。

profile

吉野 彩 (よしの あや)

2011年に特許庁入庁。企画調査課、国際政策課を経て、経済産業省アジア大洋州課に約2年間出向。2017年より米国に留学し、University of Southern California (南カリフォルニア大学) ロースクールにてLL.M.取得。現在も引き続き米国留学中。