

富岡康充・青山高美著「知財、この人に聞く 2 トヨタ歴代知財部長」

発明協会 2009年5月30日刊を読む

現地現物主義 - 知財活動の原点 -

当時の技術部門の姿勢

Qは聞き手の富岡康充氏、Aは回答者の青山高美氏。

Q トップをはじめ、会社として知財活動を本格化させていったこの時期、技術部門はどのような状況だったのでしょうか。

A (1)トヨタでは、車の設計や実験をする部署、それから5年、10年と中長期先のために研究をする東富士研究所というのがありますが、その研究開発部門も含めて大きく「技術部」といっています。当時のトヨタの技術部はどういう様子だったかということ、これは当時の豊田章一郎常務の言葉ですが「3C精神」に象徴されています。3Cとは、Creativity(創造力)、Challenge(挑戦)、Courage(勇気)の頭文字です。「これからは先をみて新しい技術をどんどん開発せよ」という技術部への指針でしたが、当時から技術部はこの3C精神で仕事をしていましたし、この精神は現在でも生きています。

(2)それから、トヨタの人間は「停滞は敗北」と考えているんですね。常に前をみて働く、前進するのだ——と。昨日と同じことをやっていたのでは全然進歩がない。

(3)余談ですが、トヨタでは役員が若い社員を注意するとき「トヨタは働く人を雇うのだ。『働く』という字を見なさい。人偏(にんべん)に動くと書く。ただ動いているだけでは仕事をしたことになる。知恵を出してクリエイティブなことをして初めて本当の『働く』になる。ただ動いているだけでは給料をもらう資格がない」と言うんです。「知恵は無限なのだから、もっと有効に使い」ということです。これが当時のトヨタにおける職場の雰囲気でしたね。

(4)また、品質に対しては当時から徹底してました。トヨタでは品質を管理する部署が大変強い力を持っていて、品質管理部や評価部署がダメだといえれば生産に入れません。これは「完全なる営業的試験を行うにあらざれば、発明の真価を世に問うべからず」という豊田佐吉から引き継いでいるDNAなのかもしれませんが、トヨタが今も厳しく心に刻んでいる言葉であり、精神なのです。

Q 確かに品質重視は理想ですが、一般的にはそれが徹底しきれず、ユーザーに損害を与えてしまう残念な事件が多く存在します。しかも、当時はリコールという制度もなかったはずです。そのよう時代から品質管理に重きを置き、厳しく徹底していたところにトヨタの見識、哲学が垣間見られる気がします。

A (1)もう一つ、技術部に限ったことではなく、全社に徹底しているのですが、「現地現物主義」という考え方があります。例えば、「新車で振動や音がするのでこれを直したい」というときに、会議室の中だけで議論をしていると大抵しかられます。まず、「自ら現場に行って確認しなさい」と。実際に現場にも行かずに議論をするなんてとんでもない。豊田英二が社長だったころは、ふと気がつく社長が工場や実験室、設計室の中を歩き回っているんです。自分で時間を見つけて現場を歩く。そして「君、これは何をやっているんだい？今これはどうなっているんだい？」と技術者に語りかけるのです。ですから、現場も知らずに議論していると「そんな空想の話は聞かん！」とよく注意されたものです。現地現物主義でいけば、的確に問題を把握することができ、確実な改善へとつながるのです。ユーザーから何か要望があったら、すぐに現場に飛んで行って現物を見てくるんです。当時から技術部にはそういう強い意識がありましたね。

(2)余談ですが、豊田英二社長は、車を良く知るために、自ら車のハンドルを握って通勤していました。2、3日で乗り換えて全車種に乗るんです。それで、「あれがいかん、これがいかん」と、厳しい注文をしていたと聞きました。当時に技術系の役員は大体そうでしたね。私が技術者と議論をしている時に役員が通りかかり、「それはこういうことだろ」と言ってその場で図面を書いてしまうのです。トヨタの技術系の役員は皆「偉大なる係長」というタイプなんです。現場のたたき上げで役員になっているので、いつでも現場に戻ることができるんです。そういう人が、図面を見て「何かおかしいぞ」と感じる時は、大抵その「偉大なる係長」の主張が正しいんです。そういう人が上に大勢いました。

(3)試作品を作っても「何かおかしいぞ」と言われると、もう直すしかないんです。そういうなかで、トヨタの技術もよそに比べたらまだまだ低いという思いで取り組んでいましたね。

Q その「よそに比べて」というのは日本国内ではなく海外の企業と比べてという意味ですね。

A そうです。GMやベンツはどんな技術をやっているのか、必死に勉強していましたね。ですから、ベンチマークは大変重視していました。競合会社の研究は徹底してやっていましたね。そういう時期にちょうど排気ガス対策が課題になってきました。排気ガス対策というのは日本では1976年の排気規制、米国では同年施行のいわゆるマスキー法が本格的な始まりでしたが、すでに1968年ごろから課題になっていました。それに対してどう対応するか。トヨタはこれをむしろいい機会だととらえていました。要するに、排気ガス対策というのは新しい技術であると。エンジンや

ブレーキに関する技術は、既に長い歴史があって経験のある企業がもう先を行っているのですが、排気ガス対策はすべての企業が初めて遭遇する課題なわけですね。スタートラインは一緒なんです。ここで絶対に先行するんだという思いでやっていましたね。

当時の特許教育

Q なるほど、当時の技術部の様子がよく分かるお話です。さて、青山さんは入社時から特許部に配属されたということでしたが、当時の特許部員への特許教育というのはどのように行われていたのでしょうか。

A OJT(On the job training 上司や先輩が部下や後輩に対して、仕事の方法や知識、技術等を具体的な仕事を通じて習得させる実務訓練)が主でしたね。先輩から指導を受け、実際に明細書の原稿を書き、特許調査もしました。この教育法は大変実践的で良かったと思っています。特許部といってもまだまだ小さな組織でしたけれど、実務の教育を社内でもしてもらいました。それから、トヨタグループの管理者で構成される「全豊田特許管理委員会」という組織があり、その中でも教育をやるということで、トヨタグループの特許関係の人材に対する実務教育をしていました。課長級、係長級の先輩が来て、調査の仕方や、明細書の作成、補正書や意見書の書き方、異議申立ての手順等々の教育を行っていました。先ほどの豊田中央研究所の鈴木特許部長も、そこで特許庁での経験を生かして陣頭指揮を執り、しっかりとした指導をしていました。

Q 一般的には特許事務所に明細書の作成を依頼するというのが特許部における権利化の一番の実務になると思うのですが、それとは別に特許担当者が明細書を書くという訓練をされていたのですか。

A (1)ここは大事なところですが、自社出願といって、代理人を使わずに特許部の人間が明細書を書いて出願するという形態が、当時は約半数を占めていました。

(2)豊田工機などはほとんど 100 %が自社出願でしたね。日本電装も当時はほとんどが自社出願でした。トヨタは弁理士を使っていたほうですが、それでも半数近くは自社出願でした。

(3)余談ですが、当時は私も明細書の原稿を書きましたが、パソコンなどない時代でしたからタイプ打ちだったのです。1字間違えると、横のほうに「1字削除。2字追加」などと書いて割り印を押すんです。それで原稿が仕上がると慣れている女性スタッフに袋綴じをしてもらおう...、もう大変でしたよね。それはさておき、当時は何でも自前でやるということで、たった5、6行の請求の範囲を15回も20回も書き直して、拒絶理由がくれば補正書や意見書も自分たちで作成しました。そういう実務を5~10年もやると本当に実務能力がつきます。いま振り返ってみても、これは大変いい教育でしたし、人材育成につながったと思います。

[コメント]

トヨタ発展のターボエンジンの 1 つは知財。そのトヨタの知財を担当した人々はどのように教育されてきたのかがよくわかる本書は、人材育成の基本をよく教えてくれる。

- 2010 年 11 月 12 日 林 明夫記 -