

「ツール導入」から 「仕事の再設計」へ

BCGグローバル調査と各種一次データが示す、
日本企業と知財部門のAI戦略の最適解

FACT (グローバル実態)

72%

72%の従業員が「AIで求められるスキルが変わった」と回答。

47%

47%が「実行」から「AIの指示・管理」へ役割をシフト。

(BCG 2024)

PROBLEM (日本の罫)

「Deploy (ツール配布・部分最適)」の罫。
85.1%の日本企業で、業務を再設計できる「ビジネスアーキテクト」が決定的に不足。

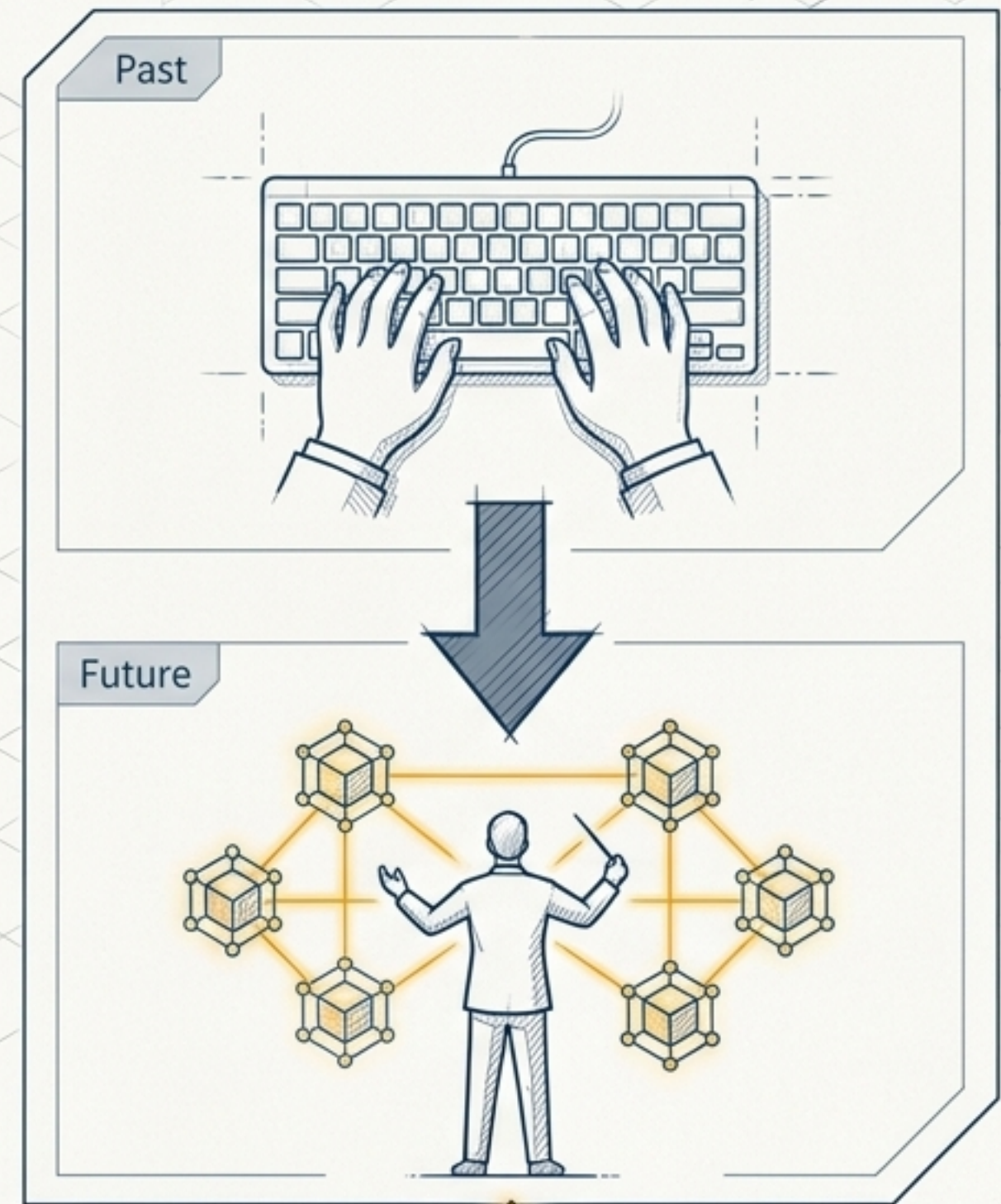
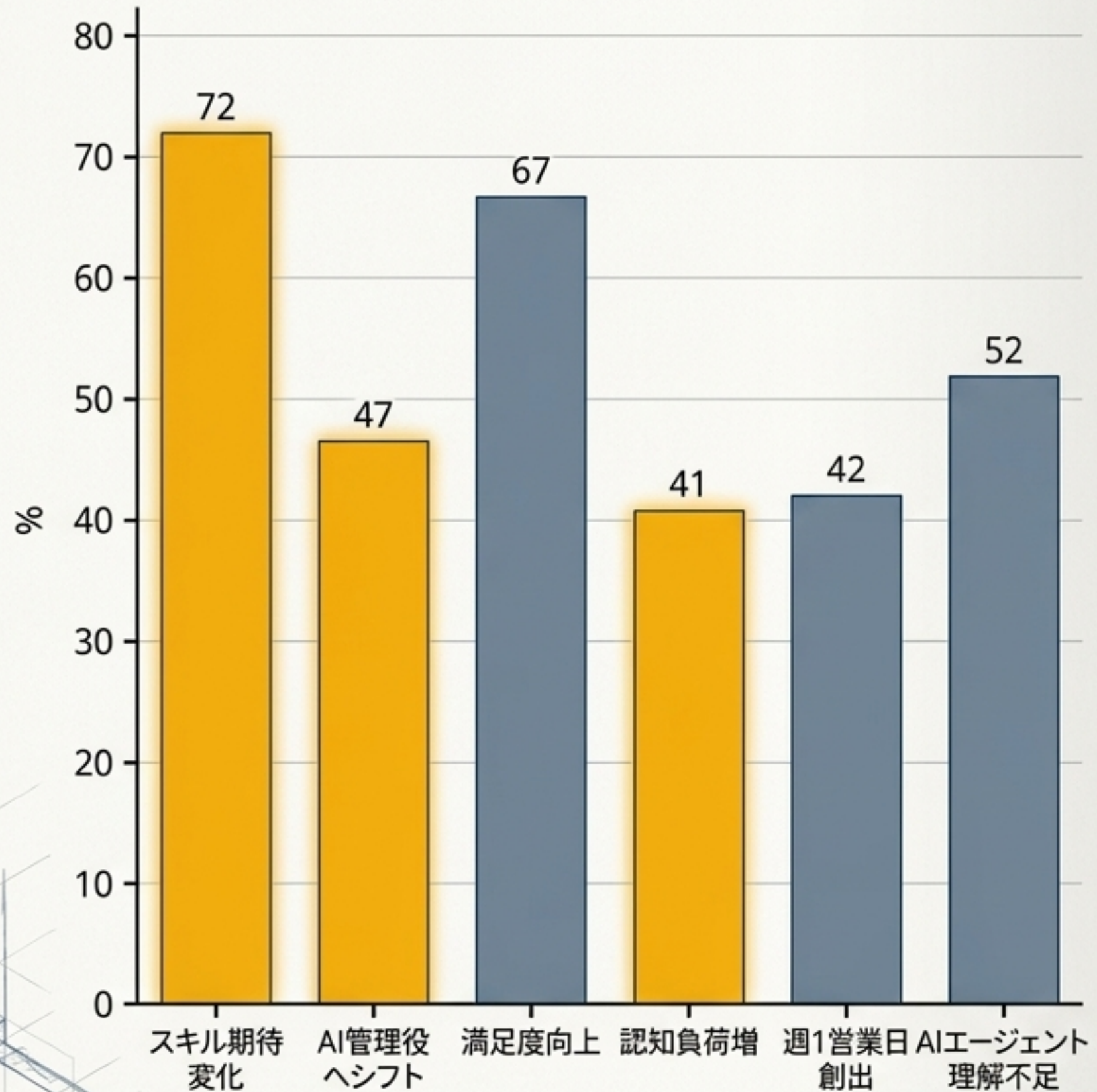
(IPA 2025)

SOLUTION (再設計の青写真)



「Reshape / Invent (仕事の再設計)」。
Can / Trust / Ownの3層フレームワークを導入し、知財部門をAIガバナンスの先導役 (Vanguard) へ引き上げる。

BCG 2026の主要指標



AIは仕事を「楽にする」だけでなく、適切な再設計がなければ「難しくする（認知負荷増大：41%）」。
問題はツールではなく、管理・責任の再編である。

AI投資の明暗を分ける「Deploy」と「Reshape / Invent」の差

Deploy (ツール配布のみ・部分最適)	Reshape / Invent (業務フローと役割の再設計)
Time Creation (>1 day/week): 低い	Time Creation (>1 day/week): 53%
Job Satisfaction: 低い	Job Satisfaction (向上): 68%
Confidence in AI: 低い	Confidence in AI: 66%
	Trust in Management: 44%

「AI導入量」ではなく「仕事再設計の深さ」が、
事業成果と従業員の経営への信頼を直接的に左右する。

Macro (Global)

OECD

約80%が業績改善を報告する一方、プライバシー、仕事の強度、バイアスのリスクが同時発生。便益とリスクの同時管理が必須。

ILO & IMF

世界雇用の約40%が影響 (IMF)。主たる影響は「丸ごとの代替」ではなく「タスクの補完・再編」(ILO)。先進国 (日本) ほど影響大。

Risk /
Challenge

Opportunity /
Augmentation

WEF

2030年までに既存スキルの39%が陳腐化・変化。59%に訓練が必要だが、現状は圧倒的なトレーニング不足。

Microsoft / LinkedIn

75%が生成AIを使用。71%のリーダーが「経験豊富だがAIを使えない人材より、経験が浅くてもAIスキルのある人材を採用する」。

Micro
(Enterprise/Skills)

JILPTデータ：企業全体での
AI利用はわずか12.9%。
「日本全体ではまだ厚く
浸透していない」。

⚠ IPAデータ：85.1%の企業が
DX推進人材の量・質ともに不足。

最も不足しているのは
プロンプトエンジニアではない。
業務・権限・評価・責任を
再設計できる
「ビジネスアーキテクト」
である。

1. 業務の再定義 (Redefine Work)

IT部門主導の「ツール配備」を終わらせる。タスクレベルでAI後の時間をどう価値創出に再配分するかを定義する。

2. PBL型研修の実装 (Project-Based Learning)

単なる「プロンプト座学」からの脱却。実際の業務フロー、証拠評価、組織内調整を用いた実践的訓練への転換。

3. 責任分界の明文化 (Define Boundaries)

禁止リストを配るのではなく、「何のために使うか」「どこまで許容するか」「最終責任は誰か」を明確にし、現場の萎縮を防ぐ。

4. 情報非対称の解消 (Eliminate Asymmetry)

役員会・IT部門・現場部門の分断を解消する。現場のタスク粒度で意思決定を同期させる。



「AIに指示・管理する」ための新体制(脱・スーパーユーザー依存)



High AI Affinity (効率化のポテンシャル)

情報探索、文書生成、
類似性判断、論点整理。
生成AIが最も得意とする
タスク群。

(※特許庁も令和7年度に
AI技術実証を予定)

High Human Accountability (失敗の甚大なコスト)

権利化、侵害判断、FTO、
秘密管理、対外説明。

透明性と人間による
説明責任が極めて高く
要求される領域。

知財部門は「省力化されるバックオフィス」ではない。
全社に対し、AIを安全に事業価値へ変えるための統制と
ガバナンスを埋め込む「戦略の中核 (Vanguard)」である。

AIによる自動化・補助ポテンシャル
(Low to High)

AI主導領域

- 先行技術の検索式たたき台、特許公報・論文の要約、契約書のデータ条項抽出、教育資料・FAQ生成。

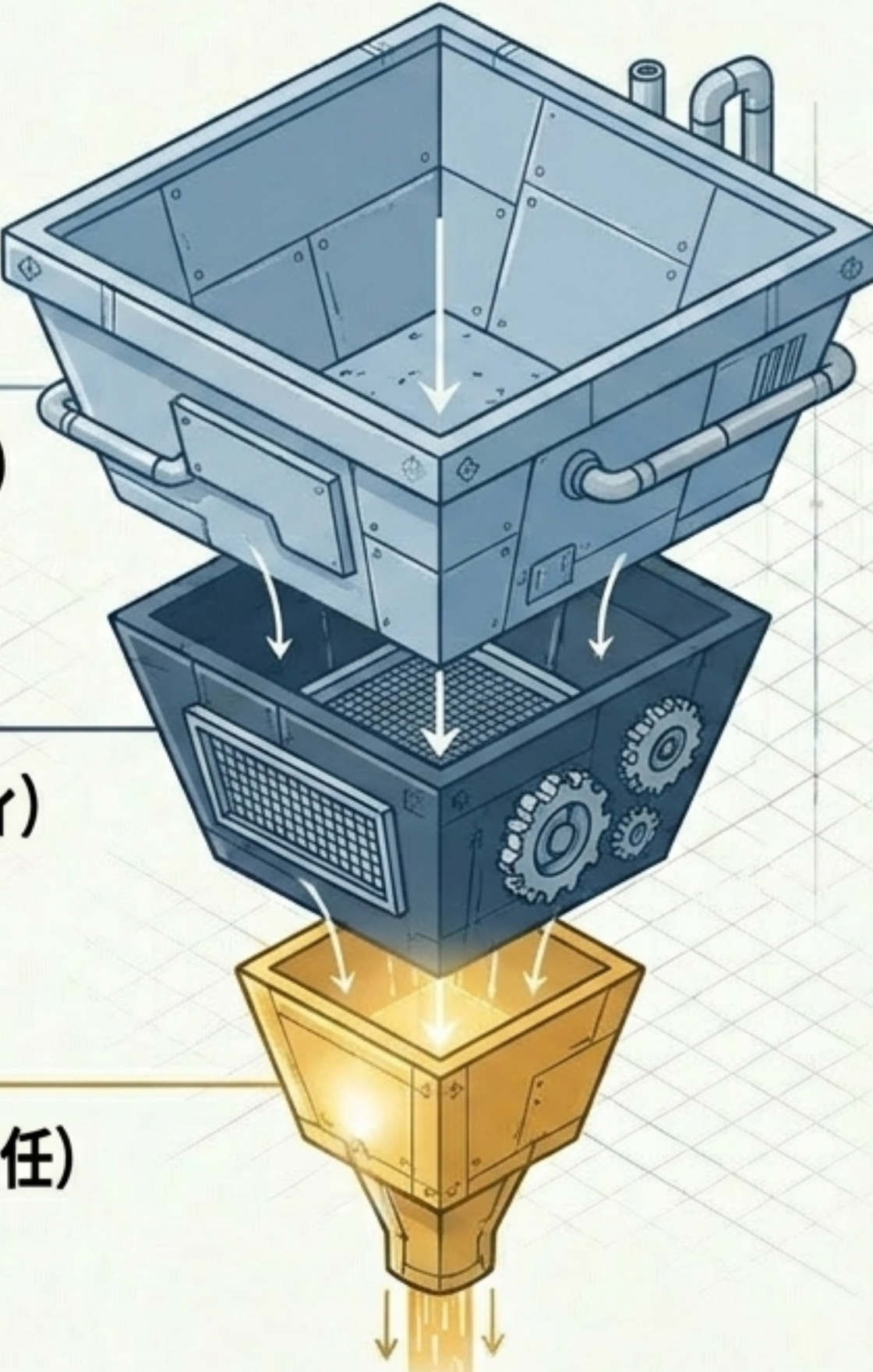
協働・増強領域

- クレーム表現の代案作成、競合ポートフォリオの変化検知、IPランドスケープ分析。

人間主導・高リスク領域

- 発明者認定、出願可否判断、FTO(侵害予防)の最終評価、訴訟・係争戦略、営業秘密と公開の線引き。

人間による説明責任・リスク (Low to High)



Can
(技術的実行可能性)

Trust
(検証とセキュリティ)

Own
(最終責任と説明責任)

- AIに技術的にできるか?
- IP Example: 公報要約、先行技術候補抽出
- Owner: AI担当、調査担当

- 検証済みで、一定条件下なら安心して任せられるか?
- IP Example: ベンチマーク済み検索補助、機密入力禁止設定、出力検証手順付きドラフト生成
- Owner: 知財部門長、IT/セキュリティ、法務

- 最終的な事業判断と説明責任を誰が負うか?
- IP Example: 出願見送り判断、FTO最終判断、侵害判断
- Owner: 弁理士、知財責任者、事業責任者

1. 入力ルールの 厳格化

秘密情報・個人情報・
未公開発明情報の
入力禁止ルールを
最優先で固める。

2. 探索と判断の 分離

AIが得意な「一次調査
(Can/Trust)」と、
人間が担う「最終判断
(Own)」の境界を
明文化する。

3. 検証テンプレート の標準化

出力結果に対する
「引用根拠の明示」
「クレーム対応表」
「最終レビュー者署名」
を必須化する。

4. 事前設計部門 への進化

事業部のAI利用(コード
生成、営業資料等)に対
し、事後相談ではなく、
著作権・秘密管理等
の事前ガバナンスを
提供する。

AIスキル保持に対応する日本企業・知財部門の実施ロードマップ

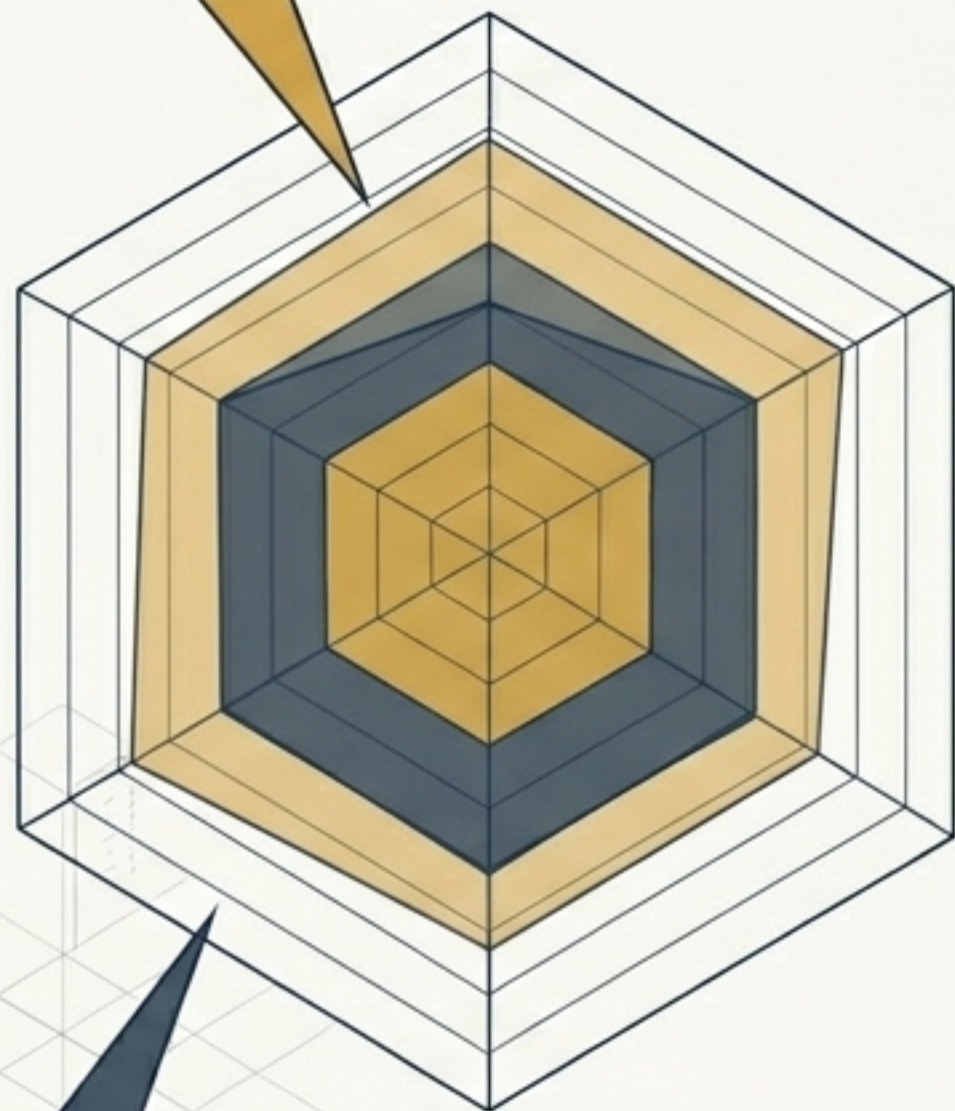


**「とりあえず全社員にツール配布」は失敗する。
戦略の明確さと責任設計が利用促進に先行しなければならない。**

	優先度	施策	目安工数	概算コスト
1	【最優先】	AI利用ポリシーと責任分界の整備	4~8週間	300万~1,500万円
2	【最優先】	高価値業務のユースケース絞り込み	3~6週間	200万~800万円
3	【高】	検証用ゴールドセット構築	2~4か月	1,000万~4,000万円
4	【高】	役割再設計とPBL型研修	3~6か月	1,500万~6,000万円
5	【中】	知財・法務・IT連携の統合ワークフロー化	6~12か月	4,000万~1.5億円
6	【中長期】	評価制度の更新 / エージェント本格実装	6~24か月	500万~3億円以上

現場の短期シグナル (Agile Signals):

- BCG (72% skill shift)
- 経営実務データの先行指標。



政策・制度設計の基盤 (Rigorous Methodology):

- OECD, ILO, IMF, JILPT, IPA, JPO
- 公的・国際機関による構造的裏付け。

問いはもはや
「AIを使うかどうか」
ではない。

AIを前提として、組織の能力、
責任、証拠、そして統制を
「どれだけ早く再設計できるか」
である。

知財部門は、その再設計の
最前線 (Vanguard) に立つ。