



キヤノンの人材育成について

～ 全社および知的財産部門の人材育成の現状～

キヤノン株式会社 知的財産推進部 副部長 知的財産研修室長兼務 船木 隆英
 キヤノン株式会社 人事本部 人材開発センター 人材開発企画課 課長 小林 一雄

1. キヤノンの動向

弊社は1937年、ドイツ製のカメラに負けない製品を、日本において、自分達だけの独自の力で作ろうと同志が集まり、「精機光学工業株式会社」として創業。その後、社名をキヤノンカメラ株式会社（1947年）キヤノン株式会社（1969年）に改め、今年で満67年を迎えました。

これまでの当社の軌跡は、主に次の3つの大きな経営戦略により支えられてきました。

- 独自技術の追求
- 製品の多角化
- 事業活動のグローバル化

弊社は創業以来、常に最先端のオリジナル技術を追求め、品質を重視した製品の開発に取り組んできました。本社売上の10%を超える積極的な研究開発投資を継続的に続け、カメラ・複写機・プリンタ・半導体製造装置

などへの独創的な技術に結実し、製品の多角化を強力に押し進めてきました。当社の多角化は、それまで培われた技術をベースに、常に時代に合わせて新たな成長分野へと軸足をシフトさせながら積極的な展開を続けてきました。

また、独自の技術と生産力で作られた製品を自らの手で販売しようと、1955年という早期にニューヨーク支店を開設し、国際化のスタートを切りました。以来、60年代から70年代にかけて、世界各地に販売拠点を広げ、70年代から80年代には、生産拠点の海外展開を進めてきました。さらに80年代から90年代前半には、世界各地に研究開発拠点も設立し、文字どおり販売、生産、研究開発のダイナミックなグローバル化を積極的に推進してきました。なお、2003年末において、グループ企業数は217社（国内53社：海外164社）、従業員数10万2,567人となりました。

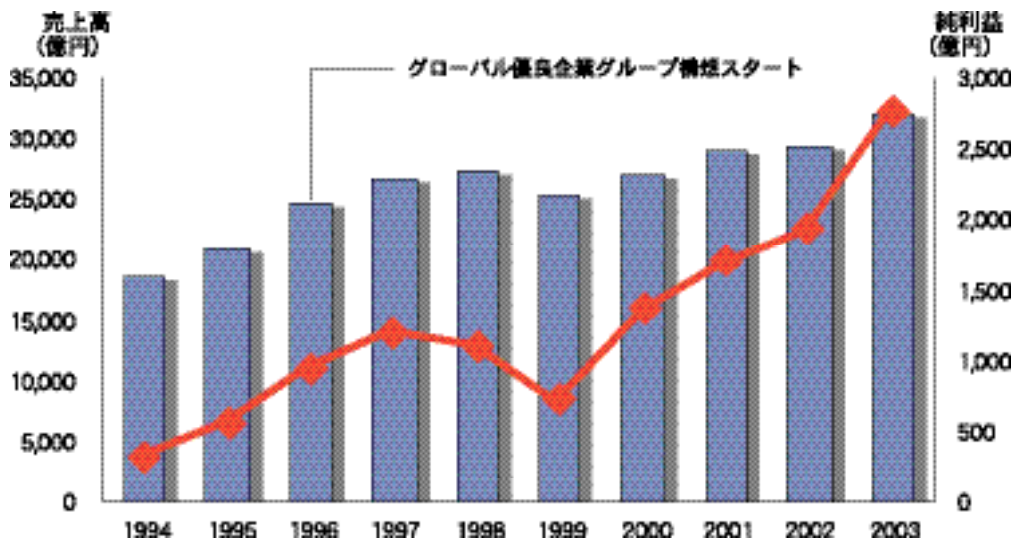


図1 連結売上高と純利益の推移

弊社は、「世界人類との共生」を企業理念として、真のグローバル優良企業グループを目指し、企業の成長と発展を果たすことにより、世界の繁栄と人類の幸福に貢献することを、企業の経営指針としています。

そして、この指針に基づき、企業価値の更なる拡大を図るため2001年度よりグローバル優良企業グループ構想フェーズ をスタートさせました。2005年度を最終年度として次の4つの条件を備えた「真のエクセレントカンパニー」になることを目指し、経営革新活動をグループ全体で積極果敢に進めています。

全ての主力事業が世界No.1である。

次々と新しい事業を創出する研究開発力を有する。

グループ全体が無借金経営を実現し、長期投資に耐えられる強靱な財務体質を有する。

全社員が理想に向かって挑戦する気概に溢れ、自らの仕事に誇りを持つ。

なお、2003年度の連結売上高は、前期比8.8%増の3兆1,981億円となり初めて3兆円の大台を記録しました。また、当期純利益も2,757億円と前期に比べ44.6%増となり、過去最高の売上高と純利益を記録し、4期連続で増収増益を達成することができました（図1）。

キヤノンの人材育成は、上述した事業の動きの中で変化し、近年の経営革新活動を背景に、経営の要請に応じながら現状の姿に形作られてきました。

2. 人材育成の基本理念

1) 行動指針と実力終身雇用

当社には次の5つの行動指針があります。

キヤノンの行動指針

・三自の精神

社員は、何事にも自ら進んで積極的に行い（自発）、自分自身を管理し（自治）、自分が置かれている立場・役割・状況をよく認識する（自覚）姿勢で前向きに仕事に取り組む。

・実力主義

社員は、行動力（V：バイタリティ）、専門性（S：スペシャリティ）、創造力（O：オリジナルティ）、個性（P：パーソナリティ）を発揮し、チャレンジ精神と自己啓発の姿勢を基本に、自由闊達に個人の能力を発揮する。

・国際人主義

キヤノングループを構成する社員は、異文化を理解し、自らを主張できる誠実な国際人としての自覚を持って行動し、かつ、よき市民としてそれぞれの地域社会に貢献する。

・新家族主義

社員は、キヤノンという大家族の一員であり、キヤノンは社員全員のものである。キヤノンの繁栄は社員と社員の家族の繁栄につながる。この精神で、相手の立場を尊重しあい、連帯感を強め、相互信頼の理想的な人間関係をつくる。

・健康第一主義

社員にとって、心身の健康を害するほど不幸なことはない。本人はもとより、家族や社会にとっても大きなマイナスである。一人一人の輝かしい人生のために、社員は自分自身の身体と心の健康に留意する。

キヤノンの人材育成の基本理念は、まさにこの行動指針をバックボーンとしているといえます。

2) 人材育成の基本的考え方

行動指針に照らした当社の人材育成の考え方は次のようになります。

今日のキヤノンは、当社らしさともいえる自由闊達さと「進取の気性」から生まれたといえます。また、当社には、今日まで脈々と流れる人間尊重主義の経営哲学があります。そして、その考え方の集約ともいえるのが、「三自の精神」です。

「自発」は自ら手を挙げ、行動するということを意味しますが、自らの能力や実力を高めるために、学習したり、新しい手法に挑戦するといったことも「自発」といえます。また、会社が真のグローバルエクセレントカンパニーであるためには、社員がエクセレントパーソンでなければなりません。一人ひとりが「自治」をもって行動すれば、まさに「自律した社員」の集合体となり、おのずと活性化された組織が形成されます。そして、自ら手を挙げ、責任を持って行動するためには、常日頃から自身の立場・役割・状況をよく認識しておく必要があります。正しい「自覚」がなければ、「自発」「自治」は生かされず、せつかくの積極的な行動もひとりよがりとなる可能性があります。

人間には常に自らを高めていこうという志、向上心があります。キヤノンの実力主義は、この向上心に対して、フェアに応じるものです。実力主義をベースにして、社員一人ひとりが、常日頃から切磋琢磨し、キヤノンがますます活性化し、自分たちの人生の向上を会社の発展と重ね合わせていけるような会社になっていくことが理想です。

他方、キヤノンの国際化は、グローバル優良企業グループ構想の中で「世界各地で親しまれ、尊敬される企業を目指す」と謳っているように、単なる海外進出ではなく、それぞれの地域に根差し、その社会の一員となって、社会に貢献するという真のグローバル化です。これらを今後も維持・発展させていくためには、社員一人ひとりが、多様化する国際社会に通用する「真の国際人」でなければなりません。

そして、当社は人材育成の基本理念を次の3つにまとめています。

- ①キヤノンの人材育成は、「三自の精神」に則り、各人が自立的に自己成長を目指すことを基本とする。
- ②仕事を通じての人材育成（OJT）が第一義である。
- ③会社は自己啓発を支援するための人材育成施策を実施する。

人材育成の基本は一人ひとりの自己成長意欲と上司からの適切な育成機会の提供にあります。そして、すべての社員は、「三自の精神」に基づき自己成長に努め、仕事の間が自己成長の成長の間であることを理解し、自己

成長の機会を創り、与えられたチャンスを活用すること。すべての管理職は、成長の機会を与え、部下を計画的かつ個性を活かし育成するとともに、部下の実力発揮を支援し公正公平に評価することを、人材育成の基本と捉えています。

会社の実体は社員であり、社員以外に会社という実在物はありません。企業の実力は突き詰めれば社員の能力の集積値であり、「強い会社」をつくるには「強い社員」が必要となります。

真のエクセレントカンパニーを築くためには、社員一人ひとりが真のエクセレントパーソンに育つことが必要です。当社の人材育成は以上のような基本的考え方に基づき実施されています。

3. キヤノンの人材開発活動

次に、弊社の人材育成の現状について、本章でその全体像と人材開発センターおよびものづくり人材育成センターの活動により紹介し、次章で知的財産関連の人材育成について説明します。

1) 人材育成の全体像

当社の研修は図2のようにまとめられますが、育成活動の本社機能を担っているのが人事部人材開発センタ

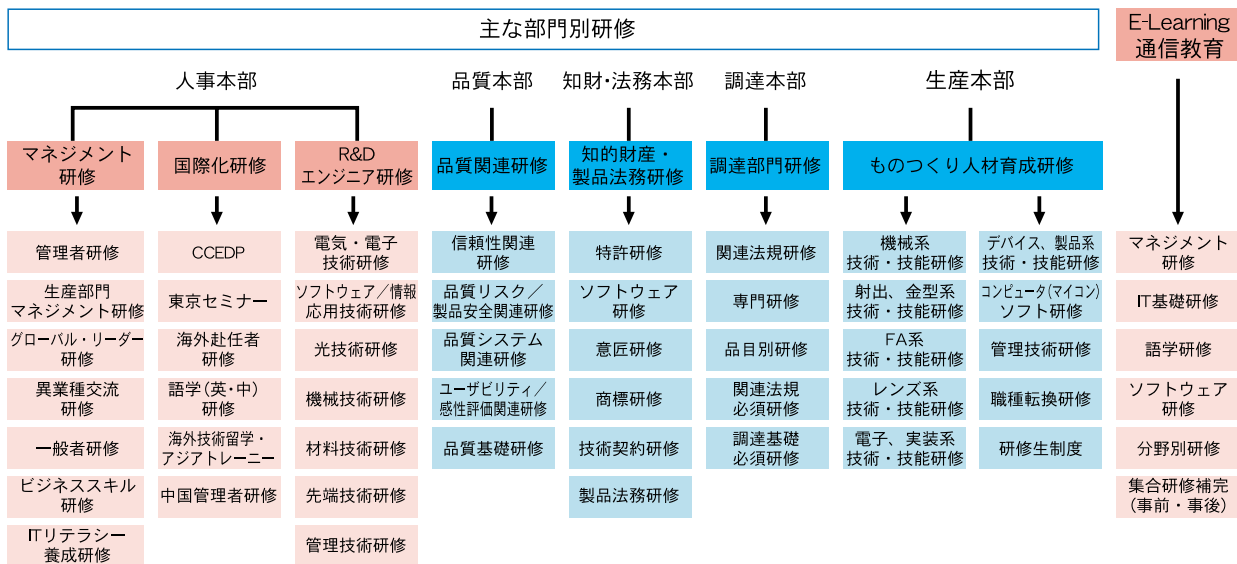


図2 研修の全体像

一になります。同センターは人材育成の全体構想と、研修を中心とする具体的活動の企画から運営を専任のスタッフで担当しています。また、ものづくり人材育成センターは、生産分野を主たる対象領域にした技術や技能に関する幅広いものづくり人材の育成を進める部門です。一方、品質本部、知的財産法務本部、調達本部が、それぞれの担当業務領域に関する知識や技術研修などを、全社の関連実務担当者を対象に実施しています。

その他、管理・事業・研究開発の全ての部門において、業務担当者の専門的な知識・技術を高めるための人材育成活動を行っております。

2) 人材開発センターの活動について

当センターは、以上の人材育成の基本的考え方に基づき、グループ会社も視野に入れた人材開発活動を展開しています。現在は、会社の中期経営計画の下に「人材面のグローバルエクセレントカンパニー」「経営直結型人事制度の構築と定着」「人事業務革新」などの人事本部の重点戦略に沿って、次の6つを重点項目に具体的な活動を進めています。

- ・経営幹部および次世代リーダーの育成 / ミドルマネジメント層の育成
- ・自立型人材の育成
- ・プロフェッショナル人材の育成
- ・グローバル人材の育成
- ・グループ会社の人材開発支援
- ・研修インフラの整備（施設・ツール）

また、人材開発センターが担当している研修について、近年の特徴をまとめると以下ようになります。

- ・選別型研修による中核人材の早期育成
- ・経営直結型の人材育成（事業経営・戦略立案・組織管理などの能力強化）
- ・意識改革の重視（「三自の精神」に基づく当事者意識と革新行動の強化）
- ・ヒューマンスキルの向上（コーチング研修等の導入と展開）
- ・コンセプトUALスキルとファシリテーション研修の拡大

- ・テクニカルスキル研修の拡充
- ・各種研修における実践型の知識・スキルプログラムの織り込み増加
- ・各本部 / センターからの要請に基づく個別研修実施の増加
- ・基幹研修のグループ会社への展開

これらの傾向は、事務・技術・生産分野の全ての社員を対象とする研修に見られるもので、事業と組織の拡大、近年のダイナミックな経営革新を背景とした特徴といえます。

当センターの体制は次のようになっています。

- ・人材開発企画部：センター活動の統括・管理 / 横断的業務の企画・実施
- ・マネジメント人材開発部：階層別研修 / マネジメント関連研修 / 国際関連研修の企画・運営
- ・スペシャリティ研修部：R&D関連研修 / ITリテラシー研修 / ビジネススキル研修の企画・運営

人材開発センターの研修の紹介に際し、具体的なカリキュラムについて触れることはスペースの関係上無理があるため、ここでは、各部門の近年の特徴的な取り組みもしくは研修の体系をもって、お伝えします。

マネジメント人材開発部

近年、マネジメント人材開発部においては、人事 / 賃金制度の変更に応じた管理職および一般職双方を対象とする研修を積極的に展開してきました。当社は、人事管理の基本理念に実力主義に基づく公平・公正な評価と処遇を挙げており、従来制度においても課長代理以上に昇進した際には評価者研修を行っていましたが、制度の変更に際して、管理職はもとより一般職へも、新制度への理解・運用と定着を図るための新たな研修を実施しました。特に、2003年9月から12月にかけて行なわれた「MAP (My Action Program) 研修」は、新賃金・評価制度の理解と目標管理・人事評価制度の納得性を高める 価値の共有（三自の精神 / 進取の気性）をはかり、キャノンの良さを認識してもらう 日常業務のIT化の中で、仲間とのコミュニケーションの「場」を作る 一人ひとりが自分を主張する中で、全体意見との位置を確認する ことを目的に、課長代理・主任職を除くすべての一般社員（約12,000人）を対象に450

回実施されました（図3）。

また、階層別研修の再構築を進めるとともに（図4）、次世代リーダーの育成についても、その候補者をめぐる環境の変化に応じ、次世代リーダーに求める要件を、「戦略立案と実行力の要素」（目標設定ができる力／トップダウンで指示が出せる力）と「人間力の要素」（人間

的な包容力／実行する勇氣）、そしてこの2つの要素にまたがる、人の話を聞きまとめる力に焦点を当て、CIL（Canon Innovative Leader）研修として、2003年8月より新たな研修をスタートさせました（図5）。

一方、国際関連の研修につきましては、その体系（図6）にて紹介します。

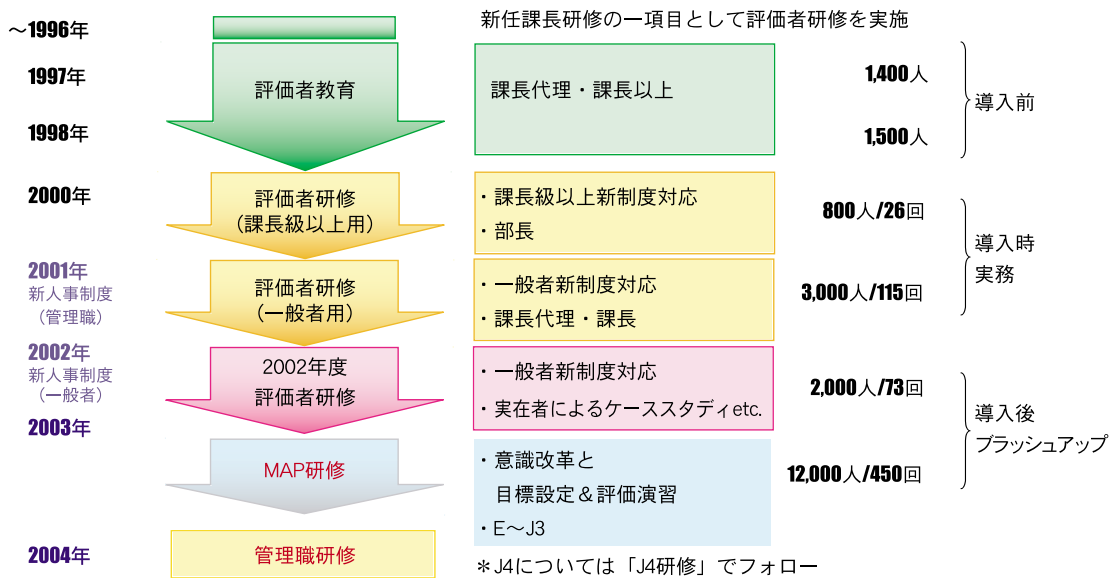
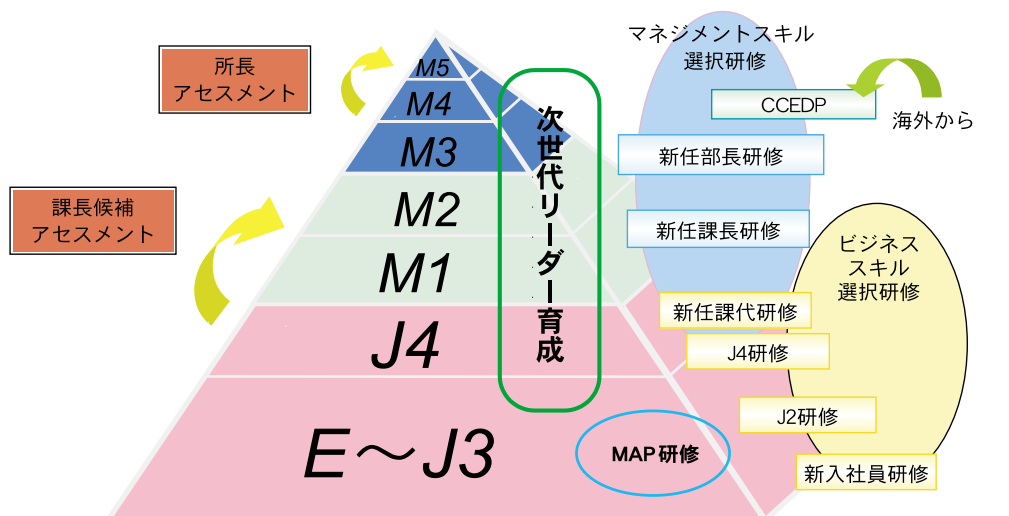


図3 評価者研修とMAP研修



※CCEDP：Canon Corporate Executive Development Program
 ※E~J4：一般者の職群等級（J4：課長代理・主任）／M1~M5：管理職の役割等級（共にキヤノン株式会社の等級名称）

図4 次世代リーダー育成／階層別研修の全体像

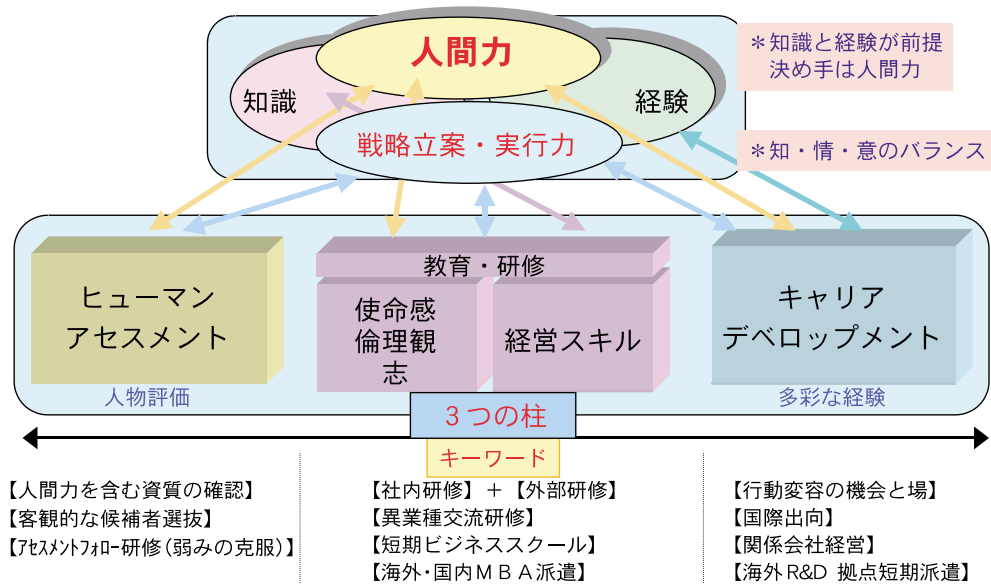


図5 次世代リーダー育成プログラムの3つの柱

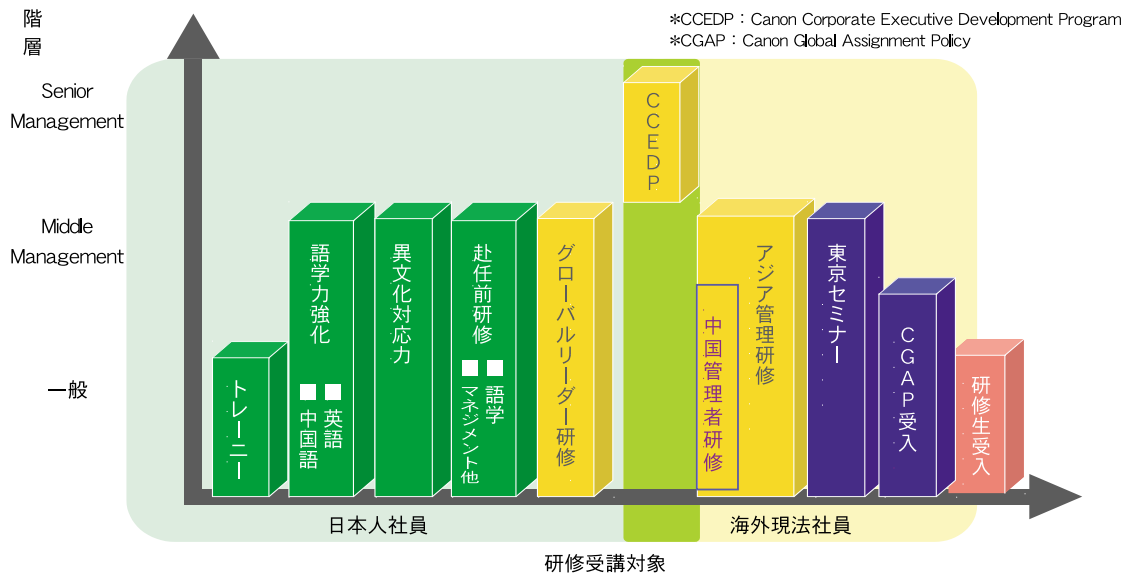


図6 グローバル研修体系

〈スペシャリティ研修部〉

昨今、研究開発投資がビジネスにつながらない、所謂 Death valley現象からの脱却や回避に向けた必死の取り組みが、世界的に行なわれております。日本においても、MOTが元来の技術管理から、経営的（ビジネス）視点を加えた技術戦略の考え方に重心をおくかたちに変

化し、産・官・学において重要視されてきています。また、メーカーにとっては当然のことながら、研究開発は事業・経営を左右するもっとも重要なキーファクターであり、技術の急速な進歩と高度化を背景とし、競争力のある独自技術の創造と、最先端技術を駆使した高付加価値・高品質の製品の効率的な開発が必至となっています。

キヤノンにおいても、研究開発投資とリターンを戦略的な管理能力、独自技術の創出や先端・高度技術に対する技術力の強化、製品開発体制の拡大や期間短縮・日程厳守に対応できる開発マネジメントスキルの強化など、研修開発分野における技術人材の育成の重要性が更に増してきています。

こうした中、スペシャリティ研修部においては、具体的な研修の企画・運営について、プロフェッショナル人材の育成を重点テーマに据え、技術人材に対しては基礎技術から技術動向や現場のニーズに則した最新技術の研修を提供し、技術・事務を問わず、コンセプチュアルスキルやヒューマンスキル、マネジメントに必要な実践的

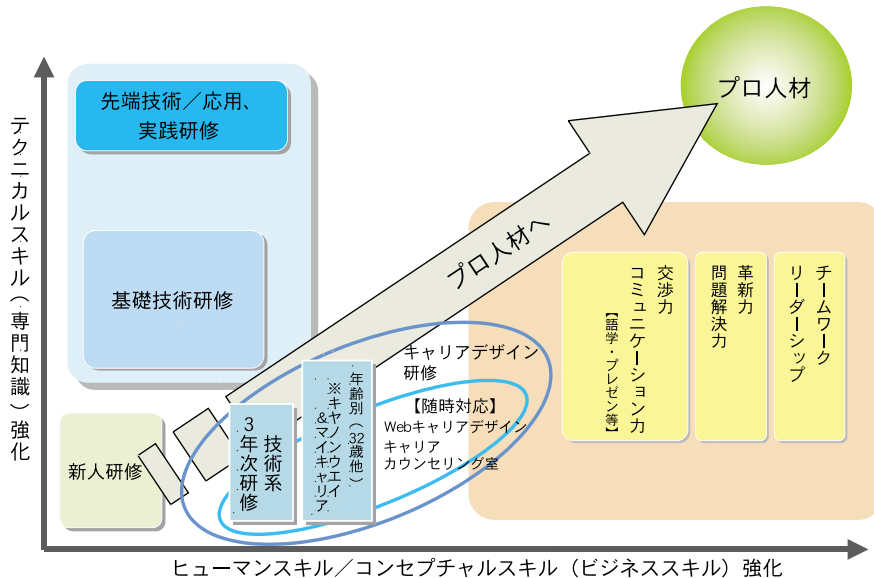


図7 プロフェッショナル人材の育成

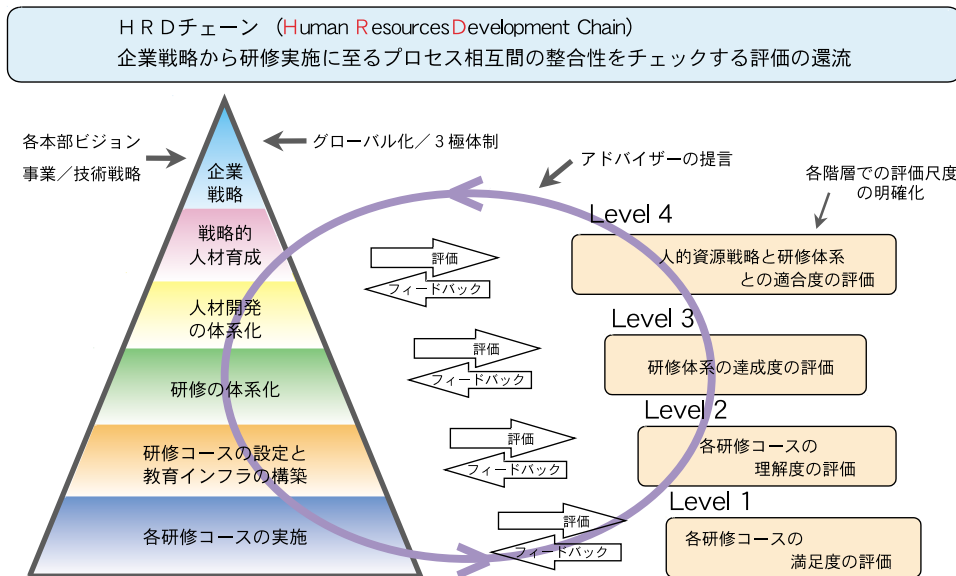


図8 HRDチェーン

なビジネススキル、パソコン関連スキルなどの提供を行っています（図7）。技術系新入社員に対しては、配属後の約6ヶ月間に幅広い分野の基礎技術教育を行っており、入社3年の時点で、全員に面談を実施し仕事についての現状や今後の希望を確認するとともに、経営幹部の講演（経営およびマーケットサイドからの若手技術者への期待）とビジネスシミュレーション研修による自己の行動・能力の確認を実施しています。

以上、当センターの研修について、その特徴的な活動を紹介させていただきましたが、人材開発企画部では、当センターの人材育成活動全体を、企業戦略から研修実

施に至るプロセス相互間の整合性をチェックするHRDチェーンを意識し（図8）、数年後の当センター機能のあるべき姿の実現を視野に入れ、センター人材開発活動全体の体系の見直しと推進を図っています（図9）。

3) ものづくり人材育成センター

キヤノン・グループの国内生産拠点では、生産構造変化や内製化強化の推進などに伴い、生産部門人材がこれまでとは違った新たな仕事に従事（職種転換）する必要性や機会が増えてきました（図10）。こうした変化に対

①戦略的な人材育成の推進 ②研修の投資対効果検証 ③継続的な研修プログラムの質向上を通じて経営から要請される人材の確保がスピーディーに行なわれている

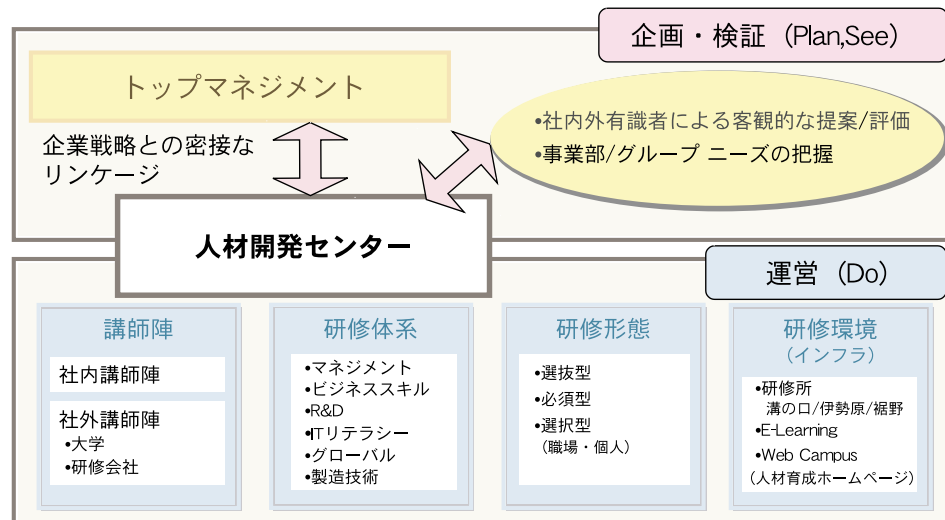


図9 人材開発センター機能の求められる姿

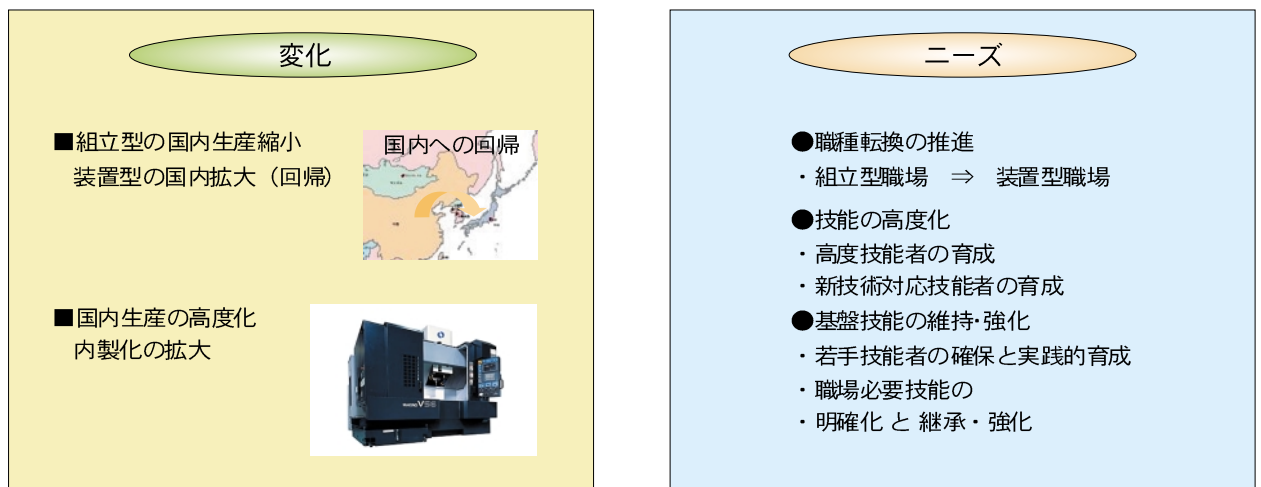


図10 国内生産構造の変化と生産人材育成ニーズ

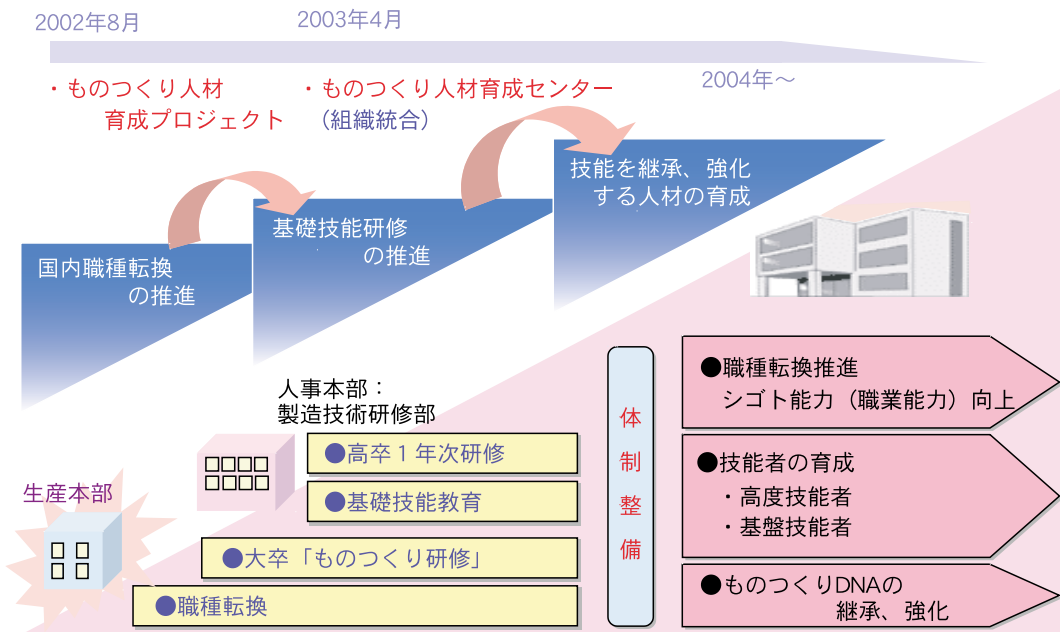


図11 ものづくり人材育成センターの役割

応し、生産部門人材の職種転換を推進するために、2002年8月生産本部内にプロジェクトが発足し、2003年4月に人事本部の人材開発センターに属していた製造技術研修部との組織統合を行い、現在のものづくり人材育成センターになりました。

この組織統合に伴い、センターの役割も、職種転換だけでなく、技能者育成の役割も担うようになり、高度技能者の育成や技術／技能の強化、「ものづくりDNA」の継承、強化など技術・技能に関する幅広い人材育成に取り組んでいます（図11）。

ものづくり人材育成センターの主な活動は、職種転換の推進に加え、以下のようになります。

〈技能者の育成〉

①基盤技能者の育成

技能検定、職場必要技能の明確化と継承・強化

②高卒者の育成

高卒者の1年間技能教育

③高度技能者の育成

名匠、マイスター、技能五輪出場者育成

〈ものづくりDNAの継承、強化〉

①大卒新入社員「ものづくり研修」

②管理／監督者研修、職場管理技術研修

4. キヤノンにおける知的財産関連の人材育成について

1) 知的財産法務本部と人材育成の基本的な考え方

キヤノンにおける知的財産法務本部は、各事業部門や研究開発部門と一体となり当社の独自技術を知的財産権にする業務を始め、キヤノングループ全体におよぶ知的財産活動の支援・統括、知的財産自体の管理など、キヤノンの知的財産戦略の要としての役割を有しています。

知的財産関連の人材育成もその役割の一つとして、知的財産研修室が本部内および全社の活動を支援・統括しています。

知的財産関連の研修を積極的に推進する必要性が生じてきたのは、知的財産（発明）の源である発明者の教育が重要との発想からであり、こうした観点からスタートしたのが当社の知的財産研修の特徴です。

一方、発明者への教育が浸透し育成が進んでくると、当然のごとく知的財産部門担当者の専門能力の更なる向上が必要となり、最近では、特に知的財産担当者への教育の強化を図るための取り組みが積極的に推進されてきています。

知的財産教育の基本は、「創造的な人材の育成」にあると考えます。

そのために、知的財産研修室では、「個人の資質を引き出して教育できる環境の構築」と、「多人数を対象とした効率的な専門教育による知的財産センスの底上げ」という2つの基本的なスタンスで人材育成活動を行っています。

いずれにしても、教育効果は本人の意識が重要な要素であることは言うまでもなく、対象者各自の積極的参加を推奨しながら、一方、資質の高い者へは必要と思われる研修への参加を命ずるなど、育成効果の拡大を図っています。

2) 知的財産教育の概要

当社の知的財産教育は、知的財産部門の担当者と研究開発を含む全社の発明者を対象にした2つの研修体系を取っています。また、グループ会社に対しては、各社の事情や状況を考慮した研修体系・内容および対象者で行われる必要があるため、グループ会社独自の育成方針や教育の企画・内容に対して、支援的役割を果たすことにしています。

本項では、当社の知的財産人材育成について、研究開発者（発明者）と知的財産部門担当者を対象とする教育に分け、グループ会社支援も含めその概要を紹介します。

〈研究開発者（発明者）への知的財産教育〉

定期的で開催する複数のテーマからなる「知的財産法務研修」が用意されており、希望者はいつでも参加できるシステムになっています。

すなわち、受講を希望する者が、自分の経験や知識のレベルなどを判断して、個々の講座を複数選択し自分自身の研修コースを組み立てることが可能になっています。また、コース設計の目安も提示しており、例えば、①開発新人向けコース（知財入門コース）②提案書（明細書）作成コース（発明者入門コース）③先行技術調査対応コース④権利化（拒絶理由）対応コース⑤特許制度理解コース⑥意匠権・商標権・著作権コース⑦技術契約コースなどの標準サンプルコースが案内され、これらを参考にして独自の研修コースの組み立てもできます。

なお、こうした研修の案内は、研修テーマとともに知的財産研修室のホームページで常時公開しており、研修開催のスケジュールにあわせて、各発明者などがいつでも申し込みできるようになっています。

〈知的財産担当者への教育〉

知的財産部門の担当者への専門教育は、業務経験年数別による育成体系がつくられ、知的財産法務本部への配属後から部門内教育が始まります（図12）。

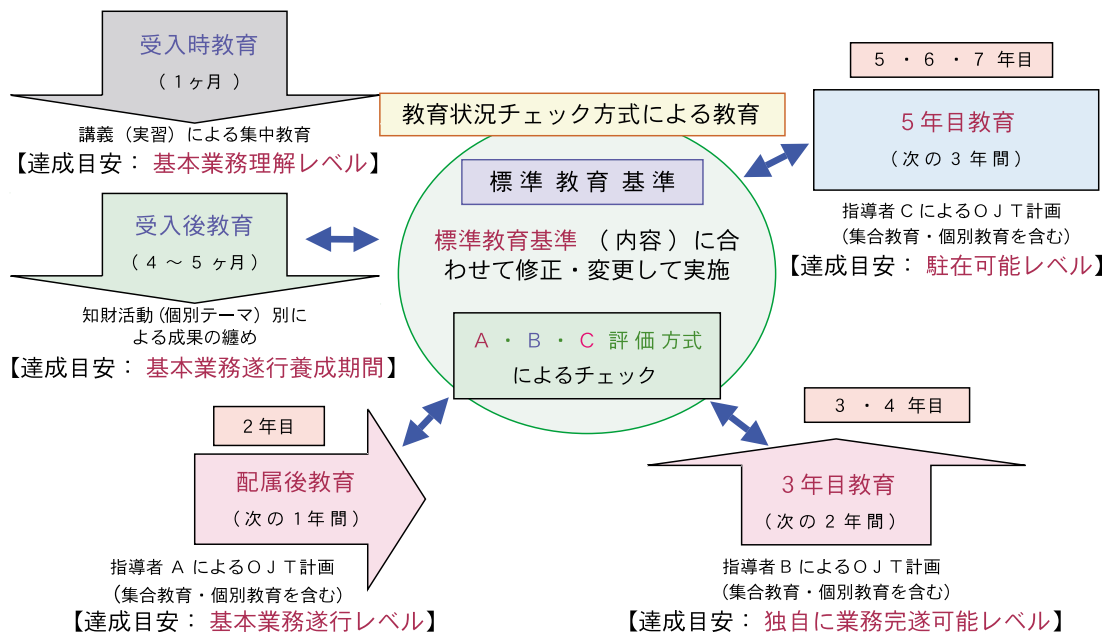


図12 知的財産担当者 経験年数別 教育体系 一標準教育基準と実施要綱一

その概要は、 新人受入時研修（最初の1ヶ月） 新人受入後研修（4～5ヶ月） 新人配属後研修（次の1年間） 3年目研修（次の2年間） 5年目研修（次の3年間）というように配属から7年目までを専門教育の対象にしています。

また、それぞれのおおよその目安を、 受入時研修：「基本業務理解レベル」 受入後研修：「基本業務遂行養成期間」 配属後研修：「基本業務遂行レベル」 3年目研修：「独自に業務完遂可能レベル」 5年目研修：「駐在可能レベル」と位置づけ、それに見合う内容の研修プログラムを準備して、集中講義形式/ブラザー制度による個別指導のOJT方式などを中心とした教育体系をとっているのが特徴です。

実際の教育を行うに当たっては、経験年数別の「標準の教育達成基準」が明確になっており、これに沿った教育が経験年数別に実施されます。それぞれの教育結果はABC方式で所属長により評価判断され、標準評価まで達していない者は再教育の対象となり、全員が確実に標準レベルまで育成されるようなシステムになっています。

国内外グループ会社への知的財産教育の支援

国内外のグループ会社に対しては、各社の状況と人材状況を考慮した教育が行われる必要があるため、各社の実情に適した独自の育成方針を立て、それに従った教育の推進を基本としており、実施の主体は各社自身にあることを明確にしその独立性を重視しております。そして、その達成の進行過程において、知的財産研修室が全面的に支援していく体制を取っています。

3) 知的財産教育における研修形式について

知的財産法務本部では、上記の各研修目的を達成するために、それぞれの目的に適した各種の研修スタイルを採用しております。

以下に代表的なものをいくつか紹介します。

討議（実習を含む）形式による研修

講義のみ、または頭で理解するのみでなく、様々な角度から実際に見聞あるいは直接製品に触れることにより、技術内容を理解するなどの体験・実習を踏まえた研修形式です。例えば、キヤノン製品の操作・分解・組み立てを通じ技術を検証しながら納得のいくま

で技術内容を理解し、明細書（提案書）作成を経験させるというものです。

レクチャーによる研修

新人などを対象に、個人あるいはグループへ業務に関係する活動テーマを与え、一定期間の知的財産活動を行いその成果を発表させる形式で、主体的・創造的に仕事を行う習慣を身につけさせることが可能になります。

ブラザー制度による教育

知的財産法務本部の特許担当者のために、前述した経験年数別ごとの「標準の教育達成基準」にしたがって、本部内各部門のブラザー（職場指導者）によりOJTを基本とした教育が行われています。

「標準の教育達成基準」は、それぞれ5段階に分かれ各々の階層ごとに達成の基準が明確に決められており、各階層の指導者であるブラザーは、この基準を目安に対象者の教育の面倒を全面的に見て、そのレベル達成までの教育指導責任者になります。

この間、ブラザーは自らの経験に基づいた知的財産専門技術や技術情報に関する指導を行うとともに、他の適切な研修への参加助言を含み、知的財産についての全般的な実務の指導に当たることになっています。

WBT（Web Based Training）による教育

基本的な知的財産専門テーマに関する内容については、各自が自分のペースで学習できるよう、WBTにより効率的な教育を行えるようにしています。

グループ活動による研修

特許担当者の技術レベル向上のための教育が、グループ活動による研修で行われています。これは、現在最も理解が必要と思われる重点技術テーマについて、その技術レベルの向上にとって最良と思われる手段とともに、ワーキンググループでこれらを検討し実施するものです。その内容を、最終的に関係者へ発表報告することにより、その達成成果が問われるシステムになっています。

受託による研修

発明者の所属する研究開発部門において、受講可能な程度の人数がまとまった場合には、特定のテーマについての受託研修の開催を要望できる仕組みです。

この方法によれば、同レベルの対象者を集めて、自部門の技術テーマを中心とした事例などを含む研修を

行うことができます。また、開催時期や場所などの選択が各部門で可能となり、自部門の事情に合わせて開催することができるため、参加者の意欲の向上がより期待できる効果も有しています。

4) 今後に向けて

知的財産関連の教育に限らず、教育の効果を上げるためには受け手の意識が大切なポイントになります。今後の人材育成活動の実施においても、その意識を効果的に維持し高めるための教育テーマの選択や内容の充実、システムを含むやり方の工夫などを重視した育成体制の構築が重要であると考えます。

5. 終わりに

以上 簡単ではありますが、当社の人材育成についてその基本的考え方と代表的な取り組みを紹介しました。

これまで、「企業は人なり」といわれるように、企業のみならずあらゆる組織において、人材育成の重要性は強く認識されておりましたが、近年そして今後においては、以前とは異なる意味合いも持ちながら、その重要性がますます高まってくるものと考えます。

全世界で本当の意味でのグローバル化が急速に進展する中、日本でも政治・経済・産業活動において、従来の制度や仕事の仕方の枠組みを超える新たな対応が求められ、企業には更なる競争力の強化が必要とされてきました。

このためには、組織経営の革新や強化が急務であるとともに、役割の達成と業務の遂行を担う組織に働く一人ひとりの能力の伸長が、以前にも増して重要になってきています。また、新たな人事制度の導入や雇用形態の多様化が進む中、組織や社会における人材のあり方も変わりつつあります。

人材育成の新たな重要性とはこうした背景により生じるものであります。

一面ではありますが、経営直結型の革新人材の育成が求められると同時に、組織の総合力を維持・向上させるための社員のモチベーションと当事者意識を高める育成もあらためて重要になってきます。

会社は社員一人ひとりの適正や能力を見極め、それに応じて、上位職務への能力伸張（縦の育成）のみならず、

同一職務における能力拡充（横の育成）も意識し、人材育成の多様な機会の提供を行っていくこと。一方、社員は自身の職務と職責を果たすため、また、社内外に通用するエンプロイアビリティを高めるため、自らの自己成長に努める必要が増してきています。

今後の企業における人材育成は、こうした変化を見据えながら、個々の経営の要請に応じるとともに、人材育成活動が広義であるという原点に立ち、多様な取り組みを意識的に行っていくことが重要と考えます。

profile

船木 隆英（ふなきたかひで）

1970年 キヤノン株式会社入社

1970年～1997年

複写機に関する特許権利化 / 国内外の特許出願手続の管理に従事

1984年～1997年

知的財産関連の社員専門教育に従事

1997年～ 知的財産関連の社員専門教育専任となり現在に至る



profile

小林 一雄（こばやしかずお）

1981年 キヤノン株式会社入社

1981年～1998年

人事関連業務に従事（本社を含む国内4事業所、海外1拠点に勤務）

1998年～2001年

キヤノン(株)にて広報・渉外業務に従事

2001年～2003年

キヤノンハイテクタイランド出向(人事業務)

2003年～ キヤノン(株) 帰任後現在に至る

