

キヤノンにおける知財人材育成

キヤノン株式会社 木下達也

抄録

キヤノンにおける知財人材育成は、「三自の精神」に則り、自立的に自己成長を目指すことを基礎としています。そのため、被育成者に「自ら成長する意欲」を持たせることに重点を置いています。基本方針としては、現場（OJT）で徹底的に実務能力を磨くこと、ベテラン社員を活用することを柱としています。また、被育成者がいろいろな人と接する機会を多く持てるようにしています。ここでは、権利化担当者を対象とした研修プログラム及び教育活動を中心に、キヤノンにおける知財人材育成の現状を紹介いたします。

1. はじめに

団塊世代が労働市場から完全に引退することで発生が予測された、いわゆる「2012年問題」は、今のところそれほど大きな混乱を招いているようではありません。しかしながら、企業にとって、現場に蓄積された知識・技術の伝承や、次世代の人材育成は、依然として重要な課題であると考えます。

弊社が2011年にスタートさせた「グローバル優良企業グループ構想フェーズⅣ」においても、主要戦略の一つとして「真のエクセレントカンパニーに相応しい企業文化の継承と人材の育成」を掲げています。ここでは、スキルや技能の承継に留まらず、「人間尊重」、「技術優先」、「進取の気性」といったキヤノンの企業DNAを次の世代にしっかりと伝承していくことを目指しています。

一方、弊社の知的財産法務本部においても、多くの先輩方によって脈々と受け継がれてきた知財DNAとも呼ぶべき伝統があります。この伝統は、「失敗を恐れず、なんでもやってみる」、「最後まで諦めず、粘り強く結果を求める」といった精神によって支えられています。そのため、長年の知財活動によって蓄積されてきたノウハウや知識とともに、このような精神を次世代に伝えていく必要があると考えます。このような考えに基づいて、弊社では試行錯誤を繰り返しながら、様々な知的財産教育活動に取り組んできました。

本稿では、特許の出願・権利化を主たる業務とする権利化担当者を対象とした研修プログラム及び教育活動を中心に、弊社の知財人材育成の現状をご紹介します。

2. 人材育成の基本理念

(1) 全社における人材育成の基本的考え方

弊社には、①三自の精神、②実力主義、③国際人主義、④新家族主義、⑤健康第一主義、という5つの行動指針があります。このうち、第1に掲げられている「三自の精神」は、キヤノンの行動指針の原点であり、次のように説明されています。

・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。

弊社における人材育成の基本理念は、この「三自の精神」をよりどころとするものです。そのため、弊社が考える人材育成（開発）の基本は、図1のように社員一人ひとりが『自ら成長する意欲』を持ち、また上司・先輩は『部下・後輩を育てる意欲』を持つことにあります。

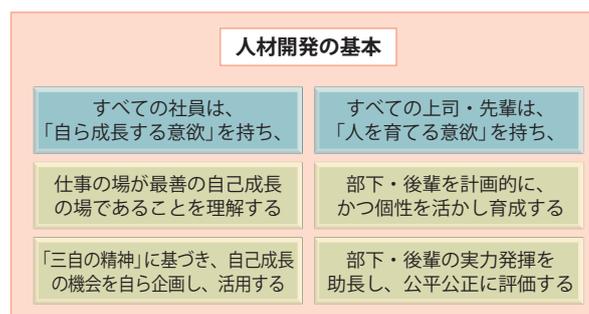


図1 キヤノンにおける人材開発の基本的考え方

(2) 知財人材育成の基本的考え方

知的財産法務本部における人材育成も、先述の全社における人材育成の基本に沿って考えられたものです。つまり、知財人材育成においても、各人が「三自の精神」に則り、自立的に自己成長を目指すことを基本としています。そして、上司・先輩には自らの役割をしっかりと認識し、計画的・意図的・継続的に指導を行うことを要求しています。ここで重要なのは、指導者が部下・後輩の個性を肯定的に理解し、成長意欲を高めるような働きかけを行なうことです。また指導者は、知識・ノウハウを習得させるだけでなく、仕事に取り組む姿勢・心構えを説き、部下・後輩の人間的な成長を促さなくてはなりません。

以下に、権利化担当者の育成に関する考え方を示します。

I. 目的

権利化担当者の人材育成に関しては、「発明発掘から権利活用までの様々な現場で、事業戦略・特許戦略に沿って的確に判断し、自律的に行動できる人材を育成する」ことを目的としています。

II. 基本方針

・現場(OJT)で徹底的に実務能力を磨く

企業における人材育成の三本柱として良く知られている、①仕事で学ぶ(OJT)、②自分で学ぶ(自己啓発)、③研修で学ぶ(OFF-JT)のうち、中心となるのがOJTです。特に出願・権利化に係る業務は、知識はもちろんですが、経験によって学ぶところが大きく、出来るだけ多くの現場を踏ませることがスキルの向上に繋がると考えます。

・ベテランを活用する

長年に亘って知財業務に携わってきたベテラン社員は、高いスキルを持ち、多くの知識・ノウハウを蓄積しています。このようなベテラン社員に直接指導を受けることで、実務書等には記載されていない仕事のやり方を学ぶことができます。また、ベテラン社員にとっても、自らの貴重な経験を活かし、身に付けたスキルを伝承していくことで、やり甲斐を感じることができます。

弊社では、定年後再雇用者を含め、30年以上の知財経験を持つ社員を「ベテラン指導者」として、人材育成のさまざまな場面で活用するようにしています。

・いろいろな人と接する機会を増やす

知財の仕事は、正しい答えが一つということはありません。また、ベターな答えもタイミングや状況によって異なってきます。そのため、様々な人の意見を聞くことで視野を広げ、「知恵」の引き出しを増やすことが権利化担当者の成長につながると考えます。

弊社においては、権利化担当者が、所属する部署の上司・先輩だけでなく、先述の「ベテラン指導者」や知的財産技術センター所長に直接報告したり、指導を受けたりする場面を多く設けるようにしています。

・実務に必要な知識は、社内外の研修によって習得させる

OJTの充実が前提となりますが、「自己啓発」、「OFF-JT」と組み合わせることによって更に高い育成効果が期待できます。そのため、弊社では社内研修プログラムの充実を図ると共に、発明協会等の外部組織が主催する各種研修を簡単に受講できる体制をとっています。また上司は、被育成者が積極的に社内外の研修を受講するよう、成長要求を刺激するようにしています。

・5年で一人前の権利化担当者に育て上げる

目標となるレベルを定めず、漫然と指導を行っていても、被育成者は思うようには成長しません。弊社では、5年を目安として、一人前の権利化担当者に育て上げることを目指しています。

3. 知財人材育成のための活動

(1) 知財人材育成を担う組織

弊社の知的財産法務本部の組織を図2に示します。弊社において、特許の出願・権利化、第三者特許の検討等の知的財産管理は、知的財産技術センターが担当しています。知的財産技術センターには複数の知的財産部があり、それらの知的財産部は基本的に、担当する研究・開発部門の知的財産管理を行います。

先述のように、現場(OJT)を知財人材育成の基礎としているので、権利化担当者への教育・指導は、各知的財産部を中心に行われることとなります。一方、知的財産技術センターにおける人材育成を統括し、各知的財産部にお

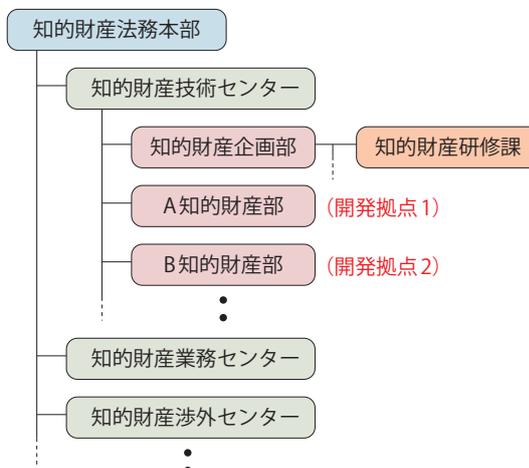


図2 知的財産法務本部の組織

る教育・指導を支援するために、知的財産研修課が設けられています。また知的財産研修課は、知的財産法務本部全体の人材育成、全社の研究開発者に対する知財教育や啓蒙活動、キャノングループ全体の知財人材育成や研究開発者への知財教育の支援などの役割を果たしています。

(2) 知財人材育成の全体像

弊社における知財人材育成の全体像を図3に示します。ここでは、リーダークラスへの成長の過程を三段階に分けて説明します。弊社では、各知的財産部において、担当業務別にグループを作って活動しています。リーダーとは、このグループを主導する担当者のことです。各段階の位置づけを以下に説明します。

・STEP1

入社1年目がこの段階に相当します。弊社において1年次社員は、全社の生産実習を終えた7月中旬に知的財産法務本部に赴任します。ここで基礎研修を終えた後、権利化担当者は知的財産研修課に籍を置き、各種の研修を受講します。そして、翌年の1月に各知的財産部に配属されます。配属前のSTEP1の段階では、知財に関する知識を習得すると共に、演習を通して知財実務を理解し、基礎的なスキルを養成することを目標としています。

1年目の教育プログラムには、知財実務研修、製品分析研修、拠点技術研修等の研修の他に、審査基準のグループ学習や新人ミーティングが含まれています。また、月に一度ほど、知的財産法務本部長、副本部長、知的財産技術センター所長に交代で講話をお願いしています。

・STEP2

入社2～5年目ぐらいが、この段階に相当します。この段階では、基本的にブラザーにOJT指導を受け、知財のさまざまな業務に関する知識・技術・技能・態度などを身に

付けて行きます。そして、自分一人で業務を完遂できるレベルまで成長させることを目標としています。

この段階では、OJTで指導を受ける他、社内外の各種研修や各種グループ活動に参加することで、自発的に知識・技術を学ぶように仕向けています。また、後述する外国出願報告会やフルドラフト出願活動等を通し、いろいろな人の意見を聞いたり、指導を受けたりすることで、様々な観点からものごとを見て、状況に応じた判断ができる能力を伸ばすようにしています。

・STEP3

入社6年目以降は、キャリアを積み重ねてリーダークラスに成長させる段階と考えています。この段階では、自分の仕事をこなすだけでなく、組織や業務における課題を見つけ、他の人を巻き込んで課題を解決していく企画力・発想力・実行力を身に付けさせることを目標としています。また、後輩を指導する能力も育成する必要があります。

この段階では、外部委員会等に出席させることで、広い視野やコミュニケーション能力を磨かせるようにしています。また、判断力・リーダーシップを身に付けさせるため、外部団体、国内外のグループ会社への出向も積極的に行っています。更に、権利化部門内や、ライセンス、訴訟・渉外部門とのローテーションによって、様々な知識・思考を学ぶ機会を作っています。

(3) 各段階における活動内容

次に、先に示した各段階における具体的な活動内容に関して説明します。

I . STEP1 における活動

①基礎研修

知的財産に関する様々な基礎知識を教える研修です。時期は、研修生（1年次社員）が知的財産法務本部に赴任し

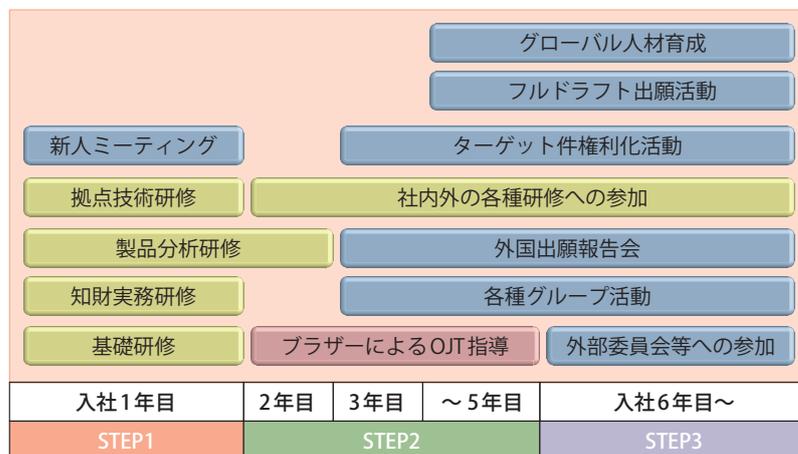


図3 知財人材育成の全体像

た直後の10日間です。プログラムは、各種の講義と演習から構成されています。講義は、次のような内容です。

- | | |
|-------------|--------------------|
| ・特許制度とその活用 | ・意匠 |
| ・特許を受ける権利 | ・商標 |
| ・特許されるための要件 | ・著作権 |
| ・特許権の効力 | ・模倣品対策 |
| ・特許権の侵害 | ・技術契約 |
| ・特許出願手続 | ・明細書作成の基礎 |
| ・米国特許制度 | ・資料調査の基礎 |
| ・外国特許制度 | ・OA (オフィスアクション)の基礎 |

上記「明細書作成の基礎」には演習も含まれています。また、特許公報を読み込み、発明の概要を要約シートにまとめさせる演習も行っています。この演習は、明細書や特許請求の範囲の文章に慣れさせることを目的としています。また、発明の要点を自分の頭の中で整理する練習になると考えています。

②知財実務研修

研修生に、実際に意見書・手続補正書を書かせたり、明細書・特許請求の範囲を作成させたりする演習形式の研修です。研修生を2名ほどのグループに分け、先述の「ベテラン指導員」が持ち回りで指導を行います。期間は、基礎研修が終わってから、各知的財産部に配属になるまでの5カ月半ほどです。この知財実務研修の合間に、他の研修やグループ学習などの活動が行われます。具体的には、下記のような順序で研修を進めていきます。

②-1. 包袋の読み込み

2週間ほどの期間に、各グループで5件の包袋を読ませ、審査経緯をまとめさせて、「ベテラン指導者」に報告させます。「ベテラン指導者」は、報告のやり方に対して指導すると共に、包袋の内容に関して解説します。この包袋読み込みの狙いは以下のようなところにあります。

・具体的な権利化過程を学ぶ

「拒絶理由通知とはどのようなものか?」、「意見書・手続補正書とはどのように書かれているのか?」を実際に読んで学ばせます。

・特許性とは何かを感触として捉える

「特許になる発明と、ならない発明とは何が違うのか?」、「特許にするためには、明細書・特許請求の範囲はどのように書いたら良いのか?」を実感させます。

・論理的に思考する訓練

特許になるには理由があり、論理性がない限り、拒絶理由は解消しないことを憶えさせます。

・包袋検討の要領を学ぶ

各知的財産部に配属後に、実際に包袋を検討する際の要領を身に付けさせます。

②-2.OA演習

各研修生のグループに、1週間に1件ずつ教材を与え、1月半ほどの間に合計4件の拒絶理由通知書に対する処理を体験させます。教材としては、弊社の過去の特許出願を用い、実際に受けた拒絶理由通知書に対して、手続補正書・意見書を作成させることを演習の基本としています。

手順としては、まず「ベテラン指導者」から対象特許に係る技術の基礎知識、発明の背景、発明に係る製品情報等をレクチャーします。その後、研修生に対象特許の明細書、拒絶理由通知書、引用文献を読み込ませ、「ベテラン指導者」と対応方針のすり合わせを行った後に、実際に手続補正書・意見書を作成させます。「ベテラン指導者」は、研修生が作成した手続補正書・意見書をチェックし、研修生に問題点を直接伝えて、書き直しを指示します。この過程を繰り返して、完成形まで指導して行きます。

②-3. 明細書作成演習

各研修生のグループに、10日に1件ずつ教材を与え、2月半ほどの間に合計4件の明細書の作成を経験させます。教材としては、弊社の過去の特許出願を用い、提案書を基に明細書を書き起こさせることを演習の基本としています。ここで提案書とは、弊社において発明者が作成する発明説明書のことです。

手順は、基本的にOA演習と同様です。つまり、最初に「ベテラン指導者」から対象発明に係る技術の基礎知識、発明の背景、予想される製品実施形等をレクチャーします。続いて、研修生に対象発明の提案書を読み込ませ、調査ツールを使って先行技術の調査をさせます。そして、先行技術の調査結果を含め、「ベテラン指導者」と作成方針のすり合わせを行った後に、実際に明細書を作成させます。「ベテラン指導者」は、研修生が作成した明細書をチェックし、研修生に問題点を直接伝えて、書き直しを指示します。この過程を繰り返して、明細書が完成するまで指導を続けます。

この研修の目的は、OAへの対応、明細書作成の基礎を学ばせることにあります。学習するスキルには、技術理解力、文章表現力等が含まれます。もちろん、この期間で知識・スキルを完全に習得できる訳ではありません。ここでは、研修生に権利化担当者として必要な知識・スキルを正確に把握させ、配属後に自発的に自らの能力を伸ばしていくための下地作りをさせることが重要と考えています。また、この研修を通して研修生には、「ベテラン指導者」から権利化業務に向かう姿勢や心構えを学ばせたいと考えています。

③製品分析研修

この研修は、研修生に加えて、2年目の権利化担当者、知的財産法務本部の他センターの新卒及び中途採用の1年目の社員を対象としています。目的は、製品を分析し、実施の有無の検証を体験することで、以下の点を習得させることにあります。

- ・検証性のある特許とは？
- ・回避方法とは？
- ・クレーム表現上の留意点
- ・明細書記載内容（課題、技術説明）の意義

研修の手法としては、まず受講者を3名のグループに分け、各グループに1件ずつ、弊社の登録特許を担当させます。次に、検討対象となる複数の製品を渡し、どのようにすれば実施が検証できるか検討させます。そして、1か月ほどの期間で、実際に実施の検証のための分析や実験を行わせます。最後に報告会を行い、受講者が考えた検証方法、検証に基づいた実施の有無の判定結果等を発表させます。報告会では、知的財産技術センター所長や「ベテラン指導者」から検証方法の妥当性や判定の根拠に関して、質問・意見を受けることで、研修効果をより高めるよう図っています。

④拠点技術研修

研修生全員で、1か月の間に全ての知的財産部（開発拠点）を巡り、知的財産部員や技術者から半日程度のレクチャーを受けます。レクチャーの内容は、各知的財産部（開発拠点）が担当する事業・技術の概要、知財活動の目標や重点課題などです。この研修の目的は、キャノンの事業や研究開発テーマの広がりや認識させ、各事業・研究開発テーマの状況に応じて様々な知財活動が行われていることを実感させることにあります。

⑤新人ミーティング

研修生には、研修の進捗を確認するため、その日にY（やったこと）、W（わかったこと）、T（次にやること）を記入した日誌を作成させています。そして週に1度、新人ミーティングを開催して、この日誌を参照しながら、研修生同士で意見を交換させるようにしています。このミーティングの目的は、学んだことを振り返り、互いに刺激し合って成長意欲を高めることにあります。

また、このミーティングは、研修生自身でテーマを決めて、研究したことを交代で教え合う発表会の場にもなっています。テーマには、興味を持った判決に対する感想や、他社の出願方針の分析等が選択されています。

II. STEP2における活動

①ブラザーによるOJT指導

知財人材育成の根幹をなすのが、このOJT指導です。権利化担当者は、各知的財産部に配属されると、ブラザーに

付いて、発明発掘、日本及び外国への出願・中間処理対応、第三者特許検討等の知財活動全般に関して、仕事を通して教育指導を受けます。ブラザーは、入社6年目から主任、課長代理までの権利化担当者から選抜されます。期間は5年目までの4年間を目安としていますが、後輩の成長度合いによっては、その後も指導を続けます。勿論、この段階を修了した後輩に対しても、先輩として日常の指導やアドバイスは行います。

ブラザーには、指導者としてのスキルや心構えを身に付けるため、弊社の人材開発センターが主管するOJT指導者研修を受講させています。

指導を受ける後輩の2～3年目にブラザーは、上司と相談しながら最終到達目標、指導の方法やスケジュールを決め、育成計画表を作成します。そして、この育成計画表にしたがって、知財業務に必要な知識・技術・技能・態度などを指導し、習得させます。また、ブラザーには月に一度、後輩に担当させた主な案件、指導内容、ブラザー及び指導を受けた後輩のコメントを記入したOJTレポートを知的財産研修課に提出させています。このOJTレポートは、ブラザーの上司も閲覧できるようにしています。そして、ブラザーの上司や「ベテラン指導者」は、このOJTレポートを参照しながら、ブラザーに指導に当たったの注意や助言を与えます。

更に、年に2回、ブラザー会を開催しています。1回目のブラザー会は、ブラザー同士が後輩の成長度合いを確認し合い、意見交換することを目的としています。具体的には、指導をしていく上での悩みや、指導の失敗・成功事例などを発表し合い、より良い指導ができるような情報共有の場としています。また、2回目のブラザー会では、各ブラザーから「後輩が期待通りに成長しているか」を知的財産技術センター所長に報告させています。

②各種グループ活動

権利化担当者が自発的に知識を広め、スキルやコミュニケーション能力を磨いていくように、知的財産法務本部内の様々なグループ活動に積極的に参加させるようにしています。このような各種グループ活動の概要を図4に示しま

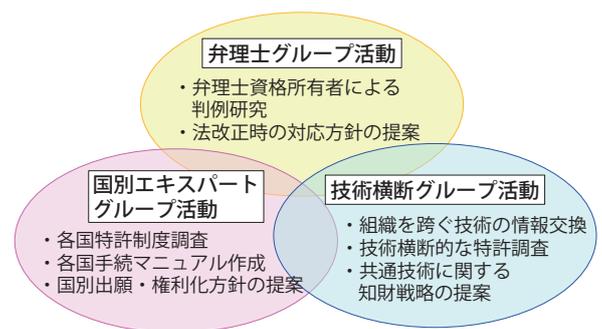


図4 各種グループ活動の概要

す。グループ活動の活性化には、同年代のメンバー同士で刺激し合い、より高いレベルを目指して切磋琢磨させる狙いがあります。

③外国出願報告会

弊社では毎月、各開発拠点において知的財産部が外国出願報告会を開催しています。外国出願報告会には、知的財産技術センター所長、副所長、上席担当部長が出席し、権利化担当者から外国出願を予定している件の報告を受けます。報告の内容には、発明の概要、出願予定国、その国に出願する目的、出願の位置付け・重要度、先行技術調査の結果、クレーム案等が含まれています。

この外国出願報告会は、外国出願の対象件が適切に選択されているか、を確認する目的もありますが、人材育成の狙いも有しています。つまり知的財産技術センター所長は、報告を通して各権利化担当者が発明の本質を正確に把握しているか、必要な権利を取得できる品質の明細書、クレームを作成できているかをチェックし、権利化担当者の成長度合いを把握することができます。また権利化担当者は、ブラザーや上司以外の人から指導、助言を受けることによって、いろいろなもの見方や、テクニックを学ぶことができます。

④社内外の各種研修への参加

弊社では、OJTを基礎としながらも、より高い育成効果を得るために、権利化担当者に各種の研修を受講することを推進しています。

社内の研修には、外国特許制度のレクチャーや弊社代理人によるレクチャーがあります。また、社外の研修として、日本知的財産協会（JIPA）の各種研修や、特許事務所主催のセミナーなどに積極的に参加するように促しています。

⑤フルドラフト出願活動

弊社において発明者には、自分でなした発明に関し、調査ツールを使って先行技術調査をすることを義務付けています。また、この調査結果に基づいて、発明者は提案書を作成して知的財産法務本部に届け出るルールになっています。提案書は、文書と図面とから構成されています。文書は「特許請求の範囲」、「背景技術」、「発明の概要」、「発明を実施するための形態」のように項分され、出願書類と変わらない書式で書かれているものがほとんどです。

権利化担当者は、この提案書を基に明細書・特許請求の範囲を作成します。ところが、なまじ書式が整っているだけに、権利化担当者が提案書の内容を鵜呑みにして、明細書品質の低下を招いていました。つまり、権利化担当者が、発明の本質を見極めることが出来なかったり、仮に本質が解っていても、それを文章で表現できない事態に陥っていました。

そこで、STEP2及びSTEP3の権利化担当者（被育成者）を対象に、2009年からフルドラフト出願活動を開始しました。「フルドラフト出願」というのは弊社の造語ですが、次のように定義しています。

・フルドラフト出願の定義

権利化担当者が、発明者とのコンタクトを通して発明の本質を捉え、事業的に有用な権利を取得するため、構成・文章表現を練り上げて、実施例の説明、図面等からクレーム・明細書を一から書き下ろして出願を行うこと（提案書の有無は問わない）。

活動の概要は、被育成者が、指導者のマン・ツー・マン指導の下、1年間で6件のフルドラフト出願を行うことです。指導者は、知的財産法務本部の副本部長、知的財産技術センター所長と「ベテラン指導者」が担当しています。期待される効果としては、スキルアップは勿論ですが、有効権利を取得するためにクレーム・明細書を書き下ろすことが権利化担当者の本来の仕事である、という意識を呼び覚ますことが挙げられます。そして、出願を完了した後、指導者が「指導したポイント」、「先の件からの成長点」を書き残すことで、育成効果の検証を行うようにしています。

⑥ターゲット件権利化活動

この活動の目的は、権利化担当者に特許を取得する目的を再認識させることにあります。権利化担当者には、毎年年初に自分の担当する特許出願の中からターゲット件を1～2件抽出させ、その年のうちに権利化することを宣言させます。ターゲット件としては、事業的に価値の高い件、戦略的に早期権利化が必要な件を選択させています。

各権利化担当者は、選択したターゲット件について、1年間の行動計画を立て、早期審査、審査官面接等を活用して年内の権利化を目指します。また、権利化担当者は、各ターゲット件に関し、権利化方針等をアドバイザーに相談しながら手続きを進めます。アドバイザーは、クレーム補正案や拒絶理由通知書を受けた際の対応などに関して、助言、指導を行います。アドバイザーとしては、技術分野別に、知的財産法務本部の副本部長、知的財産技術センター所長、上席担当部長及び「ベテラン指導者」が分担しています。

⑦グローバル人材育成

弊社では、グローバルに活躍できる知財人材を育成するために、次のような活動を行っています。

・英文明細書作成ワーキンググループ活動

この活動は、権利化担当者の英文明細書作成スキルの伸長と、英文明細書の品質向上を目的としています。ワーキンググループのメンバーは、権利化担当者の中から、特に英語力の高いメンバーを選抜しています。メン

バーは、提案書又は既に日本出願が完了した明細書に基づいて、直接英文明細書を作成します。そして、作成した英文明細書に対し、海外関係会社の知的財産部門に所属する代理人（弁理士・弁護士）からコメントをもらいます。メンバーは、必要に応じて代理人とコンタクトをとって、英文明細書をブラッシュアップし、外国出願手続を行います。

またメンバーは、外国出願手続が完了した後、知的財産業務センターと協働して、代理人コメントをレビューし、英文明細書作成のノウハウ集をまとめます。このノウハウ集は、知的財産法務本部のホームページで公開して、利用を図っています。

・ターゲット件ミーティング

先述したターゲット件のうち、外国出願に関しては、海外の代理人が来日した際にミーティングを開催しています。ミーティングでは、権利化担当者が直接英語でターゲット件の技術内容、発明の背景、権利化の目的、先行技術等を説明し、代理人と相談して、今後の方針や行動計画等を決定します。

以上説明した2つの活動の他にも、グローバル人材育成のために、権利化担当者を3か月ほど海外に出張させることを計画しています。出張先では、権利化担当者に、ターゲット件の審査官インタビューに同席させたり、代理人と相談しながら英文明細書をブラッシュアップさせることを検討しています。

Ⅲ. STEP3における活動

①外部委員会等への参加

先に説明したように、この段階では、外部委員会等への参加、外部団体への出向等によって、コミュニケーション能力を磨き、判断力・リーダーシップを身に付けさせるようにしています。

外部委員会としては、日本知的財産協会（JIPA）、（社）ビジネス機械・情報システム産業協会（JBMIA）、（社）電子情報技術産業協会（JEITA）、企業研究会（BRI）、（財）光産業技術振興協会（OITDA）の委員会が挙げられます。

また、外部団体として、内閣官房、外務省、知的財産研究所、特許庁にも人材を送り出しています。

Ⅳ. その他の取り組み

弊社では、ここまで説明してきた活動の他に、人材育成に特化したものではありませんが、教育的な観点から下記のような体制を採っています。

① 管理職による最終チェック

弊社において、拒絶理由通知書を受けた場合の承服、拒絶査定時の承服又は審判請求は、権利化担当者が上司である知的財産部の部長に直接報告して承認を受けるルールに

なっています。また、米国出願の許可予告時におけるイシューフィーの支払いに関しても、部長が最終決定をしています。ここで部長は、権利化担当者が「特許性や事業性に関して適切に判断できているか」、「適正なクレームが作成できているか」を確認します。そして、権利化担当者の能力を育てるために、自らの経験談も交えて助言・指示を与えるようにしています。ここでは、「簡単にあきらめない」という姿勢を基本にして指導を行っています。

②実施時対価本部内審議会

弊社では、権利が確定した職務発明について、実施が判明した場合には、発明者に権利の承継に対する対価を支払っています。この際に、対価の等級は本社レベルの会議体である特許審査委員会において決定されますが、その前段階として、知的財産法務本部内で審議会を開催しています。この審議会のメンバーは、知的財産法務本部の本部長、副本部長、各センターの所長の他、知的財産技術センターの部長以上で構成されています。

上記の審議会において、権利化担当者は、自分で権利化した発明について、クレームを含めた発明の概要、自社実施度、製品等への貢献度、技術基本度、他社への活用度等に関してプレゼンテーションを行います。審議会のメンバーは、このプレゼンテーションに基づいて発明の技術的価値に関して審議をします。一方、審議会のメンバーは、クレーム表現や発明の捉え方等に関して、権利化担当者に質問や意見をぶつけることで、権利化担当者の成長を促すようにしています。

以上説明してきたように、弊社においては、様々な研修や教育プログラムによって、知的人材の育成を図っています。また、それと共に権利化担当者が、直属の上司以外のいろいろな人から助言や指導を受けられる機会を作ることによって、先述した知財DNAを次世代に伝承していくように努めています。

4. 今後に向けて

(1) 知財スキルの評価

今後に向けた課題の一つに、知財人材に求められる知識や技能のレベルを評価するための指標を整備することが挙げられます。人材を育成する上では、被育成者に目標とするレベルをはっきり示し、指導者が被育成者の現在のレベルを見定めながら、適切な教育指導を行っていく必要があります。ところが、知財の業務は、仕事の質を判断することが難しく、現状では知財スキルをしっかりと評価できているとは言えません。

このような知財の仕事のレベルを判断にするため、社外において、例えば「知財スキルの標準化」という形で議論

されてきました。しかしながら、未だに決定版と言えるところまで到達していないように思われます。

弊社においても、知財スキルを評価するために、様々なデータを用いる工夫をしてきましたが、まだまだ指導者の感覚に依存しているところがあります。そのため、指導者が被育成者のレベルをできるだけ客観的に評価できる指標を作る必要があると考えます。現在のところ、以下のような視点で、具体的指標を基にそれぞれ何段階かのレベルを判定することで、知財スキルを評価する基準を検討しています。

- ・法律（特許法及び知財関連法の専門度）
- ・技術（技術レベルの専門度）
- ・実務（特許技術や交渉技術の習熟度）
- ・判断（特許性や権利範囲、或いは事業性を踏まえた判断の精度）
- ・リエゾン（開発に対する対応能力度）
- ・プレゼンテーション（企画、資料作成及び発表の能力の習熟度）

(2)モチベーションの維持・向上

社員はそれぞれに個性を有しており、価値観も人によって異なります。また今後は、価値観が更に多様化してくることが考えられます。一方、権利化担当者はスペシャリストのイメージが強く、ずっと同じ仕事だけを続けていくように思われがちです。このような背景から、権利化担当者のモチベーションを維持・向上させるためには、知的財産に係る仕事の広がりや正しく理解させる必要があると考えます。

そのため、弊社においては、権利化担当者に図5のようなキャリアパスの考え方を示し、多くの種類の仕事に係る機会があることを説明してきました。今後いろいろな将

来像を提示し、権利化担当者がそれらの中に自分の望む未来を見出せるような環境を作ることが大切だと考えます。

5. 終わりに

ここまで、弊社における知財人材育成について、その基本的考え方と代表的な取り組みを紹介してきました。皆様には、知財分野の人材育成を考える上で、少しでも参考にさせていただければ幸いです。

広瀬淡窓の言葉に「人材を教育するのは善の大なるものなり」とあるように、何の世界であっても人材育成が重要であることに変わりはありません。特に、本当の意味でのグローバル化の進展に伴い、世界的巨大企業との競争という厳しい環境に晒されている企業にとって、知財人材の育成は急務の課題です。

ただ、様々な研修や教育活動を行ったとしても、被育成者が意欲を持って取り組まない限り、真の能力は身に付きません。被育成者の意欲を引き出すには、自らの成長を実感させ、「学ぶ喜び」を感じさせる必要があります。今後の知財人材育成においては、教育の原点に立ち返って、このような被育成者の意識を考慮した取り組みを行っていくことが重要と考えます。

profile

木下 達也 (きのした たつや)

1958年生まれ。
1981年4月 キヤノン株式会社入社。
主に研究開発部門の出願・権利化を担当。
2008年1月より知的財産技術センター上席担当部長。

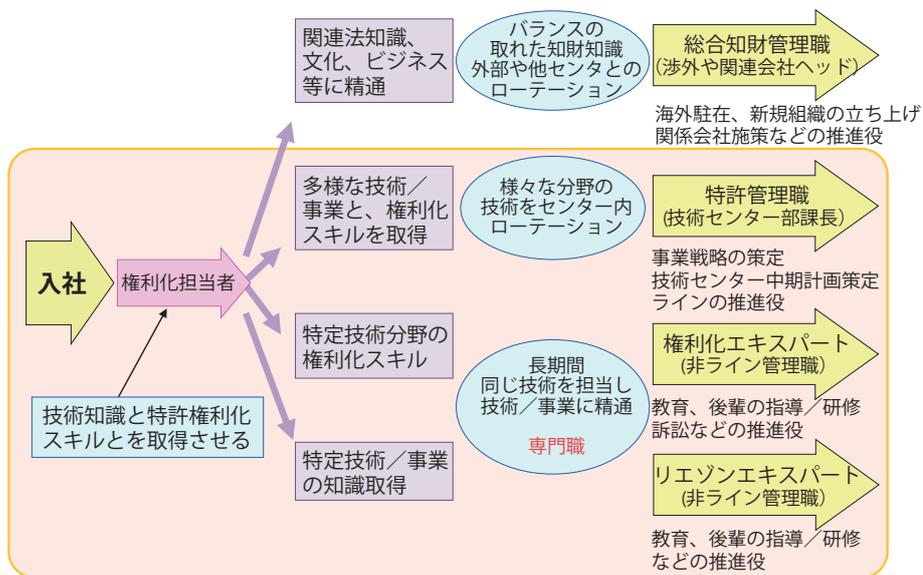


図5 知財人材キャリアパスの考え方