

特集《弁理士の教育への道しるべ—教育の方法論の模索—》

日本知的財産協会（JIPA）の人材育成と 人材育成のあるべき姿



（一社）日本知的財産協会 人材育成グループ 部長 久山 秀人

要 約

日本知的財産協会（JIPA）では年間 100 コースを超える人材育成のための研修を実施しているが、JIPA の人材育成方針と育成活動の内容、特に新人の知財担当者への人材育成について紹介すると共に、筆者の経験（失敗談）から知財部門の人材育成のあるべき姿と人材育成の重要性について提言する。

目次

1. はじめに
2. JIPA の人材育成方針と育成活動の内容
 - (1) 研修会の特徴
 - (2) 研修会の全体像
 - (3) 人材育成方針
 - (4) 知財新人のための人材育成
3. 人材育成のあるべき姿
 - (1) 人材育成とは…
 - (2) これからの人材育成
4. 育成する側（講師として）の注意点
5. まとめ

1. はじめに

一般社団法人日本知的財産協会（以下、「JIPA」という）は、1938年（昭和13年）に発足し、1300社を超える会員（2018年9月現在）を有する世界最大の知的財産関連団体である。今年で創立80周年を迎えるが、発足以来「会員の、会員による、会員のための研修」を提供している。研修会は昭和23年に「特許事務協議会」として発足し、昭和28年にJIPAの事業として採用し、研修会を本格化した。

時代が変わって、2005年には会員企業においてどのような人材が求められているかを明確にし、人材育成をおこなう上でJIPA研修会がどのように関わるべきかをまとめた「JIPA研修中長期ビジョン」を定め、現在の研修体系を確立し、年間約14,000名強の受講者を集める研修会を提供している。

本稿では、ビジネスの急速なグローバル化、第4次産業革命下の技術革新、ビジネス革新の変化の時代に対応できる知財人材の育成が急務となっている中で、JIPA研修会での人材の育成方針、育成内容について

ご紹介すると共に、筆者の考えるこれからの人材育成について紹介する。

2. JIPA の人材育成方針と育成活動の内容

JIPAで行っている知財人材育成のための研修会の特徴は、①人物像を、踏まえた体系的な研修、②定例化され、毎年開催される研修、③最新情報に応じてアップデートされた、実学の研修である。

JIPA研修の根底には、企業での実務を通して身に付けた知恵や経験を研修の「場」を通じて、競合他社も含めた会員企業全体の受講生に伝えていくという職業人・社会人の組織学習スキームがあり、会員企業のニーズに合わせた「手作り」の研修が過去から現在も引き継がれており、これが「会員の、会員による、会員のための知財研修」と言われる由縁である。

(1) 研修会の特徴

JIPA研修会は、目指す知財人物像を描き、「誰を」、「何のために」、「どのレベルまで」の3要素を考慮して研修体系や研修プログラムを設計企画し、順次実行に移している。

現在、企業の知財部門の役割は、技術部門からの発明を出願し、権利化し、活用するだけでなく、いかに経営に貢献できる知財戦略を立案、実行できるかであり、それを実現するには知財人材の育成が極めて重要であると認識している。

そのためには、研修を企画する際に、第一に、会員企業においてどのような知財人材が必要とされているのか、第二に、その知財人材をどの範囲でどのように育成するかを考慮し、研修プログラムの充実化、改編

を実施している。

（2）研修会の全体像

関東地区、関西地区、東海地区を中心に、現在 100 コース以上の定例研修と 40 コース以上の臨時研修を開催している。（図 1）。

主としては知財部門向けに豊富なコースを取り揃えているが、現在は技術開発部門向けコースも充実化しており、知的財産に関する知識だけでなく、グローバルな事業展開を行う上で必要な知識、例えば、交渉学や対話力のようなビジネススキルについても研修を

行っている。また、講義という座学が中心ではあるが、実務に近い演習形式、討論形式の研修も多く取り入れている。

具体的には、

- ① 入門コース（A コース）
知的財産権の法制度を広範囲に亘り理解し、基礎知識を習得する
- ② 初級コース（B コース）
知的財産の専門ジャンルの基礎的な専門知識および実務ポイントを習得する
- ③ 中級コース（C コース）

1 研修の全体像	
【定例研修】	
知的財産 専門家を育成	<p align="center">知財技術スタッフ研修：A、B、C、D、Eコース</p> <p>知財専門家としての知識、スキルを向上し知財専門家を育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 初心者～中堅実務者 → 法律ルールの必要知識を学習 ● 上級者～専門家 → 法律解釈、審判決動向など研究
知的財産に 強い技術者 を育成	<p align="center">技術者対象研修：Gコース</p> <p>研究開発段階から知財を意識できる、知財に強い技術者を育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新入社員から技術部門マネージャまでの年代別に研修を整備 ● 知財知識 + 演習によるスキルアップ
国内・国外の 知的財産権を知る	<p align="center">総合研修：Sコース</p> <p>知的財産権をめぐる国内あるいは国際的な環境変化を的確に把握するために必要な重要事項と動向について、最新の情報、豊富な実例により講義</p>
グローバルに 対応	<p align="center">グローバル研修：W、Fコース</p> <p>—グローバルコース(Wコース)— グローバル化する企業活動の知財スタッフとして、どのように経営に貢献していくか、支援していくか等を考え、その企業目的を達成すべく知財関連知識を習得する。</p> <p>—海外現地研修コース(Fコース)— グローバル化対応の知財スタッフを事前・事後研修と現地体験研修によって育成。 ● 米国、欧州、中国、インド、アジア</p>
経営的視点を 養う	<p align="center">経営感覚人材育成研修：Tコース</p> <p>経営的視点で知財を考え企業経営に知的財産を活かすことのできる知財変革リーダー、知財戦略スタッフなどを育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 知財知識だけでなく、経営自体を学ぶ ● 自らの意識改革のみならず組織変革を遂行する知財リーダーを育成
【臨時研修 他】	
ニーズ・話題の テーマ	<p align="center">臨時研修：Jコース</p> <p>時代の変化・ニーズに対応した各種の話題テーマに関する研修を実施</p>

（図 1：JIPA 研修会全体像）

特・実・意・商の四法のほか、民法、民訴法、不競法、著作権法などの関連諸法と、特許情報、明細書の書き方等の知財業務を効果的かつ効率的に推進する中堅実務者に必須の応用知識と実務スキルを習得する

- ④ 上級コース（Dコース）
審判、審決取消訴訟、特許侵害訴訟について事例を研究し、高度な実力を習得する
- ⑤ 研究コース（Eコース）
グループによる演習・討議形式により、より高度な実力を習得する
- ⑥ 技術部門向けコース（Gコース）
企業での階層（経験年数）に対応した技術者向け研修で、新入社員から管理職・マネージャーまでの実務的な内容を習得する
- ⑦ 総合コース（Sコース）
知財部門のマネージャーに求められる戦略思考、リスクマネジメント能力、グローバル対応力などを習得する
- ⑧ グローバルコース（Wコース）
グローバル化する企業活動の知財担当として、どのように経営に貢献していくか、支援していくか等を考え、企業目的を達成すべく知財関連知識を習得する
- ⑨ 海外現地研修コース（Fコース）
米国、欧州、中国、アジア他の現地を訪れ、現地知財有識者（弁護士等）の専門家による講義、現地企業の訪問、研修生による模擬裁判など現地でしかできない知識を習得する
- ⑩ 経営感覚人材育成コース（Tコース）
経営的視点で知財を考え、企業経営に知的財産を活かすことのできるリーダーなどを育成する

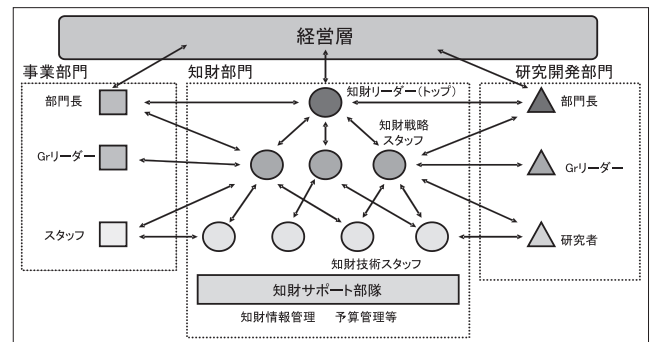
（3）人材育成方針

JIPA 研修中長期ビジョン⁽¹⁾として、「良い研修会を、良い環境で、継続的に、会員に提供することによって、人材の育成を図り、もって会員企業の経営に資する。」ことが、研修の使命であることを再認識し、新時代の要請にこたえる協会研修のあるべき姿として、①常に研修体系を見直し、知財の要請にマッチした研修体系を構築すること、②研修内容、レベル、講師、テキスト等に関するスペックを整備すること、③受講生の育成方針別ガイドを整備すること、以上の3

つの事項を提言した。

そして、この中長期ビジョンに基づき、知財人材育成の中心的な拠点としてJIPA 研修会が機能できることを目指している。⁽²⁾

その内容として、会員企業の知財業務に関わる人を知財リーダー（トップ）、知財戦略スタッフ、知財技術スタッフ、事業・研究開発部門関係者の4つのカテゴリーに分けて、経営に資する知財活動を行うための人物像を描き(図2)、この4つのカテゴリーと、知財業務のグローバル化に対応した「グローバル対応人材」の育成に注目した研修プログラムを充実化している。



（図2：知財業務に関わる人物像(機能として)）

以下、それぞれのカテゴリーに対する人材育成について具体的に紹介する。

① 知財リーダー（トップ）

「経営に資する知財」を自ら提案、実践できる人材を育成するため、「事業成功への知的財産における本質的課題と変革への取り組み」をテーマとする会社への提言書を作成し、グループで意見交換しながら、会社の経営に貢献する知財戦略を提言・実践する。

② 知財戦略スタッフ

自社の経営・事業を十分に理解・把握した上で、知財部門のビジョンに対して、具体的な課題及び課題達成のための創造的な方策を提言できる人物を育成するため、経営学の分析手法・ケースメソッドの基礎を学習、習得し、経営に資する知財戦略を立案する。

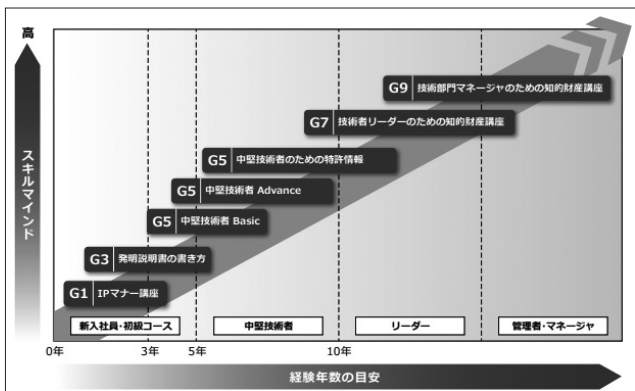
③ 知財技術スタッフ

権利化、調査、ライセンス、契約、訴訟等の特定の専門領域で最適な課題解決ができる人物を育成するため、グループ研究により、企画力や実行力を培い、問題解決の手法を体得する。

④ 事業・研究開発部門関係者

事業・研究開発を行うにあたり、自他社の知財の

重要性について認識し、知財を事業戦略に積極的に応用できる人物を育成するため、経験年数に応じてスキル・マインドを高める基礎力と実務力身に付ける。



（図3：事業・研究開発部門向けコース）

また、知財技術スタッフについては、上述した入門コースから総合コース、グローバルコースの研修により基礎知識、専門知識、関連知識を習得できるように設計している。

（4） 知財新人のための人材育成

筆者の社会人スタートは、ある企業の知財部門であった。

当時はバブル景気の真っ只中で、何をやりたいのか、何ができるのかも考えず、大学推薦で企業に就職はしたものの、配属の希望先としてデザイン部、研究所などを記載して提出したが、配属先は、知財の「知」の字も知らないのに知財部門（入社当時は特許部）であった。

入社して基礎教育（社会人としてのスキル）、工場実習、営業実習を経て、9月に知財部門に配属され、そこからが知財担当者としての「育成」される側でのスタートで、9月一か月間、前期の集中研修を受講することとなる。この研修で知財の基礎を学び、後の知財部門での活動の基本を身に付けることになるが、知財を知らない筆者にとってはきつい一か月間であった。

「育成」される側としては、やはり一人前になるために学ぶのであるが、仕事に対するモチベーションも高くないこの時期の「学び」は、いくら知財業務を行う上での必要なスキルを得るためとはいうものの、頭の中にはなかなか入ってこなかったが、今になって思えば、この一か月間があったからこそ、今の自分があることは間違いのない事実である。

すなわち、導入となること時期の育成は非常に重要

である。

JIPA 研修会では、この導入部の研修を手厚くしている。まず、入門コースであるが、新卒で知財部門に配属された新入社員や知財について全く知識がない状態で知財部門へ異動となった社員を対象として、最低限必要な知識、具体的には知的財産権に関する法規、知的財産部門の実務において最低限知る必要のある知識を教えている。上述した通り、著者が勤めた企業ではこの導入部分の教育は社内で研修する仕組みとなっているが、この導入部分の研修を社内では実施できない企業も少なくないため、合計 30 時間を費やして研修を実施している。

講師陣については、「会員の、会員による、会員のための知財研修」を行うべく、会員企業の現役の知財部門担当者を中心に講義課目を設定しており、最初の講義は「企業活動と知的財産制度」と題し現役知財部門長より、企業における知財活動について、事例を交えて講義していただき、その後、各法制度の基礎知識について、会員企業、弁護士、弁理士の講師に講義していただいている。

続いて、初級コースであるが、入門コースを修了し基礎知識を習得した方を対象として、知的財産権に関わる法制度を実務の観点から掘り下げて習熟できるように、事例や演習を織り交ぜて研修することで現場対応力を培ってもらうコースとしている。

具体的には、「特実・意匠基礎」と、「商標基礎」と、「知財法務基礎」と、「特許情報と特許調査基礎」の4グループに編成し、それぞれ 12 時間から 24 時間の研修コースとしている。

知財新人の育成として重要な導入部の研修を充実化し、受講しやすい環境を整えて研修を実施している。

3. 人材育成のあるべき姿

これまでの、JIPA での人材育成について述べてきたが、ここから筆者の企業での失敗経験談も交えて、これからの人材育成のあるべき姿について自論を紹介する。

（1） 人材育成とは・・・

「育成」される側から、「育成」する側になった今、強く思うことは、人材育成の基本は、受講者のスキルを向上させることであると思うが、本当にそれで正しいのだろうか。

筆者が勤めていた企業で、筆者自身が部下を持つようになり、その部下を育成する立場になったときにまずやったことは、筆者自身の（成功体験）を押し付けることだった。もちろん、これでうまくいくはずがなかった。何故かという、仕事へ取り組む姿勢が、筆者と部下では違い、経験則で部下を育成しようとしても、部下へは響かなかった。

イギリスのことわざに「馬を水辺に連れて行くことはできても、水を飲ませることはできない（You can take a horse to the water, but you can't make him drink.）」があるが、まさにこれだった。部下のやる気は部下次第なので、その気がない部下に、強制しても無駄だった。

このことは筆者の人材育成のヒントになった。部下本人の主体性を重要にするようになった。次に考えたのは主体性を持たせるにはどうするかで、例えば読者の方がある研修に参加するときに、自ら参加したいと思うか、上司から言われたから参加しました、とでは全く受講して得られるものも変わってくる。

主体性を持たせるには、コミュニケーションとモチベーションが大切になってくると筆者は考える。ここで言う「コミュニケーション」は上司から部下に指示・命令するだけの一方的なコミュニケーションや、上司からの指示・命令に対する部下からの報告・連絡を聞く双方向コミュニケーションではなく、上司と部下との間で意見を言い合えるコミュニケーションのことを言う。

円滑にコミュニケーションすることで、上司は部下の仕事への満足度・達成感を確認でき、満足度・達成感が低ければ、高められる方向へ導くことができる。円滑なコミュニケーションができれば、同時に部下の「モチベーション（やる気）」もあがってくる。これは部下との信頼関係が築けるからである。

ここまでできれば、主体性を持たせることも可能である。

主体性が持てれば、スキルを向上させることはやさしくなってくる。

すなわち、上司からの指示がなくても、部下が主体的に動くようになれば、必要なスキルを自ら見極め、スキルを向上するために自ら教育や研修、セミナーなどを自らの希望で受講するからだ。

人材育成の基本は、受講する本人の「主体性」が重要であると筆者は考える。

（２） これからの人材育成

JIPA 研修における人材育成もターニングポイントを迎えており、講義形式主体の Off-JT (off-the-job training) だけでなく、演習・討論形式の研修や、研修終了後に、講師との直接講義内容について話ができる「意見交換会」や受講生同志の会話の場「情報交換会」をセットにした研修を実施することで、OJT (on-the-job training) の機会を増やしている。

やはり、重要なことは、「知識」を集積するだけでなく、この「知識」をいかに活用するかであり、そのためには、上司、同僚、部下、その他関係者に相談したり、話し合ったり、経験を積み重ねることが重要であると思う。

また、第4次産業革命、オープンイノベーションといったビジネス革新の機に、知財活動が大きく変わろうとしており、今まで行ってきた、知財専門家（実務者）としての知識、スキル向上だけではなく、AI、IoT、ビッグデータ技術に支えられたデータ活用を見据えた知識とスキルを向上させていかなければならない。そのためには、知財部門としてだけの人材育成を考えるのではなく、事業戦略・経営戦略など、ビジネスやマネジメントについても学ぶ機会を多く提供し、ハイグレードな人材を育成していくべきである。

さらに、知財担当者の人材育成のみならず、経営部門、事業部門、営業部門、（もちろん技術部門も）に対しても知的財産関連の人材育成を推進していくことが重要になってくる。日本企業が事業で勝つための知財人材の育成が急務であることは間違いない。

4. 育成する側（講師として）の注意点

アイズブレイクではないが、講師として少し注意した方が良いと思われる点を書き出したので、参考にいただければ幸いである。

先日、企業での研修講師としての実績が充分ある方に、研修の講師を依頼し、そのデモ講義をしていただいたのだが、「育成」される側のことが意識されていない講義であり、このデモ講義を聞いた多くの方からも同様の意見をいただいた。この研修の対象は、技術部門向けの研修なのだが、知財担当者向けの講義にしか思えないのであった。何かというと、講義で使う用語が知財担当しか知らない用語（例えば、「請求項」、「均等論」、「WIPO」、「PCT」など）が頻繁に使用されており、「育成」される側の立場に立っていなかったため、

講義の内容を大幅に変更するように依頼させていただいた。

注意すべき点はこれだけではなかったのであるが、筆者も「育成」する側になってから、複数の研修会の講師を経験する機会を得て、「育成」する側としては細心の注意を払わなければ、人を育成することはできないのではないかと考えている。

筆者の講師としての失敗経験と、この失敗経験から注意していることを以下に記述する。

最初に講師をしたのは、筆者が勤めていた企業でも技術部門向けの知財教育であったが、極度の緊張から、早口になってしまい、伝えたいことの半分も伝えることができず、しかも時間が余ってしまった。これではまずいと思い、自宅で家族の前で何回もシミュレーションをし、時間と早口になることを家族に注意されながら聞いてもらった。家族の前であればもちろん緊張せずに話をするができるため、講義時間も上手く使うことができた。この時の様子を家族に撮影してもらうことで、自分の話し方、声の大きさなど自分の弱点を知ることができ、シミュレーションを行うことの重要性を認識した。それ以降も紆余曲折はあるが、徐々に講師として話す場が増えてきて、まだまだ半人前ではあるが、講師を務められるようになった。

また、講師だけでなく、社内での上司へのプレゼンテーションや重要会議での報告でも経験を重ねてきたおかげで、上手く伝えることができるようになったと自負している。

ここで、筆者が講義の講師や、プレゼンテーションを行う時に注意している項目をお役に立つかどうかはわからないがお教える。

- ① 何を伝えたいのかを明確に（目的と内容）
- ② 対象者（聴衆者）は誰か（部下、上司、技術者、相手を明確に）
- ③ 時間配分は大丈夫か（シミュレーションを必ず実施）
- ④ 資料をそのまま読まない（資料はあくまで参

考、自分の言葉で）

- ⑤ 声は明るく大きく、姿勢を正して、少しゆっくりと
- ⑥ 分かりやすい言葉で（専門用語、カタカナ言葉をなるべく使わない）
- ⑦ 問いかけや質問を入れる
- ⑧ 目を合わせる（聞いている相手の表情を確認する）
- ⑨ 動きを入れる（ジェスチャーは大きく、ゆっくり）
- ⑩ 短い言葉で（できる限り「、」を使わず「。」で一文を短く）

上記に加えて筆者が一番注意していることは、「つかみ」である。やはり聞き手の意識のベクトルを自分に向けさせることで、聞き手を自分の講義に惹きつけることができる。一番効果的な「つかみ」は自己紹介かと思われる。

5. まとめ

以上、JIPAの人材育成の方針と活動内容、これからの人材育成について紹介した。しかし、知財人材の育成は一朝一夕ではなく、継続することが重要であるとともに、育成する側だけの自己満足にならないように、育成された側（本人）が実際に活躍できる（できた）か否かをフォローできるような仕組みがなければいけない。

また、育成された人材が活躍できる「機会」や「場」が今後増えてくると思われるので、ハイグレードな知財人材の育成を目指した研修を充実させていきたい。

（参考文献）

- (1) 日本知的財産協会研修委員会, 「日本知的財産協会研修中長期ビジョン」, 知財管理, Vol.47, No.8, pp1161~1167(1997)
- (2) 日本知的財産協会研修企画委員会, 「JIPA 研修中長期ビジョン…知財人材育成の中心的な拠点を目指して」, 知財管理, Vol.56, No.9, pp1439~1447(2006)

(原稿受領 2018. 9. 18)