

キヤノンにおける知財部門・ 研究開発部門への知財教育

キヤノン株式会社 知的財産法務本部 藤原 英之、志水 英貴



要 約

企業における知財活動の目的は、知財権を用いて事業を成功に導くことにあります。事業を成功に導く知財権を生み出すためには、知財部門を強化することも重要ですが、それだけではなく知的財産を生み出す研究開発部門の知財力も強化する必要があります。そこでキヤノンでは、知財部門と研究開発部門の両方の教育に力を入れています。ここでは、①特許の出願・権利化を主たる業務とする「特許技術者」と、②特許を生み出す主役となる「研究開発者」とへの知財教育を中心に、キヤノンの知財教育の現状と今後の考え、キヤノン自ら生み出し浸透した「知財重視の風土」を、知財教育によりそれぞれの部門でどのように継承しているかを紹介します。

目次

1. はじめに
2. 当社における「知財重視の風土」
3. 知財部門の「特許技術者」への知財教育
 3. 1 新入社員研修
 - (1) 合同研修プログラム
 - (2) 新人基礎演習
 3. 2 権利化実務の伝統とトレーニング (OJT)
 - (1) 特許技術者による出願明細書を作成する伝統
 - (2) 要所要所で報告する伝統
 3. 3 広い視野を持つ人材を育成するために
 - (1) 短期的な施策 (クロスセンター研修)
 - (2) 中期的な施策 (官公庁、外部団体、グループ会社への出向)
4. 研究開発部門の知財教育
 4. 1 研究開発現場で生まれた文化「知財マインド」
 4. 2 「知財マインド」を次世代へ引き継ぐ
 - (1) 「環境 Surroundings」の整備
 - (2) 「仕組み Mechanism」の整備
 - (3) 「教育 Education」の整備
5. 今後の展望
 5. 1 CANON IP SPIRIT
 5. 2 実践的な知財戦略立案能力の養成の新たな取り組み
 - (1) 過去の自他の事例から知財戦略を概観
 - (2) 各事業が現在置かれている環境の分析
 - (3) (1) と (2) の比較と修正
6. まとめ

1. はじめに

企業における知財活動とは、事業・研究開発部門においては知的財産を生み出し、知財部門においては生み出された知的財産を権利として取得し事業を成功に導くために活用することを指します。

事業が成功するためには、知財権を取得する知財部門を強化することも重要ですが、それだけでは不十分で、知的財産を生み出す源である事業・研究開発部門の知財力も強化していく必要があります。そのために、知財部門の人材を育成するだけでなく、事業・研究開発部門においても知財活動の重要性を理解する人材を育成する必要があり、その両方の人材がそろふことではじめて、事業・研究開発・知財部門の三位一体で知財戦略の立案と実行が可能になります。そして、三位一体の知財戦略による事業貢献が顕在化されることにより、知財の重要性を、知財部門ではいうまでもなく、直接の受益者である事業の関係者も、身をもって理解できるようになります。

様々な知財権を用いる知財ミックスによる知財戦略の重要性が謳われて久しいですが、本稿では、なお重要性の高い①特許の出願・権利化を主たる業務とする「特許技術者」と、②特許を生み出す主役となる「研究開発者」とへの知財教育を中心に、当社の知財教育の現状を紹介し、当社の知財を重視する伝統をそれぞれの部門でどのように継承しているかを述べます。

2. 当社における「知財重視の風土」

当社は、長年にわたり、積極的な研究開発による独自技術で差別化した製品力を競争力の源泉としてきました。独自技術で差別化した製品開発とは、「独自技術の特許で守る」ことと「第三者特許を尊重する」ということを両立させることを意味します。

当社の知財活動の歴史の中でも、特筆すべきターニングポイントは、普通紙複写機の研究を開始した1962年からです。当時、故丸島儀一氏の著書にある通り、米国のゼロックス社は「600件あまりの特許で事業を固め上げ、いかなる攻撃にも耐えられるような特許体制を作り上げていた」⁽¹⁾とあるように、当時の市場はこれらの特許による参入障壁を築いていたゼロックス社の独占状態でした。

研究開発者と知財部門の努力の結果、わずかな期間でゼロックス社の特許を使わない独自のNP方式の試作品を1966年に完成させ、1970年にはNP1100という製品を発売しています。さらに、1978年にはゼロックス社とクロスライセンス契約を結んでいます。こういった経験を経て、当社では「知財重視の風土」が生まれ、「知財重視の風土」は、研究開発部門では研究開発活動において常に知財を重視する意識を持つ「知財マインド」として、知財部門では事業に貢献するための権利化スキルを継承する「知財DNA」⁽²⁾として、それぞれ根付くこととなります。知財重視の風土は、当社のような研究開発型の会社においては非常に重要であるため、後の世代にも引き継ぐことが知財教育の大きなテーマとなっています。

知財重視の風土を引き継ぐための知財教育といっても知財部門のそれと研究開発部門のそれとでは、組織の役割が異なるためおのずと教育の性格が異なります。知財部門においては、競争優位性を生み出す強い権利を取得するための権利化スキルを「知財DNA」として継承するため「トレーニング(OJT)」を重視し、研究開発部門においては、知財活動の重要性を理解する人を育て、常に研究開発活動と一体化した知財活動すべき「知財マインド」を継承することを重視します。

3. 知財部門の「特許技術者」への知財教育

まず、当社の知財部門における知財教育について触れます。ここでは、特許の出願・権利化を主たる業務とする特許技術者の知財教育についてご紹介し、どのようなトレーニング(OJT)をして、「知財DNA」を引き継ごうとしているかを述べます。

3.1 新入社員研修

当社では、新入社員全員に対して受入研修とその後の生産実習を行います。その後、知的財産法務本部(以下、知財本部と略す)に着任し(7月)、3か月間の知財本部の研修を修了後、知財本部の配属先に配属されます。

(1) 合同研修プログラム

3か月間の知財本部の研修の冒頭の1週間は、当社の新入社員のみならず、グループ会社の知財部門に配属され

る新入社員も対象とした合同研修を行います。合同研修プログラムでは、知財部員として知っておくべき知財法関連の基礎知識の習得に加え、特許出願、技術契約、模倣品対策、ライセンス、特許訴訟等のすべての知財業務の基礎知識を学びます。

また、当社は、知的財産のグループの総合力を強化するために、グループ会社に対して、グループ会社の知的財産の取り扱いに関するルールを定めています。このルールをグループ会社を含めた知財部門の新入社員に理解してもらうことで、知財重視の姿勢をグループ会社にも共有し、「知財重視の風土」のグループ全体への浸透を図っています。

(2) 新人基礎演習

特許技術職の新入社員は、残りの3か月弱の期間で、さらに拒絶理由の応答や明細書作成の基礎演習を行います。グループ会社からの希望があれば、当社の知財部門の新入社員と共に行うことがあります。

基礎演習で工夫していることは、演習の講師の選定です。講師には、経験年数が5年程度の特許技術者を選んでいます。こうした講師を選ぶことにより、講師は、それまでに先輩から受け継いだ、あるいは自ら獲得した権利化に関するスキルやノウハウ等の暗黙知を、あらためて言語化して伝える必要が生じます。講師は、そのようなステップを踏むことで、単に新人を教育するというだけでなく、講師自身にも新たな気付きをもたらし、講師自身の更なる成長につなげることができます。このようにして、自らが受け継いだ「知財 DNA」をアップデートし、アップデートした新しい「知財 DNA」を新人へ伝承しています。

3. 2 権利化実務の伝統とトレーニング (OJT)

新入社員研修を終えると、特許の出願・権利化を主たる業務とする特許技術部門に配属されます。当社では、特許技術者の知財教育は、競争優位性を生み出す強い権利を取得する権利化スキルを身につけるために、「トレーニング (OJT)」に重きを置きます。「トレーニング (OJT)」によって身につく権利化スキルと当社の「知財 DNA」は密接に結びついています。

「キヤノンにおける知財人材育成」⁽²⁾の中で、著者の木下は、「知財 DNA とも呼ぶべき伝統」を支える精神の一つとして、「最後まで諦めず、粘り強く結果を求める」という精神をあげています。事業を成功に導くためには、競争優位性を生み出す強い権利が必要で、そのような強い権利を取得するためには、時として、権利化が難しい案件であっても安易な妥協をせず「諦めず」に、審査官を納得させる論理を考え抜き絞り出すスキルが求められることがあります。権利化が難しい案件で、このような論理を考え出して権利化に成功すれば、その担当者はスキルを身につける中でこの精神の重要性を腑に落ちて理解することができます。この精神を理解すると、他の案件でも、諦めないことで様々なスキルを身につけるようになります。経験的にも、事業に貢献することができた案件はこのように「最後まで諦めず、粘り強く」考え抜いた案件であるため、特許技術者がこの精神の重要性を身をもって感じる事が非常に重要です。このように、当社の「知財 DNA」は、日々の「トレーニング (OJT)」によって身につくものであります。

以下に具体的に紹介します。

(1) 特許技術者による出願明細書を作成する伝統

当社の特許技術者は、自ら出願明細書を作成する伝統を受け継いでいます。特に経験年数の浅いうちは相当数の出願明細書を作成し、かつブラザー・シスター⁽³⁾、部課長、ベテランらの指導を受け、様々な気付きが得られるような仕組みにしています。

この目的は、重要な案件を他人任せにせず素早く質の高い出願明細書を作成するために必要なスキルを身につけることにあります。経験年数が浅いうちにかかなりの数をこなすことで、発明の本質の捉え方や明細書作成のイロハが身に付き、効率的に進める方法を見出すことができるようになります。これを繰り返すことで、他者の明細書の評価する評価力や、発明者の発明提案書の作成を指導する指導力を身につけるようになります。後述しますが、

当社では発明者自身が出願明細書の形式で発明提案書を作成する企業文化があるため、発明者の発明提案書の作成を指導する能力や、その指導の前提となる他者の明細書を評価する能力を身につけることは重要です。

特許技術者が成長するに従い、発明者が発明提案書を作成するところに積極的に絡み、発明提案書のストーリーや実施例の内容を発明者と打合せ、発明提案書を早い段階から権利化を見据えたものに仕上げるようになります。こうして、自身の業務効率を上げるだけでなく、発明者の発明提案書を作成するスキルを向上させつつ、質の高い出願明細書を効率よく作成できるようになります。こうした進め方は、特許事務所に出願明細書の作成を依頼する場合にも生きてきます。

特許技術者による出願明細書作成は、先に述べた通り「権利化が難しい案件を権利化する」ためにも極めて重要であるため、当社の「知財 DNA」の継承にとって欠くことができない施策の一つです。

今後は生成 AI を利用した出願明細書の作成が当たり前になるとしても、AI に使われるのではなく AI を使いこなすために、必要なスキルを権利化担当者は身につける必要があると考えています。このため、今後も、特許技術者による出願明細書を作成する伝統を継承していきたいと考えています。

(2) 要所要所で報告する伝統

当社では、案件の方針を決定するために、要所要所で、クレームや権利化の方針、審査経過、ファミリーの状況等を、権利化担当者が部課長らに報告する伝統があります。特許技術者は、ある時点まで、「失敗を恐れず」⁽²⁾にチャレンジすることができますが、案件の重要度が増すほど、部課長、ベテラン、知財本部の幹部など多くの目に晒されることとなります。彼らは、審査官や権利行使される側の視点に立ち、作成した方針に対して質問や意見をします。そこで、特許技術者は、様々な気付きを得られるため、重要な育成の場となっています。また、下記に示す通り報告の対象件数も多いため、短時間で要点を伝え、相手を説得する能力を鍛えることができます。このような場を通して、当社に特有な「知財 DNA」を引き継ぐことができると考えています。

報告する例を下記に示します。

1) 外国出願報告会の伝統

特許技術者は、外国出願する案件を、特許技術部門の責任者を含め部門全員に対して報告しています。外国出願は、会社としても大きな投資となるため、非常に大事な報告会と位置付けられています。クレーム案、先行技術との差分、実施例の追加、出願国の増減などを議論し、特許技術者を育成する貴重な場となっています。

2) 外国出願の許可通知の報告の伝統

外国出願報告会をいわば種蒔きの段階での報告として位置づけるならば、許可通知の報告は刈入れの段階の報告として位置づけられます。例えば、米国出願を例に挙げます。当社の場合、年間約 2000 件超（2024 年実績）の米国登録件数がありますが、それらすべてについて、特許技術者が各案件の自社製品での実施内容、審査経過、クレーム、対応ファミリーの状況などを把握した上で、それを部課長に報告し、許可通知後の対応（クレームの補正が必要なく Issue Fee を支払うのか、補正のために RCE（Request for Continued Examination するのか、或いは別の観点の権利を取得するための別継続出願をするのかなど）を決定します。

3) 重要権利化案件報告

特許技術者の担当する案件のうち重要なものをあらかじめリストアップし、オフィスアクションなどが出たタイミングで部課長に報告して、権利化方針を決めます。重要権利化案件は、許可通知の報告と同様に自社製品での実施内容、審査経過、クレーム、対応ファミリーの状況などを把握した上で、方針を報告します。どのように引例との差をつけつつ、自社製品をカバーしたクレームでどのように反論するかを決めます。担当者が自分の反論案を説明し、アドバイスを受けます。もちろん、重要権利化案件が登録になった際も部課長へ報告することが必要になります。

4) 実施時発明評価本部内審議会

当社では、権利が確定した職務発明について、発明者に報奨金を支払っています。報奨金の等級を決定する前段階として、知財本部内で審議会を開催しています。具体的には、特許技術者が、知財本部内の本部長、技術センターの部長以上の前で、発明の重要性に関する報告を行い、等級を審議しています。他の報告と同様に、特許技術者の重要な育成の場になっています。

これまで説明したように、特許技術者は、様々なタイミングで様々な人から質問やアドバイスを受け、また数をこなすことで、様々な気付きを得て、権利化が難しい案件であっても、適正な権利を取得できるスキルを身につけることができます。また、同じ案件を審査の経過とともに、何度も報告することになるため、要点をまとめて報告するスキルも向上します。

3. 3 広い視野を持つ人材を育成するために

特許の権利化を主たる業務とする特許技術者も、特許の権利化を中心にキャリアを積むと、自身の成長のためにも、業務の視野を広げることが必要となってきます。知財業務の視野を広げ、知財業務をより理解すると、自身の将来像を明確にすることができるため、知財業務に対するモチベーションを向上させることにつながります。これによって、単に伝統的な「知財 DNA」を継承するのではなく、新しい業務に触れ、伝統的な「知財 DNA」を新しくアップデートする機会につなげています。当社では、以下の施策を行っています。

(1) 短期的な施策（クロスセンター研修）

ここ 10 数年間の取り組みとして、知財本部の知財部員にも好評な「クロスセンター研修」という育成施策を紹介します。

知財本部は構成員が 400 人を超え、4 つのセンターそれぞれで専門性の高い業務を遂行していますが（図 1）、逆に他部門の業務を経験できる機会が少ない、という状況にありました。

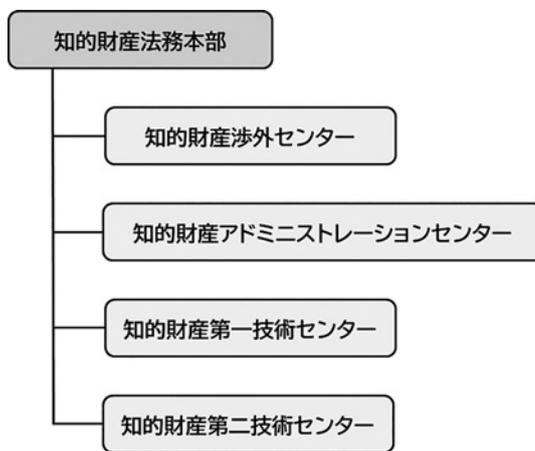


図 1 当社の知的財産法務本部の組織図

また、近年複数の知的財産権を組み合わせて製品やサービスを多面的に保護する知財ミックスの必要性の観点からも、他センターの業務を互いに深く知ることが求められていました。

そこで取り入れられたのが「クロスセンター研修」です。半年に数名ずつ 3 か月から 6 か月くらいの期間で、他部門の業務を週 2 - 3 日のペースで行います。「クロスセンター」という名称ですが、同じセンター内の他の部門を選ぶこともできます。

視野の広がりに加えて、人的ネットワークの拡がりもあり、個人の成長と組織力アップに役立っています。また、この研修をきっかけにして、センターの垣根を超えた活動も生まれています。

(2) 中期的な施策（官公庁、外部団体、グループ会社への出向）

当社では、知財部門である程度経験を積むと、知的財産にかかわるさらに広い視野と高い視座をもった人材を育成することに力を入れます。その一環として、知財関係の官公庁の諸機関や国内外グループ会社等へ複数年にわたって出向する機会があります。以下にその一部を紹介します。

1) 内閣府知的財産戦略推進事務局への出向

内閣府知的財産戦略推進事務局では、「知的財産推進計画」の策定にあたって、企画・立案、各省庁との調整、有識者会議の運営などを行います。また、政策を推進するために、企業の知財関係者や経営者への政策説明なども行います。こういった経験を通し、当社の知財部門では得られない経験・知識・人脈を形成することができます。

2) 特許庁総務部国際政策課・国際協力課への出向

この部署では、諸外国の知財制度の運用と調和、新興国等における知財環境整備などにあたり、国内関係省庁（経産省、外務省）、外国知財庁、現地大使館との調整を行い、国内の要望等を実現へと向かわせます。企業の知財部門では得られない経験を積むことができます。

3) 国内外グループ会社への出向

米国、中国、英国、フランス、オランダ、インド、オーストラリアなどに、海外の開発拠点や知財拠点があり、グローバルな知財管理を行うために海外グループ会社へ出向させています。また、国内においても、研究開発を行っているグループ会社を中心に、人材交流など様々な目的で、出向させています。国内外グループ会社への出向は、経験の幅を広げることに加えて、多様性対応力、タフネスさ並びにバランス感覚を身につけることができる点で、非常によい人材育成の場として機能しています。

4. 研究開発部門の知財教育

次に、研究開発部門の知財教育を紹介します。

「2.当社における『知財重視の風土』」で説明したように、研究開発者の中に芽生えた「知財マインド」は、当社における「知的財産の基本方針」（図2）として、研究開発者に深く根付いています。

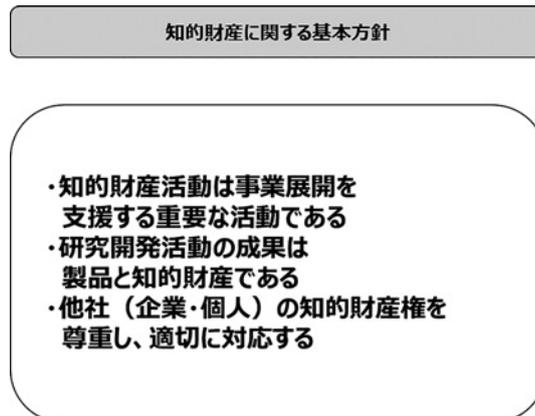


図2 知的財産に関する基本方針

4. 1 研究開発現場で生まれた文化「知財マインド」

上述の基本方針と同様に、当社では、1970年頃より、「研究開発は製品を出して完了ではなく、独自技術を（知的財産権として）権利化してはじめて完了」「研究開発者は、レポートよりも特許（発明提案書）を書け。文献よりも特許公報を読め。」（図3）ということが社内で行われるようになりました。

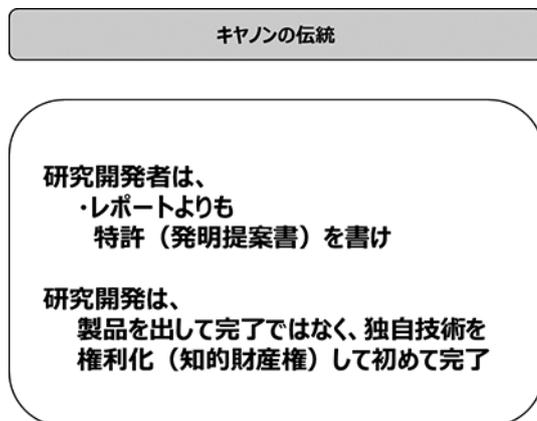


図3 キヤノンの伝統

当社の研究開発者は自らの発明を、口頭やメモで伝えるのではなく特許（発明提案書）を書くことで、自分の発明をより明確に把握し、不足している部分などを認識することができるようになります。さらに、たとえ、自身のなした発明に対して近い先行技術が見つかったとしても、それを詳細に分析し新たな差を見出し、新しい発明につなげることができるようになります。

このような経験から、当社では、発明者自身が、出願明細書と同等の発明提案書（詳細な明細書、図面等）を書いています。

また、特許公報を技術情報として読むことで、日々更新される競合他社の開発動向、技術のトレンドをつかむことができ、特許公報を権利情報として読むことで、注意すべき権利者を把握できるため、他者の権利の尊重にも繋がります。

さらに、他者の知財権についても、知財部門と綿密な議論を重ねながら、最終的にどうするかを研究開発部門の責任で判断する文化が生まれました。

研究開発者たちが、自らこのような手法を編み出し、さらに何十年にも亘ってOJTを繰り返し、成功体験を積み重ねたことで「知財マインド」が次の世代に引き継がれ（図4）、当社の伝統になりました。

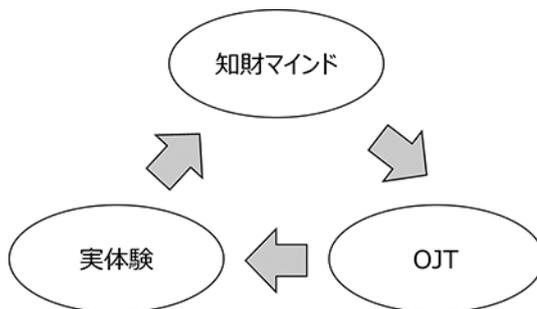


図4 知財マインド継承のイメージ図

研究開発者一人一人が知的財産を尊重する「知財マインド」を持つに至ったことは、事業のために知財を活用する知財戦略意識を芽生えさせました。

4. 2 「知財マインド」を次世代へ引き継ぐ

このような「知財マインド」は、第三者との様々な特許問題を解決していく中で、次の世代へ色濃く引き継がれました。

しかし、製品や技術がコモディティ化し、市場が成熟化するとともに、争いの数は減少するため、「知財マインド」の低下につながりかねません。「知財マインド」の低下は、OJT による教育効果の低下につながり、このような状況下では OJT に頼ると、「知財マインド」は継承されなくなります。

しかし、製品や技術の成熟化・コモディティ化が進行しても、なお別の付加価値を探索することで、知財戦略が成り立つことは「生き残るための『知財戦略のススメ』⁽⁴⁾で論じられており、このような状況においても我々は知財戦略が成り立つと考えています。つまり、このことはコモディティ化が進んだ製品を扱う事業であっても、新規のブレイクスルーを起こす技術を生み出した時には、知財的な大きな突破力を発揮できるように、「知財マインド」を確実に継承しておくことが、重要であることを示していると考えています。

このため、当社では、「知財マインド」を確実に後世に引き継ぐために、OJT だけに頼らない教育体制を構築しています。OJT に優る実践的な教育はないものの OJT では伝えきれないことを OFF-JT により補いそれらを補完する教育体制の構築を目指しています。

具体的には、「環境 Surroundings」「仕組み Mechanism」「教育 Education」を整えることで、知財活動の重要性を理解し、事業を強化できる「知財マインド」を持つ研究開発者を育成しています（図5）。

「知財マインド」を育成するには、研究開発者一人一人に「知財マインド」を芽生えさせる「環境 Surroundings」と、自発的な成長を促す「仕組み Mechanism」と、成長をサポートする「教育 Education」の整備が重要だと考えています。

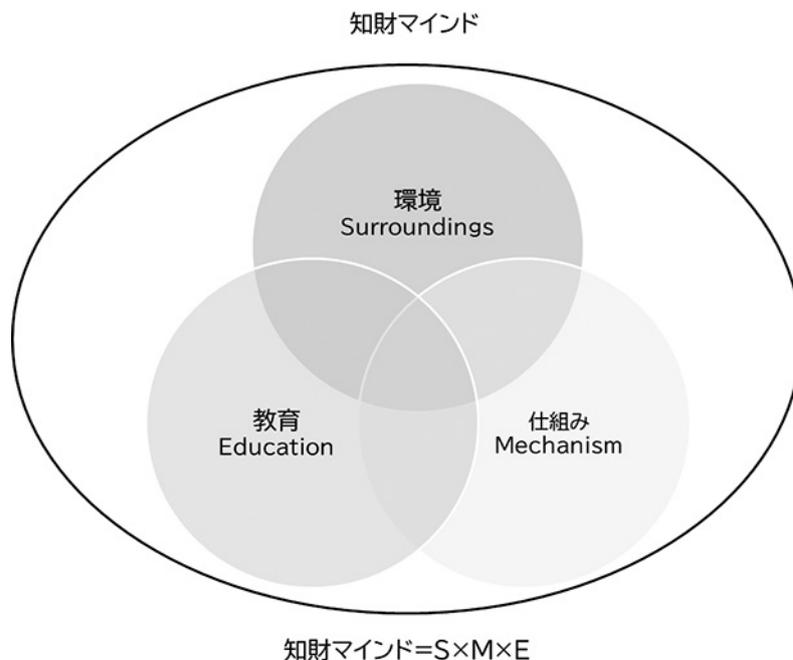


図5 知財マインドの育成モデル

(1) 「環境 Surroundings」の整備

研究開発者一人一人に「知財マインド」を芽生えさせる「環境 Surroundings」の整備について説明します。

1) 研究開発トップから研究開発現場への意思入れ

「知財マインド」を研究開発者一人一人に浸透させるためには、「知財マインド」を芽生えさせる「環境 Surroundings」の整備が重要です。そのためには、研究開発現場の OJT だけでは不足で、所属する事業・開発のトップによる意思入れが重要です。当社では、事業ごとに、事業・研究開発・知財本部の各部門のトップが集まる本部間のミーティングを開催し、事業の弱み・強みを分析共有し、そこから知財戦略を策定し（事業・研究開発・知財の三位一体）、それを実現するためにトップからの研究開発者への意思入れをしています。こうすることで、研究開発者一人一人が「知財マインド」を意識する環境を作ります。

2) 研究開発部門が主体的に動く

研究開発の成果である技術を守るためには、その技術を最もよく知る研究開発者自身が創造的な部分を認識し、それを出願して知的財産権にする必要があるため、研究開発部門が主体となって、出願活動を行っています。

また、他者の知的財産権を尊重するためには、他者の知的財産権に対して、侵害・非侵害を見極めたり、回避策を考え実行したり、無効資料を探したりするために、その技術を一番よくわかっている人が主役になって、かかわることが不可欠です。このため、当社では、第三者の特許を調査し侵害を防止することも研究開発部門の責任としています。

これらの活動を知財部門が全面的に協力・サポートしていることは、言うまでもありませんが、このようにすることで、個々の研究開発者に他人事ではなく自分事として「知財マインド」を芽生えさせる環境が整備できます。

(2) 「仕組み Mechanism」の整備

さらに、研究開発者一人一人の「知財マインド」の自発的な成長を促す「仕組み Mechanism」について説明します。

1) 褒賞制度

・発明表彰制度

発明を創作する活動を促進するため、当社では、1986年以來、優れた知財活動や優秀な発明を毎年表彰（グループ会社全体の発明・活動も表彰）し、研究開発者の創作意欲や知財活動の活性化を図っています。とりわけ、表彰式は、ほとんどの会社役員が出席する中で行われ、経営トップから直接表彰されるため、当社の中でも非常に権威があります。

・発明功労者制度

発明表彰制度と同様に、発明を創作する活動を促進するため、長年にわたり極めて多くの「職務発明」をなし、他の社員の模範となっていると認められる「発明者」を、発明功労者として認定し、表彰しています。

2) 発明活動促進のイベントの開催

毎年行われる発明表彰式と並行して、グループ会社全体が参加する発明推進イベントを開催しています。そのイベントでは、事業部門のトップからのメッセージ、優れた発明として表彰された発明者によるポスターセッション、優れた知財活動の紹介などを通じて、発明活動を促進しています。

(3) 「教育 Education」の整備

研究開発者一人一人の「知財マインド」の成長をサポートする教育の体制を以下のように整備しています。

1) 教育 Education における知財部門の役割

研究開発者に対する知財教育における知財部門の役割は、トップから意思入れされた研究開発者各人への知財面での成長を補完することです。発明をブラッシュアップする研究開発者自身の能力を高めるためには、日々接する研究開発者の上長や知財部門のメンバーらとの OJT が最も効果的であるため、そのような場を使って研究開発者各人の成長を補完しています。

特に重要な OJT を下記に紹介します。

・アイデア出しとブラッシュアップ活動

研究開発部門で生まれたアイデアを、発明者、発明者の上長、知財部門の担当者らが先行技術を見ながら議論を重ねて、発明をブラッシュアップしています。

また、研究開発者各人への知財面での成長を補完するためには、研究開発者やその上長の基礎レベルを上げるための OFF-JT も必要であるため、OJT と共に OFF-JT の充実化も図っています。OFF-JT は集合研修、web 教

材などを準備しています。

2) 教育 Education 体制の整備

・教育プログラム

当社では、下記に示す階層別の教育プログラムを準備し、各階層において必要とされる知財知識を習得できるようにしています (図 6)。

リスクマネジメント	[Bar]				
知財戦略				[Bar]	
技術契約・ライセンス契約	[Bar]				
意匠・商標	[Bar]				
著作権	[Bar]				
技術標準	[Bar]				
拒絶理由検討	[Bar]				
先行技術調査	[Bar]				
提案書作成	[Bar]				
アイデア創出	[Bar]				
知財制度	[Bar]				
	新人	中堅	リーダー	課長	部長

図 6 当社の教育プログラム

5. 今後の展望

当社における知財教育について今後の展望を以下に述べます。

5. 1 CANON IP SPIRIT

今後、当社が飛躍していくためには、研究開発により、既存事業が勝ち残り、新規事業も成功することが重要です。

そこで、当社では、脈々と受け継がれる「知財重視の風土」をより強化し発展させるべく、これを「イノベーションへの情熱」、「発明に対する誇り」、「知的財産を尊重する DNA」などを含めた概念として「CANON IP SPIRIT」と再定義し、CANON IP SPIRIT を次の世代に引き継ぐものとして、今まで以上に強固なものにしようとしています。

5. 2 実践的な知財戦略立案能力の養成の新たな取り組み

今後は、取得した知財権をどう活用すればよいかを事業部門・研究開発部門・知財部門それぞれでより戦略的に考えることができるように、知財戦略立案能力を養成しなければならないと考えています。

本稿では、特許技術者と研究開発者の知財戦略立案能力の養成についての新たな取り組みを述べます。

(1) 過去の自他の事例から知財戦略を概観

まず、自他の事例から過去においてどのような状況でどのような知財権を生み出しどのように活用したかをできる限り詳細に振り返り、研究開発者、知財担当者の一人一人がこれを知識として持つようにします。こういった知識を持つことで、過去において、自他でどのような知財戦略が有効であったかを学習者は理解することができます。

(2) 各事業が現在置かれている環境の分析

次に重要なことは、事業が現在置かれている環境 (例えば、先行者なのか後発者なのか、同業者の数が多いか少ないか、業界が成長しているか成熟しているかなど) を詳細に分析します。それぞれの事業ごとに他社とどのよう

な関係を構築することを目指そうとしていて、そのためにどのような知財権を持ち、知財権をどう活用することでそれを実現できるかといった知財戦略を関係する研究開発者・知財担当者と立案し共有します。

(3) (1) と (2) の比較と修正

さらに、(2) で分析した事業が今置かれている状況が (1) の過去のどの状況と類似しあるいはどの点で異なるかを詳細に比較分析します。そして、過去のどの知財戦略を応用できるか、あるいは応用できないか、過去のどこをどのように変えれば現在に適用可能なのか等の示唆を、過去の戦略・戦術と現在のそれとの差を汲み取りながら、(2) で立案した知財戦略を修正します。

このようなことを繰り返すことで、事業を強化する実践的な知財戦略立案能力を養成できるのではないかと考えています。単に、過去を振り返るのではなく、事業が今置かれている状況を通して、研究開発者・知財担当者が知財戦略の重要性を再認識し、今の事業の状況に応じた知財戦略を新た創り出すことができれば、「知財マインド」の低下を防ぐだけでなく、今の事業の強化に役立つより実践的な知財戦略立案能力が獲得できると考えています。

マーク・トウェインの言葉とされている「歴史は繰り返さないが韻を踏む」という言葉が示す通り、現在と過去の類似点・相違点を詳細に把握することで、現在において過去の戦略をそのまま引用するのではなく、どこを応用できるか判断でき、それを端緒に現在に適用させた新たな知財戦略を創出できると考えます。実際、知財分野とは異なりますが、戦史においては、このような例は枚挙にいとまがありません。幸いにも、当社は、様々な事業の栄枯盛衰を経験し、それぞれの事業において、知財戦略を活用してきたといえるため、そのような材料の宝庫といえます。

また、この過程 (1) から (3) を通して、研究開発者・知財担当者は過去の先人たちの知財戦略にも触れることができます。こうして、当社の「知財重視の風土」を単に継承するだけでなく今に生かすものとして強化できるのではないかと考えています。

今後は、このような能力を持つ研究開発者・知財担当者を養成することが重要で、これをなすことにより CANON IP SPIRIT を次の世代に引き継ぎ、強固なものにできると考えています。

6. まとめ

以上述べた通り、本稿では当社の知財部門と研究開発部門における知財教育について紹介しました。

知財部門の教育は日々の業務と直接関連することから「知財 DNA」を継承するために「トレーニング (OJT)」に重きを置きます。新人研修で基礎的な知識を身につけた後、自ら考えた権利化方針を、部課長、ベテランらに報告しながらトレーニングをすることで、権利化に必要なスキル・ノウハウを身につけ、数をこなすことで、スピードを身につけ、当社の「知財 DNA」ともいべきスキル・ノウハウを身につけます。さらにクロスセンター研修や官公庁、外部団体、グループ会社への出向を経て、より広い視野と高い視座を持った人材を育成し、「知財 DNA」をより新しいものへ作り変えることを試みています。

また、研究開発部門の知財教育に関しては、「環境 Surroundings」「仕組み Mechanism」「教育 Education」を整えることで、知財活動の重要性を理解し、事業を強化できる「知財マインド」を持つ開発者を育成します。

このようにして、当社の「知財重視の風土」を知財部門・研究開発部門の双方で継承していこうとしています。

将来については、知財部門、研究開発部門のいずれにおいても、実践的な知財戦略立案能力の養成をすべく、教材や方法論を固めていきたいと考えています。

(参考文献・注釈)

(1) 丸島儀一. キヤノン特許部隊. 光文社新書 .p29.2002

(2) 木下達也. キヤノンにおける知財人材育成 .tokugikon.2013.no268

<http://www.tokugikon.jp/gikonshi/268/268tokusyu2-1.pdf>

この中で、木下は、「知財 DNA」を「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

精神に支えられた伝統としている。

(3) プラザー・シスター：後輩指導の役割を与えられた先輩社員。

(4) この箇所では、鮫島正弘、小林誠、「生き残るための『知財戦略のススメ』第1回～第5回」、日経クロステック（とりわけ第5回）を参考とした。

<https://xtech.nikkei.com/dm/atcl/column/15/012800028/>

(5) 本稿を執筆するにあたって、丸島儀一「知的財産戦略 技術で事業を強くするために」、ダイヤモンド社を参考とした。

(原稿受領 2025.9.30)