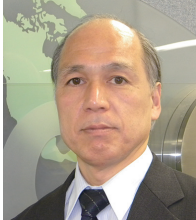


企業内職種別知財教育と特許情報の活用

Intellectual property education by occupation in a company and utilization of patent information



一般社団法人発明推進協会 研究所長兼知的財産研究センター長

扇谷 高男

特許庁特許管理企画官、特許庁審査企画官、京都大学客員教授、内閣府参事官、特許庁審査第三部首席審査長、工業所有権情報研修館人材開発統括監を経て、2010年4月より現職

✉ t-ogiya@jiii.or.jp

TEL 03-3503-3025

1 大きな社会変革の到来

近年、知財を巡る環境が、目まぐるしく変化している。1989年ベルリンの壁が崩壊し、1995年TRIPs協定が発効したことにより、世界の市場は一つとなり、21世紀になって、世界全体はグローバル競争の時代に入った。そして2004年パルミサーノ・レポートが出され、2007年、世界全体が一斉に、イノベーション競争に突入していった。

ところがここへ来て、更に大きな社会変革が起ころうとしている。

日本では、2016年、Society 5.0の実現という国

家目標を立てた。Society 5.0とは、狩猟社会(Society 1.0)、農業社会(Society 2.0)、工業社会(Society 3.0)、情報社会(Society 4.0)に続くもので、IoTで全ての人とモノがつながって新たな価値が生まれ、AIにより必要な情報が必要なときに提供され、ロボット等の技術により人の可能性が広がり、イノベーションにより数々のニーズに対応できる社会である。(図1)

また、2015年には、国連で、SDGsが採択された。SDGsとは、貧困、産業・技術革新基盤、環境等17項目からなる、持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)である。(図2)

このような大きな社会変革への適切な対応を目指して、本年6月、知的財産戦略本部は、2025年～

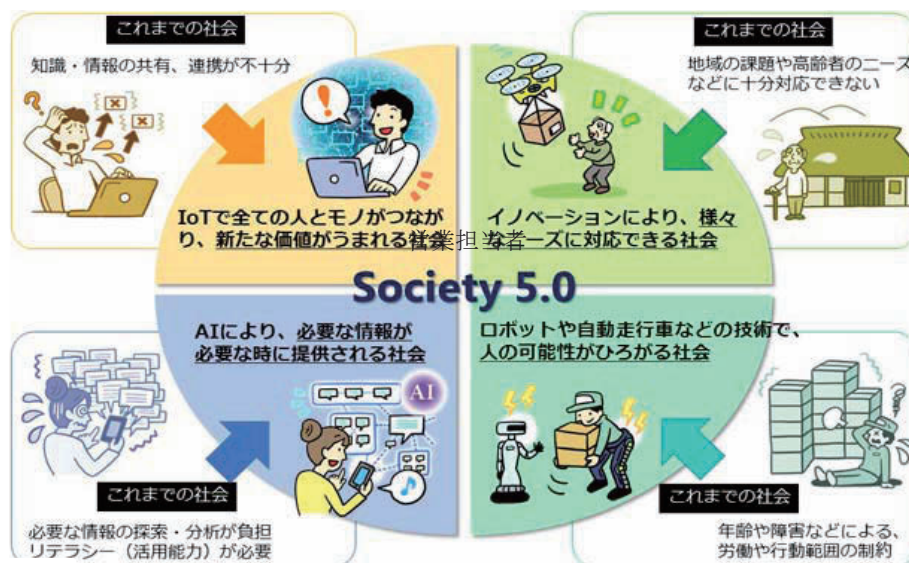


図1 Society 5.0

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



図2 SDGs

2030年頃を見据えた、新たな知財国家戦略ビジョンを策定した。企業においても、この大きな社会変革に向けて、戦略的な対応が求められる。

2 全社的知財教育の必要性

先に述べたような大きな社会変革が起こると、業種を超えて、技術分野を超えて、更には国を超えて、新たなビジネスの連携と競争が起こる。いや、もうそれは起こり始めている。そして、世界中に広がるリソースを活用するオープン・イノベーションは、企業にとって必須の戦略となっており、業務提携や様々なライセンス活動、時には、業務分離やM&Aも視野に入れてビジネス戦略

を展開していかなければいけない。その時に必要不可欠な知財戦略は、オープン&クローズ戦略である。

このようなビジネス環境下では、事業のあらゆる場面で、知財を意識する必要がある。知財に対する正しい理解がなければ、イノベーション競争時代に生き残ってはいけない。言い換えれば、知財を制するものが、ビジネスを制すると言っても過言ではない。

このような状況を踏まえると、全ての部門の従業員に対して知財に関する教育が必要である。(図3)

もちろん、従業員の所属・地位によって、学ぶべき内容は異なってくる。そこで、以下、①一般事務職員、②研究・開発担当者、③営業(広報)担当者、④管理職及

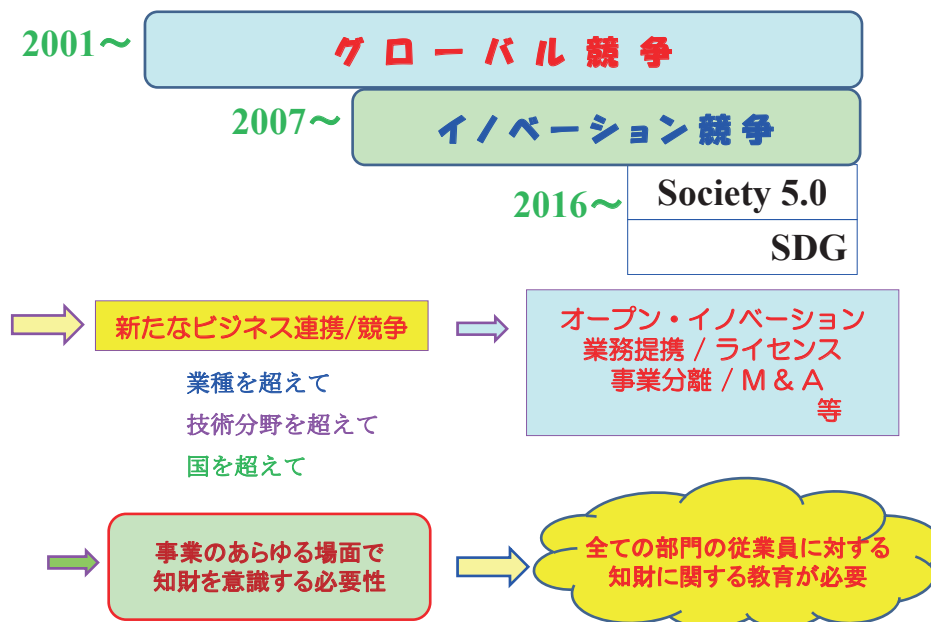


図3 全社的知財教育の必要性



び⑤経営者に対する知財教育について、個々にその特徴、取り組むべき内容について述べる。

3 企業内職種別知財教育

(1) 一般事務職員向け知財教育

社会人教育のポイントは、①効果的・効率的な研修、②OJTによる学習、及び③評価システムの導入とされている。

一般事務職員にとって知財は、通常の業務ではあまりなじみのない事項であるので、②のOJTによる学習は期待できない。したがって、①効果的・効率的な研修が重要となってくる。研修に当たっては、身近な事例を用いて学ぶことが重要となってくる。そのため、いきなり特許の話から入るのではなく、著作権から始めたほうがよい。映画やアニメ、音楽、小説などに著作権があることは、子供でも分かりやすい。そこから始めて、創作することの必要性や重要性を学び、創作物や、創作者を尊重すべきこと、模倣品や海賊版がいけないことを学ぶことが肝要である。次に、アイデアが発明となり、発明が製品化され、それが社会の発展につながり、自社に利益をもたらして行くことを学んでいく。最近では、実際に手足を動かして体験する、アクティブ・ラーニングが好評である。また、ただ話を聞くだけでなく、グループ・ディスカッションも効果がある。さらに、できれば、自社製品を例にとって学べば、研修効果は一層高まるであろう。

そのうえで、③評価システムを導入すべきである。年度当初に、管理職は職員全員と面談をして、本年度の年間目標を立てさせる。例えば、本年度中に、知的財産技能検定3級を取得しますとか、外部の知財研修を2回以上受講しますとか、何か業務改善提案を出しますとか、この1年間で達成すべき目標を立てさせるのである。そして1年後、その目標が達成できたかの効果確認をする。目標が達成できていれば、人事考査に反映する。評価は、能力と実績の両面から評価すべきである。このような評価システムを、社内に周知することによって、社員全員の知財マインドの向上が図られる。

このような効果的、効率的な研修の実施と、評価システムの導入の組合せが、企業内知財教育の基盤となるであろう。

(2) 研究・開発担当者への知財教育

研究・開発担当者は、知財を創造する者である。知財を創造するためには、特許情報の活用が不可欠である。特許情報は、権利情報であるとともに、最先端の技術情報でもある。しかも、本当は他者には知られたくない貴重な情報である。したがって、特許情報を活用すれば、①技術知識、技術動向の習得、②自社研究成果の評価、③技術導入・共同研究のための技術所在の把握、④同業他者、親会社等の動向把握、⑤イノベーションの狙い目の発見等が可能となる。

そこで、研究・開発担当者向けには、一般職員向けの知財研修プログラムに加えて、特許情報分析・活用のためのプログラムを提供することが求められる。特に、パテント・マップ作成・活用のためのトレーニング・プログラムが効果的である。例えば10件程度のフロント・ページを選定し、そこから課題と解決手段を抽出する。次にこの課題と解決手段を、それぞれ3~4程度に分類し、縦横のマトリクスを作成する。これだけでも、10件の特許情報分析ができる。

そのうえで、OJTとして、研修終了後、この特許情報分析を日常業務の中に組み入れてもらう。具体的には、自社関連特許情報を定期的に、例えば毎週金曜日の夕方に、10件ずつピックアップし、先に述べたようなマトリクスを作成する。この課題と解決手段の分類を共通にして、毎週この作業を蓄積していくと、やがて多数の特許情報によるデータベースとそのパテント・マップが出来上がっていく。また、このパテント・マップを活用してグループ・ディスカッションをすれば、業務に直結したアイデアやヒントも見えてくる。このようにすれば、特許情報に慣れ親しむことができるとともに、情報分析能力の向上も見込め、さらなる分析への意欲も湧いてくるであろう。

(3) 営業（広報）担当者への知財教育

実は、研究開発のニーズやシーズは、営業担当者経由で入ってくることも多い。知財センスがあれば、このニーズやシーズをビジネスチャンスとすることができる。一方、製品販売後の事業展開は、営業担当者の働きが中心となってくる。このときに、営業担当者が自社製品・サービスを売ろうとするあまり、貴重な社内ノウハウを簡単

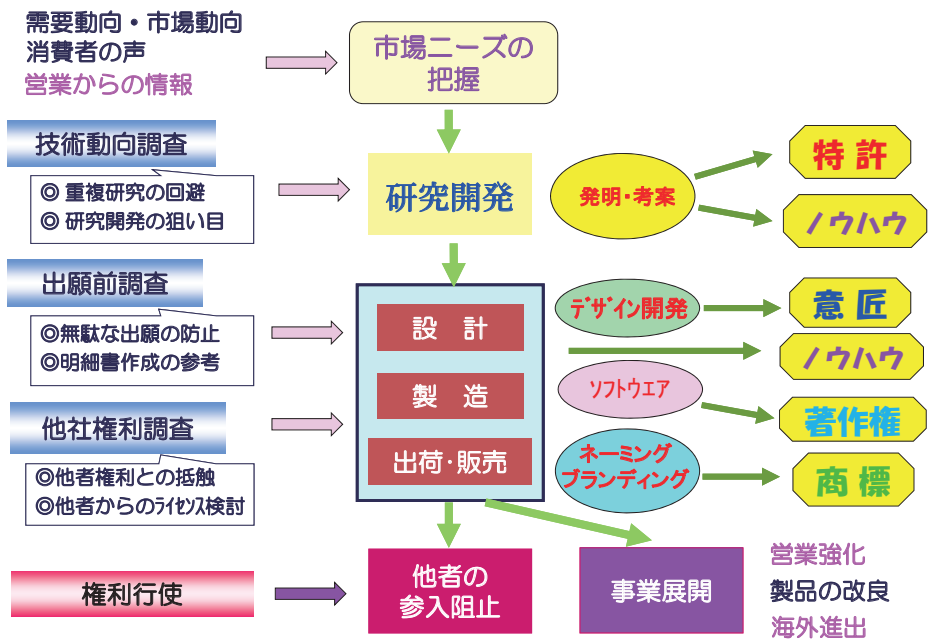


図4 企業の事業創出と知的財産

に外部に漏らしてしまうリスクもある。(図4)

そこで、営業担当者には、一般職員向けの知財研修プログラムに加えて、知財無知によるビジネスリスクと、優れた知財センスによるビジネスチャンスのお話をすべきである。具体的には、過剰PRや苦情処理への必要以上の対応等によるノウハウのリークや、顧客から聞いた話の中から新商品のアイデアのヒントを見つけ出すこと等について、具体的な事例を例に挙げて説明すれば、効果的な研修となるであろう。

また、営業担当者や広報担当者には、広告に関する著作権について留意点を理解してもらわなければならない。広告を作成するときなどに、インターネットでよく表示されているイラストを使用しようとするが、このイラストの中には、使用許諾を必要とするものが多く含まれている。中には、無料使用可となっていて、「詳細はこちら」ということになっていて、その説明を見ると、商業利用の場合は使用料を必要としますとなっていて、後日料金請求が来るというケースもある。

デザインを外注するときも、デザイナーとの契約時に、著作権の取り扱いについて明確にしておかないと、後でトラブルの原因になる。このようなことも、研修等できちんと説明し、理解を得ておかなければならない。

(4) 管理職への知財教育

先に述べたように、今日既に事業のあらゆる場面で

知財を意識しなければならないビジネス環境となっている。このような状況下では、管理職は、自分の事業部門だけでなく、自社の事業全体を俯瞰して判断し、最適なタイミングで適切な決断をしていかななくてはならない。

そのような管理職に対しては、経営者の視点から知財マネジメントを習得するための研修プログラムが必要である。

経営者は、知財に関して、次の3つを期待している。
 ①既存事業の優位的発展・成長、②新規事業の育成・事業化の促進、③知財による利益率の向上である。中でも、②の新規事業、つまりイノベーションの促進は、今後の企業の持続的発展のためには不可欠である。したがって、今後重要視すべき知財マネジメントとは、イノベーション・マネジメントを指すと考えてもよい。

パルミサーノ・レポートの責任者であったIBMの元会長兼CEOのパルミサーノ氏は、「勝者とは、嵐を生き延びた者ではなく、ゲームのルールを変えた者だ。」との名言を発している。これまで同じ方向の研究開発で先頭争いをしていた日本企業のやり方はもう古い、イノベーションこそが生き残るための唯一の方法なのだ。そしてこのイノベーションは、単発ではいけない。変化し続けること、イノベーションを連続的に行っていくことが、持続的発展・成長のための唯一の道なのである、という意味であろう。

このような経営者の期待に応えるために、管理職は、イノベーション・マネジメントを知財の視点から学ばなければならない。具体的には、不適切な知財マネジメントによるビジネスリスクの回避と、適切な知財マネジメントによるビジネスチャンスの拡大、そして戦略的な知財活用の実際を修得する必要がある。このような求めに応じた、具体的で実践的な研修プログラムが必要である。

(5) 経営者への知財教育

経営者に、時間を割いて研修を受けてもらうことはありえないし、すべきではない。ではどうするか。

経営者には、経営会議で、知財の重要性を認識してもらうのが、最も効果的であろう。具体的には、定期的で開催される経営会議の議題として、自社関連の特許情報分析結果を発表することをお勧めしたい。例えば、事業部と連携を取り、当該事業部の新規事業について、特許情報と一般情報を組み合わせて、技術動向分析や他者の動向分析、特筆すべきイノベーションの種などを発表する。その時には、特許・マップ等を有効に用いて、簡潔明瞭な説明を目指し、できれば、追加調査発注をもらうようにするのが良い。そして追加調査に対しては、求められたもの以上の報告をすべきである。

このような努力を繰り返して、経営会議の議題として、知財に関する議題が定期的に取り上げられるように仕向けていく。そうすれば、経営会議の出席者、すなわち経営の幹部は、知財に関心を持たざるを得なくなる。これが、最も効果的な経営者教育だと思われるが、いかがであろうか。

4 特許情報の知財教育への活用

企業内で知財教育を進めるにあたっては、特許情報の有効活用が、研修効果の向上に欠かせない。

研究・開発担当者への知財教育においては、特許・マップが極めて有効である。自分の得意な技術分野であれば、研修及びOJTによって特許・マップの作成、活用のスキルは簡単に身につくであろう。特許・マップは、その作成・活用目的が明確であれば、非常に有効な分析結果を得られるであろう。

経営者にも、特許・マップは効果的である。短時間で経営者の理解を得るには、分かりやすい資料である

必要があるが、その意味では、特許・マップと一般情報の組み合わせが最適である。

一般職員や営業担当者、管理職向けの知財研修プログラムにおいては、事例が極めて有効である。事例は、成功事例よりも失敗事例の方が、説得力がある。このような事例を活用したケース・スタディが研修効果を高めることは、もはや周知の事実であろう。特に失敗事例を取り上げ、その失敗の要因を分析し、どの段階でどう対処すればその失敗を防ぐことができたのかを、グループ・ディスカッション等で議論し、認識共有することは、最も効果的な教育手法であろう。

知的財産活用事例は、特許庁やINPITのホームページに数多く掲載されている。このような知的財産活用事例も、有効な特許情報の一つであろう。そのいくつかを以下に紹介しておく。

知的財産活用企業の事例

http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/pdf/kigyuu_jireii2014/all.pdf

特許情報分析の事例

http://www.jpo.go.jp/sesaku/chusho/pdf/bunseki/zireisyu_h29.pdf

グローバル知財戦略の事例

http://www.jpo.go.jp/shiryuu/s_sonota/teaching_case.htm

5 侵害対応チャート

最後に、当協会が開発した、オリジナル特許情報を紹介したい。当協会では、これに「侵害対応チャート」という名称を付けている。

この「侵害対応チャート」は、当協会が長年特許庁からの受託事業として実施してきた、外国産業財産権侵害対策等支援事業（通称：外国相談室）を通じて相談員が蓄積してきたノウハウを、見える化したものの一つである。

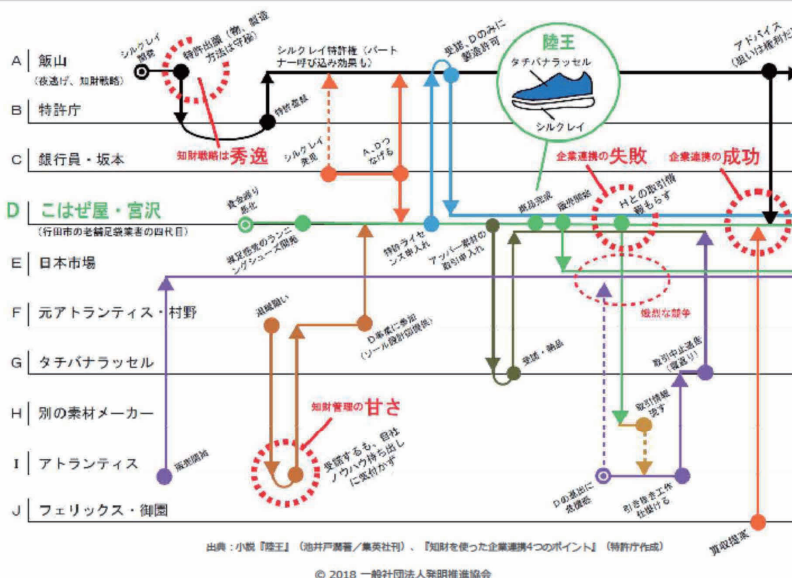


図5 侵害対応チャートの例（「陸王」を題材として）

中小企業からの、海外進出が絡んだ知財相談の多くは、長らく相談員を悩ませるものであった。相談に来た中小企業の方に、これまでの経緯をお話し頂くのだが、その説明は、話があちらこちらに飛んだり、時間の流れが混乱していたり、また自分の都合の悪い部分をはしょったりするので、その中小企業の方の抱えている知財の問題が何であるかを十分把握するのに、結構な時間を要していた。

そこで、相談内容を明確化し、課題を的確に認識して頂くために考え出したのが、チャートとして整理することであった。この相談内容整理チャートは、横軸に時間の流れをとり、縦軸に登場人物や地域等を並べて、どの時期に誰がどのようなことを行ったのかを整理したものであった。このチャートを、相談に来た中小企業の方に見てもらい、これで事実関係の確認をし、課題をはっきりさせて、相談対応をスムーズにするようにしたのである。

外国産業財産権侵害対策等支援事業は、残念ながら、平成29年度で終了した。しかし、相談員が長い年月をかけて蓄積したノウハウをこのまま埋もれさせてしまうのは惜しい。ということで、事業終了後に、上記の相談内容整理チャートを更に進化させたのが、この「侵害対応チャート」である。横軸に時間の流れをとり、縦軸に登場人物や地域等を並べて、どの時期に誰が何を、どうなったのかという相談内容整理チャートの基本コンセプトは生かしながら、5W1H（いつ・どこで・だれが・

なにを・なぜ・どのように）をすべて図表中に示すようにした。これにより複雑な問題が整理され、誰でも情報共有が可能となった。

小説「陸王」は知財がその重要なテーマの一つであるが、この小説「陸王」における企業連携の成功と失敗をチャート化したものを、「侵害対応チャート」の例として図5に示す。

このチャートは、中小企業の知財相談に対応するためのもので、弁理士や弁護士、知財コンサルタントのような方々に活用して頂こうと作り出したものであるが、できあがったものをよく見ると、企業内で経営者に対する説明資料としても優れていることが、徐々に分かってきた。例えば、新聞等で知財に関する記事が掲載されたときに、また注目すべき侵害訴訟の判決が出されたときに、それを経営者に対して分かりやすく説明するためにも、有効に活用できるものである。また、企業における知財教育用教材としても、今後の発展が期待できるであろう。

