

## 中小規模の知財部における知財新人の教育

—OJTを中心とした能力アップと知財部門の活性化—

石 川 浩\*

**抄 録** 中小規模の企業知的財産部にとって、知財部門への未経験者（知財新人）は虎の子であり、実際の配属は数年に一人である。一方で知財部門の業務は多様であるために、システム化された教育プランを持っていることは希であろう。知財新人の教育の在り方として、まず、知財に興味を持たせ、短期・中長期の目標をもって、OJTとOff-JTを組み合わせながら実行することが望まれる。OJTで重要なことは、作業手順や知識重視ではなく、基本の教育、原理原則を考え、論理的思考のできる人材を目指すことである。こうした取り組みを、管理者、教育担当者、所属員が行うことにより、知財新人のみならず部門全体が成長・活性化する。

### 目 次

1. はじめに
2. 知財に興味を持たせる モチベーションの持続
3. 目標設定、目指すべき人材目標
  3. 1 短期的な目標設定
  3. 2 中長期的な目標設定
4. OJTとOff-JT
  4. 1 OJTとは
  4. 2 Off-JTとは
  4. 3 調査業務について
5. 考え方の教育
  5. 1 論理づけについて
  5. 2 基本的な考え方 原理原則
  5. 3 課題解決とイノベーション
6. 組織全体の成長 OJTモデル事例
  6. 1 職務発明審議依頼書の作成業務
  6. 2 頻 度
  6. 3 担当者・クロスチェック者の役割
  6. 4 管理者の役割
  6. 5 エグゼクティブサマリー
  6. 6 モデル事例の効果と課題
7. おわりに

### 1. はじめに

知財人材育成が知財立国<sup>1)</sup>のために必要と言

われて久しい。知的財産基本法にも国の政策課題として知財人材の確保が謳われている<sup>2)</sup>。

日本知的財産協会、工業所有権情報・研修館、知的財産教育協会、日本弁理士会など、様々な団体が知財教育のための研究活動、Off-JTのための研修の場を提供してきている。それでは、これまでに十分な人材が輩出されているだろうか。知財立国の目指すべき課題が変化し、求められる人材像の視点も変化してきているが、その都度、求められる知財人材についての課題が指摘されており、人材育成が十分とはいえない状況にみえる。求められる知財人材に、高い専門性と多様性が求められるようになってきた。

こうしたなか、中小規模の知的財産部（知財部）<sup>3)</sup>における人材育成、特に企業内で、新入社員に限らず部門間異動等で知財部門へ配属される知財未経験者（以後「知財新人」という）の育成を扱った論説等はあまりみない。中小規模の知財部の場合、部門への新人配属は何年かに一人である。そして、そのほとんどは、社内の他部門からの異動によるものであり、多くは

\* 持田製薬株式会社 弁理士 Hiroshi ISHIKAWA

研究開発製造等の技術部門からの異動である。数年に一人のために、体系だった知財新人教育システムを持っている会社は希であろう。しかも、中小規模の知財部の場合、その時期時期で、深く取り組まなければいけない課題は絞られており、しかも、それは突発的に多様に変化する。ある時は、大型ライセンスのために、契約案文と特許クリアランス/デューデリジェンスに追われる。突発的に、特許権侵害訴訟の対応に追われることがある。またある時は、職務発明制度のような社内規程・運用の改訂作業を行うことになる。このように、突発的で多様に変化する業務について、限られた人員で対処しなくてはならず、体系だった知財新人のための教育プログラムの作成は殆ど不可能に近い。

小論では、このような環境にある中小規模の知財部において、虎の子である知財新人の教育のために実践しなければいけないこと、そこで共通すべき考え方、教育担当者<sup>4)</sup>、部門管理者は何をすべきなのか。筆者の経験と実践をふまえながら考えてみることにする。

## 2. 知財に興味を持たせる モチベーションの持続

知財新人の多くは本人の意思とは無関係に知財部門に異動・配属されるであろう。特許業務に関する限り、そのほとんどは、研究・開発・生産等を経験した技術系の人材である。このような人材に対して、最初に重要なことは、知財について価値観・興味を持てるかである。単に、知財業務が会社にとって大切な仕事であることを説明しても、技術系がバックグラウンドの者に、法律や事務的要素が強く映る知財部の業務を、自分の仕事として理解を得るには苦勞する。面白いと、思ってもらえるようになることが重要である。

バックグラウンドが技術系の人材であれば、発明は最先端の科学技術を扱うことが多いので、

最先端分野、誰も成したことのない技術、ということでは好奇心をくすぐることができることを経験する。先端技術の動向に興味を持つ者は多い。そして、特許は、最初にその技術を成した人（発明者）へのご褒美として、産業利用はあなただけのものと、特許権を付与するのだと話をする。

また知財新人には、配属された最初の頃は、前の部署の仕事と知財の繋がりについて理解を深めるための話をする。特に、研究成果については、それが会社の研究戦略と知財戦略の中でどのように役立つのかについて説明する。同時に、業界新聞などに紹介されている同業他社の知財を巡るニュースについても紹介をして、知財についての理解を深めてもらうことにしている。

しかしながら、実際に知財の業務に触れると、新しいことの連続であり、作業・手順の意味が分からず、不安にかられる場合が少なくない。一つの対処方法は、共通の話のできる仲間を持つことである。言葉に出すことで、そして、相手の話を聞くことで、不安の原因が取り除かれ、価値観が共有できる。さらに安心感・前向きな姿勢に繋がることもある。小さな組織では難しいかもしれないが、上司より同僚（若干の先輩）が、こうした話相手として好適であろう。こうした環境への配慮も管理者にとって重要なことである。後述するが、業界団体等の知財委員会に出て知財を語り合う仲間を持つことは、継続的に価値観を共有できる仲間をつくる視点でも、重要である。

知財業務に関するモチベーションの持続・高揚は、知財新人だけの課題ではない。むしろ、組織を活性化するために、中堅社員の課題でもある。ここで重要なことは、成功体験・達成感、合わせて価値観の共有・共感だと考える。

成功体験がモチベーションの維持向上と教育効果として重要であることは、改めて論ずるま

でもない。知財部の場合、「裁判に勝った」、「知財ライセンスに成功した」、等の大きなイベントでの経験は極めて効果的だが減多にない。そこで、日常の小さな事について、木目細かく上司や教育担当者が認めて褒めることが大切となる。例えば、特許出願完了、特許登録、等のイベントは絶好の機会である。

知的財産に関心を持てるようにと、筆者は、技術系新入社員（主に研究所に配属される）に、1日程度の「特許」に関する導入教育を行っている。内容として重要なことは、産業界では、アカデミア（学生時代）と異なり、モノ造りにおいて知的財産権が如何に大切なのか、そして、研究成果は知的財産権化して事業に役立てなければならないということである。この中では、筆者の会社で経験した特許権侵害等を理由に上市した製品の製造販売中止を決断した苦い経験と、研究所の成果（医薬品候補物質）が技術導出でき、高額な契約金を受け取った明るい話題とを話すことにしている。特許を取得するための特許要件についての話はわずかである。

この導入教育では、入社早々に、研究者に対して知財マインドを持つきっかけを提供する。現場教育について、小論ではこれ以上述べないが、上記の導入教育内容は、知財新人に対しても、じっくり改めて話をするようにしている。

### 3. 目標設定、目指すべき人材目標

知財に関して興味・価値観が持てるようになったとき、次に重要なことは、目標設定である。中長期的なビジョンと短期的な具体的な目標とに分けて考える必要がある<sup>5)</sup>。

#### 3.1 短期的な目標設定

最初に、短期的な目標を設定する必要がある。当面、どのような業務でスキルを磨き、一人前と言えるようになるかの設定である。筆者は、「特許調査業務」と「出願・権利化業務」とを

知財マインドを育成する基本業務だと位置付け、原則として、この二つの業務について独り立ちできることを目標にすることになっている。その時々、その部門での喫緊の課題があり（例えば係争案件）、その業務に組込むために、異なる目標を設定する場合もある。

この二つの業務は、中小規模の知財部において、日常的に発生する業務である。所属員のすべてが、これらの業務について一定のスキルを持っている。従って、知財新人にとって、これらの業務についての価値観が部門内で共有しやすく、情報交換がスムーズにできる。

特許出願・権利化業務は、研究開発型のモノ造りをしている会社にとって、生命線である。知財部門は研究所にあり、研究所の研究成果を権利化することをコア業務としている場合が多く、筆者の会社も例外ではなかった。知財部門と研究現場の密接なコミュニケーションが可能となり、権利化機会の拡大、良い明細書作りに繋がる。

知財新人が特許制度を理解するための入り口として、明細書作成業務は極めて重要である。知財新人がその技術分野について馴染みがある場合、一層効果的である。明細書中の実施例は、研究者（発明者）が作成することを基本としているが、研究者と連携して、研究成果を、明細書として仕上げる。知財新人にとって馴染みのある技術分野であれば、この時、同業他社の関連する技術の特許明細書を理解することができ、明細書作成・書きぶりを真似ることも厭わないだろう。このとき、特許明細書特有の論理展開を学習することができる。引き続きの審査過程で、特許庁からの拒絶理由通知等に対応することにより、さらに特許制度についての理解を深めることができる。

もう一つの調査業務について、会社によっては、調査専門チームを組織して、権利化業務と分けている会社もある。筆者は、調査と権利化



業務は、車の両輪の関係として両方の業務に精通することで、一人前の知財マンの基礎が形成されると考えている。そのため、調査業務も知財新人の目標に加えている。調査業務の重要性は次の章で紹介する。

また、上記二つ以外の業務について目標を考える場合に、「知財人材スキル標準」<sup>6)</sup>が役立つ。特に、中小規模の知財部にとって、その会社にとって経験豊富な業務分野は少ないので、幅広い知的財産関連業務の中から、身につけるべきスキルのチェックリストとして重宝する。実際の教育訓練は、小論の冒頭に紹介した各団体が主催するOff-JT研修などを利用し、OJTと組み合わせるようになる。また、この「知財人材スキル標準」は、マネジメント人材についてのスキルも記載されており、中長期的な目標設定にも役立つ。

### 3. 2 中長期的な目標設定

中長期的な目標設定は、所属する会社の人事制度と連動させて考えることが望ましい。

長期的には、専門性を発揮しつつも比較的定型業務の専門職<sup>7)</sup>を目指すのか、高度な専門性をもって企画総合力を発揮させる総合職を目指すのかを選択することになる。総合職は、知財係争案件や、プロジェクトの知財戦略を任せられるイメージであり、究極の目指すところのイメージは、「変革期リーダー」<sup>8)</sup>である。

中長期的な目標設定には、時間がかかる。知的財産業務についての一定の全体イメージが持てないと、目標も絵に描いた餅となってしまう。日常業務についての、各論となる業務スキルを複数経験していくうちに、自分のできることは何か、目指すところは何か、見えるようになってくる。中長期的な目標設定は、こうした時期に、繰り返し話をするのが重要である。

## 4. OJTとOff-JT

### 4. 1 OJTとは

OJT (On the Job Training) とは、業務をしながら仕事を修得すること (トレーニング) である。本来の意味は、単純な業務遂行に伴うスキル習得とは異なり、教える事を意図した担当者が存在し、教えられる側 (知財新人) も教育目的を共有して計画的に臨むものである。

OJTの計画について、一般に、最初は教育内容を軸に業務が選択され、トレーニング計画が作成される。徐々に、部門の業務を普通に分担するようになり、そこで学習・修得すべきことが添えられた計画が作成される。しかし、一定期間が過ぎると、OJTの計画がおざなりになり、業務の完了だけに意識が働き、知財新人側も指導者側も、教育訓練の意識が薄れてしまうことが多い。

OJTでの業務遂行は、タスクブレイクダウンをより詳細に行い、そのタスク毎に修得すべき内容の確認、修得レベルのチェックを行うべきものである。既に業務マニュアルが準備されている場合、そのマニュアルを利用して教育訓練が進められる。ここで注意しなければいけない点として、マニュアル重視になると、結果的に、作業手順重視となることである。マニュアルに基づいて業務を覚えることは、作業効率の面で非常によい。しかしながら、一般的にマニュアルには考え方の紹介がなく、応用力を付けるためには、考え方や基本を指導者がフォローする必要がある。

OJTを計画的に行うことが、知財新人の成長に大切な事である。モチベーションを維持するためにも役立つ。そして、もはや知財新人の域を脱しても、より高度な知識・スキルについての教育訓練を続けることが、知識とスキルの定着のために重要である。

ここで、気付くことであるが、教育計画を作成することにより、教育担当者・管理者側も、普段何気なく実行している日常業務について、改めて分析・振り返ってみる絶好の機会となることである。知財新人の形振りを見て、教育担当者側の気づきもあり、教育担当者の業務遂行スキルアップに繋がる。結果として、OJTの継続は、部門全体のスキルアップに繋がることになる。

そして、このようなOJTの発展型は、各職場で行われている業務検討会であろう。高度で専門的な業務になると、もはや、教育する側、される側の区別がなくなる。お互いの足りない点を出し合って、より良いものにしていく。そこでは、考え方のスキルも含めて各自の能力が発揮され、スキルに磨きがかかるのである。

## 4. 2 Off-JTとは

Off-JT (Off the Job Training) は、日常の通常業務を離れて、業務遂行に必要な知識やスキルを身につけるものである。専門的な知識習得や、特定のスキル修得のために、専門家から教育・訓練を受ける機会となる。実際に、知財新人の短期目標に沿った教育計画の中で、このようなOff-JT研修を適宜組み込みOJTで不足しがちな知識面を強化することができる。

基礎的な知識を学習するためのOff-JTに適した研修会は、日本知的財産協会や発明推進協会、工業所有権情報・研修館等、多くの団体で様々なレベルのコースが準備されている。法律の知識や裁判例の学習については、まさに第一線で活躍中の専門家から講義を受ける機会がある。特許調査に関しては、データベースを提供している会社が、それぞれのシステムについての研修会を開催している。

Off-JTはまとまった知識を専門家から修得する絶好の機会である。しかし、ほとんどの研修は、講師の話を聴くスタイルの研修なので、

その後のフォローがないと、聴いた知識のほとんどは直ぐに忘れられてしまう。

通常、Off-JTの知識を定着させることは知識の反芻であり、その一つがミニレポート作成である。短く纏まりをもって書くことで、記憶の定着と他の知識との連携を取ることができるようになる。但し、研修資料の焼き直しとっていいないか、注意が必要である。OJTの訓練内容とOff-JTの主題に重なりを持たせることは効果的である。機会がある都度、OJTの中でもOff-JTで学習したことを確認していくとよい。そのような機会がなくとも、日常業務の中で、研修で学習したことを確認する習慣をつけると良い。周囲から声をかけることで、知財新人を、研修内容を記憶に残し使えるようにしよう、という気持ちにさせる。

さらにまた、知財新人は必ずしも対象ではないが、筆者は、日本知的財産協会の実践型の研修、委員会活動、あるいは、業界団体の知財委員会の活動も実践型Off-JTと位置付けている。各国の知財制度や企業の知財活動等について調査・研究し、提言に纏めることが目的であるが、この活動を通じて、大幅な能力向上が図られることを良く経験する。そのことはアンケート調査等にも裏付けられている<sup>9)</sup>。これらは、数少ない参加型で、問題発見解決の実践ができる場として位置付けることができる。合わせて、標準的な考え方を確認する場、価値観を共有する場としても重要な位置付けとなる。

## 4. 3 調査業務について

知財新人の短期的業務目標に「特許調査業務」を挙げたが、各自が調査できるようになることの重要性を以下のように考える。知財新人にとって、以下の三つの視点を持って、情報を自分で整理することが、「特許出願・権利化業務」におけるスキルアップと並行して叶えることができると考えている。

第1に、情報検索に使う技術用語（学術用語）が明細書・特許請求の範囲の請求項作成に役立つ。請求項に記載された発明の技術的範囲の理解に役立つ。特に、学術用語は、シソーラスに上位概念・下位概念・同義語が適格に体系化・標準化されている。このシソーラスの構造は、請求項の用語を理解するのに貢献する。例えば、医学分野で有名なシソーラスは、米国国立医学図書館（NLM）が提供する医学文献データベース（Medline）の索引に利用しているMeSH（Medical Subject Headings）である。

近年、インターネットの普及と検索エンジンの能力向上により、シソーラスを使った情報検索の機会が減っているが、Medlineはインターネット上で無料で使えることもあり、MeSHを使った情報検索を経験することは、技術用語の関係を理解するうえで有益である。

情報検索における検索用語選択のセンスが、特許クレーム作成・理解に生きてくる部分だと考えている。

第2に技術動向を知ることにより、発明の理解が深くなる。技術動向を知ることにより、近い将来成されるであろう技術改良・応用の展開について、一定の範囲で予測がつくことがある。特に技術動向をパテントマップとして視覚化することにより、発明の理解が深くなり、また、その先に起こることが予見され、技術の空白領域が見えてくる。これらを見据えることで、良質な明細書、強く広い特許クレーム作成に繋げることができる考える。

一般に、発明者からの技術説明は、先行技術の紹介に偏りがあることが少なくなく、発明の把握が適切にできないことがしばしばである。また、発明を実施する事業についての理解も発明者によってまちまちである。発明の理解の一步は、先行技術にない新しい要素を浮き彫りにすることであるから、自分で技術動向を把握できるようにすることは、発明理解のために大変

重要なこととなる。

第3に、市場動向、企業戦略を理解することで、事業性を意識した特許クレームや明細書作成が可能となる。パテントマップ情報と合わせて、知財戦略に繋げることができる。こうした予測のもとに、明細書に記載すべきことと、伏せておくべきことの整理ができるようになる。また、改良発明の研究・出願時期等についての戦略策定にも貢献できる情報が得られる。これは、先行技術にもまして、発明者からのヒアリングでは把握できないことである。

特許調査業務には、特許出願にあたっての先行技術調査のほか、第三者特許が無効理由を有していないかの無効情報調査、それに、発売しようとする製品の特許クリアランス調査がある。目的に応じて、データベース、調査手法を変える必要がある。

調査業務に関する一つの評価方法として、調査が不十分であるとリスクが顕在化してくるので、その顕在化した事実に基づき検証することである。出願時の先行技術調査については、PCT出願のサーチレポート、各国特許庁の審査官に引用される特許・文献、さらには、異議申立、IPR、無効審判で請求人によって引用される特許文献と自分（自社）の調査結果を比較することで、その調査力が確認できる。

他の調査でもそうであるが、他人が見つけているにもかかわらず、自分（自社）で見つけられなかった情報は、「なぜ見つけることができなかったのか」、についてのチェックが重要である。この検証によって、サーチ用語が不適切であったのか、契約しているデータベースの限界であるのか、検証することができる。それによって、常に、高水準の情報検索環境を維持することが可能となる。顕在化するリスクが致命的にならないうちに、調査手法の課題を見つけ、改善することは重要なことである。



## 5. 考え方の教育

### 5.1 論理づけについて

基礎ができた者、的確な論理づけのできる者は強い。トラブルに巻き込まれ難く、応用力が効くと言われる。論理づけの教育は、ロジカルシンキング、ロジカルライティングとして、企業研修でも人気の講座である。人に納得してもらえるように話す。課題解決力を養う。このような事に有効であるとされている。

知財の世界でも例外ではなく、基礎的な知識・論理的思考は極めて重要である。先行文献に記載された発明と自分の担当する特許出願に係る発明との違いを適格に分析し、その違いが日常の事ではない顕著なものなのか否かを、審査官・審判官が納得するように説明すること、すなわち、発明容易想到性の論理づけは、特許を扱う者にとって、最も重要なスキルの一つである<sup>10)</sup>。

進歩性判断における論理づけの具体的事例が審査基準にあるが、これらの視点は、日常の論理づけにおいても役立つものである。これらの事例は、しっかり頭に焼き付けておく事が重要である。いつでも、空で振り返れる。それによって、類似事例の判断ができるようになり、さらに、応用力が出てくる。普段のちょっとした気配りの積み重ねが、論理的思考を定着させるために有効である。

### 5.2 基本的な考え方 原理原則

知財の世界の原理原則は何かと考え、それをブラッシュアップすることも大切である。筆者は、知財の世界の原理原則は、法目的に基づいて知財を考えることだと思っている。発明とその創作奨励、特許とその保護・活用（他人の権利の尊重を含める）、一企業の持続的成長（利益追求）、産業・国家の発展と繁栄（経済成長）、

等がキーワードとなる。法目的といえ、法改正の議論を進めているときに、有識者から戴いた助言を思いだす。新しいことを考えるのに、（分からなかったら）、法目的（特許法第1条）に沿って論じてみるべし。

定義（特許法第2条）も重要である。発明は、技術的思想の創作である。物の発明であっても、請求項の対象物は現実世界の物ではなく、請求項に記載された事項だけで特定された架空の物（思想上の物）である。この現実世界の物と思想としての物の違いは、知財新人に理解を得ることが難しい。しかし、この考え方の原点は発明の定義である。

法目的と同様に、企業人の場合の考え方の原点となる重要なことは、自社の企業理念である。企業理念は、その会社の考え方の原点で、企業活動の種々の場面で生きている。経営ビジョン、部門の目標にも反映されているので、改めて知財の法目的と合わせて考えてみるべきである。

これら基本的なことを理解し実践できるようになるには、多くの経験と時間がかかる。知財新人にとって、なかなか見えない部分ではあるが、法目的や部門目標についての話を管理者や教育担当者が繰り返すことによって、少しずつ修得されるものである。

### 5.3 課題解決とイノベーション

論理的思考の定着も簡単ではない。日常業務では、マニュアルに従った作業ができるようになると、その作業をする原理や理由を考えなくなることがよくある。そうすると、応用・変更しなければいけない場面でも、作業だけが独り歩きを始める。日頃より、原理原則を考えていないと、原則と例外の区別がつかなくなり、間違った対応をすることになる。原則と論理思考ができることが、好ましい課題解決の方向性を示せることになる所以でもある。

課題解決力を養うための一つの手法は、課題

とその周辺で起きている事などを、簡単明瞭な言葉で表現してみることである。これは、いわゆる暗黙知を形式知化していることである。この形式知化されたことを基に、ブレインストーミングを行う。新しい知の結合が生まれ、それが仮説となる。その結合（仮説）の妥当性を議論し、仮説を試してみることで、課題解決・創造が可能となる。この考え方の基本はSECIモデルである<sup>11)</sup>。

日常業務で言われる報告・連絡・相談を密にすること、いわゆる「報・連・相」の徹底は、実は、形式知を増やし、新たな結合を探るプロセスの一部になっている。ここで、最初の報告が如何に簡潔明瞭に形式知化して報告できるかが、次のプロセスへの決め手になっていることも少なくない。一般に新人は、自分が行った事・見聞した事を、その通りに報告することは容易にできるようだが、相手の知りたい事に即して、あるいは、原則・目的に照らして、何が起きているかを簡潔明瞭に説明できるようになるには、相当の訓練を要する。ここで、原則・目的に照らした簡潔明瞭な説明は、良質な形式知となり、次の展開に役立つことになる。

## 6. 組織全体の成長 OJTモデル事例

### 6.1 職務発明審議依頼書の作成業務

部門全体のスキルアップを目指し、発明の把握と特許の事業価値判断に関するスキルアップに関する部門全体で行っているOJTモデル事例を紹介する。事例は、筆者の所属会社で実施してきたことを基に、モデル事例として適宜組換えたものである。

具体的には、職務発明委員会で特許出願の可否判断等をメール審議するための、職務発明審議依頼書作成業務である。審議書のモデルを図1に示す。

## 職務発明審議依頼書

- <前文> 審議事項(項目)の確認  
(発明者の妥当性, 出願国選択等),  
審議にあたり, 考慮すべき事情の確認  
(契約・プロジェクトの存在等)
- 【書誌事項】整理番号, 発明の名称, 発明者等
- 【発明の内容】
- 【出願等の意義】(+結論に至る理由)
- 【出願期限:概算費用】
- 【備考】契約状況, プロジェクト進捗状況,  
共同出願人情報等
- 【結論(審議事項)】(例:「X,Y出願を優先権主張しPCT出願する」)
- 【添付書類】「発明届出書」

### 図1 審議書のモデル

特に、「発明の内容」(発明の把握スキルに関する)と「出願等の意義」(特許の事業価値判断に関する)についての文書作成がOJTの対象として重要と位置付けている。筆者は、エグゼクティブサマリー作成演習と呼んで、論理的で簡潔明瞭な文書作成を目指している。ここで作成された文書は、職務発明審査委員、すなわち、技術系・営業系の部門長が読むものである。これを読んで、審議内容の妥当性を判断することになる。そして、この文書は、社内の公式文書として長期間保存されることになる。

### 6.2 頻度

審議依頼書類作成頻度は、筆者の会社では、部門として毎週1件程度であり、管理職は全件に関与する。所属員一人あたりでは、月に1件程度、担当者として、あるいはクロスチェッカー(役割は次節で紹介)として、作成に関与している。

### 6.3 担当者・クロスチェッカーの役割

担当者は、通常、事業・プロジェクト単位で担当業務を持っており、そのプロジェクトに関する出願から権利化まで、さらには契約、FTO等も担当する。職務発明審議もプロジェクト業務の一部として担当し、審議書のたたき



台作成から、審議後の結論に従った業務執行を行う。

担当者は、職務発明審議案件が発生すると、その対応期限を考えて評価スケジュールを決めて、関係者に周知する。ここで、職務発明審議依頼書の作成については、審議案件毎に管理者がクロスチェック者を指名し、この業務に関与させる。クロスチェック者と部門管理者全員が関係者に含まれる。

まず、関係者に対し、発明内容や審議事項の概要の説明を行う。ここで、対応方針や理由づけについての意見交換も為される。ときどき、担当者の理解が知財部門の方針と合わない、理由づけに矛盾があるなどの指摘がなされることもある。そのような場合は、審議に入る前に担当者と上長とで調整を行う。

クロスチェック者は、担当者が作成した審議依頼書のたたき台についてチェックを行う。審議に必要な情報を適切に簡潔明瞭に説明されているかがチェックポイントである。クロスチェック者は指名を受ける前には対象案件についての業務を通常扱っていない。こうすることで、第三者（審査委員）が担当者の記述表現で何を考えるか、また、どうすれば、第三者理解が進むのか、クロスチェック者が第三者の立場で担当者とコミュニケーションできるようになる。担当者はクロスチェック者と意見交換を行い、審議依頼書を仕上げる。

原則、ここまでの段階で、管理者は審議依頼書についてコメントしない。

## 6. 4 管理者の役割

担当者とクロスチェック者で仕上げた審議依頼書は、部門の管理者全員で最終チェックを行う。管理者がそれぞれ赤ペンを入れるが、最終判断は部門長が統一的に行うことにしている。

担当者とクロスチェック者に、赤ペンを入れた理由を説明する。また、時間に余裕があり、

教育効果を期待する場合には、改訂が必要な理由、改訂の方向性を示唆するのみで、担当者に再度考えてもらうことも行う。

当初は、管理職グループの者がそれぞれ担当者に修正意見を送っていた。ときに、部長がマネジャー（課長）の修正意見を覆してしまうことがあり、担当者のモチベーションを下げる、あるいは、マネジャーの信用失墜になりかねない結果となることがあった。

そこで、統一して修正意見を提示することが、管理者層の一枚岩体制を担当者に見せることになり、教育効果ばかりでなく、管理者層への信頼にも繋がることとなった。

こうして仕上げた審議依頼書は、社内公式の職務発明委員会の付議資料となる。この間、2週間を目安としている。

## 6. 5 エグゼクティブサマリー

職務発明審議依頼書における審議事項は、新規特許出願・外国出願国、発明者と職務発明の当否、維持・放棄、等である。最初の特許出願のときは、発明届出書が添付される。届出書には、発明者の発明創生過程での役割・貢献をヒアリング調査した記録が添付される。これは、発明者であることの妥当性判断に使われ、また将来、職務発明報奨金支払い等の根拠として重要な証拠資料となる。

審議依頼書のうち、筆者がエグゼクティブサマリー作成演習と呼んでいる部分を紹介する。審議依頼書のなかで、「発明の内容」欄と「出願等の意義」欄の説明は、審議時に発明をどのように捉えて、どのような理由・戦略的判断から、審議の結論に至ったのかの記録となり、質の高い文書作成が求められる。

### (1) 「発明の内容」の記載

「発明の内容」欄では、発明が簡潔に把握できるように、発明の構成を中心に記載すること

にしている。200文字前後が目安である。発明の理解を深めるために、技術分野、目的、効果を記載する場合もある。取り扱うことが少ない分野の発明について、例えば、筆者の会社の場合は工場からの製造機械に関する発明であるときなどは、発明の構成だけでは理解が難しく、技術分野、目的、効果の説明などを記載する。

「発明の内容」の記述は概ね2段階で構成を説明し、特徴部分を追加記載するというスタイルをとると分かり易い。例えば、第1段階では、「○○用途に有用な化学物質に関する発明」であると簡潔で一言で発明対象が概観できるようにする。そして、第2段階では、「具体的な医薬用途や化学構造」について説明し、どこが発明の特徴部分であるかを補足する形をとる。

ここでの記載は、特許請求の範囲のクレームドラフティングを意識して作成する。最初の審議となる発明は、知財部門で先行技術等も踏まえて、クレーム化を意識して注意深く発明を把握する。結果的に、発明届出書に記載された発明者による表現（発明把握）と異なる場合がある。

## (2) 「出願等の意義」の記載

「出願等の意義」欄では、当該特許の価値判断として、事業との関係や、特許出願戦略に関わることを記載し、審議対象とする結論（案）に至る理由について説明する。具体的には、PCT出願移行国選択の理由や、特許放棄等に至る理由を合目的・論理的に説明しなければならない。発明の効果や特徴については、技術（製品）の差別化要素となるように簡潔に記載することになっている。300文字前後が目安である。

この欄の作成業務は、ビジネスとの関わりおよび知財戦略に関する基本的な理解が重要である。実務として、結論（案）に至るまでに多くの議論が為されるが、その中から、最終意思決定に重要な事項だけを選択し、それらを論理的

に理解できるように結びつけて、分かり易く説明しなければならない。

「製品に実施予定だから出願する。」「実施予定の製品の周辺を保護するから出願する。」「共同研究成果であるから出願する。」これらは典型的な出願等の意義である。資金に余裕があるときは、出願等の意義についての議論が比較的少なく、前述程度の理由づけのみで、広範な出願・維持がなされていた。

しかし、投資効率（費用対効果）を求められたり、予算が限られてくると、より高度な知財戦略に沿った経費の使い方が求められるようになる。特許出願等の意義の議論もより深化する。実施関連特許であっても、工場の発明、リバースエンジニアリングの難しい発明、侵害検出が難しい発明など、特許出願を肯定するには、一定の説明が必要となる。防衛出願の場合、実施予定範囲外の出願となるが、どの程度参入障壁として役立つかが、また汎用技術については、実際に採用され普及する可能性について、等の説明が必要となる。

短い文章なので、用語の選択も重要となる。ここは、知財価値評価、戦略、活用方法等についての用語とその理解を、社内で統一的・標準的にする機会でもある。ここで共通語で知財戦略を共有できるようになることは、全社的に知財活動を進めるうえで効率的である。このとき選択される用語としては、日本経済新聞や、医薬品産業の業界誌で使われるものを参考にしている。自社知財戦略を語る用語と理解レベルが、新聞記事に紹介されている内容と、一定の共通化が図れる。

## 6. 6 モデル事例の効果と課題

この作成を通じて、発明の要約作成や戦略を論理的に説明する訓練の場が提供される。第三者の納得を得るための文書作りを通じて、基本と論理的思考を訓練する場としている。これを

0. 社会人としての基本態度が身につけている
1. 新人が知財の仕事をするモチベーションを持つ
2. 新人が(当面の)目標を持つ
3. 教える側も目標を設定し、共有する
4. 知財業務の知識と事例を多く経験する(OJT・OffJT・自己啓発)
5. 知財の原理原則(基本)を考え、知るようになる(知財マインドを身につける)
6. 論理的思考を定着させる
7. 課題発見・解決力と創造力を強化する
8. 知財部門(管理者)が、知財のビジョン・部門目標を持ち、向上心を持つ  
(ビジネスマインド、グローバルマインド)

図2 知財新人教育のためのチェックポイント

繰り返すことにより、部門全体のスキルが向上することを期待している。

合わせて、報告をコンパクトに纏めるスキル、重要な事を選択するスキルも身に着く。部門全体の用語や思考が共有される。そして、これらは、関連部門や経営陣と情報共有するために効率が良くなる効果が期待される。

一方で、担当者と上長のほかに、すべての管理者とクロスチェック者を巻き込んでトレーニングの場とすることにより、時間がかかる。極端に忙しいときは、担当者と上長・部門長以外の参加は形式的となってしまうことがある。といった負の側面もある。

## 7. おわりに

小論の執筆にあたっては、図2に示す通り、知財新人教育のためのチェックポイントを策定し、これに基づき記述している。振り返りに活用頂ければ幸いである。

ここで論じた内容は、必ずしも中小規模の知財部に特有のものではない。大規模の知財部でも、そしてまた、定型業務から脱しようとしている特許事務所の若手人材育成にも共通したことだと思う。

改めて、単なる知識を学習することではなく、基礎的知識を実践で使えるように身につけるこ

と、考え方を身につけること、これらによって、新しい課題への対応力が身につくことを期待している。突発的な事件への対応力が養われることになる。パラダイムシフトが起きている知財業界で、荒波を乗り切れる人材輩出に、また組織の成長に、少しでも参考になればと願う。

## 注 記

- 1) 知財立国宣言 小泉内閣 2002年7月3日の知的財産戦略大綱
- 2) 知的財産基本法(平成14年法律122号)  
(教育の振興等)第二十一条 国は、国民が広く知的財産に対する理解と関心を深めることにより、知的財産権が尊重される社会を実現できるよう、知的財産に関する教育及び学習の振興並びに広報活動等を通じた知的財産に関する知識の普及のために必要な施策を講ずるものとする。  
(人材の確保等)第二十二条 国は、知的財産の創造、保護及び活用を促進するため、大学等及び事業者と緊密な連携協力を図りながら、知的財産に関する専門的知識を有する人材の確保、養成及び資質の向上に必要な施策を講ずるものとする。
- 3) 小論では、知財部の所属員が5人から15人程度である部・課・グループ等を想定して論じた。
- 4) 知財新人と一緒に業務を進めるなど、OJTの指導的立場になる者のこと。業務毎に異なる場合もある。小規模の場合、管理者がコーチ役を兼ねて行うこともある。部門において教育を専門



- に担当する者のことを意図していない。
- 5) ここでは、長期的に知財部で活躍してもらう為の人材育成を想定している。2～4年のローテーションが想定されている人の場合、中長期的な目標は、小論とは別に考える必要がある。
  - 6) 「知財人材スキル標準」経済産業省（2007）  
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/ipss/>（参照日：2016.11.9）
  - 7) 会社により、総合職に対して、専門職ではなく、一般職と呼ぶこともある。
  - 8) 経営に資する知財活動を行うためのビジョンやコンセプト作りができる「提言」型の人材であり、その提言を実行する力を持つ。
    - ・グローバルな経済、政策、知財に対する深い理解を有する。
    - ・高い志を持ち、専門的知識の上に幅広い教養を備え、グローバルなスタッフを束ねる人間的魅力を備える。日本知的財産協会
  - 9) <http://www.jipa.or.jp/kensyu/seminar/annai/tokubetsu/pdf/16/T1.pdf>（参照日：2016.11.9）
  - 10) 知財管理 Vol.61 (1) 39～52頁 (2011), 同 Vol.61 (10) 1537～1549頁 (2011)
  - 11) 特許実用新案審査基準 第2章 2.5進歩性判断の基本的な考え方「進歩性の判断は、本願発明の属する技術分野における出願時の技術水準を的確に把握した上で、当業者であればどのようにするかを常に考慮して、引用発明に基づいて当業者が請求項に係る発明に容易に想到できたことの論理づけができるか否かにより行う。」  
特許庁  
[https://www.jpo.go.jp/shiryoku/kijun/kijun2/tukujitu\\_kijun/part2chap2.html](https://www.jpo.go.jp/shiryoku/kijun/kijun2/tukujitu_kijun/part2chap2.html)（参照日：2016.11.9）
  - 11) 野中郁次郎、竹内弘高「知識創造企業」東洋経済新報社、105～109頁（1996）

（原稿受領日 2016年11月9日）

