

グローバル化，オープンイノベーション時代における社内知財教育に関する研究

知的財産マネジメント
第2委員会第3小委員会*

抄 録 従来から知財部員を中心にした知財専門人材の育成に関して数多くの議論がなされてきているが、本稿では、教育者を知財部門、被教育者を知財部門以外の社員等と設定し、社内知財教育のあり方を研究した。グローバル化やオープンイノベーションのような知財を取り巻く環境の変化を踏まえ、社内知財教育の必要性、教育内容、教育手法、教育環境等を検討し、社内の知財に係る人材の育成はどう変わるべきなのか、どんな人材をどのように育成すべきなのかを考察した。教育を企画・実践する上では、知財教育方針を明確にし、関係部署の理解と協力を得、教育環境の整備を行う知財マネジメントが重要である。特に、事業戦略に則ってリスクとチャンスのバランスを取ることに留意し、奉仕の精神を持って被教育者に接する必要性を述べた。さらに知財レベルに合わせた仮想の実践事例を提示した。

目 次

1. はじめに
2. 教育関連用語の定義
3. 知財教育の必要性と課題
 3. 1 知財教育の必要性
 3. 2 知財教育の難しさ
 3. 3 知財教育の問題解決は知財部門次第！
4. 社内知財教育の企画の考え方
 4. 1 知財教育方針
 4. 2 知財教育内容
 4. 3 教育手法の選択
 4. 4 教育環境の整備と教育の定着
 4. 5 知財マネジメント上の留意点
5. 社内知財教育の実践
 5. 1 初級編 ～草の根活動から始めよう～
 5. 2 中級編 ～教育改革プロジェクトY～
 5. 3 上級編 ～更なる高みへの挑戦～
 5. 4 その他の事例
6. おわりに

1. はじめに

企業のグローバル化が進み、M&Aの急増、海外進出の加速、ITネットワーク化等により、知的財産（以下、知財と略す）に係るリスクとチャンスが広範で複雑になってきている。開発環境においても、これまでの単独開発中心からオープンイノベーションが重視されるようになってきている。日本のものづくりという強みに対しても警鐘が鳴らされ、いかに企業の競争力を維持・向上させるかは喫緊の課題である。

企業の発展を支えるのは人材であるが、従来から知財人材の育成に関しても数多くの議論がなされてきた。その多くは知財専門人材の育成を目的とし、企業における対象は知財部員が中心であった¹⁾。そのため、社内の知財に係る様々な部門への知財教育については、深い議論があ

* 2011年度 The Third Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

まり表に出ることなく、肝心な部分はブラックボックスとされている。おそらく実際に教育を担当する知財部門においても、より効果的な知財教育を目指して試行錯誤を繰り返している状況であると思われる。

そこで当小委員会では、教育者を知財部門、被教育者を知財部門以外の社員等と設定し、社内知財教育のあり方を研究するとともに、上記のような知財を取り巻く環境の変化に対応して、社内の知財に係る人材の育成はどう変わべきなのか、どんな人材をどのように育成すべきなのかについて考察した。さらに具体的行動としてのハウツウに落とし込む際の参考となるように実践編を付した。

読者としては、育成成果が出ないと日々悩み続ける知財部門の社内教育担当者およびその上長を第一に想定しているが、それ以外の方にとっても示唆が得られると考えている。

なお本稿においては、海外現地の知財対応についても日本の知財部門がコントロールすることを前提として検討した。

2. 教育関連用語の定義

本稿で用いる用語の定義をしておく。

まず、「知財人材」については、専門性の程度によって三階層に分類することができ、①知財専門人材、②知財創出・マネジメント人材、③裾野人材から成る²⁾。企業内に限って言えば、①は知財部や法務部の社員であり「狭義の知財人材」である。②は研究者、技術開発者、企画者等の知財を利用する社員であり「広義の知財人材」である。③は①②以外の社員である。本稿における被教育者は②および③を対象としている。

次に、教育関連用語については図1に示すように、「教育」を、【育成】【学習】【研修】を含む広義の概念で捉えることと定義した。

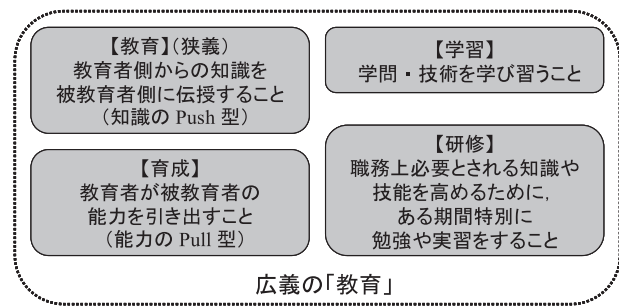


図1 教育関連用語と本稿における広義の「教育」

3. 知財教育の必要性と課題

3.1 知財教育の必要性

日本、先進国(日本以外)、新興国における近時の知財環境の変化を図2に示した。製造拠点や研究開発拠点を海外に設ける事例が増え、グローバル化が急速に進行している。他社技術を活用するオープンイノベーションの流れも加わり、知財リスクと事業チャンスが広範で複雑になってきている。BRICSの台頭は日本にとって様々な影響を及ぼし、中でも、中国の出願件数および訴訟件数の急増、情報流出や模倣品の問題等への適切なリスク対応が求められる。しっかりとリスクマネジメントを行いつつ、スピードを意識してリスクを取って挑戦する姿勢が企業の生き残りにおいて益々重要視されている。

上記のような外部環境では、多くの組織が連携して対応することが重要であり、もはや知財部門のみで知財活動を適切に推進することは困難な状況にある。そのため、知財教育を通じて、社員(被教育者)に知財の重要性を意識付けし、理解させ、グローバルな視点で知財活動を強化していく必要性が益々高まってきているのである。

3.2 知財教育の難しさ

知財部門の体制や各部門との関連度合いによっても異なるが、現状の知財活動に対し、知財

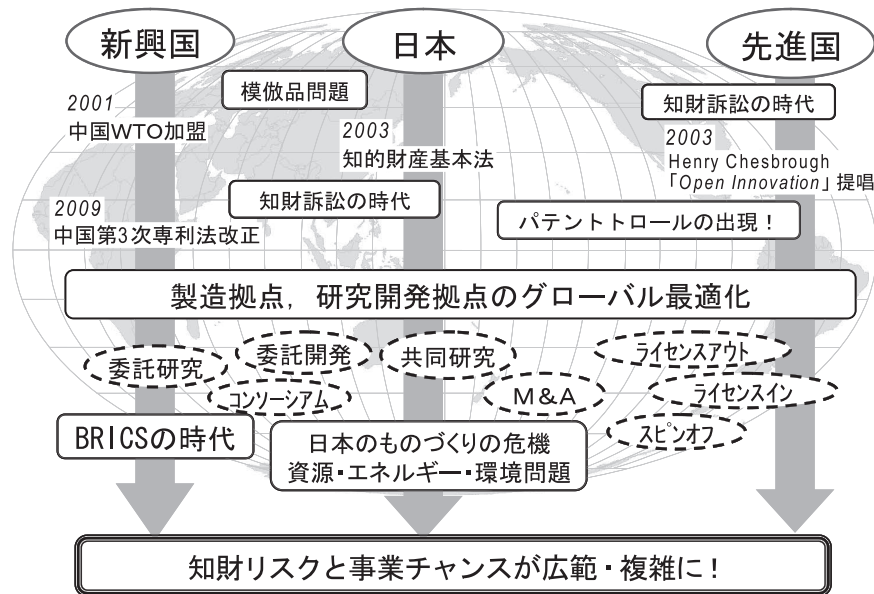


図2 グローバル化，オープンイノベーション時代の知財環境

部門及び他部門はそれぞれ以下のような認識を持っているのではないだろうか。

- 知財部門から他部門を見た場合、
- ・知財を活用する取り組みが不足している
- ・知財上の留意点を認識していない
- ・知財リスクの未然防止・低減が不十分である
- 一方、他部門から知財部門を見た場合、
- ・知財戦略がよくわからない、もしくは経営戦略や事業戦略と整合していない
- ・他部門の協力を積極的に仰ぎとしない
- ・知財活動は知財部門が行えばよい

このように、知財部門と他部門でお互いの現状認識にギャップがあるのは、他部門にとって、知財の役割や部門業務への貢献が判りづらいことが影響しており、そのため知財教育をより難しくしていると考えられる。グローバル化やオープンイノベーションが進行すると、現地（海外）や外資系企業の事情も複雑に絡むため、より一層知財部門任せになる危険性を孕んでいる。

3. 3 知財教育の問題解決は知財部門次第！

当小委員会では円滑な知財教育を阻害する問

題点を検討し、下記の3つの問題に整理した。

- ① 知財部門の戦略・方針の問題
 - ・知財教育方針がない
 - ・知財戦略や教育目的が全社に浸透していない
- ② 知財教育の企画・実践上の問題
 - (企画段階)
 - ・教育目的に沿ったカリキュラムがない
 - ・教育内容が被教育者のニーズに合っていない
 - (実践段階)
 - ・教育成果の適切な評価尺度がない
 - ・学んだことを実務に生かす機会が少ない
 - ・教育者のスキルが不十分である
- ③ 仕組み・教育環境の問題
 - ・知財関連の社則、内規類が整備されていない
 - ・学習を奨励する環境が整備されていない

当小委員会では、これらの問題の多くは知財部門のマネジメントに起因しているとの仮説を立て、知財教育をうまく進めることは知財部門次第であると考えた。知財部門が主体的に各問題を分析し、知財教育の在り方を変革していくことによって、知財活動をより一層浸透させることができるのではないだろうか。

4. 社内知財教育の企画の考え方

前章では、全社的な知財教育の重要性が増しているにもかかわらず、なかなか思うような成果が上がっていない現状を振り返った。では、効果的な社内知財教育を企画し実行するにはどのように考えていけばよいのだろうか。本章では、社内知財教育を体系化して実施するために、企画する段階でどのように考えるべきなのかを述べる。

4.1 知財教育方針

まず、自社にとって社内知財教育を実施する目的を明確にする。そして、その教育目的に沿って、どのように社内教育を実施していくかの指針になる『知財教育方針』を立てることが重要である。知財教育方針自体がどのレベルで何を指すのかの認識が様々であろうが、前述の知財環境の変化を踏まえると、「リスクマネジメント」、「スピード」、「挑戦する姿勢」等の因子が反映された知財教育方針の策定が求められるであろう。

従前のカリキュラムに則り、多少の目新しい内容を補充した教育資料で繰り返し教育を実施しているのでは、効果的な知財教育が行われているとは言い難い。時代に対応した明確な知財教育方針を策定し、社内に周知させ、合意形成を得ることは知財マネージャーの責務であり、自社において明確な知財教育方針があるのか今一度自問していただきたい。

知財教育方針は、事業戦略との整合を十分に検討したうえで設定することが肝要である。各社における『人材育成方針』との関連も考慮しつつ、現在及び将来の自社にとって何の力が求められ、会社や被教育部門の成果につながるための教育とは何かを考え、被教育部門とも協議して定めることが重要である。

知財教育方針は、「知財マインドを向上させ

る」、「知財係争に強くなる」といった大方針だけでなく、その方策として具体的イメージが湧くよう、被教育部門の状況に即した中方針や小方針にまで展開する。知財部門は各部門の現状分析やヒアリング結果等に基づいて知財部門の意思を込めた教育方針を立案し、被教育部門に十分に説明し理解を得よう。知財部門からの押し付けでなく被教育部門のニーズや関心も取り込んで、お互いに納得できるものでなければならない。

現状分析に基づく知財教育方針の具体例を以下に示しておく。

- ・〔現状〕 A製品は競合品が多い→〔方針〕 A製品に係る国内外の特許クリアランスを今期中に明確にするための教育を行う。
- ・〔現状〕 外国での技術流出リスクが懸念される→〔方針〕 外国製造拠点における技術流出防止策を半年以内に徹底するための教育を行う。
- ・〔現状〕 B研究所の技術調査能力が低い→〔方針〕 B研究所の外国文献調査ツールの2年後の利用率を70%以上に引き上げる教育を行う。

このようにして知財教育方針が決まれば、次は、教育対象や教育内容を具体化していく。

4.2 知財教育内容

誰に何を教育するのかを決める。企業およびその社員は、時代の変化に適応して成長し変容するため、既に知財教育が体系化され且つ教育システムが存在する企業においても、教育内容の見直しは常に行わなくてはならない。

知財に関する基本的な知識及びスキルの習得において基礎教育の内容自体が大きく変わることはないが、法改正情報や権利解釈に重要な影響を及ぼす判決などを事例として盛り込む等の修正は行っていかなければならない。

一方、3.1節で述べた、変化する知財環境に対応できる知財教育は、必要な対象者に必要な

表1 5つの部門機能に求められる知財力

<p>① 研究・開発（研究・開発・デザイン等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・独自技術を開発し知財化につなげる。 ・国内外の他者との共同研究開発・技術導入を行い、新事業を生み出す重要性を理解する。 ・各国知財制度の基礎知識を有する。 ・契約に潜む知財リスクに事前に対応する。 ・国内外での係争時に技術的対応に協力する。
<p>② 生産（製造・技術・設備保全等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関連製品の製造方法に係る知財情報（ノウハウを含む）を把握し、情報漏洩防止のための情報管理を行う。 ・生産性や品質に係る改良発明の取扱いに留意する。 ・材料や製造法の変更で発生する知財リスクに対応する。
<p>③ 販売（海外事業・営業・事業企画・マーケティング等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社製品に係る知財情報（営業秘密を含む）を把握し、情報漏洩防止のための情報管理を行う。 ・自社製品の模倣品や侵害品を発見し報告する。 ・知財活用による新たなビジネスモデルを用いて事業拡大に対応する。 ・秘密保持契約等で発生する知財リスクに対応する。 ・不正競争行為を行わない。
<p>④ 間接部門（経営企画・人事・総務・品質保証・財務・経理等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業活動で発生しうる知財リスクを把握し、知財部門と連携して対応する。 ・営業秘密の情報流出を防止する。 ・CSRの観点から行動する。 ・著作権管理等に対応する。
<p>⑤ 現地駐在（海外現地管理全般）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上記①～④の中で該当する機能に合致させる。

教育内容をタイミングよく提供していくことを心がける必要があり、変化に即したスピード感が求められる。

当小委員会では、企業内の被教育部門を、①研究・開発、②生産、③販売、④間接部門、⑤現地駐在の5つの部門機能に分類し、各部門機能に求められる“知財力”（知財知識・スキル・応用力の総称）を表1にまとめた。

そして、これらの“知財力”を備えてもらうために必要と考えられる教育内容項目を検討し、表2に整理した。なお、教育内容項目は、グローバル化とオープンイノベーション時代に重視すべき事項に絞り、該当すると考えられる部門の箇所には●印を付した。

特に研究・開発において、表2で挙げた各項目に●印が多くなるのは、発明創出がグローバル規模で求められ、また発明のオープン戦略とクローズ戦略が使い分けられる現在では必然とも言えよう。社内に既にオープンイノベーション専門の推進部門が存在する場合は、そこと連携して教育すべき内容を選定すればよい。要は、

自他の知財の活用に向けた知の流動がスピードと頻度において活発化している現状をよく理解して、リスクとチャンスのバランスを取って対応することが重要である。

この教育内容項目は、各企業の状況に応じて適宜取捨選択していただきたい。最低限習得すべき内容は何か、教育の緊急性、範囲と深度（広く浅く／狭く深く／広く深く）等の面から、被教育部門の実情に合わせメリハリをつけて、各部門機能の知財力が確実に向上するように、教育内容を選定していくことが肝要である。

4.3 教育手法の選択

本稿において「教育」は広義に捉えているが、ここでは「研修」を中心に、教育目的に応じた教育手法の紹介を行う。教育手法の選択は教育の効果を左右するため非常に重要であり、対象とする被教育者の属性（年齢、部署、役職、能力・経験・資源の有無、願望）及び教育達成レベル、リソース、予算等を考慮しながら、被教育者が受け入れやすく、実務に役立つ教育手法

表2 グローバル化・オープンイノベーション時代に重視すべき知財教育内容例

教育項目		部門機能	①	②	③	④
			研究・開発	生産	販売	間接部門
知財リスク概要	社内ルールの展開	企業理念との関係	●	●	●	●
		国内外の社内エスカレーションルール	●	●	●	●
		国内外の社内連携	●	●	●	●
	各国知財リスクとその対応方法		●	●	●	●
	国別の法の概要（特・実・意・商+著・不競法）		●	●	●	●
	国内外の係争対応	知財侵害訴訟のプロセス理解	●		●	●
		提訴されたとき、警告状を受けたときの対応	●	●	●	●
		提訴・反訴の準備	●	●	●	
		弁護士との連携	●		●	
		パテントクリアランス対応（海外）	●			
文書管理の対応		●	●	●	●	
訴訟コストへの対応					●	
他者との協働	自他者の技術と知財権の活用（自他社の事例を含む）		●	●	●	●
	オープン戦略とクローズ戦略		●	●	●	●
	ビジネスモデルの多様化への対応		●		●	
	産官学連携の活用		●	●	●	
	契約	契約の基礎知識	●	●	●	●
		交渉学入門	●	●	●	
	M&A, アライアンス	相手保有の技術・知財権の知識と活用	●	●		
		知財DDの知識と契約の留意点	●		●	
		制約条件への対応と反映	●		●	●
	税務上の留意点					●
標準化戦略	標準化と知財の関係	●		●		
	標準化特許の創出と対応	●				
	権利の価値評価	●		●		
国内外の製造・販売上の留意点	調達／開発製造委託	技術輸出入管理規制の理解	●	●	●	
		外貨持ち出し規制の理解	●		●	●
		特許保証の範囲・実効性の理解		●	●	●
		調達／委託先保有発明／権利の理解と対応	●	●		
	販売	製品表示・広告規制への対応			●	●
		販売契約内での知財条項の理解			●	
ブランド対応	権利化・維持	各国の知財法（商・著）への対応補助			●	●
	類似商標の除去	現地情報の提供	⑤現地駐在			
	模倣品対策	模倣品情報の収集				
		行政対応				
		証拠物品の公証対応				
	税関対応（製造国）					
情報管理	技術流出対策	技術ノウハウ化の得失理解と実施対応	●			
		製造ノウハウ化の得失理解と実施対応		●		●
		人事労務管理の重要性理解と実施対応				●
		各国先使用権の理解と実施対応	●	●		●
	他者情報管理	秘密保持契約上の義務の理解と実施対応	●	●	●	●
		情報の使用用途制限の理解と実施対応	●			
		共同発明・情報を利用した発明への対応	●			
出願・権利化戦略	製品・技術の権利化・維持	国別の知財法（特・実・意）の理解と対応	●	●		
		事業展開と特許取得の必要性／コストの判断	●	●	●	
	海外における事業周辺情報の取得	パテント・技術・市場マップの活用	●		●	
		特許・文献・マスコミ情報の収集と活用	●	●	●	
		調査ツール・解析ツールの操作と活用	●	●		
		JETROの活用と現地同種企業との連携				⑤現地駐在

を選択しなくてはならない。

教育の達成レベルを、①「わかる（知識を習得）」、②「できる（知識を基に行動するためのスキルを習得）」、③「応用できる（戦略的思考と行動による、知識とスキルの応用力を習得）」の3段階に分類すると、各レベルの達成に適した教育手法が存在する。現在まで様々な教育手法が知られ教育理論も諸説あるが、4つの学習モデルと教育手法、及び上記の教育達成レベル①～③との関係を当小委員会なりに表3にまとめた。

社内・社外研修を問わず、被教育者に対して研修前にオリエンテーションを実施し、教育目的を明確に伝え、自社の事業戦略や研究開発戦略とあわせて理解してもらうことは有効である。テキストの事前配布や、事前課題、eラーニングでの事前学習を含めて設計することで理解が深まる。

また、教育終了後も知財への関心が薄れないように事後課題を設定し、メールや電話などで被教育者の習得状況を把握し、教育内容が本人に定着するよう支援を行う。現場に出向いたときには被教育者に声をかけることも効果が高い。研修終了後に被教育者の業務にいかん落と

し込むかがカギであり、被教育者の声を聴きながら知財部門がきめ細かくフォローしていくことが、学習効果の維持・向上に重要となる。

では、表3について具体的に説明しよう。

但し、本稿は教育手法の解説書ではないため、各手法において説明不足の点はご容赦のうえ、各自で教育専門書を参照していただきたい。

①「わかる（知識を習得）」には座学や視聴覚教育が適する。JIPA研修（Aコース、Bコース、技術系社員向けのGコース等）は座学として、もっとも身近で体系化されている。本テーマの検討にあたりJIPA人材育成委員会とも意見交換を行った。JIPA研修の目的は「企業の需要に最大公約数的に応える講座の提供」であった。教育内容が吟味され、しかも安価なJIPA研修は大いに利用価値があるが、先に述べたように、受講前後にひと手間かける必要がある。外部研修の費用に関しては、知財部門の費用負担で参加させるといった工夫があってもよい。また、JIPA研修以外にも発明協会等の研修もあるので、開催時期や内容を考慮して選べばよい。

eラーニングはいつでもどこでも学べるメリットを活かし、外部研修受講前後の予習や復

表3 達成レベルに応じた教育手法の例

達成レベル	モデル	学習方法		手法の例
わかる (知識を習得)	学習移転 (知識伝達型)	正しい知識を持った人が、知識を持たない人に正しく移転させていく	聴く 見る 考える	座学, 読書 視聴覚 (TV等)・eラーニング
できる (スキルを習得)	経験学習 (問題解決型)	自らの体験と考察を元に、ある事件を問題解決しながら学ぶ	話し合う 体験する 創作する	アクションラーニング ケーススタディ ロールプレイ ワークショップ ケースメソッド
	批判的学習 (省察型)	ある事件を振り返ることにより、これから何を学ぶべきかを学ぶ	内省する 深め合う 分かち合う	
応用できる (知識とスキルの 応用力を習得)	正統的周辺参加 (師弟型)	実際のコミュニティーへの参加を通じて、状況的に学ぶ (場が学びの場)	見よう見まね	実体験 (技術者が知財部門に出向, 知財部員が技術部門に出向) シャドーイング, ジョブシェアリング OJT, 講師体験
	上記4モデルの混合			

習, 法改正内容の確認等に用いることができる。具体的には, JSTのWebラーニングプラザ³⁾のような入門的なものや, INPITのIP・eラーニング⁴⁾のように専門性の高いもの, さらにはSIPO, KIPO, EPO, WIPO等で提供されている英語系のものの利用も考慮すべきである。

次段階である②「できる(スキルを習得)」にはアクションラーニング(一方的に知識伝達をする講義形式ではなく, ディスカッション, プレゼンテーション, 課題研究に分類される各種の能動的教育手法の総称。アクティブラーニングと呼ばれることもある。)や実体験があり, さらにその次の③「応用できる(知識とスキルの応用力を習得)」には, 単独の手法よりも, 適当な手法を組み合わせることで効果が出る。

当小委員会では, 繰り返す可能性のある課題の改善に有効な手法として, アクションラーニングを推奨する。リーダークラスを被教育者とする事で, その後の部門内でのOJTにより効率的な教育の普及が期待できる。

実体験は最も効果的と考えられるが, 全ての被教育者を対象に実施することは難しい。ただ

し, 被教育者が所属部門から選抜された場合や若手であれば取り入れる価値がある。シャドウイング⁵⁾やジョブシェアリングを用いて複数の“できる”部員を育てておくことは, 突然の部員の欠落に伴う不測の事態に備えたりリスクマネジメントとしても重要である。

さて, 教育に教育者側の負荷はつきものだが, 当小委員会ではこれまでの情報・経験値をもとに, 教育手法の座学(講義形式)を基準点として, 「教育者の負荷と被教育者の理解度との関係」を示す概念図として図3を作成した。図3では, 教材の選択や手法の組合せの工夫次第で, 教育者の負荷を極端にかけずに, 効果的な教育が可能であることを示している。

例えば, 教材を内作から外注にする, 座学にレポートを併用⁶⁾する等の工夫ができる。アクションラーニングは教育者の負荷は高いが, 外部の視聴覚教材(TVの知財関係のニュースや専門誌の特集記事, 市販のケース教材⁷⁾等)を利用して問題点について討論を行うことができる。

上記の考察を参考に, 教育者の力量・負荷と

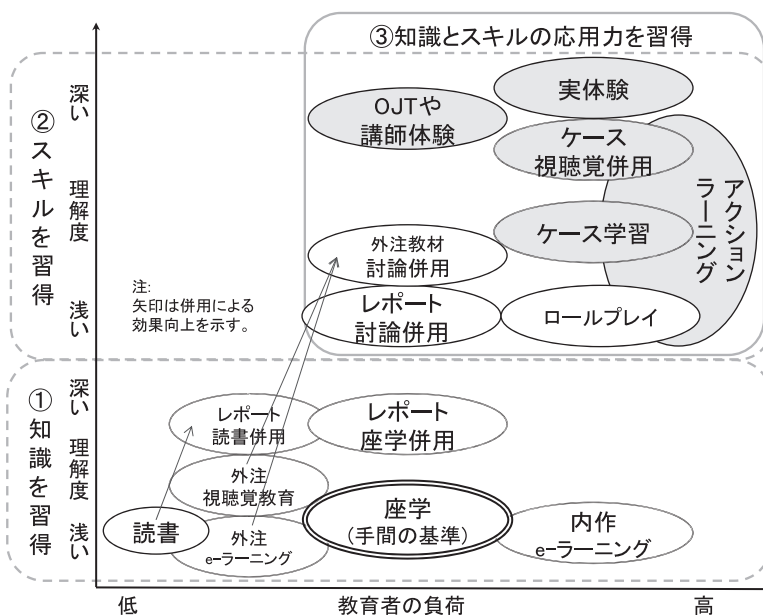


図3 教育者の負荷と被教育者の理解度の関係

教育効果を考慮し、教育手法を選択していただきたい。また、教育者も教える技術を磨くとともに、大学や高等教育の手法を学んでおくように努めたいものである。

4. 4 教育環境の整備と教育の定着

教育した内容が被教育者に定着し、教育の仕組み自体が被教育部門に根付く方策として、教育環境の整備、教育効果の検証、被教育者のモチベーションの面から述べてみたい。

(1) 知財教育環境の整備

事業のグローバル化にともない、国内はもちろんのこと、研究／開発／製造が行われる海外拠点でも以下の対応が必要であろう。

まずは日本国内および現地での社内ルール、つまり制度面の整備である。具体的には、職務発明規程、発明提案規程、特許取扱規程、報奨規程などの社内規程、取得した知財権の管理方法、問題発生時の連絡体制等を明確にしておき、知財教育を通じてそれら社内ルールの周知・徹底を図る。

インフラ面では、社内規程の確認及び、知財情報を得るための社内LANや掲示板、自主学習のためのeラーニングツール、知財検索・管理・分析ツールへのアクセス手段等の整備であろう。海外で現地語版を使用する場合は、現地とも相談しながら表記態様含め作成する。

組織風土面では、知財を当たり前のように受け入れ、業務に知財が浸透している風土が、知財教育環境として適しているといえる。そのような組織風土は、過去に知財問題にさらされたことを契機に、代々の上長の知財マインドが高くなったことで醸成されてきたケースが多い。しかし、依然として知財マインドの低い組織へ知財教育を実施する場合は、まず上長（組織長）の知財に関する理解を深めてもらうために、ミドルアップダウン型⁸⁾の知財マインド浸透の取

り組みが必要と考える。上長からのトップダウンは即効性があるが、知財の必要性の理解が低いままだと、風土としてなかなか根付きに難い。当小委員会では、その解決策の一つとして、“チザイトモダチ作戦”を提案する。

ここでいう“チザイトモダチ作戦”とは、現場で知財マインドの高い人を嗅覚鋭く見つけ、知財シンパ（知財の理解者・推進者）を作ることから始める活動を指す。他部門との連携の重要性が叫ばれ、知財部門のタコソボ化の解消に向かう動きがあるが、それを更に発展させ、他部門の知財マインドの高そうな人と積極的にトモダチになる努力をしようという提案である。

同期入社、業務関係、趣味等の様々なきっかけを通じてトモダチになる事から始める。トモダチとは積極的にコミュニケーションをとり、知財シンパとしてその組織で知財活動を推進する核となってもらう。まずは現場で小さな成功例を作り、そこで知財が業務に有効な手段である事を認識してもらい、更には上長を巻き込んだ新たな成功体験を作る。部門全体に知財マインドが広がれば、後は継続的な教育が行えるよう、定期交流会や開発レビュー時の知財確認等、組織に入り込んだ足場固めを行う。

“チザイトモダチ作戦”の対象は、技術開発部門や事業部門とは限らない。人事部門や経営企画部門など、教育・研修、経営戦略を担う部署を巻き込んで協力を仰ぎ、知財部門とともに知財教育を推進する取り組みに発展させることも有効であろう。トモダチのトモダチという具合に輪を広げ、様々なネットワークを通じた積極的かつ粘り強い活動を試みよう。

(2) 教育効果の検証

知財教育の評価は「研修会を受講済」「明細書を読める」「明細書を書ける」というような○×の定性評価をするのではなく、被教育部門と連携し、必要とされる教育内容とその教育効

果の評価方法について、教育を実施する前に十分にすりあわせを行っておくことが重要である。「知財人材スキル標準」⁹⁾を参考に評価を設定するのも一案であるが、KPI (Key Performance Indicators)¹⁰⁾を用いて各部門の業務範囲の単位で定量的に見える化をしてはどうだろうか。例として、グローバル出願率=外国出願件数/全出願件数、発明者人口の増加率、調査ツールへのアクセス数、ライセンス収入額、模倣品発見の報告数などが挙げられる。評価期間としてある程度の時間が必要であること、単発の研修でなく継続的な教育体系の中での評価とすること、KPIや教育手法を見直す機会を持つこと等の留意点はあるが、教育との因果関係をよく検討して、業務パフォーマンスの向上に合った教育体系の変革につなげる。

その他、被教育者の教育後のアンケートも活用したい。アンケートは教育者にとって耳の痛い事項、例えば、事例が不適切、講師の態度が悪い、講義内容が分かりにくい等の項目にすることで、効果の検証に役立ち、教育の定着に向けた次回以降の改善に活かすことができる。

(3) 被教育者のモチベーション

十人十色の被教育者に対して知財学習のモチベーションを維持・喚起させる特効薬はない。3.1節で述べた知財教育の必要性を認識してもらい、被教育者が自身の業務の中で「使える」知財知識やスキルであると実感することが、モチベーションに結びつくと考えられるが、できれば強制ではなく、被教育者の自発的学習を促す仕掛けが望まれる。

例えば、研究開発部門の被教育者なら、特許の報奨金やライセンス収入、販売部門の被教育者なら、M&Aの成功や模倣品の取締り等、知財活動が個人や組織の成果になって形に現れると、モチベーションが増す。また知財訴訟や侵害問題等では、対応を知財部門任せにせず、

しっかり被教育者を巻き込むとよい。知財の必要性が再認識され、教育を継続させるよいきっかけとなる。部門の管理目標に知財項目を入れてもらうのもよい。被教育者が「知財は必要!」「知財は使える!」と思うようになれば、しめたものである。

4.5 知財マネジメント上の留意点

第3章では社内知財教育の問題点の解消は知財部門次第という仮説を述べ、本章ではそれに応えるべく、社内知財教育を企画する上での考え方を述べてきた。本テーマの課題である“どんな人材をどのように育成すべきか”に対しては、“グローバル視点で知財を理解し行動できる人材を、被教育部門とともに歩みながら育成する”との回答を示す。そして、“明確な教育方針のもとで時代に必要な知財力を定め、被教育部門と知財部門がともに成長していく”姿に変革していくことを目指したい。

上記考え方に基づく知財マネジメント上の留意点をまとめた。知財マネージャー自身が社内知財教育を企画する場合も、部下が企画を担当する場合も、以下の点に留意することが肝要であると考えられる。

- ① 事業戦略に基づき知財教育方針が落とし込まれているか確認し、被教育部門との合意に努める。
- ② 被教育部門の対象を従前よりも広く捉えて、グローバル化にともなう知財リスクや事業チャンスの変化にバランスよく対応する。
- ③ リスクやチャンスの面で緊急度が高い部門を集中的に教育するためにヒト・モノ・カネの資源を割く。
- ④ 知財部門だけで教育を実施するのではなく、関係部門と協力して教育に当たるべく積極的に部門間の調整を行う。
- ⑤ 被教育者の属性と知財部門の教育の力量に合わせて、臨機応変に教育手法を選択する。

⑥ 社内の教育環境を整備するための仕組み作りと必要な予算化を行い、学習に適した風土作りに努める。

上記①～⑥のベースにあって、3.2節で述べた知財部門と被教育部門との認識のギャップを埋めるのは、お互いの信頼感であると考え。知財マネージャーは、組織同士及び個人同士の関係において、自分及び部下の言動が心と心を通わせた信頼感を得るために働いているかに常に留意したマネジメントを心がけたい。それには知財部門は被教育部門に対して奉仕の精神を忘れてはならない。

当小委員会では、この精神に近い考え方として、『サーバント リーダーシップ論』¹¹⁾に着目した。リーダーがフォロワーに奉仕するという相反語の組合せに一見違和感を覚える人が多いかもしれないが、全社のスタッフ部門である知財部門のあり方及び知財活動全般に通じる概念ではなかろうか。知財教育は専門部隊である知財部門が方針を明確にしてリーダーシップを取るが、専門的立場を前面に出して教育目的を成し遂げようとするのではなく、被教育部門の自律的な改善を後押しすべきであるとの考えに立つ。“奉仕”はシモベを意味するのではなく、被教育者の立場を尊重して支えることを意味する。

知財部門の立場からは、どうしても知財第一

に考えがちであり、“知財経営”や“経営に資する知財”を主張し他部門に押し付けがちになる傾向がある。知財という道具は経営資源の一つに過ぎず、最近の情勢が知財の重要性を増しているとはいえ、知財第一ではなく他にもっと重要なものがあると考えられる被教育部門も多いであろう。そんな被教育部門に少しでも知財マインドを浸透させるためのベースが、「心と心を通わせた信頼感」である。精神論に過ぎないとの批判が出るかもしれないが、知財マネジメントとしてサーバント リーダーシップの精神を知財部門内に浸透させることが、他部門との信頼感を醸成するうえで一つのカギになると提言したい。

5. 社内知財教育の実践

本章では実際に社内に知財教育を行っていく場合について具体的に考える。ここでは、各社各部門の知財についての現状と、目標とする達成レベルにより、初級・中級・上級の3段階で考えてみる(表4)。なお、同じ企業内であっても、部門によって知財に対する知識や考え方に差があり、異なるレベルが適用されることもある(超上級もあり得る)。

5.1 初級編 ～草の根活動から始めよう～

まず、以下の仮想事例を読んでいただきたい。

表4 知財レベルによる分類

知財レベル		初級	中級	上級
被教育者の 現状 ↓	知財に対する意識・関心	なし～殆どなし	ある程度あり	あり 更に高めたいという向上心あり
	知財部門とのコミュニケーション	殆どなし	ある程度あり 一部密にあり	密にあり
	知財教育の取り組み	なし	あり(集合型)	あり (集合型+オーダーメイド個別型)
知財教育による 達成レベル	わかる (知財知識の習得)	●	●	●
	できる (知財スキルの習得)	— (一部あり)	●	●
	応用できる (知財知識とスキルの活用力の習得)	—	— (一部あり)	●

『某中堅企業の知財課長は悩んでいた。競合会社との特許侵害訴訟や侵害警告状の対応で、てんてこ舞いの毎日。現場が知財活動に参加しなければ、この状態が改善されないことは明白だった。『知財の必要性を認識できるようになる』ことを教育方針に掲げ、自ら講師となって社内講習会を開いてみたが、手応えはほとんどなし。事業の足を引っ張るなど反発さえ起った。この為、大上段に「教育」と振りかぶらない、草の根活動による教育活動へと方針転換した。

知財課員を事業部門に張り付かせて状況把握に努め、業務の中に適度に知財教育を織り交ぜるようにした。その一方、被教育者の上長の理解を得るため、上長のもとにも何度か足を運んだ。半年経過した頃、現場から知財に関する質問や要望が出てくるようになった。知財課長はようやく知財教育プログラムを企画し実行する入口に立ったと、苦労を振り返った。』

全社的な知財戦略の共有の先に知財教育方針があり、そのロードマップを提示して被教育部門への説明を行うのが王道だが、被教育部門と知財部門との意識のミスマッチがあっては、上手くいかない。被教育部門の業務や属性を深く観察し、心が通じ合えるきっかけを掴むことから始めよう。地道な努力を積み重ねていかねばならぬ忍耐のステージであるが、知財リスクや事業チャンスへの対応が待たないで生じる時代、知財がある程度わかる、困ったときは知財部門に相談する、というレベルに早くもついでこよう。

5.2 中級編 ～教育改革プロジェクトY～

中級は習得レベルの幅が広く、教育内容が多岐に渡り、用いる教育手法も様々な組合せがある。ここでも仮想事例から入る。

『C社の某事業部は中国工場で生産した製品

を日本市場だけで販売する事業を行っていたが、2年前に現地での販売を含め日本以外の市場でも販売するグローバルビジネスを推進させることになった。現場レベルの製品改良も行われ、現地で改良発明が生まれる可能性も出てきた。

C社知財部は10名からなり、知財教育専任者はいない。知財教育は人事部の教育体系に組み込まれ、入社年次に応じて講義形式の知財研修会を実施している。社内の各部署は高低差があるものの、知財の必要性がある程度わかっているレベルである。しかし、断片的な知識が多い、知識を業務に活かしていない等の課題を抱え、グローバル化への対応としては従前通りのままではいけない状況にあった。これを契機に、C社知財部では特許課長を中心とした“知財教育改革プロジェクトY”をスタートさせた。

2年間のプロジェクトの全体像が図4に示されている。まず、知財教育方針を「事業の海外戦略に対応し、知財知識を活用できる知財スキルの習得」として、「事業現場で使える知財スキルを！」をモットーに取り組んだ。被教育者として、事業の海外戦略に携わる部署の主体に焦点を当て、各部門の上長への説明とすり合わせを行い部門毎の目標に落としこんだ。

次に、知財教育の全体像を定めた教育体系を見直した。従前の講義中心からグループ討論を含めた討論型のアクションラーニングの手法を多く採用した。目玉は新規に立ち上げた「グローバル対応講座」であり、海外知財リスクの全般的知識、中国での製造・販売上の留意点、契約書の知識、模倣品対策、技術流出対策、外国出願戦略等のアイテムから必要に応じて適宜組み合せた内容とした。

一方、各職場に入ってOJTの支援を積極的に進めた。今回の「グローバル対応講座」の参加者を知財シンパとして、知財部門とのコミュニケーションを密に行うようにした。開発会議に

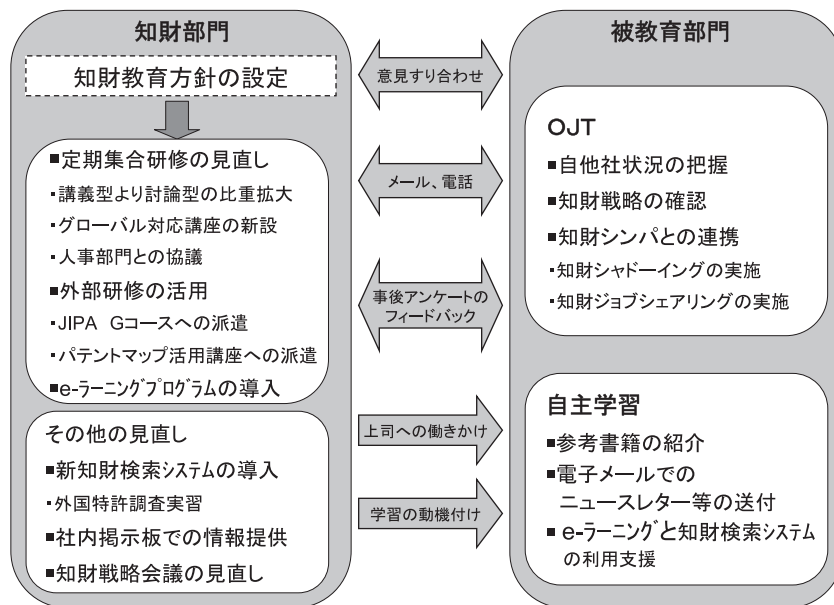


図4 (仮想) C社の教育改革プロジェクトYの概要

製造部門、品質保証部門のメンバーも参加するようになった事業部もある。海外の事業所への赴任者が一時帰国するときには、タイミングをあわせて知財会議を行い、逆に日本から現地を訪問して交流会を開く等により、事業部全体と知財問題を共有する仕組みを作っていた。

また、被教育者の自主学習を後押しする環境整備にも並行して取り組んだ。』

上記仮想事例では、知財部門と被教育部門のコミュニケーションを密にすることで、定期集合教育の見直し、OJTの強化、自主学習の促進の3つをうまく連動させている。

第一に、定期集合研修の受講者へのアンケートや面接調査からは、「知財知識は得られたが、どうやって仕事に使うのか?」、「何の役に立つのか?」という疑問を呈せられることが多いであろう。それに対しては各部署で使える、または役に立つことがわかることを教育目的にした方針を立てることが重要である。

講義型から討論型へ集合研修の比重を移すことは、知財知識の定着を図り、知識を基に行動に移せるスキルを習得していくのに有効であ

る。『グローバル対応講座』のプログラムの詳細を表5に示すので、参考にさせていただきたい。

第二に、OJTは実体験そのものであり、教育者の負荷は高いが、上長の理解のもとで、知財部門のきめ細かいフォローのもとで実行する。

第三に、被教育部門の自主学習の促進においては、4.4節で述べた知財シンパをうまく利用したい。知財部門は教育環境の整備を行いつつ、知財シンパの協力を得て、お互いの信頼感の醸成に努める。

上記3つを連動させるカギはやはり上長の理解である。そのため、知財部門は被教育部門への奉仕の精神を忘れず、知財の専門家だという“上から目線”や“どや顔(どうだという自慢げな顔)”は慎むべきである。知財に関しては教育者でも、それ以外の部分では被教育者から学ぶことが多々あり、各部門とともに成長することが経営に資することにつながるのである。

5.3 上級編 ～更なる高みへの挑戦～

知的教育が浸透すると、知財活動が開発・製造・販売の随所に盛り込まれ、日常的に知財活動が行われる風土が築きあげられていく。この

表5 (仮想)「グローバル対応講座」プログラム

<p>◇1. 被教育者への配布資料(事前準備)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 海外知財リスクの事例集(事例(1事例1頁)を紹介) ①模倣品, ②技術流出, ③中国の製造・販売上の留意点 ④契約, ⑤外国出願手続き 2) 海外事業の対策マニュアル(知財Q&A)1問1答 事例に対する対処方法を社内規程に照らして紹介 3) 自社の正規品と模倣品(他社事例写真でも可) 4) 社内各種規程集 5) 知的財産・契約の副読本 6) 現地品の規格・標準書類 <p>◆2. オリエンテーション(研修1ヶ月前)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 教育目的と被教育者の受講後のあるべき姿 2日間の集中研修後, 実務で研鑽し確認研修を行うことを説明 2) 教育目的の共有 海外事業展開での知財リスクの知識習得とチャンスについて 3) 事前課題(各自) 現地生産での留意点を考えレポート提出(期限: 研修1週間前) 4) 研修後のフォロー 研修後のフォローと受講結果が人事開発部門に記録されることを伝える <p>◆3. 研修(1日目)午前の部(所要時間: 0.5+1.5+1時間)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 受講生自己紹介。進行役・タイムキーパー・書記を決定 2) 自社製品の正規品と模倣品の検証練習(グループ活動) 3) 海外知財リスクの講義 社内各種規程集, 知的財産や契約の副読本の配布・参照 <p>◆4. 研修(1日目)午後の部(所要時間: 3+1時間)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 海外事業に関する「質問」(10問程度)を提示 「回答」を検討するグループ討議を行い意見をまとめる 2) 討議結果の発表と講評, 今日の討議の振り返り 3) レポートを作成 4) 1で準備した1), 2)を配布。宿題(グループ意見との違い)を課す <p>◇5. 教育者の研修後当日作業 レポートにコメント記入。講義で誤解・再徹底を行う点を抽出</p>	<p>◆6. 研修(2日目)午前の部(所要時間1+1+1時間)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 宿題を回収する 2) レポートの振り返り。注力部分の簡単な講義と質疑応答 3) 社内の各種規程に関する重要ポイント講義 4) 1で準備した6)を渡し前日の討議をベースに「心配事」をグループ討議 <p>◇7. 教育者の昼食時作業 宿題にコメントを記入。グループ討議時の誤解の解消を確認する</p> <p>◆8. 研修(2日目)午後の部(所要時間1+1+1+1時間)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 宿題を返却する 2) 午前中の「心配事」の対処方法をグループ討議し意見をまとめる 3) グループ意見を参考に, 各自で対処案(実現化計画書)を作成 4) 各自の計画案をグループ内で表明し, 相互に批判しあう 5) 批判を参考に各自の実施計画をレポート提出を指示 <p>◇9. 研修後の教育者の作業 計画書を確認し修正点や問題点などを記入し翌日返却する</p> <p>◇10. フォローアップと確認研修の連絡</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 進捗状況や疑問点などがないかを確認(1ヵ月後, 3ヵ月後) 2) フォロー連絡及び1ヵ月後の確認研修の内容を知らせる(5ヵ月後) 3) 研修当日: 各自の計画とその結果を1人10分でプレゼンする <p>◆11. 確認研修(所要時間: 10分+10分×人数+2時間)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 各自のこれまでの成果をレポートに書かせる 2) 各自の成果を1人10分で発表(質疑は敢えてなし) 3) 発表を聴いた後, グループ討議を行い, 被教育者同士の目線でお互いの内容について詰めて討論する 4) 改善点を1)のレポートに各自追加。新規挑戦目標を記入し提出させる <p>◇12. 確認研修後の教育者の作業 レポートを回収。明らかな間違いへの対応以外は伸びを助けるフォローをする</p> <p style="text-align: right;">◇教育者側, ◆被教育者側</p>
---	---

ような企業では, 知財教育体制はほぼ出来上がっており, 被教育者は管理職昇格前に一通りの教育を完了している。

(知財知識の不足部分はあるにしても)既に知財の重要性を認識しているので, 敢えてPush型の教育という構えたスタイルを前面に出さずともよい。各部門の職責を果たす中で知財が業務に自然と溶け込み, 知財の観点を含めた検討が連携してなされている状態を目指すことこそ, 更なる高みへの挑戦ではないだろうか。

上級では, 全社的な知財活動の一層のレベルアップを図るとともに, 事業への貢献を増大するために知財部門と関係部門間の連携をさらに強固にし, 協議に基づき経営層への確かな知財状況報告と戦略・戦術の提案ができることが求め

られる。

特に, グローバルに事業に貢献するためには, 全社的観点での知財情報統制を含むリスクマネジメント手法の周知が益々重要となってきた。「自社権利を活用してこい」という激しい檄が飛ばされることもあるかもしれない。新興国市場での抑止力には権利行使しかないと警告状作成や訴訟準備を行う事態も起こりうる。訴訟にならないように事前対策も必要である。予測されるカウンター特許の調査, 技術論争の準備, 他社とのアライアンスや有効な他者知財権の入手, 現地での対応等のハイレベルの知財活動を行うために, 関係部門の総力を磨く必要がある。

以下に仮想事例を示す。

表6 (仮想) D社における知財検討会の概要

<p>◇1. 事前配布資料 E事業に関する事前配布資料を各部門が用意し、配布する。 開発：製品情報 営業：競合他社の製品情報、商流情報 現地：市場と販売計画、サプライチェーン情報、提供者との契約内容 知財：自他者の知財状況のSWOT分析、ケース事例、知財・契約関連の副読本、自社有力・他者対抗特許公報</p> <p>◆2. 第1回 (所要時間1.5+1.5時間) ①海外知財訴訟のビデオを視聴。基本知識を確認する。 ②事前配布資料の確認後、ケース事例(別の製品訴訟)を討議する。 ③ケース事例の問題点を確認後、知財の問題点をピックアップ。誤りと対策等を討議しまとめる。 ※「当時の判断」の是非は問わない。 ④E事業の資料との対比表を作成。潜在問題をまとめ対策毎に割り振る。 ⑤問題点への対策計画書の作成・提出を期限付きで各部門に依頼する。</p> <p>◇3. 後日 アジア圏の副責任者の知識補強の為、知財係争のレクチャーを別途行う。</p>	<p>◆4. 第2回 (所要時間1.5+1.5時間) ①各部門からの計画書をもとに、乙事業の展開に必要な知財対応を討議し、全体計画書にまとめる。 ②自社特許活用の為、特許評価と価値シミュレーション、相手企業のカウンター特許の評価を協議。自社特許が基本特許たり得ない結論に達する。 ③自社特許の弱さ対策を討議し、部門別の協議アクションを決定する。</p> <p>◇5. 後日 開発部門と有力クレームはどうあるべきか討論。自社の追加出願への反映を確認。更に営業部門と法務部門を加え、E事業の展開に役立つと判断したF社特許権について譲渡を受けるための交渉戦術を検討する。</p> <p>◆6. 第3回 (所要時間1.5+1.5時間) ①前回決めたアクションの実行結果を互いに報告。新規情報や変化を加味したうえで全体計画書を修正する。 ②2ヶ月後に迫ったE事業の中国展開に向け、報告ルール(権限規程、エスカレーションルール)、訴訟対応方法(起用事務所、現地同業との連携)、F社との交渉方法などの再確認と継続検討事項を確認する。</p> <p>★3回の会合を通じ、知財部門としても最新の事業戦略や研究開発戦略を改めて確認でき、多面的な観点で思考を深めることができた。 ◇教育者側、◆被教育者側</p>
---	---

『D社は米国・欧州でE事業を展開しているが、5ヵ月後にアジア圏でもE事業を展開予定である。事業拡大にあたり知財係争リスクも増大する事が予想される為、経営層に適切かつ迅速な情報提供ができるよう、E事業戦略会議内(1回/月)において、関係者の連携促進と知財係争への対応力強化に関する検討会を開く事になった。尚、出席者(被教育者側)はE事業に関連する開発・営業・現地の各部門の責任者クラス(開発：室長クラス、営業：営業部長～課長クラス、現地：米国、中国、欧州拠点の(副)責任者クラス)である。教育者側である知財部門からは、係争対応可能な課長クラスと中堅部員を担当させた。現地からはWeb会議での参加となった。』

3回にわたる検討会の概要を表6にまとめた。

上記仮想事例においては、知財部門は被教育者に知財部員と同様の高い知財専門レベルを要求するのではなく、各部門の専門性に知財が溶け込むように心がけている。OJTを通してお互いが刺激しあい補完しあう形の中で、知財部門

も学び、相互にレベルアップする互学互習の姿の片鱗を読み取っていただきたい。

5.4 その他の事例

これまでに述べてきた教育方法に加え、社内コミュニティを通じた知財風土の醸成と自主学習の場の提供などの検討も行われている。中原は、自ら積極的に異質な人々と出会い、自らに変化をもたらし、何かを変化させたいと願う個人の集う場としてラーニングバー¹²⁾を提唱する。また、ファヤードらは交流促進のカギとして、オープンでありつつ、一定のプライバシーが保たれ、望まないときには抜け出せる環境の整備を挙げている¹³⁾。社内においても、このような考えの下、知財を学ぶ場や環境があればよい。教育は与えられるものだけではなく、自律することが大切である。

知財部門掲示板や専用の社内掲示板などによる質問回答システム、あるいは社内SNS(Social Network Service)などを通じた情報共有などを使用して自主的な学習を促すことは、今後重要な仕組みとなる可能性が秘められている。目

まぐるしく発展するIT技術を活用して、学習の場を広げる工夫は今後とも必要になるであろう。なお、放置された未回答の質問はないかなどのフォローや、開設後の賑わいがいつまで続けられるかなどの運用テクニックなど、知財部門にはなかなか手強い課題でもあるので、このような仕組みに慣れた若手部員などと一緒にシステムを育てていくことが肝要である。

6. おわりに

本稿では、“今日の味方は明日の敵”と言われる激動のグローバル時代に、知財部門が主導する社内知財教育のあり方とその実践について論じてきた。ロバート・グリーンリーフが「サーバント リーダーシップ論」を提唱して40年以上が経つが、この古くて新しいサーバント リーダーシップの精神に根ざした知財マネジメントを行うことが、被教育部門との信頼感の醸成につながり、効果的な知財教育が推進できるとの考えを提言した。

最後に、社内知財教育に携わる方々に心得三箇条を贈りたい。従前の型にはまった知財教育スタイルから脱皮し、広い視野と信念を持った教育を通じて知財人材の育成に努め、自社の持続的成長に結びつけていただければ幸いである。

【心得三箇条】

- 一. グローバル視点の知財教育方針を持つ
- 二. 奉仕の精神で被教育部門を支えよ
- 三. 被教育部門と切磋琢磨して自らも成長せよ

本稿は、2011年度知的財産マネジメント第2委員会第3小委員会のメンバーである葛尾 巧(クレハ, 小委員長), 濱田三和(大建工業, 小委員長補佐), 大野芳昭(エヌ・ティ・ティ・データ), 高杉康史(TDK), 津田智康(クラレ), 富畑賢司(ゲンゼ), 仲井幹夫(ポリプラスチックス), 中山千里(バッファロー), 宮崎亮智(NTTドコモ)が執筆した。

注 記

- 1) 例えば、知財管理Vol.58, No.6, pp.741-755 (2008), 知財管理Vol.59, No.7, pp.825-840 (2009)を参照。
- 2) 知的創造サイクル専門調査会, 「知的財産人材育成総合戦略」p.5~ (2006年1月30日)
- 3) JSTのWebラーニングプラザのURL (参照日2012年3月8日)
<http://weblearningplaza.jst.go.jp/>
- 4) INPITのIP・eラーニングのURL (参照日2012年3月8日)
http://www.inpit.go.jp/jinzai/ipe_learning/index.html
- 5) シャドーイングとは、自分の仕事上の先輩の後ろを影のようにつけて観察する手法。観察前や観察中に質問を考えて、終了後に先輩にインタビューをする。さらにレポートを書いて先輩に見せて話し合った上で上司に提出する。本人, 先輩, 上司の3者全てが気づきや振り返りを通じて学べるといわれている。
- 6) 宇田 光, 大学講義の改革—BRD方式の提案, 北大路書房 (2005)
- 7) 販売されているケースのURL (参照日2012年3月8日)
<http://www.bookpark.ne.jp/about/case/>
http://www.casecenter.jp/ccj_user/html/index.aspx
- 8) ミドルアップダウン型とは、中間管理職(ミドル層)が自らの考えをトップに働きかけるとともに、部下を導く意思決定や行動のパターンをいう。
- 9) 知財人材スキル標準のURL (参照日2012年3月8日)
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/ipss/index.html>
- 10) 知財管理Vol.59, No.8, pp.993-1007 (2009)
- 11) 金井壽宏, 池田守男「サーバント・リーダーシップ入門」, かんき出版 (2007)
- 12) 中原淳「知がめぐり, 人がつながる場のデザイン」, 英治出版 (2011)
- 13) アンヌ・ロール・ファヤード他, 「意図せぬ交流」を促す職場デザイン, Harvard Business Review 2012年2月号, pp.124-137

(原稿受領日 2012年3月12日)