

「知財人材のスキルの明確化に関する調査研究」
最終報告書

平成18年3月31日

金沢工業大学

目次

1. はじめに
2. 本調査研究事業の意義
 - 2.1 背景
 - 2.2 想定効果
3. 本調査研究事業の経緯と概要
 - 3.1 調査研究の目的
 - 3.2 調査研究の経緯と概要
 - 3.3 アンケート・ヒアリング結果
 - 3.4 成果物(知財スキル標準フレームワーク、機能サマリ、知財スキル評価指標、知財スキル標準サンプル)
 - 3.5 調査研究事業のまとめ
4. 本調査研究事業の課題

1. はじめに

知的財産立国が国家的施策として政府により提唱されて久しいが、知的財産の分野に限らず、国を支えるのは「人」である。そのため、知的財産立国の根幹を担う知的財産人材の育成が急務であることは「知的財産推進計画2005」でも1章を割いて言及している。

具体的には、知的財産人材として、各界（大学、企業、行政、法曹、弁理士など）、各分野（知的創造サイクルの創造、保護、活用）、各職種（研究、生産、営業、企画、企業経営、コンテンツ、ビジネス、法務など）において、異なるスキルを持つ、国際的に通用する人材が求められている。これらの人材を多数育成し、競争により質を高めていくことが必要である。そのため、平成18年から10年間で知的財産人材を現在の約6万人から12万人へ倍増し、マルチメジャー人材や国際展開のできる人材、ビジネス・マインドの高い人材を育成し、積極的に活用していくことが目標とされ、この前提となる“知財人材像の明確化”や“各知財人材のスキルの明確化”が重要課題として掲げられている。

本調査研究はこれらの課題を受け、知財人材像の明確化および各知財人材のスキルの明確化を図ろうとする取り組みの1つである。

この取り組みが知的財産立国の下支えとなり、ひいては日本の国際競争力向上の一助となれば幸いである。

平成18年3月
委員長 杉光 一成

研究会委員

委員 長	杉光一成	金沢工業大学 大学院教授
委員	山田和見	旭化成株式会社 知的財産顧問
	渡邊愛爾	味の素株式会社 知的財産センター 部長
	大野 茂	キヤノン株式会社 知的財産法務本部 副本部長
	土井宏文	ジャパンデジタルコンテンツ信託株式会社 代表取締役
	久保雅一	株式会社小学館 キャラクター事業センター長
	高嶋裕彦	株式会社ソニーミュージックエンタテインメント 契約グループ 本部長
	加藤泰助	株式会社東芝 知的財産部長
	渡部俊也	東京大学 先端科学技術研究センター教授
	須川成利	東北大学 大学院教授
	高野一郎	日経 B P 知財 Awareness 編集部長
	栗原清一郎	パイオニア株式会社 常務執行役員 知的財産部長
	江淵弓浩	みずほ情報総研株式会社 社会経済コンサルティング部
事務局	加藤浩一郎	金沢工業大学 大学院教授

2. 本調査研究事業の意義

「知的財産推進計画2005」において、知的財産（以下、「知財」と略す場合がある）人材の育成を進めるため、「知財人材に求められるスキルの明確化」の必要性が述べられている。また、知財人材育成の重要性に鑑みて、知的創造サイクル専門調査会から「知的財産人材育成総合戦略」も示された（2006年1月）。

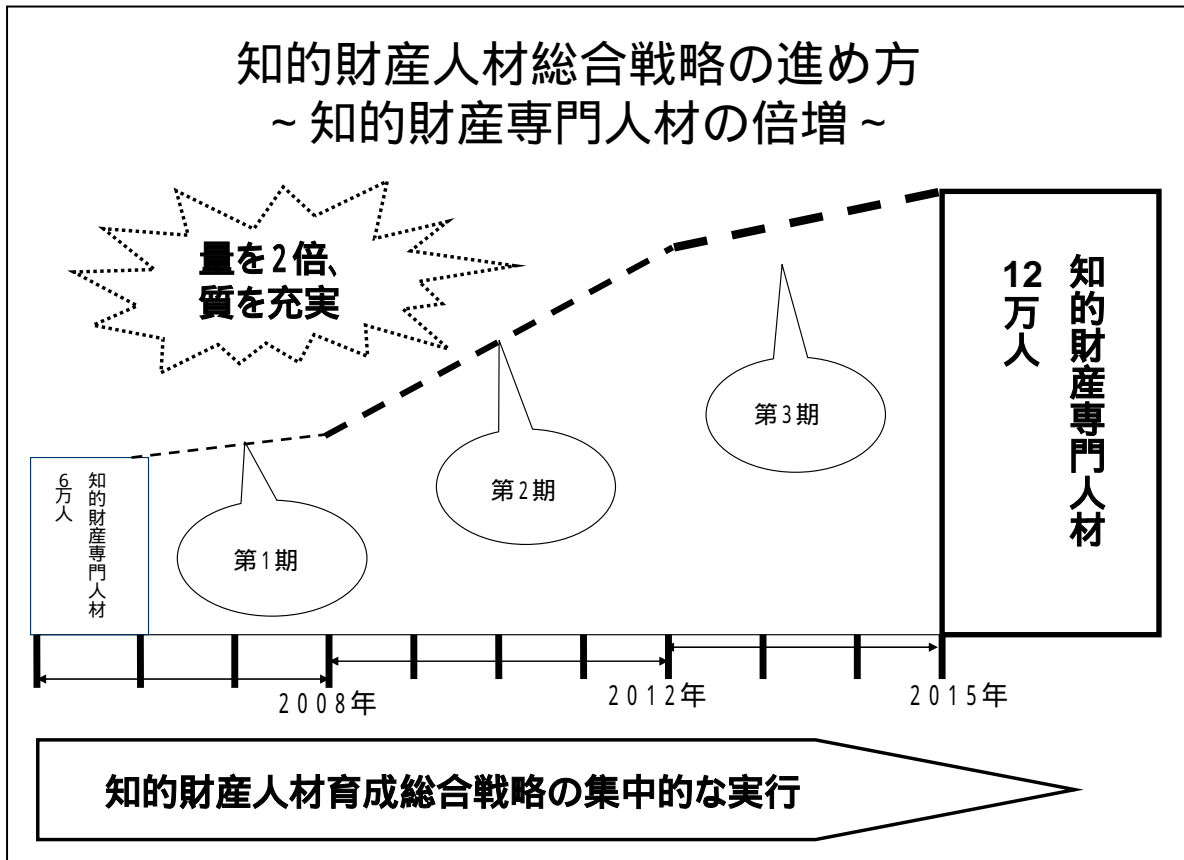
知財人材に求められるスキル（知識、技能の範囲とレベル）が明確化されることは、人材を必要とする側（企業等）にとっては必要な人材確保・育成を行う際の目安とすることを可能とし、各個人にとってはキャリア形成の目標の設定を可能とすることが期待される。また、知的財産教育を行う各教育・研修機関（大学を含む）にとっては、提供する教育・研修サービスがどのスキルをどのレベルまで引き上げる教育・研修であるかを事前に明示することも可能となる。さらに、国にあっては、知的財産人材育成総合戦略でも述べられているように、知的財産人材育成における「計画」「実施」「評価」のサイクルにおける「評価」の客観性、「計画」の明確性の確保につながり、ひいては知財人材の量だけでなく「質」を担保することにもつながる。

本調査研究事業では、知的財産によって国の競争力を強化するためには、企業経営の観点から知的財産を捉えることのできる優秀な人材の育成・確保の支援こそが重要であると位置づけ、特に「企業」において知的財産に関わる人材のスキルを標準化することを目的とする。

このように、企業の知財人材のスキル標準を策定することにより、企業経営にあたって人材という企業内の知的資産を可視化して把握することができるようになる。そして、このことは企業にとって、業務効率の最適化や適正な人材コストの把握につながり事業においてコストを占める比重の高い人件費を適正に管理し、経営を健全化する効果もあると考えられる。一方、従業者側にとっては、自己の適正な評価を知ることによって企業からの評価と自己の認識の乖離を認識することができ、また自らの能力を高める目標を得ることができる。

更に知財人材に求められるスキルの明確化は、国家的施策の立案時にも寄与できる。例えば、政府は現在、知財関連人材を6万人から12万人に増加させることを目標として掲げている（*図1参照）。ここで量的な表現にとどまらず、現在どのようなスキルをもった人材がいるか、今後どのようなスキルを持った人材を増加したらよいのかという質的な目標をも掲げることが可能となる。

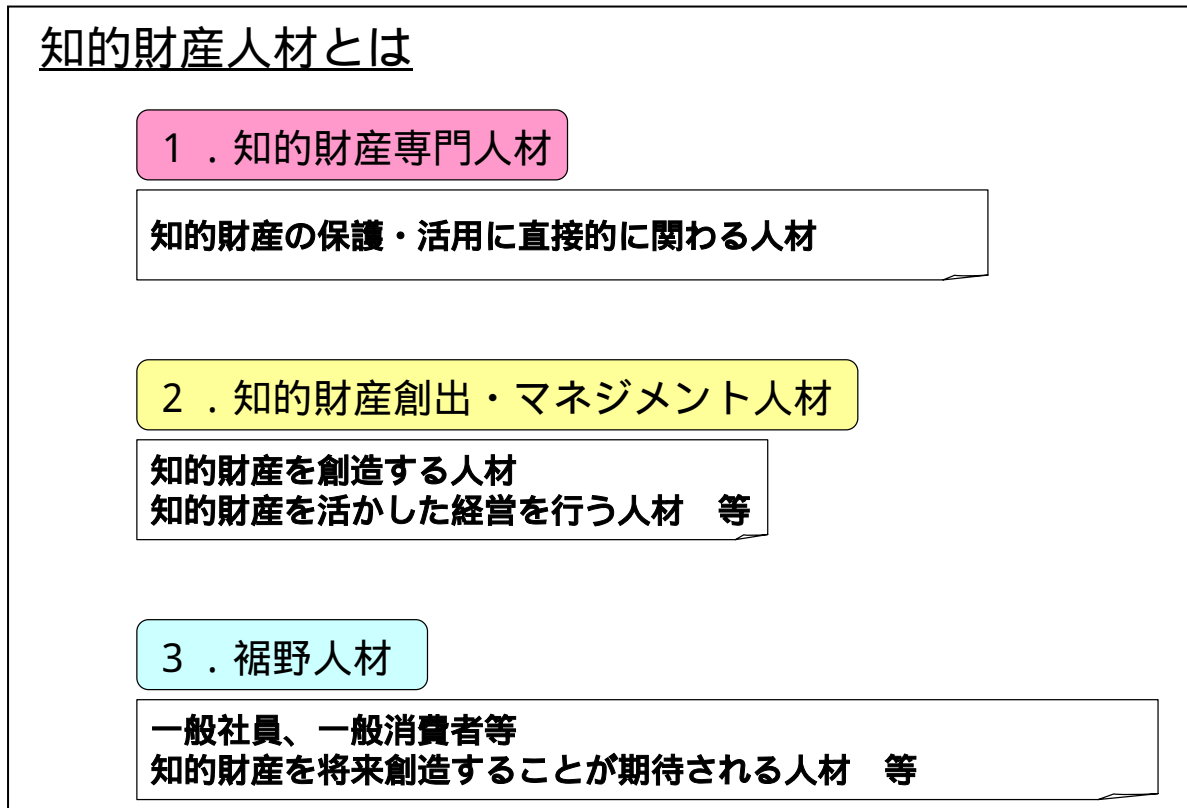
図 1



「知的財産人材育成総合戦略」(知的創造サイクル専門調査会、2006年1月30日)より

なお、知財人材には様々な定義があるが、前掲の「知的財産人材育成総合戦略」における3分類、すなわち、(1)知的財産専門人材(狭義の知的財産人材)(2)知的財産創出・マネジメント人材(広義の知的財産人材)(3)裾野人材のうち、(1)知的財産専門人材(狭義の知的財産人材)の特に企業における知的財産担当者、(2)知的財産創出・マネジメント人材(広義の知的財産人材)の特に企業の研究者や技術者、コンテンツのクリエイター、企業の経営者・経営幹部、コンテンツビジネス等のプロデューサー、企業において標準化に従事する人材等が本調査研究事業で対象とする知財人材といえる。(* 図2 参照)

図 2



「知的財産人材育成総合戦略」(知的創造サイクル専門調査会、2006年1月30日)より

本調査研究事業では、「企業」における知的財産人材を対象とするが、これは企業以外例えば行政や裁判所、代理人たる弁理士や弁護士のスキル標準策定を否定あるいは妨げるものでないことは言うまでもない。

2.1 背景

(1) 国家的施策

現在、知的財産戦略は国家的に重要な戦略の一つとされ、数々の施策が実行されているところである。

このような知的財産戦略を進める中においては、知的財産の特性に注意する必要がある。つまり、知的財産とは無体物であって、あくまで人間個人の創造力や能力の結晶であるということである。したがって、知的財産戦略の担い手は一人一人の人間である我々であって、いくら示唆に満ちた国家的施策がとられようとも、知的財産の創造や保護の担い手である個人がそれを活かす能力を有さなければ、それは絵に描いたもちに終わってしまう。

この点は、知的財産人材育成総合戦略においても、「知的財産制度を支えるのは人であり、知的財産人材の質的・量的な充実がなければ、いかに制度を立派に整えようともそれを生かすことができない。現状を放置すれば、人材の不足が知的財産立国実現の障害となる懸念がある。」と指摘されている通りである。

以上のとおり、知的財産戦略の実行においては各個人の知識や能力の向上は必須であるといえる。この第一歩として必要とされることは、例えば企業内においてどのような人材が必要で、また、現状でどの程度不足しているのか、更にはそれらの人材に必要なスキルとは何かを把握することであろう。

ここで、知財以外の分野に目を向けてみると、例えばIT（Information Technology）の分野においては「ITスキル標準」が策定されている（2002年）。

ITスキル標準とは、個人のIT関連能力を職種や専門分野ごとに明確化・体系化した指標のことをいい、ITサービスの分野を11分野に大別し、それぞれの専門分野ごとに達成度指標、指標ごとに必要とされるスキル、熟練度を7段階で定義したものをいう。

そしてこのITスキル標準は、現在では企業の人事制度や賃金制度、従業員のスキル診断、プロジェクト編成などにおいて実際に活用されている。

海外でも英国、米国を初めとしてこのようなスキル標準の策定例は多く、国内でいえば「ITスキル標準」に続いて「経理・財務サービス・スキル・スタンダード」も策定された（2004年）。そのような意味では様々な分野にスキル標準の作成が拡大しているのが現状である。

（2）企業事情

ミクロに目を向ければ国家的な視点から論じたのと同様の問題が企業においても顕在化することが予想される。人件費の高騰による競争力の低下など前述と同様の議論については割愛するが、企業サイドにおいては、知財関連業務が拡張しつつあり、また国際的な知財競争の激化という事態に面している。

前者については、特許による独占とは異なる国際的な標準化戦略の必要性、企業資産の有効活用という観点からの知財の流動化等が知財関連業務の拡張を示す最近のトピックとして挙げられよう。

一方、後者については、製造や販売の国際展開、中国や韓国の出願件数の増加等に見られる国際的な知財競争の激化という背景も抱える。

以上のような外部環境に基づき、企業への知財戦略の策定・見直しの要請は高まっていると考えられる。ここでもポイントは、知財を創造し保護し活用するというすべての知的創造サイクルは人によって行われる無形の価値創造行為である点にある。

したがって、企業における知財戦略とは知財に関わる人材をいかに活用するのかという

ことに他ならない。

ここで、企業は知的財産や人といった無形資産をどう評価すべきかについて悩まなければならぬ。例えば、知的財産を活用し商品化することによれば知財が企業収益に反映されることは明らかである。ただし、ここで企業がそれについて知的財産による効果であるのか、それとも営業力による効果であるのかを判断することは難しい。

同様の話として、例えば、知的財産を生み出した者（発明者）は発明報奨金などにより法的に報われることが保証されているが、その発明を適正かつ強い権利として作り上げた者（特許出願を担当した者）に対してはそのような保護は予定されていない。従来にない発明をした者は確かに報われるべきではあるが、その発明の特許権という強い加工物に作り上げた者はなんら報われずにいるということが適正かという問題もある。

仮に上記のような問題を看過したとするならば、それは知的財産の創造に関わる一部の人間を評価したにすぎないといえるのであり、適正な評価を受けることができないと知った人材は意欲を失い、企業への貢献を惜しむようになってしまうおそれがある。

企業はこのような事態を回避する必要があると考えられ、ここで自社の知的財産関連人材を適正に評価するスキームが必要とされるということが出来る。

以上のような理由から、本研究においては、知的財産戦略を構成し実行するスキルとして要求される水準を定義することを目標とした。つまり、知的財産関連業務におけるスキルの要件を可視化することによって、これからの国家的・企業的視点からの人材政策の土台を築こうというものである。

2.2 想定効果

(1) 企業側のメリット

第一に、企業は、スキル標準により人材の能力を明確化・可視化してより客観的に把握することができるようになる。

ここで、スキル標準の策定にあたっては、経営戦略的視点を重視することとした。つまり、企業の経営戦略を実行するために必要な機能とはなにか、実行に当たる人材にはどのようなスキルが要求されるのかという視点である。

本スキル標準により、企業は経営戦略を的確に実行するための的確な人材を配置することができ、業務効率を最適化することができるようになる。つまり、担当者の能力が不足する場合には学習を促したり、研修する等してその能力を適正な水準まで育成することができ、さらに外部人材により不足するスキルを穴埋めするといった対応が可能となる。

このような人材の適正化を図ることは同時に、多くの企業における最大のコストである

う人件費の適正化が可能となることも意味する。

第二に、適切なスキルを持つ従業者による業務は効率的であることに加えて、高い付加価値の創作を期待することができる。すなわち従業者は自らの能力を最大限に発揮することができる環境に身をおくことが可能となるからである。

最後に、適正な評価を受けることは従業員の企業に対する満足度の向上を期待できる。企業に対する満足度を高めた従業者は効率がよく、質の高い業務を企業に対して提供することが期待される。

(2) 従業者側のメリット

従業者は自分に対する企業の評価に満足することができる。スキルを可視化して定義された、より客観的な指標により評価されることにより、自分の能力が適正に評価されていないという従業者の不満がある場合、これを解消しうるからである。

加えて、現在の自らの能力を把握することができた従業者は、要求される基準から不足する部分や自らが興味を持つ分野について明確な目標をもって学習を進めることができ、彼らのキャリアプランニングを容易とする効果が期待される。

2. について以上

3. 本調査研究事業の経緯と概要

3.1 調査研究の目的

(1) 目的

本調査研究事業としては、知財スキル標準の基礎となるフレームワーク、評価指標、スキル標準サンプルを作ることとする。具体的には、知財人材のスキルを明確化するために企業における知的財産に関する諸機能を整理・明確化する。いわば今後、機能毎にスキルの詳細を設定するための「枠」を開発する作業である。

(2) 協力企業等の選定の根拠と方法

知的財産の特殊性に鑑みて、委員会やアンケート・ヒアリングにおける協力企業の選定は、以下の点に留意した上で行われた。

(ア) メーカー系企業とコンテンツ系企業の間では、知財関連業務やスキルが異なるのではないかという点（主に扱う権利の違いによる業務の違い）。

具体的には、メーカー系企業の知財関連業務においては主に特許権を扱うと考えられるのに対し、コンテンツ系企業では、著作権を主に扱うであろうと考えられる。この両権利には方式主義と無方式主義などの大きな違いがあるため、これを扱う知財関連業務にも大きな違いがあると考えられ、必要とされる知財スキルは異なるであろうと考えられるからである。

(イ) 次に、メーカー系企業の中でもその業種によって知財関連業務やスキルが異なるのではないかという点。

例えば、電気製品などは1つの製品の中で複数の特許権などが交錯しているのに対し、化学系の事業ではほぼ単一の特許権で製品化が可能であるなど、業種によっても特許権への対応が異なるため、これを扱う知財関連業務やスキルも異なるであろうと考えられるからである。

3.2 調査研究の経緯と概要

本調査研究事業では、企業等の団体において使いやすい基準を策定することを目的とした。すなわち、既存の業務との間でイメージが浮かびやすいような設定とすることを目標とした。

研究会は14名の有識者や専門家から構成され、5回にわたり、知財スキル標準の必要

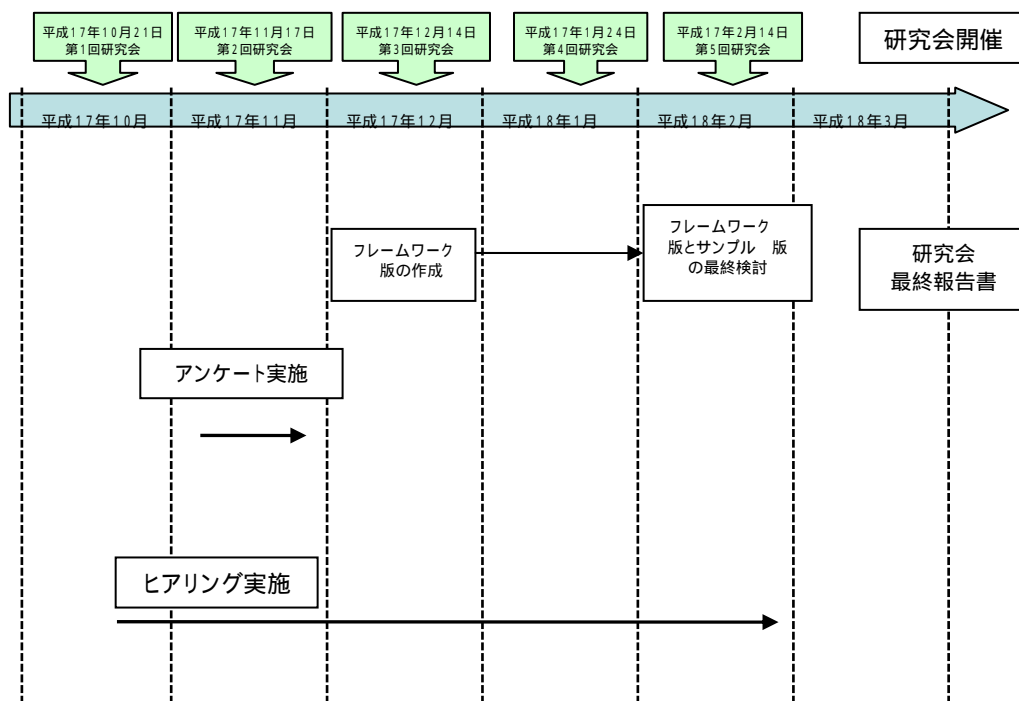
性と機能の分類からサンプルの策定にいたるまでの検討を行った。研究会は、知財の特殊性に鑑みて、特定の業種、業態に偏らないように各業種における企業の経営者や関連業務統括者や、教育機関・研究機関の研究者から選出した。

また、より広く実態を把握するために100社（回答56社）へのアンケート調査を行い、加えて委員会メンバー以外の様々な角度（役職レベル、企業規模等）からの意見を取り入れるためのヒアリング調査を行った。

「知財人材のスキルの標準化に関する研究会」を開催

- 第1回会合 平成17年10月21日
- 第2回会合 平成17年11月17日
- 第3回会合 平成17年12月14日
- 第4回会合 平成18年1月24日
- 第5回会合 平成18年2月14日

本調査事業スケジュール全体



各会合における議事の要旨

<第1回>

議事次第 I Tスキル標準の検討

議事要旨

- 本研究会の目的・趣旨の確認
知的財産推進計画2005における知財人材のスキルの明確化の要請といえること。
- 今後の会議の流れの確認と各委員・オブザーバーの自己紹介
 - ・ 特に企業における知的財産人材を対象とすること。もちろん官公庁・裁判所・弁理士等が将来的に入ってくる可能性はある。

ヒアリング 独立行政法人情報処理推進機構 I Tスキル標準センター企画グループ主幹 / 平山氏より、 I Tスキル標準策定の背景や問題意識のご紹介

- 策定の背景： I Tサービスに応じた的確かつ質の高い人材を供給したい。
- I Tスキル標準の内容： 11種類の職種について専門分野が38、各レベルを1から7に設定。
- I Tスキル標準策定の最初のアクションから4年が経過、 I B MやN E C、日立などリーディングランナーがメンバーであること。
- I Tスキル標準センターは企業出向者を中心に9人体制で運営されること。
- I T S S ユーザ協会が民間主体で設立されたこと。
- スキル標準が作りっぱなしにならないよう管理するためにセンターが設立されたこと。
- 基準に基いた“評価”は企業に委ねられる。方法は分野により専門のプロが評価すること。
- 応用心理学の世界でスキルとは手続的知識、熟達科学では仕事を遂行するために必要なある程度の熟達した能力であること。
- 150K/mのボールを投げられること = スキルなし、150K/mのボールを投げて三振がとれる = スキルあり。
- 会社のジョブディスクリプションをきちんと行ったら社内情報を最適化することができ、パフォーマンスが上がった例がある。

<第2回>

議事次第 各企業における知財スキルの取り扱いに関するヒアリング

議事要旨

メーカー系企業（旭化成株式会社、味の素株式会社、キャノン株式会社）、コンテンツ系

企業（株式会社ソニー・ミュージックエンターテイメント、ジャパンデジタルコンテンツ信託株式会社）

<メーカー系企業>

- 知財人材への要望は、専門性・リーダーシップ・国際グローバル化。
- 教育期間は5年が目処。OJTを中心に社内研修、社外研修。
- 目指す人材像には交渉力やビジネスセンス、その他文章表現力も要求される。
- 教育期間は7年が目処。
- 外国出願の翻訳コストの低減が予算管理上の大きなテーマ。
- 知財担当者にはメンタル的な強さが必要であること、技術における特許権の価値を見抜く力が必要であること、交渉においては論理性が必要。
- 知財戦略とは、いかにして知財という切り口から事業を成功させるかということ。ピッチャーとの関係でいえばキャッチャーであり、コストセンターであろうがプロフィットセンターであろうが関係はない。

<コンテンツ系企業>

- 法務・契約・国際の各グループがあり、法務が約20名。契約グループが著作権と著作隣接権、国際グループが海外とのやりとり、それ以外が法務グループの所掌。
- 教育期間は3・4年が目処。OJTが中心。
- 信託業務を営むが、いわば著作権や知財のエージェントであり、著作権関係の知識は必須である。
- 教育期間は2年程度、OJTが中心。

<第3回>

- 議事次第
- 1) 各企業における知財スキルの取り扱いに関するヒアリング
 - 2) アンケートとヒアリング結果を基礎資料として「職種」の検討及び専門分野項目、達成度指標項目、レベル定義の検討とフレームワーク 版作成に向けた検討

議事要旨

1) について

ヒアリング メーカー系企業（株式会社東芝）、コンテンツ系企業（株式会社小学館）

<コンテンツ系企業>

- 著名アニメーションを海外数十カ国に輸出。
- 知財ノウハウは幅広く属人的であるため、“横”の連絡会を設けることにより部署全体のスキルアップを図る。

<メーカー系企業>

- 出願はカンパニーごとに対応し、契約係争はグループで連携して対応。

2) について

- 「職種」は各企業によって多様であるので、「職種」を分類するのではなく、企業における知的財産に関する「機能」によって定義し、更にそれを創造・保護・活用という知的創造サイクルに分類するとよいのではないか。
- 経営的立場にある人材についても、スキルの定義をすべきであろう。経営戦略、研究開発戦略、知財戦略の三位一体の視点が必要と考えられる。

< 第4回 >

- 議事次第 1) フレームワーク 版の作成 (前回の続き)
 2) スキル標準サンプル 版作成に向けた検討

議事要旨

1) について

- フレームワーク 版について、企業における知的財産「機能」を創造・保護・活用という知的創造サイクルに則って整理。
- 経営戦略の視点で望まれる技術・知財戦略、事業・知財戦略の人物像やニーズを反映させるべき。また「戦略」は創造・保護・活用のすべてにまたがって立案され実行されるべきものであろう。
- 利用しやすいスキル標準であるために、用語の統一、PDCA サイクルによる整理などの検討もされてはどうか。具体的には「戦略」の用語は、従業員レベルの定義ではなく実感がわからないのではないか。
- 研究者や技術者のモチベーションを上げるための施策も機能として必要ではないか。
- 調査は活用段階でも行われるものではないか。すべてのサイクルに含めるべきであらう。
- 普通名称化防止はブランド保護に含まれる。

2) について

- スキルの定義について、業績指標 (責任性、複雑性、規模、社内外貢献)、業務遂行能力評価指標 (事業、法律、実務、技術、語学、対人) の切り口から定義。
- 下位のレベルは、教えられてできる。中位のレベルは、自分一人のできる。上位のレベルは後継者を育てることができるという教育的視点でレベル分けをしてはどうか。

< 第5回 >

- 議事次第 フレームワーク 版とスキル標準サンプル 版の最終検討
議事要旨

- 知財スキル標準フレームワークについて、「戦略」と「実行」に分けることとした。
「戦略」とは計画立案、「実行」とは戦略の遂行であり、実行の中の「管理」とは戦略に従った実務の支援を行うこと、「実務」とは戦略に従って知的財産の創造・保護・活用を行うことであると定義することとした。
- 戦略の機能について、「企画・プロデュース」と名称を付することとした。
- 職務発明の報償などについては、研究者に対するインセンティブということで「インセンティブ」という機能で統一する。
- リスク管理を「リスクマネジメント」と変更した。機能における管理との言葉の重複を避けるためである。
- 「品種登録申請」を機能として追加した。
- 侵害警告を発する機能について、「エンフォースメント」に追加した。
- 「創造支援」については、サイクルの「保護」段階ではなく「創造」段階に入れるべきである。その際に、先使用権の確保やノウハウとして確立する業務も入ると思われるので定義に加えることとする。
- 業績・業務遂行能力指標における、実績や能力については選択的にいずれか一方について充足すればよいこととした。
- 「コンテンツ保護」における「創造支援」では、原作者・二次的著作物の著作権など権利の連鎖を証明する仕事などがあるので、契約に向けた支援を定義として加えることとする。
- 「企画・プロデュース」に、「生産・販売戦略」を加えることとした。
- 「企画・プロデュース」という戦略的機能については、そのスキルは、業務実行のレベルにおけるスキルとは異なると考えられるため、早急に決定するのは適当ではなく、戦略的機能における指標の設定は今後検討すべき課題として掲げた。
- 「業績評価指標」において、他者と適切に連携して問題解決できることも非常に重要なスキルであり追加することとした。
- 「業績評価指標」の中の「複雑性」および「重要性」については、具体的内容の定義が困難であり、かつ安易に定義すべき事項ではないと考えられるため、今後の課題とする。
- レベル設定について5段階とすることとした。

3.3 アンケート・ヒアリング結果

(1) アンケート結果について

【調査目的】

「知的財産業務・スキルに関するアンケート」の目的は、知財スキルのフレームワークを作成するために、「職種」と「専門分野」についての実態について、明らかにすることである。

【調査対象者】

国内企業100社（1．機械・金属、2．電気・電子、3．化学、4．コンテンツ関連（出版等）、5．その他（建設、信託）の5業種に分類される企業）、回答数56社

【調査期間】平成17年11月9日（水）～11月15日（火）

【調査実施方法・内容】知的財産関連業務を行っている職種や、その具体的業務内容及び人材の能力・業績の評価についてのWebによるアンケート調査（無記名）

【アンケートの主な結果】

- ・ 種苗・微生物に係る職種が想定した職種以外に挙げられた。
- ・ スキルに関して能力を重視している企業は実績も重視しており、能力や実績を単体では評価していない。
- ・ 評価項目の中で、折衝力や事業的な観点という評価指標が挙げられた。

【アンケート結果への主な対応】

- ・ 種苗・微生物に係る職務を追加する等、アンケート項目に基き職務を整理した上で、スキルフレームワーク 版を設定した。
- ・ アンケートで挙げられた項目を抽象化し、これを切り口としてスキル標準サンプル 版を設定した。

(2) ヒアリング調査を実施

目的：委員会メンバーは業種等において偏りない人選であるとしても多様な意見の全てを委員のみで吸収できる訳ではない。そこで、役員クラス、地方中堅・中小企業へのヒアリングを中心とする委員以外へのヒアリング調査を実施した。

その際の意見の主たるものは以下の通りである。

ヒアリング要旨：

（大手メーカー・役員）

・ スキルとしては「管理」よりも「運用」にシフトすべきと考えている。また技術があってそれが知的財産になるのでまずは技術を理解して欲しい。更に事業全体も理解してい

て欲しい。スキル標準は大いに期待する。完成したら連絡して欲しい。

(大手メーカー・執行役員・知的財産センター長)

・今までの実務者は引例が来ると回避して特許さえ取れば良いとやっていたが、現在は侵害品をカバーし、標準化の仕様も考慮したうえで対応していかないといけない。そういう意味では特許屋から知財スタッフへ変わらないといけない。業績評価指標としてビジネス貢献を考える、というのはまさに異論がないだろう。

(大手メーカー・執行役員・法務知的財産本部長)

・泥臭いことが分かっている人がよい。知識よりも経験が大事ということである。他社権利対応ということが企業の知財部にとって非常に重要な業務である。

(地方中堅企業・知的財産部長)

・知的財産部のような「支援」部門の評価指標というのは難しい。ちょうど何で評価したらよいのか悩んでいたところである。「国内特許権利化」については、出願と中間処理などが含まれているが、例えば当社では当初は中間処理のみやらせている。その場合はスキルが評価できなくなってしまうか心配である。レベルの低い段階では、出願のみ、中間処理のみ、で良いと定義すればスキル評価ができると回答。

(地方中堅企業・知的財産部責任者)

・(版を見て)全体としてよくできている。自社内でもこのようなことを検討しているので全体の完成を期待している。早く完成させて欲しい。いずれにしてもスタッフ部門なので単純な結果というよりもやはりプロセスを重視して欲しい。

(地方大手メーカー・特許調査責任者)

・外部団体で調査系の講義の講師を行っている。フレームワークについては全体としてよくできている。調査系の仕事としてもこれでカバーできていると思われる。

3.4 成果物

3.4.1 成果物の全体像

本調査研究事業の成果物であるスキルフレームワークは、以下の4つから構成される。

- (1) 知財スキル標準フレームワーク（知財関連機能の全体マップと詳細マップ）
- (2) 機能サマリ（各「機能」の定義）
- (3) 知財スキル評価指標（スキルレベルの設定と評価の切り口）
- (4) 知財スキル標準サンプル（スキルを定義した具体例）

(知財スキル標準フレームワーク)

全体マップ

機能	サイクル	創造	保護	活用	
戦略(1)		企画・プロデュース(1.1.1)			
実行(2)	管理(2.1)	情報(2.1.1)	人材(2.1.2)	法務(2.1.3)	
		リスクマネジメント(2.1.4)			
		予測(2.1.5)	アウトソーシング(2.1.6)		
		調査(2.2.1)			
		知的創造(2.2.2)	ブランド保護(2.2.5)	契約(2.2.9)	
	実務(2.2)	創造支援(2.2.3)	技術保護(2.2.6)	エンフォースメント(2.2.10)	
		委託・共同研究(2.2.4)	コンテンツ保護(2.2.7)	価値評価(2.2.11)	
		デザイン保護(2.2.8)			

詳細マップ

企画・プロデュース(1.1.1)			
A. 企業戦略			
B. 事業戦略			
C. 生産戦略			
D. 販売戦略			
E. 知財戦略			
F. 知財開発戦略			
G. コンテンツ開発戦略			
H. 標準化戦略			
情報(2.1.1)			
A. 情報開示			
B. 情報収集・分析			
C. システム			
人材(2.1.2)			
A. 教育			
B. インセンティブ			
法務(2.1.3)			
A. 営業秘密			
B. 規程			
C. 法的審査			
D. 知的財産管理・分析			
リスクマネジメント(2.1.4)			
A. 競争対応			
B. 他社権利監視			
C. 他社権利排除			
D. ブランド保全			
予測(2.1.5)			
A. 策定			
B. 管理			
C. 経過管理			
アウトソーシング(2.1.6)			
A. 調査会社			
B. 特許事務所			
C. 法律事務所			
D. 顧問会社			
調査(2.2.1)			
A. 先行資料			
B. 他社権利			
C. パテントマップ			
知的創造(2.2.2)		ブランド保護(2.2.5)	契約(2.2.9)
A. 研究開発		A. 権利帰属	A. 交渉
B. アライメント		B. 権利処理	B. 権利処理
C. コンテンツ開発		C. エンフォースメント(2.2.10)	
創造支援(2.2.3)			
A. ブランド開発支援			
B. 発明支援			
C. コンテンツ創造支援			
D. 海外営業支援			
E. 特許権申請			
F. 権利侵害申請			
委託・共同研究(2.2.4)		コンテンツ保護(2.2.7)	価値評価(2.2.11)
A. 研究開発委託		A. 申請	A. 定量的評価
B. 共同研究		B. 権利	B. 定性的評価
		C. デザイン保護(2.2.8)	C. 権利
		A. 意匠権利化	
		B. 事務	

(機能サマリ)

機能	定義	知財スキル標準
企画・プロデュース(1.1.1)	企業戦略を企画し、実行を統括する。	代表取締役、取締役等
A. 企業戦略	企業戦略を企画し、実行を統括する。	事業責任者
B. 事業戦略	事業戦略を企画し、実行を統括する。	生産部門長等
C. 生産戦略	生産戦略を企画し、実行を統括する。	他部門長等
D. 販売戦略	販売戦略を企画し、実行を統括する。	知財担当等
E. 知財戦略	知財戦略を企画し、実行を統括する。	研究開発担当等
F. 知財開発戦略	研究開発戦略を企画し、実行を統括する。	プロデューサー等
G. コンテンツ開発戦略	調査、発覚等の権利化コンテンツ企画を行い、実行を統括する。	標準化責任者等
H. 標準化戦略	標準化戦略を企画し、実行を統括する。	
情報(2.1.1)	公開、経費その他の外部への情報発信、知的財産、経営情報、業の作成を行い、決済を行う。	企業担当等
A. 情報開示	公開、経費及びサービス等の市場の稼働動向を分析することを、知的財産情報に関する情報を社内から収集し、分析(例: ポートフォリオ分析)、加工し、知的財産戦略の企画の作成を行う。業を遂行する。	企業担当等
B. 情報収集・分析	社内の知財関連人材、特に研究者に対するインセンティブ制度(例: 職務発明制度、報奨金制度、特許インセンティブ)を企画し、実行を統括する。	人事担当等
C. システム	知的財産に関連する各種データベース、出願支援システム等の導入、保守を行う。	システム担当等
人材(2.1.2)	社内の知財人財育成の企画の作成を行い、教育を実施する。社内全体の知的財産に関する教育、知的財産担当者の育成等を行う。	教育担当等
A. 教育	社内の知財人財育成の企画の作成を行い、教育を実施する。社内全体の知的財産に関する教育、知的財産担当者の育成等を行う。	教育担当等
B. インセンティブ	社内の知財関連人材、特に研究者に対するインセンティブ制度(例: 職務発明制度、報奨金制度、特許インセンティブ)を企画し、実行を統括する。	人事担当等
法務(2.1.3)	知財権の権利化を企画、遂行し、自社の知財権の管理を行う。	知財担当等
A. 営業秘密	知財権の権利化を企画、遂行し、自社の知財権の管理を行う。	知財担当等
B. 規程	知財権の権利化を企画、遂行し、自社の知財権の管理を行う。	知財担当等
C. 法的審査	社内における知的財産関連の法律問題について解決するための法的助言、支援を行う。知的財産関連の知見・見地について法律顧問の助言のみならず自社の事業活動の観点からも検討した提案作成、執行、業を遂行する。	法務担当等
D. 知的財産管理・分析	社内における知的財産関連の法律問題について解決するための法的助言、支援を行う。知的財産関連の知見・見地について法律顧問の助言のみならず自社の事業活動の観点からも検討した提案作成、執行、業を遂行する。	法務担当等
リスクマネジメント(2.1.4)	競争対応	特許担当等
A. 競争対応	競争対応	特許担当等
B. 他社権利監視	他社権利監視	特許担当等
C. 他社権利排除	他社権利排除	特許担当等
D. ブランド保全	ブランド保全	特許担当等
予測(2.1.5)	策定	企業担当等
A. 策定	策定	企業担当等
B. 管理	管理	企業担当等
C. 経過管理	経過管理	企業担当等
アウトソーシング(2.1.6)	調査会社	企業担当等
A. 調査会社	調査会社	企業担当等
B. 特許事務所	特許事務所	企業担当等
C. 法律事務所	法律事務所	企業担当等
D. 顧問会社	顧問会社	企業担当等
調査(2.2.1)	先行資料	企業担当等
A. 先行資料	先行資料	企業担当等
B. 他社権利	他社権利	企業担当等
C. パテントマップ	パテントマップ	企業担当等
知的創造(2.2.2)	研究開発	企業担当等
A. 研究開発	研究開発	企業担当等
B. アライメント	アライメント	企業担当等
C. コンテンツ開発	コンテンツ開発	企業担当等
創造支援(2.2.3)	ブランド開発支援	企業担当等
A. ブランド開発支援	ブランド開発支援	企業担当等
B. 発明支援	発明支援	企業担当等
C. コンテンツ創造支援	コンテンツ創造支援	企業担当等
D. 海外営業支援	海外営業支援	企業担当等
E. 特許権申請	特許権申請	企業担当等
F. 権利侵害申請	権利侵害申請	企業担当等
委託・共同研究(2.2.4)	研究開発委託	企業担当等
A. 研究開発委託	研究開発委託	企業担当等
B. 共同研究	共同研究	企業担当等
コンテンツ保護(2.2.7)	申請	企業担当等
A. 申請	申請	企業担当等
B. 権利	権利	企業担当等
デザイン保護(2.2.8)	意匠権利化	企業担当等
A. 意匠権利化	意匠権利化	企業担当等
B. 事務	事務	企業担当等

(知財スキル評価指標)

レベル1	業務上の課題を発見し、上司の指導の下でその課題を解決できるレベル。
レベル2	業務上の課題を発見し、上司の指導の下でその課題を解決でき、一部は自律的に解決できるレベル。
レベル3	業務上の課題の発見と解決を自律的にこなすレベル(他者と適切な連携を通じて解決できる場合を含む)。
レベル4	業務上の課題の発見と解決を主導するレベル。下位のレベルに対して指導ができるレベル。
レベル5	経営上の課題を発見し、あるいはその課題に対して多角的な視点で様々な解決の提案ができるレベル。

知財専門知識

- 責任性 (リーダー等)
- 複雑性 (難易度の高さ)
- 重要性 (事業への影響度、規模、予算等)
- 社内外関係 (後援の確保、情報発信、論文執筆、社外講師等)
- その他

職務遂行能力評価指標

事業 (自社の経営戦略、事業戦略、研究開発戦略、製品・サービスの理解)

法律 (法律と判例等の知識、知財の法的理解)

実務 (自社の事業活動に必要となる知財の理解)

先行 (先行技術理解及び新技術の理解)

語学

対人 (コミュニケーション、ネゴシエーション、リーダーシップ等)

その他 (文筆力、発想性等)

《知財スキル標準サンプル》

リスクマネジメントの業績・業務遂行能力指標 (* サンプル)

競争対応	業績	業務遂行能力
レベル4	以下の条件の競争対応の業績を達成する。	以下の条件の業務遂行能力を達成する。
責任性	責任性	責任性
複雑性	複雑性	複雑性
重要性	重要性	重要性
社内外関係	社内外関係	社内外関係
その他	その他	その他
職務遂行能力評価指標	職務遂行能力評価指標	職務遂行能力評価指標
事業	事業	事業
法律	法律	法律
実務	実務	実務
先行	先行	先行
語学	語学	語学
対人	対人	対人
その他	その他	その他

(1) 知財スキル標準フレームワーク(全体マップと詳細マップ)

全体マップ

機能		サイクル		創造	保護	活用
		戦略(1)	実行(2)			
		企画・プロデュース(1.1.1)				
実行(2)	管理(2.1)	情報(2.1.1)				
		人材(2.1.2)				
		法務(2.1.3)				
		リスクマネジメント(2.1.4)				
		予算(2.1.5)				
		アウトソーシング(2.1.6)				
	実務(2.2)	調査(2.2.1)				
		知的創造(2.2.2)	ブランド保護(2.2.5)	契約(2.2.9)		
		創造支援(2.2.3)	技術保護(2.2.6)	エンフォースメント(2.2.10)		
		委託・共同研究(2.2.4)	コンテンツ保護(2.2.7)	価値評価(2.2.11)		
			デザイン保護(2.2.8)			

詳細マップ

企画・プロデュース(1.1.1)		
A. 企業戦略 B. 事業戦略 C. 生産戦略 D. 販売戦略 E. 知財戦略 F. 研究開発戦略 G. コンテンツ開発戦略 H. 標準化戦略		
情報(2.1.1)		
A. 情報開示 B. 情報収集・分析 C. システム		
人材(2.1.2)		
A. 教育 B. インセンティブ		
法務(2.1.3)		
A. 営業秘密 B. 規程 C. 法的審査 D. 法令情報収集・分析		
リスクマネジメント(2.1.4)		
A. 係争対応 B. 他社権利監視 C. 他社権利排除 D. ブランド保全		
予算(2.1.5)		
A. 策定 B. 管理 C. 資金調達		
アウトソーシング(2.1.6)		
A. 調査会社 B. 特許事務所 C. 法律事務所 D. 翻訳会社		
調査(2.2.1)		
A. 先行資料 B. 他社権利 C. パテントマップ		
知的創造(2.2.2)	ブランド保護(2.2.5)	契約(2.2.9)
A. 研究・開発 B. デザイン開発 C. コンテンツ開発	A. 商標権利化 B. 事務	A. 交渉 B. 権利処理
創造支援(2.2.3)	技術保護(2.2.6)	エンフォースメント(2.2.10)
A. ブランド創出支援 B. 発明支援 C. コンテンツ創造支援 D. デザイン創造支援	A. 国内特許権利化 B. 外国特許権利化 C. 国内事務 D. 外国事務 E. 品種登録申請	A. 侵害判定 B. 侵害警告 C. 国内訴訟 D. 外国訴訟 E. 模倣品排除
委託・共同研究(2.2.4)	コンテンツ保護(2.2.7)	価値評価(2.2.11)
A. 研究開発委託 B. 共同研究	A. 申請 B. 事務	A. 定量評価 B. 定性評価 C. 棚卸
	デザイン保護(2.2.8)	
	A. 意匠権利化 B. 事務	

知財スキル標準フレームワークは、全体マップと詳細マップから構成され、他の成果物の基礎となる。

まず、「全体マップ」では、各企業によって知的財産に関する「職種」の定義が異なることを考慮し、職種というのは企業が保有すべき知的財産に関して有すべき機能を人が分担しているものであるという理解に立ち、「職種」ではなく「機能」すなわち、「企業が保有すべき知的財産に関する機能」を分類して示したものである。この全体マップは企業における知財機能に関する全体像を示すものである。

全体マップでは縦軸に企業が保有すべき知的財産に関する機能を「戦略」、「実行」に大別し、更に「実行」を「管理」と「実務」に分類している。また、横軸では、知的創造サイクルのうちどの段階に関連する機能であるかを示すために「創造」段階、「保護」段階、「活用」段階の3つに分類している。

ここで、「戦略」とは、総合的・中長期的な計画を立案し、実行を統括すること、「実行」とは、戦略を遂行すること、とそれぞれ定義している。

また、更に「実行」の中の「管理」とは戦略に従って実務の支援、評価等を行うこと、「実務」とは、戦略に従って知的財産の創造、保護、活用に関する実際の業務等を行うこと、とそれぞれ定義している。

次に、知財スキル標準フレームワークを構成するもう一つのマップである「詳細マップ」では、全体マップで示された各機能について、下位概念的に具体化したものを示している。すなわち、アルファベットで示された各内容が業務レベルの次元である。例えば、「リスクマネジメント(2.1.4)」という機能については、係争対応(2.1.4.A)、他社権利監視(2.1.4.B)、他社権利排除(2.1.4.C)、ブランド保全(2.1.4.D)という4つの詳細機能(「業務」と呼んで良いレベル)があると捉えている。

実際には、アルファベットで示されたそれぞれの詳細機能についてスキルを定義していくべきことになる。このアルファベットで示された項目数は、61項目存在する。

ここで注意すべきは、これらの全体及び詳細マップには、いわゆる「知的財産部」と呼ばれる知的財産の専門部門が本来保有する機能とは異なる機能が含まれている点である。例えば、戦略(1)の企画・プロデュース(1.1.1)の機能には、知財戦略のみならず、企業戦略や事業戦略が含まれており、想定される人材像も代表取締役などが含まれている。また、実行(2)、実務(2.2)、知的創造(2.2.2.)の一つである「研究・開発」(2.2.2.A)という機能は、企業の研究部門あるいは開発部門が担う機能であり、通常、知的財産部が担う機能ではない。

このように知的財産部以外の企業の知的財産に関連する機能が含まれている点が本スキルフレームワークの特徴の一つである。

したがって、本フレームワークは、知的財産部や知的財産部員のためのスキル標準とい

う狭い範囲ではなく、広く企業において知的財産に関連する人材のスキルをカバーするものである。

(2) 機能サマリ

戦略(1)	総合的・中長期的な計画を立案し、実行を統括すること	
実行(2)	戦略を遂行すること	
管理(2.1)	戦略に従って実務の支援、評価等を行うこと	
実務(2.2)	戦略に従って知的財産の創造、保護、活用に関する実際の業務等を行うこと	
用語	概説	現実の人のイメージ例
企画・プロデュース(1.1.1)		
A. 企業戦略	企業戦略を企画し、実行を統括する。	代表取締役、取締役等
B. 事業戦略	事業戦略を企画し、実行を統括する。	事業責任者等
C. 生産戦略	生産戦略を企画し、実行を統括する。	生産部門長等
D. 販売戦略	販売戦略を企画し、実行を統括する。	販売部門長等
E. 知財戦略	知財戦略(例:ノウハウか出願かの保護差別化方針、ポートフォリオ戦略、ブランド戦略、外国出願戦略等)を企画し、実行を統括する。	知的財産部長等
F. 研究開発戦略	研究開発戦略を企画し、実行を統括する。	研究開発部長等
G. コンテンツ開発戦略	映画・音楽・出版物等の新しいコンテンツ企画を行い、実行を統括する。	プロデューサー等
H. 標準化戦略	標準化戦略を企画し、実行を統括する。	標準化責任者等
情報(2.1.1)		
A. 情報開示	広報、経営その他社内への情報発信、'知的資産・経営報告書'案の作成を行い、IR等を行う。	企画担当者等
B. 情報収集・分析	企業、事業、製品及びサービスの市場の将来動向を分析するとともに、知的財産戦略に関連する情報を社内外から収集し、分析(例:ポートフォリオ分析)、加工し、知的財産戦略の企画案の作成を行い、実行を支援する。	企画担当者等
C. システム	知的財産に関連する各種データベース、出願支援システム等の導入、保守を行う。	システム担当者等
人材(2.1.2)		
A. 教育	自社の知財人材育成の企画案の作成を行い、教育を実施する。社内全体の知的財産に関する啓蒙、知的財産担当者の育成等を行う。	教育担当者等
B. インセンティブ	自社の知財関連人材(特に研究者)に対するインセンティブ制度(例:職務発明制度、報奨金制度、フェロー制度)を企画案の作成を行い、実行する。	人事担当者等
法務(2.1.3)		
A. 営業秘密	営業秘密管理指針を企画、提案し、自社の営業秘密の管理を行う。	法務担当者等
B. 規程	社内規程の企画、提案と遵守体制の構築も行う。	法務担当者等
C. 法的審査	社内における知的財産関連の法律問題について解決するための法的助言・支援を行う。知的財産関連の契約書・規定について法律面のみならず自社の事業活動の側面からも検討した原案作成、修正案の提示、交渉を行う。	法務担当者等
D. 法令情報収集・分析	法改正、判例の動向に関する情報を収集、分析、加工し、知的財産戦略の企画作成を支援する。	法務担当者等
リスクマネジメント(2.1.4)		
A. 係争対応	警告を受けた場合に自社の実施状況の確認、他社特許(著作物)を調査し無効(証拠)資料の確保を図る。	特許担当者等
B. 他社権利監視	他社権利の監視を行う。パテントクリアランスを行う。	特許担当者等
C. 他社権利排除	他社権利の排除を行うための無効審判の請求、情報提供等を行う。	特許担当者等
D. ブランド保全	ドメインネーム、屋号を含めたブランドの維持・適正使用を確保するための管理を行う。	ブランド管理責任者等
予算(2.1.5)		
A. 策定	事業戦略に応じた知的財産戦略に基づいて、出願予算、補償金予算、ライセンスフィー等に関する予算案を作成する。	企画担当者等
B. 管理	策定された予算を適切に管理実行し、翌期の予算策定へのフィードバックを行う。ロイヤルティー監査を行う。	企画担当者等
C. 資金調達	各種資金調達手段(例:信託、証券化等)の取捨選択を行って資金を調達する。	企画担当者等
アウトソーシング(2.1.6)		
A. 調査会社	調査会社に業務をアウトソーシングする際の納期、品質、コスト等の管理を行う。	管理責任者等
B. 特許事務所	特許事務所に業務をアウトソーシングする際の納期、品質、コスト等の管理を行う。	管理責任者等
C. 法律事務所	法律事務所に業務をアウトソーシングする際の納期、品質、コスト等の管理を行う。	管理責任者等
D. 翻訳会社	翻訳会社に業務をアウトソーシングする際の納期、品質、コスト等の管理を行う。	管理責任者等
調査(2.2.1)		
A. 先行資料	公知例等の先行資料を調査する。他社の権利化を阻止、あるいは他社権利を無効化するための無効資料調査等を行う。	サーチャー等
B. 他社権利	クリアランスのために他社の権利を調査する。	サーチャー等
C. パテントマップ	他社の特許情報を収集し、定量的あるいは定性的に加工してパテントマップ等を作成する。	サーチャー等
知的創造(2.2.2)		
A. 研究・開発	研究・開発の際に事業戦略・知的財産戦略を意識した研究・開発を行う。	研究者、技術者等
B. デザイン開発	事業戦略・知的財産戦略を意識した製品のデザイン開発を行う。	デザイナー
C. コンテンツ開発	事業戦略・知的財産戦略を意識したコンテンツの開発を行う。	クリエイター

創造支援(2.2.3)		
A. ブランド創出支援	先行商標調査を行った上での、使用可否の判断、戦略上必要な商標の出願、不出等の評価を行う。	商標担当者等
B. 発明支援	戦略上必要な発明の発掘、先行技術に関する情報の提供、発明者の確定、発明を営業秘密として管理するか否かの判定、不出等の評価を行う。	特許担当者等
C. コンテンツ創造支援	必要な権利調査(例:団体間協定の適用の有無、管理楽曲か否か等)を行った上で、権利譲受対価又はライセンス対価の評価基準を作成・設定し、コンテンツ創造に必要な権利処理を支援する。	法務担当者等
D. デザイン創造支援	デザインマップの作成と先行意匠調査を行った上での、戦略上必要な意匠の出願、不出等の評価を行う。	意匠担当者等
委託・共同研究(2.2.4)		
A. 研究・開発委託	研究・開発委託、制作委託を行う。	研究者、技術者等
B. 共同研究	共同研究を行う。	研究者、技術者等
ブランド保護(2.2.5)		
A. 商標権利化	知的財産戦略に沿った商標の出願書類の作成を行う。意見書、補正書の作成、各国法制度に基づく権利取得のための争訟を行う。	商標担当者等
B. 事務	出願事務、期限管理、年金管理、資料管理、包袋管理など国内外の商標に関する専門的業務を行う。出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う。	商標事務担当者等
技術保護(2.2.6)		
A. 国内特許権利化	知的財産戦略に沿った特許(実用新案を含む)明細書の作成を行う。知的財産戦略に沿い、戦略上必要な特許請求の範囲で特許を取得するための意見書、補正書の作成、拒絶査定不服審判請求、審決取消訴訟を行う。	特許担当者等
B. 外国特許権利化	知的財産戦略に沿った特許(実用新案を含む)明細書の作成(翻訳)を行う。意見書、補正書の作成、各国法制度に基づく権利取得のための争訟を行う。	特許担当者等
C. 国内事務	出願事務、期限管理、年金管理、資料管理、包袋管理など国内特許(実用新案を含む)に関する専門的業務を行う。出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う。	特許事務担当者等
D. 外国事務	外国の法律事務所と連携し、出願事務、期限管理、年金管理、資料管理、包袋管理など外国特許(実用新案を含む)に関する専門的業務を行う。出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う。	特許事務担当者等
E. 品種登録申請	種苗法に基づいた品種登録を申請する。	品種登録担当者等
コンテンツ保護(2.2.7)		
A. 申請	著作物に関して文化庁への登録申請、著作権管理事業者への申請を行う。	法務担当者等
B. 事務	契約事務、申請手続、対価の適正な分配等の専門的業務を行う。	法務事務担当者等
デザイン保護(2.2.8)		
A. 意匠権利化	知的財産戦略に沿った出願書類の作成を行う。意見書、補正書の作成、拒絶査定不服審判請求、審決取消訴訟を行う。	意匠担当者等
B. 事務	出願事務、期限管理、年金管理、資料管理、包袋管理など国内外の意匠に関する専門的業務を行う。出願をアウトソーシングしている場合にはその事務所と連携して管理を行う。	意匠事務担当者等
契約(2.2.9)		
A. 交渉	契約書原案作成を行い、契約交渉(例:ライセンス、譲渡等)を行う。営業を伴う技術移転の契約交渉を行う。	渉外担当者等
B. 権利処理	著作権・著作隣接権、肖像権、パブリシティ権等に関する権利処理に関する契約交渉を行う。	法務担当者等
エンフォースメント(2.2.10)		
A. 侵害判定	他社事業・製品・サービスを分析し、知的財産権侵害の有無を判定する。	係争担当者等
B. 侵害警告	他社に対して知的財産権の侵害である旨の警告を行い、その回答に対して対応する。	係争担当者等
C. 国内訴訟	知的財産関連訴訟の遂行、対応を行う。	係争担当者等
D. 外国訴訟	海外における知的財産権侵害訴訟の遂行、対応を行う。	係争担当者等
E. 模倣品排除	国内外における模倣品を排除する。税関における水際取締りを行う。	係争担当者等
価値評価(2.2.11)		
A. 定量評価	知的財産の価値評価にあたり定量面(価格算出等)を評価する。	企画担当者等
B. 定性評価	知的財産の価値評価にあたり定性面(技術評価を含み、権利の有効性等)を評価する。	出願担当者等
C. 棚卸	保有する産業財産権について権利維持・放棄の判断を行う。	企画担当者等

機能サマリは、全体マップと詳細マップで記載されている各「機能」の用語の意義について簡潔にまとめたものである。最右欄は、各機能を担うことが想定される人物像を例示したものである。今回のフレームワーク作成にあたり、当初は「職種」毎の定義を想定していたが、議論の結果、知財「職種」マップではなく、知財「機能」マップとして表現したために実際の「職種」との関連が希薄化し、職種がイメージしにくくなった面がある。そこで、最右欄に想定される「職種」を例示したものである。

例示であるからこれらの担当者に限定されるものではなく、例えば、「教育」という機能については想定される職種として「教育担当者」が掲げられているが、このような職種が

実際に存在せず、特許担当者がこの「教育」機能を担う（兼務）ことを否定するものではなく、むしろそのように組み合わせることを前提に可能な限り機能を小分けしている。このように小分けした理由は以下の通りである。

例えば、中堅・中小企業では「意匠・商標担当者」という職種があって、一人で意匠と商標の機能の双方を担っているところがある反面、大手企業では「意匠担当者」と「商標担当者」のように専門分化されているところが多い。この場合に仮に意匠と商標を一つの機能として定義してしまうと、例えば商標専門の担当者のスキルを評価する際に意匠と商標の双方のスキルが要求される結果、大手企業ではこのスキル標準が利用できない事態が生じうる。

他方、意匠と商標を小分けして定義している場合において、「意匠・商標担当者」のスキルを評価する際には、意匠機能のスキル定義と商標機能のスキル定義の双方を合わせて利用することで評価可能である。

以上のような理由により、今回の各機能は可能な限り詳細に小分けされている。

(3) 知財スキル評価指標

レベル1	業務上の課題を発見し、上司の指導の下でその課題を解決できるレベル。
レベル2	業務上の課題を発見し、上司の指導の下でその課題を解決でき、一部は自律的に解決できるレベル。
レベル3	業務上の課題の発見と解決を自律的に行えるレベル（他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む）。
レベル4	業務上の課題の発見と解決を主導するレベル。下位のレベル者に対して指導ができるレベル。
レベル5	経営上の課題を発見し、あるいはその課題に対して多角的な視点で様々な解決策の提案ができるレベル。

業績評価指標

- 責任性（リーダー経験等）
- 複雑性（難易度の高さ等）
- 重要性（事業への影響度、規模、予算額等）
- 社内外貢献（後輩の育成、情報発信、論文執筆、社外講師等）
- その他

業務遂行能力評価指標

- 事業（自社の経営戦略、事業戦略、研究開発戦略、製品・サービス等の理解度）
- 法律（法律と判例等のいわゆる法学的理解度）
- 実務（ 以外の現実の業務に必要な情報の理解度）
- 技術（先行技術理解度及び新規な技術の理解力）
- 語学
- 対人（コミュニケーション、ネゴシエーション、リーダーシップ等）
- その他（文章力、先見性等）

知財スキル評価指標は、機能サマリで示された各機能を担う人材のスキルについてどのようなレベルを設定するかを示したものである。

次に、「業績評価指標」と「業務遂行能力評価指標」については、前者が、いわゆる成果

や仕事の実績等、後者はいわゆる知識等に相当する評価指標である。

そして、前者の から 及び後者の から は、スキルを定義する際のいわば「切り口」であり、各機能全てにおいてこれらの要素が常に必要になるという想定はしていない。

例えば、業務遂行能力評価指標の「語学」について、知的財産関連予算の策定については「語学」能力が必要ないと判断されれば、「予算」の「策定」のスキルにはこの の項目は入らないことになる。

更に、この「業績評価指標」と「業務遂行能力評価指標」のどちらで実際にレベルを判定するのかという点については、どちらかの定義に当てはまる場合にもレベル判定できる、という前提である。

この点、先行しているITスキル標準では、あくまでも「業績評価指標」のみでレベル判定する前提であった。

しかし、プロジェクト単位で仕事がある程度完結するITの業界と異なり、知的財産の業界では審査期間や存続期間があって長期スパンの仕事が多いため、「結果」だけで評価することは困難である、という理由によりその「原因」あるいは「プロセス」ともいべき業務遂行能力による評価も必要であるという判断からである。

その結果、具体的には、まだ業績が出ていない人物であっても、業務遂行能力評価指標に当てはまる場合にはその時点でレベル判定をすることが可能となる。

なお、この知財スキル評価のレベル1から5の設定については、「戦略(1)」と「実行(2)」の「実行(2)」レベルに妥当する点に異論はなかったものの、「戦略(1)」が主としてマネジメント層のスキルを対象としていることからそのまま妥当しうるかは今後更に検討を要するという結論となった。

したがって、この「知財スキル評価指標」については現段階では、「実行(2)」レベルについて適用される前提となる。

(4) 知財スキル標準サンプル

「リスクマネジメント」の業績・業務遂行能力指標(*サンプル)		
係争対応	業績	業務遂行能力
レベル4	<p>以下の条件の係争対応の実績と経験を有する。</p> <p>責任性 責任者として対応。</p> <p>複雑性 - 以下のいずれかの条件に相当する実績と経験を有する。 - 弁明が困難(例:実際に侵害していてそれを否定できない場合)な他社からの差止請求あるいは損害賠償請求を前提とする警告から免れた。 - 外国企業から警告を受けて対応して警告から免れた。 - 外国において訴訟提起を受けて対応した。</p> <p>重要性 - 以下のいずれかの条件に相当する実績と経験を有する。 - 損害賠償請求の場合はその額が当該製品の年間売上に対する一定額(例:3%)以上 - 損害賠償請求額を最小化(例:請求額の半分以下)した。</p>	<p>以下の条件(- , は必須)の能力を有する。</p> <p>事業 侵害警告を受けた場合の自社の対応方針(ポリシー)・手順を知っていること。また、侵害警告を受けた製品・サービスの自社の事業上の意義を理解し、経営・事業に与える影響(リスク)を自ら予測・分析し、客観的に説明できる。</p> <p>法律 侵害(警告)に関連する法律・判例を理解し、説明できる。</p> <p>実務 侵害(警告)に対応するための実務(例:侵害判定、権利および権利者の存在確認、設計変更の検討、無効審判等)を理解し、そのそれぞれの対応策のメリットデメリットを比較考量して選択し、遂行することができる。</p> <p>技術 侵害(警告)を受けたのが製品の場合、相手方の主張の技術的意義を理解し、自社の製品の技術に関する主張をすることができる。</p> <p>語学 外国企業からの侵害(警告)の場合、相手の主張を理解し、自社の主張を伝えることができる(弁護士等を通じて伝える場合を含む)。</p> <p>対人 自社内で当該プロジェクトについてリーダーシップを発揮して、相手方とネゴシエーションができる</p>

「知財スキル標準サンプル」は、各詳細機能についてスキルを定義する場合のイメージサンプルである。したがって、実際の知財スキル標準がどのように設定・定義されるかの見本(試作品)という位置づけである。

具体的には、実行(2)、管理(2.1)、リスクマネジメント(2.1.4)係争対応(2.1.4.A)の中のレベル4を切り出した1枚がこのサンプルである。

このような形式で詳細機能61項目×レベル5(305枚)を記述すれば、企業が保有すべき知財関連機能について網羅されることになる。

3.5 調査研究事業のまとめ

以上の成果物のとおり、「知財スキル標準フレームワーク」を完成し、「知財スキル標準」のサンプルを作成することができた。

事業開始当初は、メーカー系とコンテンツ系では職種や機能に相当の違いが存在し、それが1つのフレームワークに収まるのかという懸念があった。

しかし、委員会における検討を重ねた結果、「機能」という観点で見た場合にはそれほど大きな差が存在する訳ではなく、フレームワークとしてはメーカー系もコンテンツ系も1つに収められることを確認できた点は大きな成果の一つと考えられる。

また、事業開始当初は、いわゆる知的財産部員、知的財産担当者のスキルの標準化を中心課題としていたが、研究者や役員も知的財産に関して保有すべき役割（スキル）を持たなければその会社の知的財産に関する機能は不十分であるという前提のもと、知的財産部の機能のみならず、会社全体の知的財産に関連する機能を整理したという点も大きな成果の一つである。

もちろん現段階では、フレームワークと評価指標とサンプルの作成にとどまるため、企業や団体においてそのまま適用しうるものではない。

しかし、従来は経験則や上司の主観によってしか判断することができなかった知的財産関連人材のスキルを明確にかつ可視化した基準により把握することができる道筋をつけたことには大きな意義があると思われる。また、委員会の委員はもちろん、ヒアリング先でもほとんどの企業から早い完成を期待する旨を告げられた。

本調査研究事業を嚆矢として、最終的に知財関連業務の全般についてスキル標準を策定することができれば、企業側・従業者側の双方に大きなメリットを生み出すことと思われる。企業とその従業者による知的財産関連の活動を最適化することができたとき、知的財産関連事業はもとより事業・企業経営の価値までも最適化することができ、ひいてはわが国の国際競争力の向上に資することができるであろう。

他方、本調査研究事業に限った成果を検討するとすれば、知財スキル標準フレームワークの活用が考えられる。企業における知的財産関連業務を知的創造サイクル（創造・保護・活用）に適應するよう整理されているが、これによれば知財関連業務全体を俯瞰することができるため、自社の知的財産関連業務を整理し、見直すことに利用することが可能であろう。

加えて、「知財スキル評価指標」も存在するので、これに応じて、各社内で独自のスキル標準を策定し利用することも可能であろう。

以上より、従業員の不足する能力について学習を促し、その者の業務達成力を高めることができ、他の人材を補充する等の対応を取ることができる結果、業務の安定・効率向上、すなわち一定の事業効率化を達成することは期待できよう。一方、当該担当者にとっては

目標が明確となり、自らのキャリアプランニングが容易になるというメリットが得られるであろう。

3 . について以上

4. 本調査研究事業の課題

(1) 知財スキル標準の完成へ向けた開発

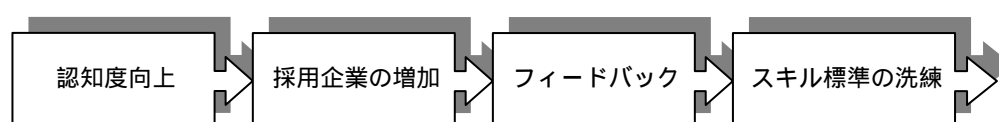
知財スキル標準フレームワークを完成し、知財スキル標準のサンプルを作成することができたため、フレームワークの中でどこが各企業にとって重要かを確認するなど、経営戦略を基に知財機能を分析できる。また、この成果を基にすぐにでも各企業の事情に即したスキル表が作成されることが望ましいと考えることもできるが、他方では人材流動化が加速している社会においては各企業におけるスキル表に一定の互換性が要求されるとも考えられる。そのため、まずは各企業で自社に適したスキル表を作成し、知財スキル標準の完成後に各企業の自社用のスキル表に展開されることが望ましいのではないかと考えられる。

また、中堅・中小企業などでは、そのような多大な労力をかけることがそもそも難しい場合が想定される。したがって、やはり知財スキル標準についてサンプルのみならず全ての項目について網羅したものを作成する必要がある。

したがって、戦略(1)及び実行(2)において求められるスキルの違いを十分に認識しつつ、フレームワークに示された各機能について今後継続してスキル標準の策定を進める必要がある。

(2) 企業・団体における本スキル標準フレームの実施

知財関連人材のスキル標準が今後、発展を続けるためには、以下のようなサイクルに置かれる必要がある。スキルの基準は経済や法的環境に応じて変化し続けるものだからである。



コンセプト及び成果物の認知度の向上により、策定したスキル標準が実際に多くの企業で採用されることが期待される。また、多くの企業において採用されることによりスキル標準の課題が浮き彫りとなる(例えば、当初は想定しなかった機能(業務)が発生したりする事態も予想されるであろう)。この実践からのフィードバックを受けながら、今後継続的にスキル標準の適正化を図ることができるようになることが期待される。

したがって、上述のサイクルからもわかるとおり、まず必要なのは認知度の向上であるといえよう。

認知度の向上を図るための具体的な方策としては、個別企業への告知や社会的影響力のある著名企業における採用の拡大を図ることなどが考えられる。

また、企業の現場における実際の運用によって、機能の分類やスキル水準が適切であるのか確認する必要がある。ここで現場からのフィードバックを受け、更に適正なスキル標準へと昇華されることが期待される。

(3) キャリアパスの検討

知財スキル標準フレームワークでは、現時点においてキャリアパスについて特段の言及はしていない。基本的には各機能について、レベル1からレベル5までを設定しているので、このまま適用すれば直線的なキャリア形成を前提としているように見える可能性がある。

しかし、まだ各機能の内容が全て固まっている訳ではなく、例えば、「国内特許権利化(2.2.6.A)」の「業務遂行能力評価指標」の「技術」について、「研究開発経験2年以上に相当する技術理解力」と定義すれば、これは他でもないキャリアパスを示したものとなる。

キャリアパスをこのように知財スキル標準の中で定義していくのか、それとも別途検討する必要があるかは今後の検討課題である。

4. について以上