

# 知財人材スキル標準

金沢工業大学大学院教授・知的財産科学研究所所長

杉光 一成

## 1. 「知財人材スキル標準」とは何か

平成19年3月、経済産業省のホームページにおいて「知財人材スキル標準」なるものが公表された。

さて、この「知財人材スキル標準」とはそもそも一体何であろうか？「スキル」という言葉が多義的である上、「標準」という言葉も多義的であるため、この両者を組み合わせた言葉のイメージは「掛け算」によって広がるため、正確にイメージできる人は少ないようである。

まず、ここでいう「スキル」とは「実務能力」を指す。したがって、単なる「知識」を指すものではない。すなわち、この標準は知的財産に関する「知識」レベルの標準を定めたものではない。

次に、「標準」という言葉については特に定義が与えられていないものの、報告書等の全体から考慮すればおよそ「参考基準」という意味で用いられているものといえる。したがって、業界の「平均的なもの」を示したのではなく、またいわゆる「標準化」活動等で用いられているような「守るべきものとして定められた基準又は規格」という意味でもない。一部に、国が定めた基準として企業として「守るべきもの」と考える人がいるとしたらそれは誤解である。あくまでも「参考基準」として企業側にうまく利用してもらおうと意図するものに過ぎない。

ここで、知財人材スキル標準の定義をご紹介します。

「知財人材スキル標準」とは企業における知的財産の創造・保護・活用に関する諸機能の発揮に必要とされる個人の知的財産に関する実務能力を明確化・体系化した指標である。

なお、筆者は幸いにもこのプロジェクト（平成17年度及び平成18年度）にリーダーとして関わる機会を得た。そこで、このプロジェクトの報告書（経済産業省知

的財産政策室のHP <http://www.meti.go.jp/policy/ipss/index.html>から全文ダウンロードが可能である）の概要を紹介するとともに、必要に応じて補足する形で、以下、説明させて顶きたい。

## 2. スキルカードのサンプルと注意点

「知財人材スキル標準」がどのようなものかを理解するためにはまずスキルが実際に定義されたスキルカードのサンプルを見ていくのが一番早いと考えられる。

そこで、図1のカードを見て頂きたい。

この図1では、いわゆる特許出願を行ってそれを権利化する業務に関して必要な「スキル」すなわち実務能力が定義されている。

ここで注目して頂きたいのが左半分と右半分に大きく分けられている点である。

まず、左半分はタイトルがついていることからもお分かり頂けるように「業績評価指標」である。

すなわち、「 を実行した経験/実績を有する。」のように、何を経験したのか、あるいはどのような実績を有するべきなのかが記述されている。

例えば、 の「複雑性」という欄の9番目には、「審査官と面接し、自社の特許戦略に沿った主張を行い納得を得た」という経験/実績が記述されている。

このように要求される経験/実績はレベルによって異なっており、当然のことながらレベルが上がる毎に要求される経験/実績の水準も上がって行くことになる。

次に、右半分に着目して頂きたい。右半分は「業務遂行能力評価指標」である。これは従来から言われている「能力」概念に近い。「 ができる。」という表現で記述されていることからもお分かり頂けるように、知識等を基礎にした理解力又は問題解決力に関する指標である。

図1 スキルカードのサンプル  
技術保護（2.2.6）A．国内特許権利化

業績評価指標	業務遂行能力評価指標
<p>以下の条件の実績と経験を有する</p> <p><b>責任性</b> (部分的な) 担当当事者として対応</p> <p><b>複雑性</b> 以下のいくつかを自律的に、複数回実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度30%以上)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>国内特許出願戦略の立案を成功裡に行った。</li> <li>自社の特許戦略(例:標準化戦略)に沿った明細書の起案/作成を適切に行った(反復性を要する)。</li> <li>自社の特許戦略に沿った審査請求の判断を適切に行った(反復性を要する)。</li> <li>自社の特許戦略に沿った意見書・補正書の起案/作成を適切に行った(反復性を要する)。</li> <li>自社の特許戦略に沿った分割(変更)出願の明細書の起案/作成を適切に行った。</li> <li>各種制度(例:国内優先権制度/関連出願連携審査)の戦略的活用を適切に行った。</li> <li>自社の特許戦略に従って、対応が困難な拒絶査定不服審判請求を遂行した。</li> <li>自社の特許戦略に従って、対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。</li> <li>事案が複雑な案件について審査官と面接し、自社の特許戦略に沿った主張を行い納得を得た。</li> <li>自社の特許戦略に従って、早期権利化(例:早期審査請求、面接の活用)を行った。</li> <li>上記について、適切な弁理士等を選定し、協働して実行した。</li> </ol> <p><b>重要性</b> 以下のいくつかに相当する実績/経験を有する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>効果が実際に確認された(例:明細書の品質が平均的に高い、困難な案件の権利化に成功した、意見書/不服審判請求の成功率が高い、戦略上重要テーマのコア発明について独占性の高い特許を取得した、少なくとも3テーマ/年以上につき、権利化戦略の立案と特許網を形成する特許(実用新案)明細書群を作成した、少なくとも1テーマ/年以上につき、戦略上必要な特許請求の範囲群の構想策定とそれらにより特許を取得するための意見書/補正書の作成/審判請求を行った)〔必須〕</li> <li>成果が最終的には経営層/株主に参照されるに至った。</li> <li>主力製品/重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った(例:知的財産戦略に沿って、特許網を構成する明細書群を作成した/特許請求の範囲群の構想策定を行った)。</li> </ol> <p><b>社内外貢献</b> 以下のいくつかに相当する実績/経験を有する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>後輩(例:レベル2~3)に対する育成指導/助言を行った。</li> <li>質問に対して適切な回答/助言を行った。</li> <li>自己の担当業務のマニュアル化を行った。</li> <li>社内講師を担当した。</li> <li>社内委員会にメンバーとして参加した。</li> <li>社外講習会(例:大学・企業向けセミナー・企業間勉強会等)で講師を担当した。</li> <li>社外委員会にメンバーとして参加した。</li> <li>担当業務に関して業界全体のレベル向上に資する論文を執筆した。</li> </ol> <p>その他</p>	<p>以下の条件の能力を有する。( は任意)</p> <p><b>事業</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけ(他社動向の把握を含む)を理解しており、戦略に基づいて権利化の要否や方針を判断でき、他者に説明することができる。</li> <li>担当業務に関連する主要な自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解している。</li> </ol> <p><b>法律</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>国内特許権利化業務に必要な知的財産関連法律(例:特許法の新規性・進歩性・法定期限,出願,権利化に関する法令等)・法改正情報・判例の専門的な事項(例:専門書/専門雑誌レベル)を理解している。</li> <li>前記に関連する業務上の課題を発見し、解決することができる(他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む)。</li> </ol> <p><b>実務</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>国内特許権利化に関する実務(例:審査基準,中間処理,審判手続,審査官の特徴,特許庁の方針)の専門的な事項(例:実務全体60~70%程度)を理解している。</li> <li>前記に関連する業務上の課題を発見し、解決することができる(他者との適切な連携を通じて解決できる場合を含む)。</li> </ol> <p><b>技術</b> 国内特許権利化関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最新技術,他社特許)の専門的な事項を理解することができる(例:担当分野においては発明者と対等に議論ができる。担当部門の主な商品に採用されている技術の動作・原理を説明できる)。</p> <p><b>語学</b> 外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60~70%程度)理解することができる。</p> <p><b>対人</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>関係者(例:発明者)から円滑に情報収集ができる。</li> <li>関係者(例:発明者、審査官)の説明(例:発明のポイント,審査官の見解)を正しく理解することができる。</li> <li>関係者(例:発明部門,特許事務所)と連携し、協働できる。</li> <li>関係者に分かりやすく説明できる(例:専門用語を分かりやすく説明できる)。</li> <li>関係者(例:発明者、審査官)を納得させることができる。</li> <li>関係者(例:発明者)から信頼される。</li> </ol> <p><b>その他</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>複数の業務に適切な優先順位をつけて限られた時間を有効に活用して業務を遂行できる。</li> <li>適切な日本語で発明(考案)の内容を適確に表現することができる。</li> </ol>

3/3

例えば、の「事業」という項目には、「事業」すなわち「ビジネス」に関する能力条件が示されている。具体的には、ここでは「自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけ」等の理解が要求されている。このようにビジネスに関する能力指標が最初に来ているのは、昨今、企業において知的財産業務を「経営」すなわちビジネスに役立たせることが重視されつつあることによるものと考えて良いであろう。

ここで注意すべき点の一つある。それは、「知財人材スキル標準」において、この左側の「業績」と右側の「能力」のいずれを基準に評価を行うのかという点である。

この点について結論から言えば、どちらで評価しても良いというのがこの標準の前提となっている。

ちなみに、「スキル標準」に関する先行例として、同じく経済産業省が2002年に発表した「ITスキル標準」というものがある。

この「ITスキル標準」では、実はこの左側にある「業績」のみで評価するというのが前提となっている。

先行する標準がこのような前提を持っているため、本スキル標準でもそのような前提が採用される可能性もあったが、IT業界と知的財産業界では「業績」の出方が異なるという理由で採用されなかった。

具体的には、IT業界では比較的、プロジェクト単位（金融機関向け ソフトウェアの開発等）で仕事が行われるため、そのプロジェクト終了後に「業績」の評価がある程度可能であり、またそのプロジェクト期間というものもそれほど長期間に及ぶものではない（長くて2年等）。

しかしながら、知的財産の業界では審査期間や存続期間があって成果が出るまでに長期間の仕事が多いため、「結果」だけで評価することは困難であるという意見が研究会で提出された。

そのため、その「結果」を生み出す前提ともいえるべき「業務遂行能力」による評価も必要であるという結論となった。

また、このように考えうる許容性としては、そもそもカードの左側の「業績」と右側の「能力」というのは、左側の「業績」を出せる人は右側のような能力を持っているはずである、という前提であり、他方、同時に、右側の「能力」を持っている人ならば左側の「業績」を出せるはずである、という関係になっているという理解によるものである。

具体的内容の詳細は後述するので、ここでは「知財人材スキル標準」というものがどういうものなのかのイメージを持って頂ければ十分である。

### 3. 企業における人材育成の現状と課題

企業における経営資源としては、従来「ヒト」、「モノ」、「金」の3つあるいはこれに「情報」を加えて4つが挙げられてきた。

いずれにしても「ヒト」すなわち「人材」の重要性については異論がなからう。

このように人材が重要な経営資源であることを前提にすれば、それは当然のことながら他の経営資源と同様に管理すなわちマネジメントの対象となるものであり、それは、人的資源管理（Human Resource Management）あるいは最近ではそのやわらかい訳語として「人材マネジメント」と言われるものとなる。

この「人材マネジメント」の中で重要な要素を占めるのが、「人材育成」に相当する部分であり、具体的には、企業価値を向上させるためにその構成員（従業員）の能力向上を図るための教育を行うことがこれに当たる。

企業の「人材マネジメント」の中の最近の傾向を挙げれば、そこには2つのキーワードが挙げられる。

まず、1つ目は、「雇用の流動化」であり、2つ目は「成果主義人事管理」である。

「雇用の流動化」というのは、言い方を変えれば終身雇用の前提が崩れていることを意味し、このような世界では、多様な入社年度の人間が混在することになるため、人材の評価に関して、「年功評価」以外の評価指標が求められることになる。

また、「成果主義人事管理」というのは、いわゆる「職務遂行能力」といった「人」の「能力」に対する評価ではなく、むしろ成績や業績といった「業務」に対する評価を重視した人事管理を指す。

ここでもこれまでの「能力評価」とは異なる「業績評価」という評価指標が求められることになる。

このように、「業績」というものを評価する必要性が高まってきたのが企業における人材マネジメントの現状である。

このように、「業績」評価のために、ある一定の評価指標が必要であるという共通認識の下、多くの製造業において、事務系と技術系とに大別して、業績評価指標が

作成されたものの、「知的財産人材」についてはこのどちらにも当てはまらずに実際の運用で困っているという声が聞こえていた。

知的財産業務は、出願事務を行っているという意味でコストセンター的に捉えれば事務系として捉えることができる反面、他方、ライセンスアウトの場面においては営業部門的な側面もあり、更には、生み出した権利が利益を生み出すという点に着目すれば一種の「知的財産権」という無体の「製品」を生み出す製造部門としてプロフィットセンター的に捉えることもできるという多面性・特殊性がある。

いずれにしても既存の「業績評価指標」では評価し切れないというのが多くの知的財産部の人材マネジメントに携わる方々の本音だったといえる。

#### 4. 人材育成マネジメントサイクルと「スキル標準」の関係

人材マネジメントの中で「人材育成」の部分だけを取り上げてそこに「人材育成マネジメントサイクル」というものを観念することができる。

マネジメントサイクルというのはPLAN-DO-SEE、あるいはPLAN-DO-CHECK-ACTIONというマネジメントのサイクルとして一般的であるが、これは人材育成にも当てはまる。

つまり、例えば、人材育成を

- (1) 現状把握
- (2) 目標設定 (PLAN)
- (3) 教育実施 (DO)
- (4) 教育評価 (SEE)

というサイクルで管理するのが「人材育成マネジメントサイクル」である。

この考え方に立った場合に、「スキル標準」は以下のように利用することができる。

まず、(1) 自社の人材の「現状把握」に利用できる。具体的には、自社の知財人材についてスキル標準を適用すると、「『知財スキル標準』を基準にわが社のライセンスを担当するグループ5人のレベル(図4参照)を評価したところ、レベル3が1名、レベル2が1名、レベル1が3名であることが分かった。」というように客観化された状態で現状を把握することができる。

次に、(2) 自社の知財人材育成の「目標設定」に利

用できる。具体的には、自社の知財人材についてスキル標準を適用すると、「わが社ではライセンスを重視する戦略を採用することにしたので、担当グループ全員を少なくともライセンスに関するスキルについて『知財スキル標準』でいうところのレベル3にしたい。このレベルを実現するために、レベル2の担当者については、『目標管理』の目標としてレベル3を設定しよう。レベル1の担当者についてはOJTを実施して2年後にレベル3にすることにしよう。」というように、組織としての人材育成の客観的な目標を設定することができる。

また、(3) 自社の知財人材育成の「教育評価」に利用することができる。自社の知財人材について具体的には、自社の知財人材についてスキル標準を適用すると、「レベル2と判定された担当者に『知財スキル標準』を基準にして設定した目標について確認したところ、目標に到達できていることが確認できた。しかし、レベル1と判定された担当者3人はともにOJTを実施した後もレベル2に到達しなかった。OJTだけでは急速な立ち上がりが難しいので、レベル1の者をレベル2に引き上げる内容の外部研修を利用してOffJTを実施しよう。」というように、実際の人材育成施策が当初の想定通りに機能したのかの検証に利用することができる。

以上のように、知財人材育成をこのようなマネジメントサイクルによってしっかりと行いたい企業からすれば、様々な場面でこの「スキル標準」を利用することが可能となるのである。

#### 5. 「知財人材スキル標準」の具体的内容

ここで、前述した内容に加え、スキルカードの中に挙げられた各項目について詳細に説明する。

##### (1) 業績評価指標

まず「業績評価指標」に関する各項目は次の通りである。以下の各項目については、図1を参照しながらご覧頂きたい。

##### 「責任性」

この「責任性」の項目については、どのような責任のある立場で業務遂行を行ったのかが定義されている。具体的には、補助者として行ったのか、主担当者として行ったのかによって評価が変わる、という前提に立っている。

### 「複雑性」

この「複雑性」の項目には、いかなる業務を行ったのかといういわゆる業務内容が定義されている。

ただし、あくまでも「業績」として評価されうる「業務」であることを必要とするため、項目名は「業務内容」ではなく「複雑性」(すなわち、その業務の困難性)となっている。

そのため、単に「業務」を行ったことだけではなく、例えばプロジェクト業務で言えば、それを「成功裡に行った。」ことを要求している。

また、この「複雑性」について、レベル1,2では「いずれか」として各細項目の中の一つについての実績/経験を有すればよいとしているのに対し、レベル3~5では2以上についての実績/経験を有するものとし、要求水準が高くなっている。また、レベル2~5ではその2以上の細項目の実績/経験が更に複数回あることが求められる。

### 「重要性」

「業務」の企業経営に与える影響について定義されている。当然のことながら「経営」に対して良い意味での影響、すなわち「貢献」がある方が「業績」として評価されるという建前である。

そして、その「貢献」度の評価としては、少なくともその業務の成果を認知した層が経営層や株主であれば、それは経営にインパクトのある業務であったはずであるという前提(仮説)に立っている。また、それ以外にも、主力製品に関するものや重要な特定のテーマに関する業務も経営に対する貢献度が高いという視点に立っている。

更に、特にその「効果が実際に確認された」ことが「重要性」の必須項目とされており、その「効果」については、なるべく具体例を入れることでどのようなことをその業務による「効果」(成果)と見るのが示されている。

### 「社内外貢献」

まず、「社内」貢献として、部下を育てる、業務をマニュアル化して引き継ぎを容易にする等の会社への貢献が評価項目として挙げられている。例えば、部下をしっかりと育てていく必要が会社としてあるにも関わらず、それを評価する仕組みがなければ部下を育てなくなる恐れが(少なくとも理論的には)あること考慮し

たものである。

次に、「社外」貢献を評価する仕組みがあるのは、知的財産業界全体のレベルアップに寄与するというマクロ的な観点からといえる。例えば、日本知的財産協会では様々な委員会活動によって特定のテーマについての調査・研究等を行うことで業界全体のスキルアップが図られているが、このような社外の委員会活動等を評価する仕組みがなければ、そのようなインセンティブが働かず、結果的には業界全体でのレベルアップが進まないという事態が予測される。そのため、社外貢献はその会社に短期的あるいはミクロ的には貢献しないかもしれないが、長期的又はマクロ的には業界全体がレベルアップし、結果的にその会社にも利益がもたらされるはずである、という仮説に基づいている。

### (2) 業務遂行能力評価指標

次に、右側の欄である「業務遂行能力評価指標」に関する各項目は次の通りである。以下の各項目については、引き続き図1を参照しながらご覧いただきたい。

#### 「事業」

前述したように、ここでの「事業」は、「ビジネス」である。すなわち、自社のビジネスの理解度である。具体的には、自社の戦略の中での自己の業務の位置づけ(自分の業務が自社のビジネスに具体的にどのような影響を及ぼしているか)の理解度を示している。業務が専門分化していればしているほど目の前の業務の処理に追われ、それが自分の会社にとってどのような意義を持つのが見えなくなりがちである。しかし、これでは「経営に資する」知的財産業務から離れていく可能性がある。そのため、このような理解を要求したものと見える。

#### 「法律」

知的財産関連業務において「法律」の理解が必要なことは言うまでもない。ここでは、むしろどのような法律についてどの程度のレベルの理解力や知識量を要求するかがポイントとなっている。

#### 「実務」

実際に知的財産関連業務を遂行する際には、「法律」以外に必要な知識等が存在する。例えば、先行技術調査一つを取ってみても、法律(=条文)を理解しているだ

けで調査を的確に行うことは不可能であろう。なお、対応関係を述べれば、「業績評価指標」の「複雑性」に書かれてある業務を行うために必要な知識量等が示されている、という見方をすることも可能である。

#### 「技術」

知的財産業務の全てにおいて「技術」の理解が必要とは限らないが、少なくとも特許/実用新案等の分野においては、技術的な理解力が要求されることが多いといえる。

なお、当然のことながら「技術」に関する理解力が通常は必要とされない分野（機能）についてはこの欄は空欄となっている。

#### 「語学」

必要と考えられる語学に関する理解力等を示している。

なお、「技術」の項目と同様に、「語学」に関する理解力が通常は必要とされない分野（機能）についてはこの欄が空欄となっている。

#### 「対人」

知的財産に関する業務に必ずしも限った話ではないが、一般的に業務を円滑に遂行していくためには人と人との調和が不可欠であると考えられるため、「情報収集能力・説明能力・人との協働」を全てのレベルにおいて要求している。

また、レベルが上がることによって部下を指導する立場にたつという事情も考慮して、上のレベルについては「納得させる・信頼される」ことも要求している。

## 6. 「知財人材スキル標準」に基づく評価方法

企業において「知財人材スキル標準」をどのように活用するかについては既に「人材育成マネジメントサイクル」において利用する方法を述べた。

しかし、問題はそのレベル判定をどのように行うかという点である。

この点について、報告書で挙げられている一例は、「従業員が最終判定を行う上司に対して自身のスキルレベルを自己申告し、上司が面接等を行うことによって最終判断でレベルを認定する」というものである。この方法はITスキル標準でも採用されている方法である。

## 7. 「知財人材スキル標準」の構造

これまで主にスキルが定義されたカードの図1についての詳細な説明を行ってきたが、このような定義されたカードが何種類あってどのような構造になっているのかという点については触れてこなかった。

「知財人材スキル標準」とは、前述したように、「知的財産の創造・保護・活用に関する諸機能の発揮に必要とされる個人の知的財産に関する実務能力を明確化・体系化した指標」である。

そのため、「知的財産の創造・保護・活用」に関する諸機能を「機能」毎に分類し、それぞれに必要なスキルを定義するという形式を取っている。

具体的には、全体マップ図2を見て頂きたい。横軸はいわゆる「知的創造サイクル」に沿って「創造」、「保護」、「活用」の3段階に機能を区分けしている。

図2 全体マップ

機能	サイクル	創造	保護	活用
実行(2)	戦略(1)	企画・プロデュース(1.1.1)		
	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)		

図3  
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)

- A. 研究・開発
- B. デザイン開発
- C. コンテンツ開発

創造支援 (2.2.3)

- 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

委託・共同研究 (2.2.4)

- A. 研究開発委託
- B. 共同研究

ブランド保護 (2.2.5)

- A. 商標権利化
- B. 事務

技術保護 (2.2.6)

- 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

コンテンツ保護 (2.2.7)

- A. 申請
- B. 事務

デザイン保護 (2.2.8)

- A. 意匠権利化
- B. 事務

契約 (2.2.9)

- A. 交渉
- B. 権利処理

エンフォースメント (2.2.10)

- 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

価値評価 (2.2.11)

- A. 定量評価
- B. 定性評価
- C. 棚卸

また、縦軸では、大きく「戦略」と「実行」に分けている。ここでいう「戦略」とは「長期的・中期的な計画を立案し、実行を統括すること」と定義されており、他方、「実行」はその「戦略を遂行すること」と定義されている。単純化すれば、「戦略」は「PLAN」で「実行」はその「DO」と考えても大きな誤解はないであろう。

そして、そのDOに相当する「実行」については、更に「管理」と「実務」に分けられており、更にその「管理」と「実務」の内容が細分化されている。

このように細分化されていった機能の最小単位が図3の「詳細マップ」で記述されているA, B等のアルファベットが先頭についている項目である。

具体的には、「全体マップ」の「保護」の列にある「技術保護 (2.2.6)」の機能を細分化した最小単位が、図3の「詳細マップ」のA.国内特許権利化, B.外国特許権利化……という機能であり、先にサンプルとして示したカードはこのA.国内特許権利化のレベル3のカードを取り出したものである。

ここで「レベル」というのは、5段階で定義されており、その内容は図4の通りである。

なお、上記の全体マップ (図2) 及び詳細マップ (図3) 以外に「機能サマリ」(図5) というものも存在するが、これは一種の定義集であり、最小単位で示された「機能」が具体的にどのような機能、言い換えれば「業務」を指しているのかを示すものである。

図4

レベル	定義	人物イメージ
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。	担当（新人）
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。	担当
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）。	主任（係長）
レベル4	業務上の課題の発見と解決を主導するレベル。下位のレベルの者に対して指導ができるレベル。	係長（主任）
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。	担当部長、課長

図5 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
<b>企画・プロデュース（1.1.1）</b>		
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
<b>情報（2.1.1）</b>		
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
<b>人材（2.1.2）</b>		
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
<b>法務（2.1.3）</b>		
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
<b>リスクマネジメント（2.1.4）</b>		
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



用語	概説	現実の人のイメージ例
<b>予算 (2.1.5)</b>		
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
<b>アウトソーシング (2.1.6)</b>		
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
<b>調査 (2.2.1)</b>		
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
<b>知的創造 (2.2.2)</b>		
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
<b>創造支援 (2.2.3)</b>		
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
<b>委託・共同研究 (2.2.4)</b>		
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
<b>ブランド保護 (2.2.5)</b>		
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
<b>技術保護 (2.2.6)</b>		
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

用語	概説	現実の人のイメージ例
<b>コンテンツ保護 (2.2.7)</b>		
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
<b>デザイン保護 (2.2.8)</b>		
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
<b>契約 (2.2.9)</b>		
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
<b>エンフォースメント (2.2.10)</b>		
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
<b>価値評価 (2.2.11)</b>		
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

## 8. 「知財人材スキル標準」の展望

### (1) 業界標準としての地位

この「知財人材スキル標準」は様々な知的財産先進企業の協力を得て完成を見た標準であり, その意味で民間の意見が十分に反映された「業界標準」と言って過言ではない。

実際, 日本経団連及び日本知的財産協会が委員会の委員として参加したことに加え, このプロジェクトに賛同し, 協力して頂いた企業としては (以下, 順不同), キヤノン, 積水化学, 東芝, パイオニア, オムロン, 三菱電機, NEC, 松下電器産業, 富士通, ソニー, リコー, 横河電機, トヨタ自動車, 積水化学工業, ユニチャーム, 宇部興産, 旭硝子, 花王, 富士写真フイルム, サントリー, サントリーフーズ, 武田薬品工業, エーザイ, セコム, ミズノ, 東陶機器, コナミと言ったいわゆるメ

ーカーのみならず, Yahoo, ジャストシステムと言ったいわゆるIT系, 更には, 小学館, ソニーミュージックエンターテインメント, TBS, フジテレビ, ジャパンデジタルコンテンツ信託, 日経BP社等のいわゆるコンテンツ系企業等が挙げられる。

このような日本を代表する企業群に協力を得ることができたのも先に述べた企業側の昨今の人材マネジメントの現状や課題を背景に, このスキル標準に対する期待が現れたものといえるであろう。

### (2) 期待される今後の普及と国の役割

本年5月末に発表された「知的財産推進計画2007」において「2007年2月, 企業の知財活動に関わる人材に求められるスキルを明確化した「知財人材スキル標準」が策定された。この標準がより多くの企業において利用されるよう, その周知及び普及を図る。(経済産業省,

関係府省)」と明記された。

スキル標準としては5年先輩格の「ITスキル標準」は、一説によるとIT業界内で60%近い普及率と言われている。この普及率の背景には、国としての普及策が功を奏したことに加え（恐らくこの普及率から推定するに一般に日本の90%を占めると言われる中小企業に相当程度普及していることであろう）、そのメンテナンス、すなわち時代の変化に応じた内容の改訂が適宜行われているという努力によるものである（ちなみにITスキル標準では毎年改訂が行われている）。

ITスキル標準では、独立行政法人の情報処理推進機構の中に「ITスキル標準センター」を設置し、普及策の徹底及びメンテナンスの努力が続けられている。

先に紹介したような日本の代表的な企業中心に作られたこの「知財人材スキル標準」を、今後、特に中小企業に周知化して知財人材育成の底上げを促進するためには、先に紹介した推進計画で述べられているように、是非とも国として普及に努めて頂きたい。また、同時に、法律の改正あるいは時代の変化に応じてこのスキル標準を定期的にメンテナンスする仕組みも同時に検討して頂くことを希望する。

スキル標準というのは欧米で始まった国を強くするための政策であり、既に様々な分野のものが作られたが、知的財産の分野のスキル標準というのは世界で初めてと言われている。実際、既に複数のアジアの国がこのスキル標準について強い関心を持っていると聞いている。

最後に、この世界で初めての試みが日本の企業（中小企業を含む）の知的財産人材育成を後方支援し、日本の知的財産立国の実現に十分に寄与することを期待しつつ、筆を置きたいと思う。

以上

## profile

杉光 一成（すぎみつ かずなり）

東大大学院（法学）修士課程修了、東北大学大学院（工学）博士後期課程修了。博士（工学）

（株）東芝・知的財産部（在職中に弁理士試験合格）、特許事務所、経済産業省「産業競争力と知的財産を考える研究会」委員等を経て、金沢工業大学大学院教授・知的財産科学研究所所長（現在に至る）。

主な著書（編著・共著含）に「理系のための法学入門」、「知的財産管理&戦略ハンドブック」などがある。

日本工業所有権法学会正会員、情報処理学会正会員、日本知財学会正会員。

テレビ等の出演として、テレビ東京「ワールドビジネスサテライト（WBS）」、フジテレビ「世紀の天才オダヴィンチ 最大の謎と秘密の暗号」、内閣府広報番組「ニッポンNavi」「お宝を生かせ！知的財産が未来をつくる」等がある。

最近の社会的貢献としては、工業所有権情報・研修館「調査業務実施者育成研修評価委員会」委員（現任）、知的財産教育協会専務理事（現任）、経済産業省委託事業（平成17年、平成18年）「知財人材のスキルの明確化に関する調査研究」リーダー、特許庁「知的財産関連人材育成を促進するための調査研究委員会」委員（平成18年）参議院・経済産業委員会調査室・研究員（平成18年9月～平成19年3月）等がある。