

平成28年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

企業の知財戦略の変化や  
産業構造変革等に適応した  
知財人材スキル標準の  
あり方に関する調査研究報告書

平成29年2月

みずほ情報総研株式会社



# 要約

## 目的

知財人材スキル標準は、経済産業省によって策定されたが、策定から約 10 年が経過した。近年の経営環境の変化のなか、現行の知財人材スキル標準は、現在のニーズや知財人材のあり方に必ずしも対応しておらず、不十分である部分も存在している可能性が高い。本調査研究は、現行の「知財人材スキル標準」を、現在の知財人材に求められるスキルの観点からレビューし、必要な改訂を検討・実施することを目的とする。

## 公開情報調査

本調査研究の内容に関する文献等を収集・分析し、近年の経営環境を把握したうえで知財人材に求められるスキルの仮説を設定

## 仮説設定

- 現行の知財スキル標準のうち「戦略」機能について事業部門/研究開発部門などに対して貢献する業務として見直しが必要
- 「実行」機能は網羅的に記載ができていますが、近年の動向の変化を踏まえたスキルを要素として加えることが必要

## 国内ヒアリング調査

知的財産を経営に活用している国内企業に対する調査

- 知財戦略の変化
- 求められる人材像
- 知財人材の育成・評価・採用
- 現行の知財スキル標準の活用や評価

## 海外ヒアリング調査

- 海外の経営環境の変化
- 上記を踏まえた知的財産戦略等の動向

## 修正方針の提示と改訂ワーキンググループの開催

知財スキル改訂方針を提示した上で、「改訂ワーキンググループ」を組織し、改訂のための検証を実施し、実行スキル改訂を中心に改訂を行った。

## 改訂版の作成

- 貢献すべき経営課題の明確化
- 戦略に 4 業務「IP ランドスケープ」、「知財ポートフォリオ・マネジメント」、「オープン&クローズ戦略」、「組織デザイン」を新規に設定
- 実行スキルにおけるレベル分けを 5 段階から 3 段階へ変更
- 実行スキルにおける「ルール形成」の追加および軽微な再編成、表現の見直し

## 委員会における検討

4 回にわたり検討

- 課題抽出及び整理
- 改訂の検討

## I. 調査概要

### 1. 調査目的

知財人材スキル標準は、経済産業省によって策定されたが、策定から約 10 年が経過した。近年の経営環境の変化のなか、現行の知財人材スキル標準は、現在のニーズや知財人材のあり方に必ずしも対応しておらず、不十分である部分も存在している可能性が高い。本調査研究は、現行の「知財人材スキル標準」（以下、「知財スキル標準」）を、現在の知財人材に求められるスキルの観点からレビューし、必要な改訂を検討・実施することを目的とする。

### 2. 調査方法の概要

#### (1) 公開情報調査

公開情報調査では、ヒアリング調査の調査項目及び委員会において検討すべき課題を実施するための事前調査として、まず書籍、論文、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用して、本調査研究の内容に関する文献等を収集・分析し、近年の経営環境を把握したうえで、知財人材に求められるスキルの仮説を設定し、当該仮説を委員会において検討すべき項目として議題に挙げた。

#### (2) 国内ヒアリング調査

国内において知的財産を経営にうまく活用している企業等に対し、前記「(1) 公開情報調査」によって得られた仮説について、後記「(4) 委員会による検討」において議論した内容を踏まえて、事前に質問項目を用意した上で、具体的な活動内容について聴取し、知財スキル標準に関する意見聴取や仮説の検証を行った。加えて、具体的な知財スキル標準の改訂にあたり「知財スキル標準改訂ワーキンググループ」を組織し、改訂のための検証を行った。

#### (3) 海外ヒアリング調査

海外の経営環境の変化やそれを踏まえた知的財産戦略等の動向を把握するため、欧米等3か国において企業、専門家等へヒアリングを行った。先進的な知財マネジメントを行っていると考えられる企業へのヒアリングを通じて、知財スキル標準に対する示唆を得た。また、日本企業への示唆を得るため、海外に進出している日本企業の現地法人へのヒアリングも行った。

#### (4) 委員会による検討

計4回の委員会を開催し、調査内容に関する検討を実施した。

#### (5) 知財スキル標準改訂

前述の調査目的及び実施内容の結果に基づき、今般の知財スキル標準の改訂を行った。

## II. 国内外における経営環境の変化と求められる知財スキルの変化

国内外における知財に関連した経営環境の変化に関連して、これまでに特許庁、経済産業省など関連省庁が実施した調査研究報告書や有識者の論文やレポート等を参照し、加えて、有識者へのプレヒアリングを実施することで、本調査における仮説設計や課題抽出に資する項目について整理した。

### (1) 公開情報調査結果

公開情報調査は、1) 現在の知財スキル標準の活用事例等に関する文献、2) 知財人材に求められるスキルに関する文献、3) 他の業界で用いられているスキル標準に関する文献、を収集し、分析した。

### (2) 知財スキル標準に関する文献調査結果と示唆

文献を総合的に分析し、以下の示唆を得た。

#### (i) 知財スキル標準の活用に関する現状と改訂への示唆

- ① 知財スキル標準は一定の効果があったが、現在の経営環境には対応できていない
- ② 事業戦略の立案には、技術・経営と一体となれる知財人材が必須

#### (ii) 他のスキル標準に関するプレ文献調査と示唆

- ① ITスキル標準では、IT人材の役割が経営面に拡大し、それを反映したスキル標準を策定

### (3) 知財人材スキル標準に対する仮説の構築

文献調査結果を踏まえ、本調査委員会の委員へのプレヒアリングを行った上で、本調査の仮説を以下のように設定し、調査を実施した。

仮説1：現行の知財スキル標準のうち「戦略」機能について事業部門、研究開発部門などに対して貢献する業務として見直しが必要である。

仮説2：「実行」機能は網羅的に記載ができていないが、近年の動向の変化を踏ま

えたスキルを要素に加えていく必要がある。

## 2. 国内における経営環境の変化と知財人材の現状

国内ヒアリングの結果として、以下の示唆を得た。

### (i) 知財人材に求められるスキルの変化に対する示唆

#### ① 知財部門の事業への貢献の重要性が高まる

近年の大きな変化として、知財部門に対して事業への貢献の要求が高まっていることが挙げられる。例えば、グローバルな規模での事業の自由度の確保、R&D や新規事業への貢献など、事業目線から知財部門の貢献が強く求められるようになってきている。

#### ② 知財部門の業務として提案型業務が増加

いずれの企業においても、特許分析等を通じて経営陣、事業部門、研究開発部門への提案等が求められている事が指摘された。具体的な業務内容としては「事業に応じた知財戦略パッケージの提案」「全社的知財ポートフォリオのマネジメント」などが指摘された。背景として、オープン&クローズ戦略や業界を超えたエコシステム形成など経営環境における知財の重要性が大きく変わっている事がある。

#### ③ 知財部門が扱う業務の多様化<他社連携の推進に向けた知財評価・交渉>

オープン・イノベーションの活動が本格化することによって、社外（ベンチャー企業、顧客など）との連携が広がっている。オープン・イノベーションの際には、技術的なアライアンスを含む場合が多く、そのため、アライアンス先の企業の知財評価等を行った上で、交渉、調整、契約マネジメントを行うスキルの必要性が高まっている。

#### ④ 扱う技術領域の多様化

例えば製造業においてはデータの取扱い方法、製薬企業においてはデジタルヘルス分野などが重要になっていることに見られるように、企業に求められる技術的知識の範囲が広がりつつある。

#### ⑤ 他部門とのコミュニケーションに係る能力の重要性

知財部門が研究部門や事業部門との積極的な連携を進めるために、社内の意

思決定プロセスや事業の進め方について熟知し、他部署とのコミュニケーションを取る必要が高まっている。

(ii) 現行の知財スキル標準に関する意見

① 実行スキルの網羅性

ヒアリングの際、多くの企業から自社の実務的な業務は網羅されているとの指摘があった。ここから現在の知財スキル標準は、多くの企業にとって、知財部門で行われている業務を網羅出来ていると考えられる。知財部門の業務内容については、この10年間で全く変化してしまっただけではなく、変わらず価値を持つ要素も多くある事が示唆された。知財スキル標準における「実行」スキルは、必要性について大きく変化していないものと考えられる。

② 事業と知財スキルの乖離

多くの企業が指摘したように、知財人材の果たすべき役割が、単なる権利形成から事業への貢献へ変わりつつあることから、現行の知財スキル標準が射程とすべき範囲も広げていく必要性が示唆された。

③ 企業内評価での利用方法

現行の知財スキル標準はスキルが細かく定義されており、企業内での評価に用いるのは個別企業ごとの状況に合わせた修正が必要であるとの指摘が多くあった。

### 3. 海外における経営環境の変化と知財人材の現状

海外ヒアリングの結果として、以下の示唆を得た。

(i) 知財部門のビジネスへの関わり方

① プロジェクトのビジネス化を見据えた前提条件としてのチームアップ

新規プロジェクトの立ち上げのためのアイデアは、組織のあらゆる場所から生まれる（マーケティング部門、R&D部門など）が、プロジェクトの推進は一つの部門だけで完結することはない。技術的な開発であっても、開発の方向性やアライアンスを含めた研究開発戦略の立案には複数の機能が必要となる。経営上の意思決定には、技術、マーケティング、ファイナンス、知財など複合的な観点から意思決定を行う必要があるためである。そのため、プロジェクトの



オーナーシップを取る人材とは別に、専門家が参画しプロジェクトを進める重要性が示唆された。

## ② プロジェクトの早期段階における知財機能（部門ではなくファンクション）の関与

いずれの企業においてもプロジェクトのビジネス化を見据えた知財部門の早期関与がみられた。新規のプロジェクトの立ち上げやプロジェクトのイニシアティブを取ることは知財部門に強く求められているわけではないが、立ち上げ時からビジネス化までを見据えた他部門の専門家の貢献が必要となる。そのために必要なものとして、自社、競合他社、市場の研究開発、経営戦略等の動向及び個別特許等の技術情報を含み、自社の市場ポジションについて現状の俯瞰・将来の展望を示す IP ランドスケープを提供するとともに、積極的に自らが専門家としての情報発信を行うことが重要であると示唆された。

## ③ 非知財の知識の重要性の高まり

知財部門のリーダーは、知財の知識だけでなく MBA を保有しているような事例がある。加えて有識者からも、知財部門の人材に対して戦略的マネジメント、アントレプレナーシップ、イノベーションの分野のトレーニングをする事の重要性が指摘されるなど、非知財の知識が要求されている。

### (ii) 組織的特徴

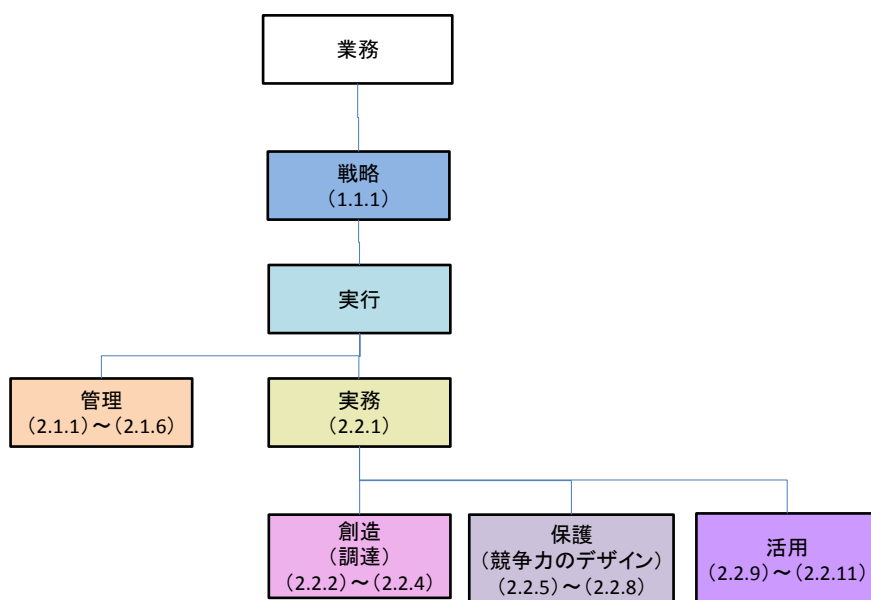
#### ① 知財機能の社内保有、アウトソースの切り分け

欧米企業において、知財部門の人員は①パテントアトニー（patent attorney）、②サーチャー、③事務スタッフ、という構成で共通しており、特許検索と技術情報調査を行うサーチャーを除いた場合、知財専門家としてパテントアトニーを求めている。これは両者の業務ポリシーとしてインハウスの業務をできるだけ多くしてアウトソースを少なくする方針を採用する場合が多いことに関係していると考えられる。

### III. 知財スキル標準改訂の方向性と改訂版のスキル標準

戦略スキルは求められるスキルが大きく変化しているとの認識に立ち、大幅な改訂を行うこととする。一方で、実行スキルについては、現状の内容でもある程度網羅できているとの評価が得られたため、軽微な修正に留めることとする。

また、戦略と実行の関係性については、各業務は戦略スキルに基づいて実施されることを想定し、戦略スキルの下に実行スキルを置く構造へと変更する。



#### ① 戦略業務

戦略業務については、大きく見直しを行う必要があると考えられる。より具体的な改訂としては、自社内知財の戦略的活用策の検討、他社との関係構築などの現在の経営環境において求められる知財人材のミッションとして「事業への貢献」を新たに定義付け、新規事業の創出、既存事業の維持/成長、既存事業の縮小/撤退の貢献すべき経営上の課題を明確化した上で、行う業務を4つ特定している。すなわち、「IP ランドスケープ」、「知財ポートフォリオ・マネジメント」、「オープン&クローズ戦略」、「組織デザイン」の4つの項目である。それぞれの業務の内容については、下記のとおりである。なお、それぞれの業務

において求められる知識・能力・経験についてはスキルカードに記載している。

また、戦略業務は複雑で高度であるため、一人の知財人材で行うのではなく、複数の人材がチームを組んで業務に当たることも想定される。なお、4業務はこの10年で重要性が高まったもしくは新しく発生した業務である。

業務名	業務内容
IP ランドスケープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析</li> <li>・ 企業、技術ごとの知財マップ及び市場ポジションの把握</li> <li>・ 個別技術・特許の動向把握（例：業界に大きく影響を与えうる先端的な技術の動向把握と動向に基づいた自社の研究開発戦略に対する提言等）</li> <li>・ 自社及び競合の状況、技術・知財のライフサイクルを勘案した特許、意匠、商標、ノウハウ管理を含めた特許戦略だけに留まらない知財ミックスパッケージの提案（例：ある製品に対する市場でのポジションの提示、及びポジションを踏まえた出願およびライセンス戦略の提示等）</li> <li>・ 知財デューデリジェンス</li> <li>・ 潜在顧客の探索を実施し、自社の将来的な市場ポジションを提示する。</li> </ul>
知財ポートフォリオ・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社保有技術に関する出願・放棄・秘匿等の戦略策定を通じた知財ポートフォリオの構築</li> <li>・ 技術動向や競合の特許出願状況、市場におけるルール形成等の動向を勘案した、時機を得た全社的知財ポートフォリオの評価・見直し</li> <li>・ 知財ポートフォリオや知財戦略パッケージにおけるコスト・リターンの分析・評価</li> <li>・ ポートフォリオ分析に基づいた R&amp;D テーマ及び社外からの調達が必要となる技術の評価・提案</li> <li>・ 過去の知財戦略に関するエビデンスに基づく成果評価・検証</li> </ul>
オープン & クローズ戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部企業・技術の評価</li> <li>・ 知財の観点からのアライアンス候補企業・M&amp;A 候補企業の探索・提案</li> <li>・ エコシステムデザインの構想・構築</li> <li>・ 新規・既存技術のオープン・クローズ戦略の立案（①知財、標準化、営業秘密の切り分け ②知財、標準化、営業秘密のそれぞれについて戦略立案）・クローズ領域の選定・確保、模倣品・侵害品の排除方針の策定</li> <li>・ 国内外政府・規制当局等への対応を通じた、模倣品・侵害品の排除を含む、最適な経営環境の構想・構築</li> </ul>
組織デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社のグローバル戦略に適合した、各地域の知財部門の権限・統制・自律のあり方に関する構想・提案（経営層への働き</li> </ul>

	かけ) ・各プロジェクトや実務上のオペレーションにおいて、知財部門が最適な関わり方ができるような組織デザインの構想・提案（経営層及び他部門への働きかけ） ・自社の経営戦略に適合した知財部門のリソース配分に関する構想と推進
--	--

## ② 実行業務

実行は、前述のとおり、軽微な修正に留める。既存のスキルカードを活かしながら、「2.2.9 渉外」として再編成し、レベル分けを5段階から3段階として表現方法を見直した。

主要な改訂が行われた「2.2.9 渉外」の項目と、新規に追加された「Bルール形成」のレベル2について例示する。「Bルール形成」の「②経験内容」は、日本工業標準調査会が公表している標準化スキルスタンダードの記載項目をもとにして、標準化戦略の立案、団体設立、起案、普及、周知等の一連の活動を含むような内容とした。

渉外(2.2.9) B.ルール形成	業績評価指標	業務遂行能力評価指標
レ ベ ル 2	以下の条件の実績と経験を有する。 <b>①責任性</b> 主担当者として対応  <b>②経験内容</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) 1. 事業戦略・知的財産戦略に従って、標準化戦略等のルール形成の戦略を立案した。 2. 事業戦略・知的財産戦略に従って、標準化担当部門に対して、知的財産戦略の観点から標準化提案を支援した。 3. 標準化活動においてデジュール標準、コンソーシアム標準、プライベート標準等の策定にむけた団体、TC等の設立をリードした、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。 4. 設立された団体等に標準等の起案の提案、原案の作成等を行った、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。 5. 素案審議または標準化提案等を通して、収集した情報に基づき、着地点の調整を行うなどの交渉を行ない、標準を成立させた、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。 6. 作成された標準等について関係者への周知活動を行った、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。 7. 作成された標準等について国内外の規制・調達基準等に採用してもらうための規制当局、自治体へのロビイング活動や認証スキームの構築・活用による標準の普及を社内外の関係者と連携しておこなった。  <b>③成果内容</b> 以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。 1. 効果が実際に確認された(例 標準の成立によって、自社のシェアの高まり、市場規模の拡大が確認された。)。〔必須〕 2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。 3. 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。  <b>④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。 1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。 2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。 3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。 4. 社内講師を担当した。 5. 社内委員会にメンバーとして参加した。 6. 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。 7. 社外委員会にメンバーとして参加した。 8. 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。  <b>⑤その他</b>	以下の条件の能力を有する。(⑤は任意) <b>①事業理解力</b> 1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中の位置づけ(他社動向の把握を含む)を理解しており、他者に説明することができる。 2. 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。  <b>②法律</b> 1. ルール形成に必要な法律/条約(例:国内外特許法、WTO協定等)・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。 2. 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)。  <b>③実務</b> 1. ルール形成に関する実務(例:団体設立、起案、交渉、普及等)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。 2. 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)。  <b>④技術</b> ルール形成業務に必要な技術(例:担当案件の技術内容)の専門的な事項を理解することができる。  <b>⑤語学</b> 対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。  <b>⑥対人</b> 1. 関係者(例:相手方)から円滑に情報収集ができる。 2. 関係者(例:相手方)の説明を正しく理解することができる。 3. 関係者(例:他社、政府、特許事務所)と連携し、協働できる。 4. 関係者(例:標準化部門、事業部門)に分かりやすく説明できる(例:製品と標準の対応関係、事業への影響、交渉状況、最適な条件)。 5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる(例:不用意な発言をしない、交渉の場に応じた表情をすることができる、臨機応変に対応できる)。 6. 関係者(例:標準化部門、事業部門)から信頼される。  <b>⑦その他</b> 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。





企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に適応した知財人材スキル  
標準のあり方に関する調査研究  
委員名簿

〈委員長〉

杉光 一成 金沢工業大学大学院 教授

〈委員（五十音順）〉

江村 克己 日本電気株式会社 取締役 執行役員常務 兼 CTO  
角田 卓彌 日産化学工業株式会社 専務理事 知的財産部長  
地曳 慶一 ユニ・チャーム株式会社 知的財産本部長代理  
鈴木 崇 株式会社日立製作所 知的財産本部長  
高濱 優子 名古屋経営短期大学 講師

〈委員代理〉

浅井 俊雄 日本電気株式会社 知的財産本部長（江村委員 代理）

〈特許庁〉

浜岸 広明 特許庁総務部 企画調査課 知的財産活用企画調整官  
山本 晋也 特許庁総務部 企画調査課 課長補佐（人材育成班長）  
宮川 元 特許庁総務部 企画調査課 人材育成係長  
大谷 純 特許庁総務部 企画調査課 課長補佐（研究班長）  
安西 周平 特許庁総務部 企画調査課 係員（研究係員）

〈経済産業省〉

青木 純 経済産業省経済産業政策局 知的財産政策室 室長補佐  
大手 昌也 経済産業省経済産業政策局 知的財産政策室 総括係長

〈事務局〉

安田 修 みずほ情報総研(株) 経営・ITコンサルティング部 イノベーションチーム  
上席課長  
小林 陽子 みずほ情報総研(株) 経営・ITコンサルティング部 ビジネスシステムチー  
ム マネージャー  
鈴木 道範 みずほ情報総研(株) 経営・ITコンサルティング部 イノベーションチーム  
コンサルタント  
竹岡 紫陽 みずほ情報総研(株) 経営・ITコンサルティング部 イノベーションチーム  
コンサルタント  
益田 彰拓 みずほ情報総研(株) 経営・ITコンサルティング部 ビジネスシステムチー  
ム コンサルタント









## 目次

I.	調査概要	- 1 -
1.	調査目的	- 1 -
2.	調査方法の概要	- 1 -
	(1) 公開情報調査	- 1 -
	(2) 国内ヒアリング調査	- 2 -
	(3) 海外ヒアリング調査	- 3 -
	(4) 委員会による検討	- 4 -
	(5) 知財スキル標準改訂	- 5 -
II.	国内外における経営環境の変化と求められる知財スキルの変化	- 6 -
1.	知財スキルに関する先行研究	- 6 -
	(1) 公開情報調査結果	- 6 -
	(2) 知財スキル標準に関する文献調査結果と示唆	- 9 -
	(3) 知財人材スキル標準に対する仮説の構築	- 12 -
2.	国内における経営環境の変化と知財人材の現状	- 14 -
	(1) 国内ヒアリング先一覧	- 14 -
	(2) ヒアリング方法	- 14 -
	(3) ヒアリング結果の概要と示唆	- 15 -
3.	海外における経営環境の変化と知財人材の現状	- 19 -
	(1) 海外ヒアリング先一覧	- 19 -
	(2) ヒアリング方法とヒアリング項目	- 19 -
	(3) ヒアリングの結果概要	- 21 -
	(4) 海外ヒアリング調査からの示唆	- 31 -
III.	知財スキル標準改訂の方向性と改訂版のスキル標準	- 34 -
1.	現行の知財スキル標準の評価及び改善点	- 34 -
	(1) 現行の知財スキル標準の修正方針	- 34 -
2.	知財スキル標準の改訂版	- 38 -
	(1) 改訂後のスキル標準の構造	- 38 -
	(2) 知財スキル標準の普及策	- 40 -

資料編.....-43-

スキルカード編.....-1-





## I. 調査概要

### 1. 調査目的

知財人材スキル標準（以下、「知財スキル標準」。）は、知的財産推進計画 2005 及び知的財産推進計画 2006 において知財立国の根幹を担う人材育成が急務であるとの認識を元に、経済産業省によって策定された。知財スキル標準は、戦略スキル及び実行スキルから構成されており、我が国の知財人材のスキルを定めたものとして、企業で活用されているほか、知的財産管理技能検定も知財スキル標準に準拠して実施されている。

知財スキル標準は制定から約 10 年が経過しているが、近年の経営環境は大きく変化しており、制定時とは異なる知財人材のスキルが求められていると考えられる。例えば、企業の戦略ではオープン・イノベーションやオープン&クローズ戦略といった戦略が普及しつつあり、新たな産業生態系が生まれている。また、技術の観点からみれば、IoT やビッグデータ、人工知能（AI）などの新規技術が経営環境や社会を大きく変えようとしている。また、各企業の知財戦略を見ても、特許の開放や標準化といった従来の知財戦略とは異なる活動が注目されている。

このような激しい経営環境の変化のなか、現行の知財スキル標準の内容は新たなニーズや知財人材のあり方に必ずしも対応しておらず、現在の知財人材に求められるスキルを充足できていない部分もある可能性が高い。

以上のような問題意識から、本調査研究は、現行の「知財スキル標準」を現在の知財人材に求められるスキルの観点からレビューし、必要な改訂を検討・実施することを目的とするものである。

### 2. 調査方法の概要

#### (1) 公開情報調査

公開情報調査では、ヒアリング調査の調査項目及び委員会において検討すべき課題を実施するための事前調査として、まず書籍、論文、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用して、本調査研究の内容に関する文献等を収集・分析し、近年の経営環境を把握したうえで、知財人材に求められるスキルの仮説を設

定し、委員会において検討すべき項目として議題に上げた。

## (2) 国内ヒアリング調査

国内において知的財産を経営にうまく活用している企業等に対し、前記「(1) 公開情報調査」によって得られた仮説について、後記「(4) 委員会による検討」において議論した内容を踏まえて、事前に質問項目を用意した上で、具体的な活動内容について聴取し、知財スキル標準に関する意見聴取や仮説の検証を行った。加えて、具体的な知財スキル標準の改訂にあたり「知財スキル標準改訂ワーキンググループ」を組織し、改訂のための検証を行った。

### (i) 実施概要

国内ヒアリング調査、及びワーキンググループでの検討の実施概要は下表のとおりである。

表 1 国内ヒアリング調査概要

		概要	
調査対象	① 企業	14 社	企業等における知的財産部門及びそれらの部門と関係のある研究開発部門/事業部門担当者へのヒアリングを実施し、企業における知財人材の役割の変化について把握した。
	② ワーキンググループ	5 名	異なる産業分野から知的財産部門に所属する人材を招集し、現行の知財スキル標準の見直しを行うためのワーキンググループを開催した。
調査期間		2016 年 9 月～2017 年 2 月	
調査項目		<主なヒアリング項目> ・ 10 年程前と比較した知財戦略の変化 ・ 知財戦略の変化に対応した求められる人材像 ・ 知財人材の育成・評価・採用方法 ・ 現行の知財スキル標準の活用実績や評価  <ワーキンググループの主な検討項目> ・ 追加すべきスキルカード項目 ・ 変更すべき表現方法	
調査方法		訪問面接調査及びワーキンググループによる検討	

### (ii) 国内ヒアリング先一覧



国内ヒアリング調査の実施先一覧は下表のとおりである。なお、ヒアリング先の名称等については、同意の得られたもののみ掲載している。E社～G社、I社～L社については、ヒアリング結果の掲載について同意が得られなかったため資料編にヒアリング結果を掲載していないが、ヒアリングで得られた示唆はⅡ. 2.に反映されている。

表 2 国内ヒアリング先一覧

No	企業名
1	パナソニック株式会社
2	株式会社東芝
3	IT系A社
4	製薬系B社
5	化学系C社
6	機械系D社
7	食品系E社
8	電気系F社
9	製薬系G社
10	輸送機器系H社
11	電気系I社
12	電気系J社
13	食品系K社
14	機械系L社

### (3) 海外ヒアリング調査

海外の経営環境の変化やそれを踏まえた知的財産戦略等の動向を把握するため、欧米等3か国において企業、専門家等へヒアリングを行った。先進的な知財マネジメントを行っていると考えられる企業へのヒアリングを通じて、知財スキル標準に対する示唆を得た。また、日本企業への示唆を得るため、海外に進出している日本企業の現地法人へのヒアリングも行った。

#### (i) 実施概要

海外ヒアリング調査の実施概要は下表のとおりである。

表 3 海外ヒアリング概要

概要			実施期間
調査 対	① 英国	企業4社（日系企業現地法人2社を含む）	2016年11月22日～27日
	② イタリア	企業1社	

象	③ 米国	企業 4 社、有識者 2 者	2017 年 1 月 9 日～12 日
調査方法	訪問面接調査		
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業における IP 部門の役割の変化と事業部門との関連性</li> <li>● オープン・イノベーションの際に知財部門が果たす役割</li> <li>● IP 部門の人材のバックグラウンド、スキル、採用、育成方法</li> </ul>		

(ii) 海外ヒアリング先一覧

米国、欧州において、具体的に訪問した先は以下の表のとおりである。

表 4 海外ヒアリングにおける訪問先

訪問国	No	訪問先
英国	1	Dyson Technology
	2	GlaxoSmithKline
	3	日系輸送機器メーカーX 社
	4	日系電機メーカーY 社
イタリア	5	D-Orbit
米国	6	HP Enterprise
	7	Company A (航空・防衛システム)
	8	Company B (製薬)
	9	Eli Lilly
	10	David Teece 氏
	11	Ratner-Prestia (IP law firm)

(4) 委員会による検討

(i) 実施概要

合計 4 回の委員会を開催し、以下のとおり調査内容に関する検討を実施した。

表 5 委員会開催概要

回	開催日時	主な議事
第 1 回	2016 年 8 月 23 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 知財スキル標準の体系</li> <li>✓ 調査仮説の設定と改訂の方向性</li> <li>✓ ヒアリング候補先及び項目の検討</li> </ul>
第 2 回	2016 年 10 月 19 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 知財スキル標準の位置づけ及び活用方法</li> <li>✓ ライフサイエンス/素材産業での知財業務</li> <li>✓ 国内ヒアリング結果の報告</li> <li>✓ 変化する知財人材の役割と知財人材スキル標準の対象</li> </ul>

第3回	2016年12月12日	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国内ヒアリング結果の報告</li> <li>✓ 海外ヒアリング結果の報告</li> <li>✓ 知財スキル標準改訂の方向性</li> </ul>
第4回	2017年2月21日	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 海外ヒアリング結果報告</li> <li>✓ ワーキング検討内容の報告</li> <li>✓ 報告書骨子の検討</li> <li>✓ 戦略スキルの改訂</li> <li>✓ 知財スキル標準の活用策の検討</li> </ul>

#### (5) 知財スキル標準改訂

前述の調査目的及び実施内容の結果に基づき、今般の知財スキル標準の改訂は、下記のような結果となった。改訂の経緯及び具体的な検討内容については、「Ⅲ. 知財スキル標準改訂の方向性と改訂版のスキル標準」において詳述する。

##### (i) 実行スキル

実行スキルにおいては、現在の記載内容を維持しつつ、過去10年間により新たに発生した検討事項についての具体的な記述の追加、及び現行のままでは一読で理解が困難な部分について文言の修正を行うこととする。また、スキルレベルの段階わけを5段階から3段階へと変更した。

##### (ii) 戦略スキル

戦略スキルにおいては、過去10年間の環境変化に伴い、知財人材に求められる役割の大幅な見直しが必要とされることから、従来の枠組みに替えて下記4スキルに整理した。

- A. IP ランドスケープ
- B. 知財ポートフォリオ・マネジメント
- C. オープン&クローズ戦略
- D. 組織デザイン

## II. 国内外における経営環境の変化と求められる知財スキルの変化

国内外における知財に関連した経営環境の変化に関連して、これまでに特許庁、経済産業省など関連省庁が実施した調査研究報告書や有識者の論文やレポート等を参照し、加えて、有識者へのプレヒアリングを実施することで、本調査における仮説設計や課題抽出に資する項目について整理した。

### 1. 知財スキルに関する先行研究

#### (1) 公開情報調査結果

公開情報調査は、1) 現在の知財スキル標準の活用事例等に関する文献、2) 知財人材に求められるスキルに関する文献、3) 他の業界で用いられているスキル標準に関する文献、を収集し、分析した。1) 及び2) については、環境変化を踏まえて、変化する知財人材の役割について整理する。特に、グローバル化や事業起点型サイクルモデルがどのように知財人材のスキルに変化を与えたかについての示唆を得た。

また、3) 他の業界で用いられているスキル標準に関する文献、において、他のスキル標準の策定/改訂過程や利用方法を整理する。

文献調査に用いた資料は以下のとおりである。

表 6 既存文献調査例

種別	発行元	タイトル	著者	発行年
例等 知財人材 スキル標準 の活用事 に関する 文献	発明協会 アジア太平洋工業所有権センター	知財人材スキル標準を用いた知的財産分野における人材育成	JING Shuang	2011
	情報科学技術協会	情報の科学と技術 58.3 「大阪工業大学知的財産学部における情報検索能力試験への取り組み」	都築泉	2008
	工業所有権情報・研修館	知的財産立国のための人材育成の現状と課題	中島淳	2007

	情報科学技術協会	特許情報教育の現状と課題～特許調査の担い手とその教育はいかにあるべきか～	臼井裕一	2012
現在の知財人材に求められるスキルに関する文献	日本知財学会	日本知財学会誌第6巻第1号「韓国での知財人材育成の現状」	尹宣熙、古谷真帆.	2009
	画像電子学会	画像電子学会誌第42巻第2号「標準化人材に必要なスキルを評価するためのスキル標準」	杉光一成、上條由紀子、小町祐史、黒川利明、林瑞枝	2013
	経済産業研究所	知的財産戦略の評価と今後の方向- 新たな知財政策の開始を-	久貝卓.	2010
	科学技術振興機構	情報管理第55巻第12号グローバル化時代の知財情報 必要とされる情報と人材.	長澤洋	2012
	知的財産教育協会	知的財産部門と開発部門の戦略的協同～キヤノンの事例から～	赤間愛理	2015
	情報法政策学研究センター	ハイテク産業における特許戦略と戦略提携	楊千旻	2013
	立命館大学	Industrie4.0時代に向けた製造業の競争優位の一考察 : SW・HWの統合的アーキテクチャ論からのFA関連システムメーカー日独比較分析	高梨千賀子	2015
	工業所有権情報・研修館	知的財産戦略における権利化と秘匿化の選択	西川喜裕	2015
	国際P2M学会	ロジックモデルを活用した発明、ノウハウ等のリスクマネジメント	新井信昭、亀山秀雄	2012
	農業市場学会	日本産農水産物輸出における日本地名保護の取り組みと課題	栩木誠	2013
	立教大学	知財経営教育の在り方に関する一考察—RBSの開講科目「知的財産論」を教材に—	張輝	2013
	日本DDS学会	イノベーションエコシステム構築に向けた基盤整備	林田稔、安西智宏、木村廣道	2015
	日本大学	ブランド戦略と商標管理に関する一考察	浜田治雄、鈴木香織	2008

知的財産教育協会	食品業界の知的財産戦略に関する事例研究及び戦略モデル	中村幸彦、加藤浩一郎	2016
翔泳社	オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件	小川紘一	2015
日経 BP 社	知財戦略のススメ コモディティ化する時代に競争優位を築	鮫島正洋	2016
インプレス R&D	IT を巡るプロパテント/アンチパテントの潮流	小山田和正	2016
白桃社	知的財産イノベーション研究の展望	日本知財学会知財学ゼミナール編集委員会	2014
白桃書房	イノベーターの知財マネジメント 「技術の生まれる瞬間」から「オープン・イノベーションの収益化」	渡部俊也	2012
ダイヤモンド社	技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか—画期的な新製品が惨敗する理由	妹尾堅一郎	2009
ダイヤモンド社	知的財産戦略	丸島儀一	2011
日刊工業新聞社	知財戦略経営概論—知識経済社会を生き抜く教養書	玉井誠一郎	2011
白桃書房	国際標準化と事業戦略—日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル	小川紘一	2009
経済産業調査会	企業経営に資する知的財産：—技術力、知財力、人間力で創造する	石田正泰、石井廣之	2016
国際書院	知財イノベーションと市場戦略イノベーション	高橋朋弘	2012
中央経済社	M&A を成功に導く 知的財産デューデリジェンスの実務	TMI 総合法律事務所、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザーリー合同会社	2016
有斐閣	ブランド戦略全書	田中洋	2014

文献 スキル標準に関する文	日本ネットワークセキュリティ協会	セキュリティ知識分野 (SecBoK) 人材スキルマップ	-	-
	情報処理推進機構	i コンピテンシディクショナリ (iCD)	-	-
	経済産業省	再生エネルギースキル標準	-	-
	日本工業標準調査会	標準化スキルスタンダード	-	-

(2) 知財スキル標準に関する文献調査結果と示唆

上記の文献を総合的に分析し、以下の示唆を得た。

(i) 知財スキル標準の活用に関する現状と改訂への示唆

① 知財スキル標準は一定の効果があつたが、現在の経営環境には対応できていない

知的財産管理技能検定をはじめ、知財スキル標準を反映した知財教育は、知的財産法の知識、特許情報検索能力など、知的財産法に係る知識の習得が主であり（臼井 2012）（都築 2008）、それらと経営戦略やイノベーション創出との連動を意識した内容とはなっていないと見られる。もっとも、知財スキル標準が策定された当初は、そもそも知財専門の人材が企業に少なく、企業は自己負担で知財の教育をせざるを得なかった。そういった状況下では、企業にとっての指標として知財スキル標準が機能していたという見方もある（中島 2007）。したがって当時は、自社の製品や技術が他社の権利を侵害していないか、また自社が侵害された場合はどのように対処すればよいかの判断を支援できれば、知財活用としては十分であったと考えられる。

しかし、ICT 産業や製造業をはじめとする、昨今のめまぐるしい産業構造の変化に企業が対応するためには、知財により新たな価値創出を実現しなければならない（小川 2015）。その際、知財の観点から経営戦略の立案支援や評価する能力が求められるのは当然だが、企業に求められているのは、経営戦略、研究開発に資する知財の知識を動員できる人材であると考えられる。知財人材教育に求められているのは即ち、法律・経営・技術を横断的に考え、三者を俯瞰的に思考し、自社技術を活かす能力を形成、深化する教育である（小川 2015）（張 2012）。そうした人材は、大企業だけではなく、中小企業においても必要である。知財スキル標準が企業一般に活用され、知財経営人材（張 2012）の育成の標準となるよう、現状の産業構造の変化を踏まえた見直しが必要と考える。

以上のように、知財教育、スキル標準の観点からは、知財スキル標準は策定時の役割として、知財人材のスキルの明確化など一定の効果を有していたと考えられる。しかし、一

方で経営環境の変化の中、既存の枠組みやスキルカードでは十分に対応できていない状況が示唆された。特に、法律知識から経営や事業に関するスキル・知識へと求められるものが多様化しつつあり、対応が十分になされていないものと評価できる。

## ② 事業戦略の立案には、技術・経営と一体となれる知財人材が必須

知財スキル標準が策定された当初と比較し、産業を取り巻く環境は大きく変化している。ひとつには「グローバル化」という言葉に象徴されるように、人やモノ、情報が、いとも簡単に、かつ迅速に国境を越えることが可能となった。もうひとつは、デジタル化、ICT技術の発展である。

これらの変化は、世界において日本が強みとする製造業においても顕現している。グローバル化の進展により、もはや事業が一国内で完結することはありえず、先進国と新興国が混在した、複数の企業が協業的に活動するビジネス・エコシステムの構造が形成されている（小川 2015）。さらに、IoTに代表される Industrie4.0に見られるように、商品価値がハード本体からその中で機能するソフトウェアに重点が移動している（高梨 2015）。こうした環境下で企業が勝ち残るには、技術・ノウハウやソフトウェアなどの無形資産を如何に自社に有利な方向で活用するかの戦略、すなわち知的財産活用の戦略が不可欠になる。具体的には、オープン&クローズ戦略という、特許取得とノウハウ秘匿による、収益の核となる技術の徹底した保護、そして技術の標準化による自社を中心にした市場成長と技術発展の画策、これらを両輪とするマネジメント戦略がある（小川 2015）。

また、事業や製品のグローバル展開という視点で考えた場合、考慮しなくてはならないリスクが多く、知財におけるリスクも例外ではない。海外拠点での従業員による技術流出、模倣品によるブランド侵害、悪意の商標出願による進出阻害、パテントトロール等による高額な賠償リスク等、日本国内だけでは直面する機会の少ないリスクが、市場をグローバルに広げた瞬間に危険度が高まる（浜田・鈴木 2008）（栩木 2013）。これらも、冒頭の変化により技術や商標などの無形資産の流通が容易になったためであり、したがって企業は、リスクマネジメントの観点からも知財戦略を検討しなければならない。かつ知財に係るリスクは、クライシスが発生してからの対応では遅きに失するため、事業展開を開始する段階で、十分に対策が検討されるべきである。

上記のグローバルなビジネス・エコシステム形成、及びそれに伴って増大するリスク管理の重要性が高まっているという観点から、開発や事業展開の開始の時点で、知財戦略が考慮されなくてはならないことは、小川絃一をはじめ多くの識者により提唱されている（小川 2015）（渡部 2012）（妹尾 2009）。技術への理解、経営戦略、そして知財法の知識を広く取り入れるために、技術・経営・知財の三者が一丸となり事業に取り組むことが必要とな



る（赤間 2016）（張 2012）。しかし従来の知財部門は、他部門に対するアドバイザーという従属的な立場であることが多かった（赤間 2016）。特許を取得したとしても「防衛出願」であることが多く、それらが経営に活用されることは少なかった。一方で ICT 業界やハイテク産業、または食品業界など、知財戦略を反映した開発により、収益を上げる企業は国内外を問わず多く見られる（小川 2015）（中村・加藤 2015）（赤間 2016）。こうした事例の存在からも、今後知財部門に要求される人材として、ただ法律運用に長けているのみならず、経営戦略的視点に基づいて自社事業を観察して得られた自社事業に関する見解を他部門と同等の立場から積極的に提案できる能力が求められているといえる。

(ii) 他のスキル標準に関するプレ文献調査と示唆

① IT スキル標準では、IT 人材の役割が経営面に拡大し、それを反映したスキル標準を策定

我が国におけるスキル標準のうち、最も頻繁に改訂されており利用されているものとして 2000 年代に独立行政法人情報処理推進機構（IPA）から公表された I T スキル標準（ITSS: Skill Standards for IT Professionals）、情報システムユーザースキル標準（UISS: Users' Information Systems Skill Standards）、組込みスキル標準（ETSS: Embedded Technology Skill Standards）の I T 分野の 3 つのスキル標準が挙げられる。

これらの標準の策定と見直しにあたってはスキル標準別に学識経験者と産業界の有識者による作業委員会を設置し、事務局が実施した産業界の実態調査の結果を踏まえて、見直し案についての検討が行われている。3 つのスキル標準のうち、2006 年に独立行政法人情報処理推進機構（IPA）から公表された情報システムユーザースキル標準（UISS: Users' Information Systems Skill Standards）について、昨今の企業の経営環境の変化やそれに伴う I T 利活用動向の変化を踏まえた改訂案の策定が行われている。特に、高度な I T 利活用を通じて経営戦略を実現する上で、企業内の情報システム部門に期待される役割が広がりつつあるという点に着目し、情報システム部門が今後果たすべき役割の明確化を試みるとともに、こうした期待に応えるためのスキル等を具体的な改訂案として取りまとめられている。この時に、改訂に至った意見として以下のようなものが挙げられた。

追加すべき項目	追加の理由
データを活用したマーケティング分析	データの利活用について、UISS では大項目「9. IS 活用」の小項目「データ活用」として明確に定義しているが、超上流工程である大項目「1. 事業戦略策定」には明確に定義されていない。今回のヒアリング調査では、利用部門の企画段階から情報システム部門が参画することの重要性を強調する意見が多かったため、これ

	を踏まえて、「1. 事業戦略策定」に「マーケティング分析」のタスクを追加する。
ビジョンの作成	ビジョンの作成について、UISS では大項目「2. IS 戦略策定」の小項目「業務の新全体像 (ToBe) と投資対象の選定」として明確に定義している。今回のヒアリング調査では、IT 利用部門の企画段階である大項目「1. 事業戦略策定」においても、「全社を横串で俯瞰して整理する」「可視化して整理する」ことの重要性を強調する意見が多かった。これを踏まえて、「ビジョンの作成」「ビジネスプロセスの可視化」のような項目を大項目「1. 事業戦略策定」に追加する。

(現行版)「事業戦略策定」のタスク

大 SEQ	大項目	中 SEQ	中項目	小 SEQ	小項目	
1	事業戦略策定	1	経営要求の確認	1	経営要求の確認	
				2	業務(経営)環境の調査・分析	
				3	課題の抽出	
		2	新ビジネスモデルへの提言	1	IT 動向の調査・分析	
				2	ビジネスモデル策定への助言	
				3	事業戦略の実現シナリオへの提言	
		3	事業戦略の実現シナリオへの提言		1	IS 資源における実現可能性の確認
					2	事業戦略展開における活動・成果指標の設定
					3	課題、リスクの抽出
					4	概算予算の算出



(改訂案)「事業戦略策定」のタスク ※赤色が改訂案

大 SEQ	大項目	中 SEQ	中項目	小 SEQ	小項目	
1	事業戦略策定	1	マーケティング分析	1	経営要求の確認	
				2	ビジネス(経営)環境の調査・分析	
				3	課題の抽出	
		2	新ビジネスモデルへの提言		1	IT 動向の調査・分析
					2	ビジョンおよびビジネスモデル策定への助言
					3	事業戦略の実現シナリオへの提言
		3	事業戦略の実現シナリオへの提言		1	IS 資源における実現可能性の確認
					2	事業戦略展開における活動・成果指標の設定
					3	課題、リスクの抽出
					4	概算予算の算出

上記の検討結果を受けて、UISS は以下のような改訂がなされている。UISS では、マーケティングや事業戦略といった、従来 IT エンジニアが担当しなかったような項目が追加されている。これは想定する IT 人材が担う役割が広がっていることを捉えたものと考えられる。

これらを踏まえると、知財スキル標準においても、現在求められる知財人材のスキルが多様化していること、知財を含む経営環境が大きく変化している事を踏まえると、知財スキル標準の改訂に当たっても、人材像や役割について従来にない枠組み、役割の変化等を踏まえて改訂することも必要になると考えられる。

### (3) 知財人材スキル標準に対する仮説の構築

文献調査結果を踏まえ、本調査委員会の委員へのプレヒアリングを行った上で、本調査の仮説を以下のように設定し、調査を実施した。

仮説 1：現行の知財スキル標準のうち「戦略」機能について事業部門、研究開発部門などに対して貢献する業務として見直しが必要である。  
仮説 2：「実行」機能は網羅的に記載ができているが、近年の動向の変化を踏まえたスキルを要素に加えていく必要がある。

仮説 1 について戦略スキルについて修正を行うべきとしたのは、文献調査及びプレヒアリング調査からの得た示唆によると、経営環境が変化していることから、戦略機能に関して求められる業務が変化しているとの考えから仮説を設定した。多くの識者が指摘するように、現在はグローバルな競争環境に応じた知財戦略の企画立案とその実行を通じて事業部門、研究開発部門などに対して貢献することが知財人材に求められており、このような貢献は知財スキル標準策定当時には十分に予見できていなかったと考えられる。

仮説 2 は、個別業務において必要な修正を加えるというものである。この意図としては、知財部門を取り巻く環境はこの 10 年で大きく変化したものの、実行スキルとして定義されている項目の多くは従来と変わらず実施されるものと考えられたため、状況の変化に応じて個別に修正を加える程度の改訂が望ましいと考えるものである。

## 2. 国内における経営環境の変化と知財人材の現状

### (1) 国内ヒアリング先一覧

国内のヒアリングでは経営に知財を活用していると考えられる企業、また知財人材の育成に積極的に取り組んでいると考えられる企業を選定した。

表 7 国内ヒアリング先一覧

No	企業名
1	パナソニック株式会社
2	株式会社東芝
3	IT系A社
4	製薬系B社
5	化学系C社
6	機械系D社
7	食品系E社
8	電気系F社
9	製薬系G社
10	輸送機器系H社
11	電気系I社
12	電気系J社
13	食品系K社
14	機械系L社

### (2) ヒアリング方法

#### (1) 知財戦略について

- ・ 10年程前と比較した知財戦略の変化
- ・ 知財戦略の変化に対応した求められる人材像

#### (2) 知財人材の育成・評価・採用について（人材育成のご担当者）

- ・ 知財人材の育成方針と具体的な育成方法
- ・ 知財人材の能力評価の方法
- ・ 知財人材の採用方針（必要な資格、スキル等）
- ・ 知財人材の中途採用の現状と方法

※育成や評価の方法が変わってきている場合は、その背景について

#### (3) 現行の知財スキル標準について

- ・ 活用の有無（活用されている場合は、活用方法）

(3) ヒアリング結果の概要と示唆

ヒアリングを実施した結果、以下の示唆を得た。

(i) 知財人材に求められるスキルの変化に対する示唆

① 知財部門の事業への貢献の重要性が高まる

近年の大きな変化として、知財部門に対して事業への貢献の要求が高まっていることが挙げられる。例えば、グローバルな規模での事業の自由度の確保、R&D や新規事業への貢献など、事業目線から知財部門の貢献が強く求められるようになってきている。

これまでの知財部門の業務は、R&D 部門から生まれた知財について特許として権利化処理することが、主要業務として認識されていた側面もある。しかし、近年では事業を念頭において特許取得が必要な技術範囲や権利形成、技術を有するベンチャー企業の買収や他社からのライセンスイン、ライセンスアウト、或いは必要に応じた権利の放棄までが業務であるとの見方が強くなってきている。

コラム：事業の理解力が重要になる

人材としては、いわゆる出願、権利化のプロだけでなく、事業の観点から考えることのできる人材が重要になっていて、部内でも二極化がある。出願、権利化は究極的には特許事務所でも可能であり、社内的には事業が分かる人材の重要性が高まっている。知財部のミッションとしては、新規事業創出に貢献することである。知財部のマネジメントを行っている人材は、半数程度は事業部の経験がある。知財部の生え抜きだけでは、事業の事が完全にはわからない、ということが背景にあると考えられる。

(化学系 C社)

② 知財部門の業務として提案型業務が増加

いずれの企業においても、特許分析等を通じて経営陣、事業部門、研究開発部門への提案等が求められている事が指摘された。具体的な業務内容としては「事業に応じた知財戦略パッケージの提案」「全社的知財ポートフォリオのマネジメント」などが指摘された。知財戦略パッケージは、ある製品や事業について権利形成から活用まで見据えた知財戦略のひとつの固まりである。この事は前述の①とも強く関係しており、知財を事業と一体的に考える必要性が高まっている事が要因としてあげられる。背景として、オープン&クローズ戦略や業界を超えたエコシステム形成など経営環境における知財の重要性が大きく変わっている事がある。

一方で、提案型業務の重要性は指摘されつつも、その体制やそれを担う人材の能力につ

いては不十分である事も示唆された。体制構築の例として、オペレーション部分と戦略部門を明確に切り分け、戦略部門を担う人材には戦略に注力させるなどが指摘はされたが、提案型の知財業務については、各社とも未だ試行錯誤で取り組んでいるというのが現状であると考えられる。

コラム：知財部門の戦略的業務として提案型業務の重要性が高まる。  
知財部門の役割として、最高レベルのサービス提供を実現する知財プロフェッショナル隊と、将来を見据える戦略部隊を、完全に切り分けた。戦略部隊の業態については定義し難いが、技術動向調査、コアコンピタンス技術の発見、市場や技術のトレンドを総合して、事業の方向性についての仮説を立案、検証し、カンパニーの事業戦略と技術戦略を照合し、提案をする業務と考えている。事業の方向性は知財の情報だけでは構築できないため、経営戦略や企画などと積極的に交流を図らせる。

(パナソニック株式会社)

### ③ 知財部門が扱う業務の多様化<他社連携の推進にむけた知財評価・交渉>

オープン・イノベーションの活動が本格化することによって、社外（ベンチャー企業、顧客など）との連携が広がっている。オープン・イノベーションの際には、技術的なアライアンスを含む場合が多く、そのため、アライアンス先の企業の知財評価等を行った上で、交渉、調整、契約マネジメントを行うスキルの必要性が高まっている。

社内にはない技術は評価の難易度が高く、また自社の戦略や業界の産業生態系の変化の動向を踏まえ、競争と協調を同時に行う必要性が高まっており、求められるスキルが高度化している事が示唆された。

### ④ 扱う技術領域の多様化

例えば製造業においてはデータの取扱い方法、製薬企業においてはデジタルヘルス分野などが重要になっていることに見られるように、企業に求められる技術的知識の範囲が広がりつつある。背景として、人工知能やIoTといった新しい技術が普及し、また業界の垣根が薄れてきた事が挙げられる。これらは、これまで知財人材が扱ってきた技術領域と異なるために、キャッチアップが必要になることもある。

しかし新しい技術領域を一からキャッチアップするのは非常にコストが高く、また、日本における人材の流動性の低さも相まって、新規の技術領域への対応に苦心している事例も観察された。こうした状況に対応するためには、継続した知識の補充だけではなく、オープン&クローズ戦略に則りつつ、欠損部分を補える他者の探索と協力が必要になると思われる。

コラム：変化する製薬業界での知財戦略。

低分子や抗体は、一つの特許で製品化が見込めるが、再生医療は知財戦略が異なる。知財スキルや幅広い見方が求められる。

(製薬系 B 社)

コラム：変化する製薬業界での知財戦略。

今後は先端技術 (AI など) の知財が増えてくる見込みである。そういった担当の技術部門があり協業も行うが、過去に比して技術の壁は高いと感じる。先端技術の内容にもよるが、製品担当者だけで担当するのは厳しくなっている。そこで、新技術に関する部内勉強会等を実施して、情報を水平展開するようにしている。

(機械系 D 社)

### ⑤ 他部門とのコミュニケーションに係る能力の重要性

知財部門が研究部門や事業部門との積極的な連携を進めるために、社内の意思決定プロセスや事業の進め方について熟知し、他部署とのコミュニケーションを取る必要が高まっている。この背景には、①で指摘したように、知財業務が事業との結びつきを強めている事が考えられる。すなわち、経営・事業戦略及び研究開発戦略、知財戦略の策定とそれらの実行が一体的に行われる必要性が高まっており、知財人材としてはそのための組織をデザインできる能力が重要となっているものと考えられる。

#### (ii) 現行の知財スキル標準に関する意見

##### ① 実行スキルの網羅性

ヒアリングの際、多くの企業から自社の実務的な業務は網羅されているとの指摘があった。ここから現在の知財スキル標準は、多くの企業にとって、知財部門で行われている業務を網羅出来ていると考えられる。知財部門の業務内容については、この 10 年間で全く変化してしまっただけではなく、変わらず価値を持つ要素も多くある事が示唆された。知財スキル標準における「実行」スキルは、必要性について大きく変化していないものと考えられる。

コラム：過去と変化していない業務も存在

知財部の業務としてコアになるのは特許出願及び活用であるが、その内容、スキルは 10 年前と比較しても、あまり変わってない。保護、活用のスキル自体は変わらないが、扱う技術そのものは変化してきている。

(IT 系 A 社)

##### ② 事業と知財スキルの乖離

知財業務としては網羅的であるが、一方で事業への貢献が求められるようになってきた

知財部門の業務として、現在記載されているものだけで良いのかという点は疑問が残るとの指摘も多くみられた。例えば、知財の知識体系としての網羅性はビジネスの粒度と一致しない事も多く、また、ビジネスの実態は知財の知識よりも変動が激しく、陳腐化しやすい事も課題である。さらに、より重要な点として、多くの企業が指摘したように、知財人材の果たすべき役割が、単なる権利形成から事業への貢献をへ変わりつつあることから、現行の知財スキル標準が射程とすべき範囲も広げていく必要性が示唆された。

コラム：戦略・ビジネス環境の変化に対応できていない  
個々の項目については、細分化して定義すると現在のような記述になることは納得できるが、仕事自体はこのような粒度の単位では行っていない。ビジネスパーソンスキル標準の一部として知財項目があるならわかるが、知財だけ切り出して定義することは企業ではなかなか難しいのではないかと。また、戦略やビジネス環境が早いペースで変化することから、こうした項目がすぐ古くなってしまう。

(株式会社東芝)

### ③ 企業内評価での利用方法

現行の知財スキル標準はスキルが細かく定義されており、企業内での評価に用いるのは個別企業ごとの状況に合わせた修正が必要であるとの指摘が多くあった。そのため、内容のカスタマイズ等を行っている例があるが、これは知財スキル標準の想定された使い方である。その他の利用方法として、知財人材のスキルの一覧表スキルマップとして、例えば自身のスキルレベルの確認や、次に習得すべき目標設定として活用するというものが挙げられる。これも知財スキル標準が想定した使い方の1つである。したがって、企業内での利用方法としては策定時の狙いが一定程度達成されていると考えられる。

コラム：スキルマップとして活用  
必要なスキルと評価レベルなどの方法論は理解しやすい。ただ、社内の人材評価に使うとなると難しいと考えている。レベル付けされ、内容が文書化されているので、知財人材が自身のスキルマップの過不足を確認し、不足のスキルを身につけようというモチベーションアップの指標としては使えるのではないかと。

(電気系F社)



### 3. 海外における経営環境の変化と知財人材の現状

#### (1) 海外ヒアリング先一覧

海外ヒアリングは以下の企業等を対象とした。ヒアリング先は、先進的な知財マネジメントを行っていると考えられる企業を選定した。また業種の偏りがないように配慮した。加えて、知的財産マネジメントに関連する法律事務所及び学識者へもヒアリングを実施した。

また、グローバルな企業活動を踏まえた場合に、日本企業への示唆を得るため日本企業のうち海外現地法人にて知財業務を行っている担当者へのヒアリングを行った。

表 8 海外ヒアリング先一覧

訪問国	No	訪問先
英国	1	Dyson Technology
	2	GlaxoSmithKline
	3	日系輸送機器メーカーX社
	4	日系電機メーカーY社
イタリア	5	D-Orbit
米国	6	HP Enterprise
	7	Company A (航空・防衛システム)
	8	Company B (製薬)
	9	Eli Lilly
	10	David Teece 氏
	11	Ratner-Prestia (IP law firm)

#### (2) ヒアリング方法とヒアリング項目

海外ヒアリングでは、以下のようにヒアリングを実施した。

日本における知的財産政策の変遷と知財スキル標準の概要を示した後、国内ヒアリングから示唆を得た変化する知財人材のスキル仮説を提示した上で、当該企業等における知財の活用や事業戦略との関わりについて議論を行った。

議論に先立って提示した知財人材のスキルの変化は、以下のようなものである。

表 9 海外ヒアリング先ディスカッション用資料

	過去の役割	今後の役割
組織の目的	発明の権利化	知財戦略の立案と実行
組織の特性	知財専門家	他の部門との協業 問題発見と課題
R&D 部門との	研究成果の特許化	研究開発テーマの提案

関係性		
事業部門との関係性	経営上の意思決定に基づいて実行する	経営上の意思決定への貢献

上記の仮説を提示した上で、下記の項目についてヒアリング、及び議論を行った。

- 組織における知財部門の位置づけと役割
  - 組織構造とレポートライン
  - R&D、戦略立案、事業、マーケティング部門との関係性
  
- 他の事業部門との関係性の中で多様化する知財部門の機能について
  - 知財戦略の立案方法
  - 経営戦略の変化が、知財部門の役割の変化や担う役割の多様化につながっているか。
  - R&D、戦略立案、事業、マーケティング部門との関係性
    - いつ、どのように新規ビジネスや新製品開発で知財部門が関わるか
    - 他の部門とはどのように共同して新規ビジネスや新製品開発で協調するのか。
  - 知財業務のうち、社内で行うものと社外の事務所等にアウトソースするものの基準はなにか。
  
- オープン・イノベーションにおける知財部門の役割
  
- 知財部門で働くスタッフのバックグラウンド及びスキル
  - 特許弁護士等の資格者の割合
  - 求められる教育歴や業務経験
  - スキルをどのように定義して測定しているか
  - IP部門のスタッフに対するトレーニング手法

### (3) ヒアリングの結果概要

ヒアリング結果の概要は以下のとおりである。

#### (i) 企業ヒアリング結果概要

No.	ヒアリング先	会社概要と知財部門の体制	主要な業務
1	Dyson	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 英国における電気機器メーカーでサイクロン式掃除機を初めて実用化した。</li> <li>▶ 主要製品として掃除機、扇風機、ハンドドライヤー、加湿器等を製造している</li> <li>▶ ダイソンにおける IP 部門は R&amp;D の部門の傘下に位置づけられている。ただ、リーガルなファンクションを持っているため、現在は予算が R&amp;D からでているが、今後、リーガル部門からも予算が出るような組織に変更される予定である。主要なレポートラインとして、R&amp;D、ファイナンス、リーガル部門である。</li> <li>▶ 現在は 26 人の IP 部門スタッフがあり、12 人が Attorney であり、1 人が Attorney のためのトレーニングをしている人材、8 名がサーチャーであり、残りが事務・管理スタッフである。</li> <li>▶ サーチャーを除くとほぼ全てが Attorney である。知財に関連する業務についてはできるだけ社内で行うようにしている。アウトソースするのは、キャパシティの問題や海外への出願などで専門的な特許事務所を活用するケースである</li> <li>▶ IP 部門の Director は過去に Dyson を担当する社外弁理士であったが、転職した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 研究開発、製品の企画には、早期にプロジェクトに参加するのがダイソンの IP 部門のやり方である。アイデアが出たレベルでプロジェクトに参画し R&amp;D を早期から助けることが重要である。コンセプトのなかに特許はあるのか、またその周りに特許になりそうなものがあるのか、取得しようとしたらどういう機会があるのかを助言する。</li> <li>▶ プロジェクトの早期にどこかがイニシアティブをとって知財部門に声がかかる、というのではなく、自然発生的にプロジェクトに参画することになる。他の部門とのコミュニケーションが必要で、そのために知財分析結果の他部署への発信などを行っている。</li> <li>▶ 新規のプロジェクトは R&amp;D 部門から出ることが多い。マーケティング部門は科学者ではなく、技術をわからないため、何らかの課題を提示したとしても解決のアイデアを出すことは難しく、解決策は R&amp;D 部門から出ることが多い。したがって、プロジェクトの立ち上げの多くは R&amp;D 部門からだが、プロジェクトが立ち上がった場合にはマーケティングや知財や法務の専門家の目でインプットしていくような進め方が多い。</li> <li>▶ IP の専門家としてのインプットの 1 つに IP ランドスケープ<sup>1</sup>の提示がある。これは、市場にどのようなプレイヤーが存在しポジションを確保しているのかといった情報を含む。また、新技術について特に注目するものには特定の特許を 3-6 ヶ月くらい集中して特定の領域をウォッチするようなこともある。IP ランドスケープはマクロとミクロの双方で描く必要がある。</li> </ul>

<sup>1</sup> 本報告書では IP ランドスケープという用語が出てくるが、これはパテントマップとは異なり、自社、競合他社、市場の研究開発、経営戦略等の動向及び個別特許等の技術情報を含み、自社の市場ポジションについて現状の俯瞰・将来の展望等を示すものである。

No.	ヒアリング先	会社概要と知財部門の体制	主要な業務
2	Glaxo Smith Kline	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ グラクソ・スミスクライン (GSK) は英国日本車を置く製薬企業で世界第7位。世界的なビジネスを展開している。</li> <li>➤ GSK の中で、Legal General Council の下に IP 部門があり、CEO の直下に組織されている。IP のチームはファーマ、ワクチン、コンシューマの3つの部門に別れており、その中で特定の疾患領域に細分化され、各 R&amp;D の担当者がつく事になっている。</li> <li>➤ R&amp;D 部門と緊密に連携しており、英国、中国、ベルギー、イタリアにある GSK の R&amp;D 部門それぞれに IP の担当者が存在する。</li> <li>➤ IP 部門の構成は Attorney、インフォメーションサイエンティスト (サーチャー)、アドミニストレーションの3つの分野である。ライフサイエンス分野の学位 (可能であるなら Ph. D.) を持ち、EU のもしくは英国、自分が担当する研究所が属する国 (ベルギー、イタリア、中国) の Attorney を有している事が原則である。ただ、一部にエンジニアリングの学位を有しているような人もいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 内部の R&amp;D ではかなり早い段階で IP のサポートを行っている。IP が他者の権利を侵害しないか、権利保護はなされるか、また市場に出した場合に利益を得られるか、といった事を行う。知財のランドスケープを示す事が重要である。技術的な保護ができるか、だけではなく、投資の回収が可能かを IP の視点から考える必要がある。</li> <li>➤ 新しいプロジェクトのアイデアはどこからでも生まれるが、IP が必要ならプロジェクトの早い段階に呼ばれる。ただ、一般的には研究者からアイデアが出て、技術の保護、ビジネスとしての運用を考え上市のタイミングまで詰めて考える事が重要である。IP 部門としてプロジェクトのサンセットの部分まで考えることが非常に重要になってくる。</li> <li>➤ R&amp;D のテーマは GSK の強い分野から考えることもあるが、基本的には Unmet Medical Needs を対象に考える。その中で集中的に投資すべき領域を選定する。社内の技術に投資をすることもあれば、社外の他の技術を探索して、投資を行う場合もある。その際には技術・特許のデューデリジェンスを IP 部門が担うことになる。</li> <li>➤ 近年ではバイオエレクトロニクスなどの新しい分野も出てきている。バイオエレクトロニクスの分野では Alphabet と合弁会社をつくったが、これについても早期にプロジェクトをフォローしている。この分野は社内のキーパーソンが進めたいと考えていたアイデアであり、大学のオピニオンリーダーとこの分野に関するカンファレンスや、アイデアを募集するコンペなどを企画し育てた事業である。社内だけではなく外部の人とつながりを求めていくことが重要な活動であった。バイオエレクトロニクスは GSK が強みを有する技術体系と異なるが、新規に人材を採用せず IP 部門は勉強してキャッチアップし社内に知見を貯めている。</li> </ul>

No.	ヒアリング先	会社概要と知財部門の体制	主要な業務
3	日系輸送機器メーカー X 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 非公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 日本が製品・サービスにすべての技術をもっているか、という難しい面があり、海外拠点をもって事業を行う場合には現地の研究者とやり取りをしないといけない。これに対して、日本の業務の進め方は現地と合わないことがある。語学の問題ではなく、コミュニケーションの問題である。技術者とうまくやるためには現地流でやるのが重要である。例えば欧州でもかなり国によって違う部分があり、「欧州」という区分は粒度が大きすぎる。</li> <li>➤ 特許の使い方を想定してないような特許はいらない。という考え方が重要である。活用を考えることが必要である。</li> <li>➤ ビジネスという概念で、技術を見ていく必要があり、活用を踏まえた特許戦略が必要である。</li> <li>➤ 使われ方、ターゲットを絞り、予測していく（競合、模倣品を製造する会社の動向をみる）。事業場は技術的に先端であることが重要なことばかりではない。したがって、知財権を知財ミックスで考えることが重要である。また、守れないなら諦める、という判断が必要になる。</li> <li>➤ 最初の段階でビジネスを守る対策を織り込む必要がある。ビジネスの期間、ライフサイクルを考えた上で設計に落とし込み、ビジネスとしてオーソライズしていくことが必要である。</li> <li>➤ 知財人材はエンジニアリングのバックグラウンドがあったほうが良いが、新しいものを吸収、勉強することが重要である。知財分野はローテーションがない。</li> <li>➤ 法務系の人に入社後に会社間契約等の大きな契約に触れる機会がありすごく伸びるがやりきってしまうために35歳くらいで伸び止まるケースが多い。一方で技術系的になると技術の深さと幅があるために勉強量が多く、新技術取得のために常に学び続けることがある。</li> <li>➤ 知財部は他社の動きをよく見るということは重要であるが、一方でそれだけではない。</li> <li>➤ 特許に出てない部分、世の中の動向を見ていくということが重要。現地を見る。情報の偏りがあるので現地で情報を集めるということが重要である。また情報を活用して先を見るということが必要である。</li> </ul>

No.	ヒアリング先	会社概要と知財部門の体制	主要な業務
4	日系電機メーカー Y 社	▶ 非公開	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 現地法人ではプロジェクトの地産地消を進めている。グローバルに事業を展開するときには日本で情報を集める、というのが難しい。たとえば顧客の課題を吸い上げるのは現地のほうが適しており、意思決定も現地で行うほうが早い、ということである。</li> <li>▶ 現地法人の R&amp;D 部門や事業部門は、知財部は権利化がメインの仕事とされている部分があり、コミュニケーションを取っていくのが難しい。発明者がコアの発明を作り、それをビジネスに役立つ権利にするための助言を知財部として行っている。発明検討会をして、発明のブラッシュアップのみならず、ノウハウ秘匿などの検討も行い、単なる権利化活動ではない。しかし、知財部がどのような役割をしてくれるのかについて十分に浸透していないところもあり、身近な提案を行って、信頼を得る活動をしている。</li> <li>▶ 他の部署に対して知財としていろんな提案型の活動をしている、というのを積極的に啓蒙している。知財と事業が近いところでパッケージを作っていくような活動をしていくことが求められている。</li> <li>▶ これまでの知財部は、特許法と権利化のガイドラインを勉強する、判例を勉強する、というのが重要だった。現在ではそれはベースにあり、周辺の法律（競争法、独禁法など、輸出管理）などの周辺法が増えている。</li> <li>▶ 加えて重要なのはビジネスリテラシー（アカウンティングなども含めて）である。事業部との会話が通じるように勉強していくことが必要である。ビジネスリテラシーというのは、ビジネスの構造を理解することと、ビジネスのプロセスを理解することである。ビジネスに役立つ知財の保全、活用のためには、そのビジネスの収益、計画、社外との関係、市場でのポジション、どこで稼いでいるのか、ということを理解することが重要である。現在は事業部との距離が近づいており、これらのことがさらに求められる。事業部門の中に戦略を担当しているところがあるが、知財戦略はそこと一緒に議論を進める必要があり、そのためにもビジネスリテラシーは必須である。</li> </ul>

No.	ヒアリング先	会社概要と知財部門の体制	主要な業務
5	D-Orbit	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ D-Orbit はイタリアにおける人工衛星のコンポーネントを開発するベンチャー企業である。</li> <li>➤ スペースデブリの発生を防ぐコンポーネントの開発を行っており、欧州宇宙機関をはじめとして世界の人工衛星に採用されている。</li> <li>➤ 小さな企業であるため、現在は知財の専門家を雇用しているわけではない。プロジェクトのプログラマナーが新しい知財の創出や改善を社内で判断し、図面・デザインを社内で作り、それを改善して外部の特許事務所で特許として申請する形をとっている。</li> <li>➤ 社内には、知財のバックグラウンドの人がいない。次の資金調達ラウンドに成功したら弁護士などの採用を考えている。社外の法律事務所をつかっていた場合は、説明するコミュニケーションのコストが高く、また NDA の問題があり状況を正確に伝えるのが難しい。リアルタイムで情報を共有することが難しいため、社内に人がいることは重要でと考えている。ただ、ベンチャーの場合はリソースに限りがあり、最初から社内に知財専門家を採用するのは難しいだろう。EU の支援（助成）などもあるため、社外を使うことが効率的な場合がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 特許事務所は、権利形成の窓口であり、知財化の判断は社内で行われる。そのため社内では知財対策委員会をつくり、議論している。このとき、CEO、COO、CTO、CMO が参加することになっている。技術、ビジネス戦略を踏まえて知財戦略を作っていくことが必要になる。外部の投資家は市場や技術の専門家ではないこともあり、社内のメンバーが中心になって議論しており、現在は投資家とは良好な関係にある。</li> <li>➤ 知財対策委員会ではビジネスモデルとの関係で、知財を抑えることを考える必要がある。現在の当社は販売網が大きくないため、ライセンスに拠る製造・販売を行い、ロイヤルティ収入を得る場合が多い。例えば日本では IHI エアロスペースなどである。その際には、信頼のおける国でなければならない。そのためには各国の市場がわかっている事が必要でマーケティングの担当者が知財的な観点で判断する事が求められる。</li> <li>➤ 全体の知財戦略としては、できるだけ一般的な請求項の広い特許を取得しようとしている。当社の場合は大きな訴訟をする体力がないため、技術が流出しないようにすることが重要である。そのため、特許にする部分、ノウハウで管理する部分などの判断が必要になる。その中で、広い特許からより範囲を狭めた、もしくは改良された知財を取得していくが、その分割においても市場での重要性がポイントとなり、マーケティング部門の意見が重要である。</li> <li>➤ 現在は、市場を開拓していくフェーズであり、マーケティングの観点から R&amp;D、知財が重要で優位性をもっている。市場開拓が進めば、R&amp;D に対する知財からの分析などの重要性が高まる可能性はある。</li> <li>➤ 社内に初めから知財専門家を置くかは業種やマーケットの特性による点も大きい。特許の重要性が高い医薬品分野、国外が主要市場の場合には、創業初期から知財専門家を配置する事も有効だと考えられる。</li> </ul>

No.	ヒアリング先	会社概要と知財部門の体制	主要な業務
6	HP Enterprise	<p>➤ HP の知財業務は、法務部にある知財部門が担当している。知財部門内には役割によって 2 つに分かれており、知財管理と知財委員の運営を担当する知財開発部門と、ライセンス・商標・著作権を担当する部門である。更に、法務部の訴訟担当は、知財訴訟に強い法律家を何人か抱えている。規模でいうと、知財開発部門は最も大きく、HP が 2015 年に分裂した際、優先的に 60 名程度の法律家が割り当てられた。一方で、知財営業を行うライセンス担当には、法律家、パラリーガル、経営部門も含めて 10 人ほどしかいない。</p> <p>➤ 経営部門には、知財コーディネータとして勤務する職員もいる。彼らは一般職員でありながら、その経験や興味関心から知財業務に関する特別な役務を与えられた職員である。大抵彼らは CTO のスタッフにより指名される。彼らは知財部門を経営部門の重要な橋渡しとなる。</p>	<p>➤ 知財部門と他部門との連携は、多くの場合知財会議から始まる。知財会議は、「知財ポートフォリオマネージャー」、「知財コーディネータ」、その他種々の専門家や技術者により構成される。知財会議では、特許になりうるような発明の発掘・公開を行い、特許申請する発明の検討を CTO へ行う事である。最終決定は CTO が行う。</p> <p>➤ HP はどの部門においても知財ポートフォリオを持ち、知財部門より知財ポートフォリオマネージャーがアサインされている。</p> <p>➤ 知財ポートフォリオのマネジメントは、まだ大半が経営戦略の指揮下にあるが、知財部門にも単独での意思決定の裁量が与えられている部分もある。例えば、知財に関する投資の意思決定の場合は、知財部門は事前承認を必要としない。</p> <p>➤ テクノロジー業界では、オープンソースへと大きく移行している。それが意味するところについて全体的な理解を要する。とりわけ問題が起こりうるのはライセンスの場面で、それはオープンソースプロジェクトにおける各企業の貢献は、関連する発明の特許を各企業が取得する事を妨げない場合があるからである。同様に、オープンソースは数多く存在するが、それらのコードは別言語でも書かれたか、それでなければ別言語でライセンスされているかといった問題を引き起こす可能性がある。HP エンタープライズの場合、この手の問題に強いオープンソース法律家を法務部に抱えている。</p>



No.	ヒアリング先	会社概要と知財部門の体制	主要な業務
7	Company A	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A社では知財業務を二つの部門にわけている。1つは、経営戦略、投資関係、組織間交流、M&amp;Aを検討する Senior Vice President に対し、知財管理の経営戦略的側面からの報告を行う部門である。もう一つは、知財カウンセルのもとで、法的問題に対応する部門である。</li> <li>➤ これら2つの知財部門の他に、各プロジェクトでプログラママネージャーが知財の問題も把握しており、業務を行っている。</li> <li>➤ プログラムマネージャーは、知財の専門家ではなく、研究開発の経験と MBA を有しているケースがほとんどである。</li> <li>➤ 訴訟については外部にアウトソーシングするケースがほとんどである。</li> <li>➤ 知財部門はこの10年で他の部署が大きく関わる部署に変化したため、社内のあらゆる部門に対して知財ニュースレターを送付している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 知財部門の役割にエンジニアに対する教育や訓練といったものも含まれる。多くのエンジニアにとって、知財に関する話は異分野の発想であるため、知財に関する業務を行うスタッフを支援するオンラインのツールとリソースを企業が提供している。</li> <li>➤ 知財評価は特許においていまだ大きな課題である。企業はよく、製品やサービスの一部である特許を他社へライセンスする際、非現実的な価値予測をする。多くの企業によって、価値評価はとても不十分に（そして大抵恣意的に）なされ、よい評価は、妥当な金額で査定ができる専門家に強く求められている。</li> <li>➤ 評価の問題は、特許以外の分野においても重要である。特許を分析する手法はいくつか存在しているが業務の中で投資の可能性のある非特許の知財が増え続ける中、それらに適した方法論をより上手く作り上げるために、データをシェアする必要がある。</li> <li>➤ 企業Aではかつて集中して知財を管理してきたが、事業部門も知財に関与するようになってきた。</li> </ul>

No.	ヒアリング先	会社概要と知財部門の体制	主要な業務
8	Company B	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ B社の知財担当は法務部の中にある。USの法務部18人のうち、5人は主として知財関連に従事している。B社では、法務のゼネラルカウンシルが以前は企業の知財部門にあり現在でも積極的に知財業務に従事している。米国企業の中で、このような体制は珍しい。</li> <li>➤ 現在では、知財グループの中には事業開発部から転向したMBA保有者のような非法律家系のものもある。非法律系出身者がライセンス業務を管轄している。このようなケースもあるが、多くの知財を担当する人材は、法務系出身であるのが一般的である。</li> <li>➤ B社組織のグローバルな構造は、他の典型的な製薬企業とは異なっている。他地域の支社は、子会社ではなく「姉妹企業」として考えられている。英国にある姉妹企業（英国とドイツでの研究開発を管轄）には、4人、シンガポールには、中東及び北アフリカ、アジアの知財業務を担当するスタッフが一人いる。</li> <li>➤ 外部の知財専門家の助言によって、自社の事業が大きく影響を受けたことがあり、その経験から知財顧問を外部から登用している。知財顧問には他社の知財部門に長く在籍したような人材もいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 知財担当は製品開発の戦略策定の場面に必ず関与し、したがって経営全般において知財的な観点が盛り込まれている。知財部門は研究開発部門との関係構築に2002年から2006年までかなりの力を尽くした経緯がある。知財部門の職員を一人、ほぼ毎週研究開発部門に訪問させ、知財のワークショップの指揮と、具体的な知財の問題へのアドバイスをさせることによって、知財部門と研究開発部門の関係を構築した。B社では現在の研究開発や発明を検索する事ができるツールを導入しているが、実際に研究開発部門と知財部門が対話することで、知財意識の醸成を図る事ができた。なお、このような活動は企業規模の制約を受けると想定されるが、B社の規模は、業界の中で特に大きいわけではない。</li> <li>➤ ライセンシングを含めた事業開発戦略を考えることが重要である。知財部門と事業部門が統合される事が必要である。B社の事業開発部門では外部のIPランドスケープ分析のアウトソーシングを行っているが、それでも多くの分析業務は、知財部門に依存している。</li> <li>➤ 製薬業において、重要なのは知財の評価である。知財が単体で価値を持つわけではなく、製品のライフサイクル、とりわけ一定の製薬企業においては期間満了に大きく左右される。現時点ではB社における知財評価は単純化しすぎていると感じる部分があるが、事業開発ユニットでは、様々な場面に適用できるより洗練された評価モデルを作成している最中である。</li> <li>➤ 知財を担当している役員は、MBAホルダーでもある。知財評価においてよりビジネスよりのマインドセットを身に着ける必要がある。知財評価はかなりの部分で知財法の専門知識を要するが、ビジネス系部門は大抵知財法の修得に苦しむため、知財の人材もビジネスを知る必要がある。</li> </ul>

No.	ヒアリング先	会社概要と知財部門の体制	主要な業務
9	Eli Lilly	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IP スタッフは、インディアナポリスの法律部門に拠点を置いているが、米国やEUの他の地域で研究開発施設に付随しているスタッフも存在している。</li> <li>➤ Eli Lilly の特許グループの70%は弁護士であり、残りの30%は特許調査員などの行政及びサポートスタッフである。また、特許グループの弁護士の50%は、以前は Eli Lilly の R&amp;D で働いており、かつ Eli Lilly の「特許アカデミー」プログラムを通じて詳細な知財に関するトレーニングを行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eli Lilly や他の製薬企業にとって一般的には、特許ポートフォリオは極めて重要な要素であると考えられる。排他的特許権の有無が、企業利益に直接的に影響を与えている。例えば、過去の製薬会社の例として、会社の年間売上高の1/3の売上を持つようなブロックバスターの特許が切れた際には、その企業の価値は、30%も減少した。</li> <li>➤ 特許をどのように取るか、またライセンスの行い方は発明時点で考える事が重要であると考えている。そのため、Eli Lilly の知財担当者は、常に R&amp;D 部門と早い段階で緊密に連携している。そのため、Eli Lilly では、強力な特許の保護が行われていないものに対して大きな投資を行う事はない。</li> <li>➤ 知財の調達を行うことも製薬業界ではよく行われており、これは、ポートフォリオ分析を行う社内の弁護士が担当している。</li> <li>➤ Eli Lilly のすべての特許弁護士は法律学位を取得する前に化学または生物学の学位を取得しており、50%は Eli Lilly での R&amp;D 経験を有している。</li> <li>➤ 同社では R&amp;D の経験をもった人材が知財業務を行う必要性を感じており、R&amp;D のスタッフ向けに知財のスキル開発を行う独自の特許アカデミーのトレーニングプログラムを開発している。プログラムは、R&amp;D 部門のなかで法律の適性を持つ可能性のあるスタッフを探し、プログラムに合格した場合、法律学校の全授業料を支払うことで、法学のトレーニングを行っている。</li> </ul>

(ii) 専門家ヒアリング結果概要

No.	ヒアリング先	知財と経営に関する動向及び人材育成について
1	David Teece 氏 University of California Berkeley	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IP マネジメント、特に特許のマネジメントに関する多くの前提は、50 年前に支配された考え方に根ざしていた。それはビジネスリーダーが製品の垂直統合を追求し、ほとんどの製品が“1つの技術、1つの特許、1つの製品、低不確実性”というシナリオに基づくというものである。しかし、過去 50 年間では、「モジュラー」ビジネス活動に基づいたビジネス機能の分離が見られ、ネットワーク化された情報技術の普及と世界的な知識の分散がおこり、これまで IP を製造、マーケティング、流通に活用することが主な役割でした。現在ではこれらの要素だけではなく、製品、サービスを行っていくにはより複雑な関係が求められている。</li> <li>➤ 過去の多くの企業が独自の研究開発拠点で研究開発を行っていたが、現在はイノベーションの重心が変わり、多くの企業は自社の研究開発に多額の投資をしなくなった。現在、多くの企業が、革新的な新技術の導入や、戦略的 IP へのアクセスを得るために他の企業とのライセンス供与を検討している。</li> <li>➤ IP 戦略なしに現在の経営環境の中で良いビジネスを行うことは非常に難しいと考えられる一方で、企業は IP 戦略を通常のビジネスプラクティスに組み込むことにまだ苦労している。成功したアプローチを開発するためには、さまざまな部門の対話が求められるが、技術戦略を理解し開発するためには、弁護士と幹部の間に共通の言語が必要となってくる。しかし、現在はこれらの共通言語が十分でないと言えるのが現状である。</li> <li>➤ IP の専門家は、IP を保護するために利用できるさまざまな手段に留意し、さまざまなオプションを徹底的に考える方法を理解する必要がある。たとえば営業秘密は、特定のビジネス関連の知識やプロセスに関する特許の代替品となるが、特許とは大きく異なる働きをし、所有者に法的保護を提供するために企業が取るべき特定の措置を要求している。現在の IP の専門家は、特許だけではなく他の知的財産権とビジネスについて理解することが重要となっている。</li> <li>➤ より重要なこととして、IP 部門のリーダーは、戦略的マネジメント、アントレプレナーシップ、イノベーションの分野のトレーニングをする事が求められるだろう。これは IP がどのように収益や、他のビジネスファンクションと関わっているかを理解することが重要なためである。</li> </ul>

No.	ヒアリング先	知財と経営に関する動向及び人材育成について
2	Ratner-Prestia (IP law firm)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 20年前より、知財問題が人々の間で一般的なものとなり、企業の重役はより知財に対し意識を向けるようになった。</li> <li>➤ 産業が異なると、知財へも全く異なる考え方を持つ。知財が製品やサービスにどのように組み込まれるかにより、知財に関連する競争上のインセンティブが根本的に異なるからである。例えば、シリコンバレーのテクノロジー企業は、製品に数千もの特許技術が組み込まれた典型例であるが、特許の仕組みを緩くしようとしており、一方製薬業界は、製品中に一つか片手で数えられる程度の特許技術しか含まれない企業の典型であるが、対称的に権利の強化を望んでいる。この違いは両企業のイノベーションの違いを激化させている。テクノロジー企業の製品は数年で古くなり、製薬業の製品は数十年単位の寿命を持つ。</li> <li>➤ 知財部門の重要な業務に IP ランドスケープがある。これは、特許や知財のマップだけではなく、事業化のタイミングやプロセスを同時に含む。</li> <li>➤ 知財について内部顧問が行うか外部顧問も巻き込んで行うか、業界や企業文化が異なれば異なるバランスが生ずる傾向がある。例えば EU では、戦略機能は社内に維持しつつ訴訟対応は殆どの企業がアウトソースしている。一方英国では、全て社内で行う傾向にある。米国ではこのバランスはとても周期的に変わる。長年にわたり、IP 運用を拡大してコストがかかりすぎると判断し、部門を縮小して外部の弁護士にまた頼っている企業が数多くある。多くのことが、行われている知財実務の量と種類によって変化する傾向があるが、多くの企業が知財実務のいくつかの部分において外部顧問を使用する傾向にあるのは、彼らが忙しい時期においても知財能力を高める効果的な方法を提供し専門特化した物を創出するからである。</li> <li>➤ 知財評価は昨今とても大きな問題である。特許評価は比較的単純だが、特許を他の知財と同様に評価することはいまだ課題である。数年前の LES のイベントで、イリノイ北部の地方裁判官ジェームズ・ホルダーマンが、標準必須特許（一般的な技術水準による、「公正かつ合理的な出願」による権利取得）に関する 2 つの判決に関わった経験の逸話を発表してくれた。彼はそこで、特許の評価法が公正かつ合理的であることを考慮すべきか否かを決定するか問われた。しかし彼の反応は、そのような決定は聞く相手を間違っている、というものだった。企業は、評価のための適切な方法論で合致する事を必要としている。しかしそれはまだ解決途中の課題である。</li> <li>➤ 真に能力の在るライセンス専門家は弁護士の経験を必要とすると見ている。すなわち、ライセンスとは協奏曲であり、独奏ではない。つまり、ライセンスのプロは合意形成の際、多くのことを意識的に考慮しなければならない。知財評価の技術として IP ランドスケープから法と市場の戦略まで。他社がライセンス合意の草案を作成するのに役立つテンプレートやツールが例えあったとしても、実際の弁護士としての実践的な経験は、リスク管理や資料の質を確保する上で大変貴重である。</li> </ul>

#### (4) 海外ヒアリング調査からの示唆

ヒアリングを通じて、得られた示唆は以下のとおりである。特に (i) 知財部門のビジネスへの関わり方、及び (ii) 組織的特徴、について大きな示唆が得られた。

(iii) 知財部門のビジネスへの関わり方

### ① プロジェクトのビジネス化を見据えた前提条件としてのチームアップ

新規プロジェクトの立ち上げのためのアイデアは、組織のあらゆる場所から生まれる（マーケティング部門、R&D 部門など）が、プロジェクトの推進は一つの部門だけで完結することはない。技術的な開発であっても、開発の方向性やアライアンスを含めた研究開発戦略の立案には複数の機能が必要となる。経営上の意思決定には、技術、マーケティング、ファイナンス、知財など複合的な観点から意思決定を行う必要があるためである。そのため、プロジェクトのオーナーシップを取る人材とは別に、専門家が参画しプロジェクトを進める重要性が示唆された。

先進的な知財マネジメントを行っていると言われる企業では、例えば製品開発プロジェクトにおいては技術開発部門に加えて知財、マーケティング、ファイナンス、法務などの機能を有する社内専門家がプロジェクトチームとして組織される。新規事業ないし新規製品開発においては、多様性があり専門性の高いチームを機能させる事が重要である。

### ② プロジェクトの早期段階における知財機能（部門ではなくファンクション）の関与

いずれの企業においてもプロジェクトのビジネス化を見据えた知財部門の早期関与がみられた。新規のプロジェクトの立ち上げやプロジェクトのイニシアティブを取ることは知財部門に強く求められているわけではないが、立上げ時からビジネス化までを見据えた他部門の専門家の貢献が必要となる。例えば、ファイナンスや知財の問題についてビジネス化を見据えた検討がなされていない場合には、技術開発ができたとしても製品化が難しいためである。したがってプロジェクト立ち上げ時にメンバーとして加わるようなポジションを確立しているようなプロジェクトの関わり方が重要である。

そのために必要なものとして、自社、競合他社、市場の研究開発、経営戦略等の動向及び個別特許等の技術情報を含み、自社の市場ポジションについて現状の俯瞰・将来の展望等を示す IP ランドスケープを提供するとともに、積極的に自らが専門家としての情報発信を行うことが重要であると示唆された。

### ③ 非知財の知識の重要性の高まり

知財部門のリーダーは、知財の知識だけでなく MBA を保有しているような事例がある。加えて有識者からも、知財部門の人材に対して戦略的マネジメント、アントレプレナーシップ、イノベーションの分野のトレーニングをする事の重要性が指摘されるなど、非知財の知識が要求されている。

また、IP ランドスケープに代表されるように事業に深く関連するスキルや知識の要求の他に、技術的な知識の重要性も指摘されており、技術的な知識が既にあるような人材に対して知財の知識を付与するような取組も見られる。

これらの事から、知財人材には知財関連法務や実務、情報検索といったスキル以外にもビジネス上の、あるいは技術上の知識ないし能力等を持つことが重要であると考えられる。

(iv) 組織的特徴

① 知財機能の社内保有、アウトソースの切り分け

欧米企業において、知財部門の人員は①パテントアトニー (patent attorney)、②サーチャー、③事務スタッフ、という構成で共通しており、特許検索と技術情報調査を行うサーチャーを除いた場合、知財専門家としてパテントアトニーを求めている。これは両者の業務ポリシーとしてインハウスの業務をできるだけ多くしてアウトソースを少なくする方針を採用する場合が多いこと事に関係していると考えられる。

専門家の社内への包摂が進んでいる背景として例えば、D-Orbit が指摘したように、プロジェクトの進捗について知財専門家と社内経営陣はコミュニケーション(技術開発進捗、経営戦略、知財戦略の共有など)に高いコストを払っている事が挙げられよう。すなわち、研究開発の早期からプロジェクトの上市後を見据えた知財戦略の立案や知財実務の推進には、自社内の事業部門や研究開発部門と綿密なコミュニケーションを行う事が必要であり、そのため社内にパテントアトニーを雇用しているものと考えられる。

加えて、前提条件として、日本より労働市場が流動的であるため、中途採用基準として、候補者の能力を担保する方法にパテントアトニーの資格の有無を採用している点も想定される。

欧米においてはパテントアトニーを社内で育成するような人材育成策は一般には講じられておらず、すでに法的な資格を有している人材に対してビジネスや技術的動向把握などトレーニングを行う方針である。

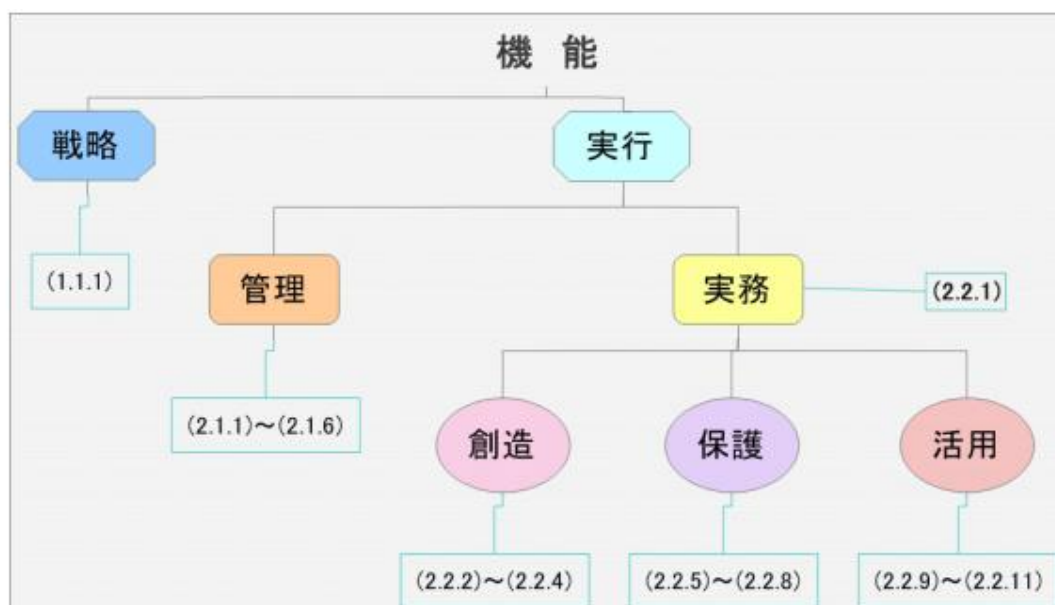
他方、外部の法律事務所へのアウトソーシングが行われている分野として、訴訟対応や海外展開時の進出国での出願が挙げられる。

### III. 知財スキル標準改訂の方向性と改訂版のスキル標準

#### 1. 現行の知財スキル標準の評価及び改善点

##### (1) 現行の知財スキル標準の修正方針

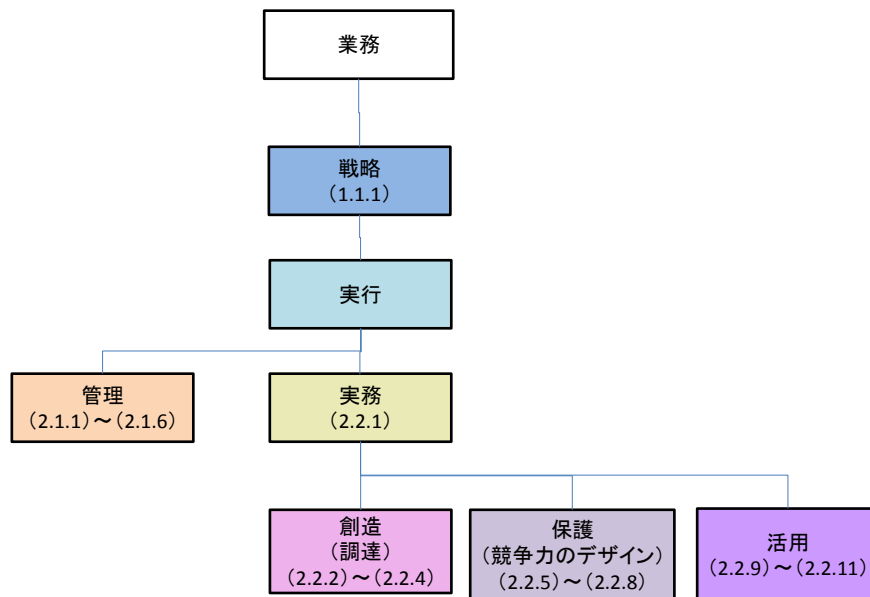
現行の知財スキル標準は以下のような構成となっている。知財人材のスキルが発揮される機能は、「戦略」と「実行」から構成されている。



これらの内、戦略スキルは求められるスキルが大きく変化しているとの認識に立ち、大幅な改訂を行うこととする。一方で、実行スキルについては、現状の内容でもある程度網羅できているとの評価が得られた為、軽微な修正に留めることとする。

また、戦略と実行の関係性については、各業務は戦略スキルに基づいて実施されることを想定し、戦略スキルの下に実行スキルを置く構造へと変更する。なお、知財創造サイクルとして創造・保護・活用の流れが想定されていたが、事業戦略を起点として、知財マネジメントによる競争力のデザイン、それに基づいた知財の調達といった、異なるサイクルの重要性も指摘されていることから、構造図に「(調達)」及び「(競争力のデザイン)」と追記した。





(i) 実行スキルに関する改訂案

実行スキルに関して、国内ヒアリング等を通じて改善点を探ったが、全体的に高い評価を得ており、軽微な修正を行うにとどめることが望ましいと考えられる。現行の知財スキル標準は、作成当時に行われていた知財部門の業務を調査した上で、それを最小単位に分解して、各機能を定義しスキルとして明確化したものである。そして、企業の知財部門の業務を広く観察した場合、特許検索、出願業務、他者調査など作成当初においても行われていた業務が不要になるという事態はなく現在でも共通して行われている業務が多いため、大幅な改訂は必要ないものと考えられる。

このなかで、修正として行うべき点として、下記が挙げられる。

① 最高レベルの人材において、提案型知財活動の必要性を強化する。

国内外のヒアリングを通じて明らかになったように、現在の知財部門の業務として、強く「事業への貢献」が求められるようになってきている。このことは、行われる業務の質的な変化が求められていることを示すものである。その意味において、知財部門の中でも高いスキルを求められる人材には、戦略や自社方針の理解だけでなく、知財分析等を行った上で、必要に応じて事業戦略や全社方針（ポリシー）の変更を促すような提案スキルが求められる。

② 「2.2.9 契約」を「2.2.9 渉外」として改め、「A 交渉」を「A 条件交渉」に変更し「A

条件交渉」にパテント・プール等を追加する。

現行のスキル標準では、「A 交渉」はライセンス及び売買に限定された記述になっている。しかし、例えばパテント・プールのような取組も交渉の対象となる事から、パテント・プール等を付け加えた。パテント・プールもこの10年で大きく一般的になってきた知財の領域の1つである。

また、標準化等に代表される項目について、同様に交渉スキルが要求されるが、これらは相対の関係ではなくルール形成を見据えて複数間のプレイヤーの交渉や市場ポジションの確保など、ライセンス、売買、パテント・プールの管理・運用等の交渉とは異なるスキルが要求される事から、新しくスキルカードを設定するものとする。また、パテント・プール等ではライセンスに関する条件を決めることが重要になることから、「A 条件交渉」として名称を改めた。

### ③ 新規追加業務として「2.2.9 渉外」に「B ルール形成」を追加する

前述のとおり、標準化業務に代表される市場の形成や競争ルールの策定を行う事の重要性が高まっていることから、「B ルール形成」をスキルカードに追記するものとする。ルール形成は知財部門が主導的に行う場合と、標準化部門等を知財部門が支援する形で進められるケースの双方が想定される。両方のケースに対応できるようにスキルを作成した。標準化業務については日本工業標準調査会から標準化スキルスタンダードが公表されており、「B ルール形成」の業務内容についてはそれを参照する。なお、「B 権利処理」については主としてコンテンツを扱ったものであるため、後ろにずらし「C 権利処理」とする。

### ④ 5段階のレベル分けを3段階とする

国内ヒアリングの利用実態をヒアリング調査で把握したところ、現行の知財スキル標準は各企業において自社の事情に合わせて適用を行っているが、5段階のレベル設定が細かすぎるという指摘も多く見られた。ヒアリングにおいては人材育成上の目標設定のため、スキルマップとして活用する例は多く見られたが、一方で日本における知財部門の人材の数が量的に多くない事もあり、詳細なレベル分けを必要としていない事が指摘された。したがって、現在5段階のレベル分けから3段階へのレベル分けとして、「レベル1 補助的人材（指導を受けながら業務を遂行できる）」「レベル2 自律的人材（単独で業務を遂行できる）」「レベル3 主導的人材（業務を主幹し、また指導を行いながら業務を遂行できる）」とすることが望ましいと考えられる。

### ⑤ より簡素な表現方法に変更する

これまでの知財スキル標準には、一読では内容の理解が難しい文言があったため、より

理解の容易な表現と変更した。より具体的な変更点は、以下のとおりである。

カテゴリ	改訂前表現	改訂後表現
スキルカード	機能	業務
実行スキルカード 業績評価指標②	複雑性	経験内容
実行スキルカード 業績評価指標③	重要性	成果内容
実行スキルカード 業務遂行能力指標①	事業	事業理解力

#### (ii) 戦略スキルに関する改訂案

前述のとおり、実行スキルについては、標準化等のルール形成及びパテント・プールなどの新規の要素を追加し、表現方法を変更するに留めたが、戦略スキルについては大きな改訂が必要と考えられる。

現行の知財スキル標準では、戦略業務の定義として「総合的・中長期的な計画を立案し、実行を統括すること」としていたが、現在の知財部門に求められる役割はこれとは異なっているものと考えられる。国内外のヒアリング調査から、経営や企業へのグローバル展開等に関与するかという事が求められるようになってきていることが明らかになった。すなわち、経営戦略を知財面でサポートしながら、事業を推進していく事が求められていると考えられる。特に貢献すべき事業もしくは経営上の課題として、新規事業創出や既存事業の維持、成長、撤退等に関与する事が求められていると考えられる。

これらの事から、現行の戦略スキルの位置づけを変更する必要があると考えられる。本調査を通じ、戦略スキルでは、知財人材のミッションや役割を想定し、担うべき役割を業務として記載する必要があると考えられる。また、その業務に対して求められる知識、経験、能力を示す必要がある。

国内外のヒアリング調査をふまえると、現在、グローバルな競争環境のなかで求められる知財人材の役割として以下のようなものが挙げられると考えられる。

- ① マクロ経営・経済環境を踏まえた将来展望の提示
- ② 個別技術、特許等の動向把握
- ③ 上記を踏まえた上での知財ポートフォリオの形成
- ④ オープン&クローズ戦略、エコシステム形成、オープン・イノベーションの推進
- ⑤ グローバル展開を支えるための知財部門の組織デザイン

前述の5つの要素については、段階付けをする事が困難であるため、実行スキルのような上下のレベル設定はせず、果たすべき役割として横並びに整理することが望ましいと考えられる。

この5つの役割に対して、知財人材が行う業務として「IP ランドスケープ」、「知財ポートフォリオ・マネジメント」、「オープン&クローズ戦略」、「組織デザイン」として整理した。前述の①のマクロ経営・経済環境を踏まえた将来展望の提示は、②個別技術・特許等の動向把握と一体的に行われるものであり、IP ランドスケープ、としてまとめた。それぞれの業務が行われる業務内容については次節で示す。

## 2. 知財スキル標準の改訂版

### (1) 改訂後のスキル標準の構造

改訂後の知財スキル標準の構造は以下のとおりである。知財部門が行う業務を戦略業務及び実行業務に分けてスキルを定義する。

#### ① 戦略業務

戦略業務については、大きく見直しを行う必要があると考えられる。より具体的な改訂としては、自社内知財の戦略的活用策の検討、他社との関係構築などの現在の経営環境において求められる知財人材のミッションとして「事業への貢献」を新たに定義付け、新規事業の創出、既存事業の維持/成長、既存事業の縮小/撤退の貢献すべき経営上の課題を明確化した上で、行う業務を4つ特定している。すなわち、「IP ランドスケープ」、「知財ポートフォリオ・マネジメント」、「オープン&クローズ戦略」、「組織デザイン」の4つの項目である。それぞれの業務の内容については、下記のとおりである。なお、それぞれの業務において求められる知識・能力・経験についてはスキルカードに記載している。

また、戦略業務は複雑で高度であるため、一人の知財人材で行うのではなく、複数の人材がチームを組んで業務に当たることも想定される。

なお、4業務はこの10年で重要性が高まったもしくは新しく発生した業務である。従来の伝統的知財戦略も依然として重要であることは変わらない。例えば、研究成果の権利化、事業部門からの要請に応じた権利処理、他社権利の回避などを行う知財専門家としての役割は現在においても、重要であるが、すでに広くその重要性が認識されていることから、今回はスキルカードとしては新しく設定しない。詳細なスキルカードは、資料編の後に掲載する。

業務名	業務内容
-----	------

IP ランドスケープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析</li> <li>・ 企業、技術ごとの知財マップ及び市場ポジションの把握</li> <li>・ 個別技術・特許の動向把握（例：業界に大きく影響を与えうる先端的な技術の動向把握と動向に基づいた自社の研究開発戦略に対する提言等）</li> <li>・ 自社及び競合の状況、技術・知財のライフサイクルを勘案した特許、意匠、商標、ノウハウ管理を含めた特許戦略だけに留まらない知財ミックスパッケージの提案（例：ある製品に対する市場でのポジションの提示、及びポジションを踏まえた出願およびライセンス戦略の提示等）</li> <li>・ 知財デューデリジェンス</li> <li>・ 潜在顧客の探索を実施し、自社の将来的な市場ポジションを提示する。</li> </ul>
知財ポートフォリオ・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社保有技術に関する出願・放棄・秘匿等の戦略策定を通じた知財ポートフォリオの構築</li> <li>・ 技術動向や競合の特許出願状況、市場におけるルール形成等の動向を勘案した、時機を得た全社的知財ポートフォリオの評価・見直し</li> <li>・ 知財ポートフォリオや知財戦略パッケージにおけるコスト・リターンの分析・評価</li> <li>・ ポートフォリオ分析に基づいた R&amp;D テーマ及び社外からの調達が必要となる技術の評価・提案</li> <li>・ 過去の知財戦略に関するエビデンスに基づく成果評価・検証</li> </ul>
オープン&クローズ戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部企業・技術の評価</li> <li>・ 知財の観点からのアライアンス候補企業・M&amp;A 候補企業の探索・提案</li> <li>・ エコシステムデザインの構想・構築</li> <li>・ 新規・既存技術のオープン・クローズ戦略の立案（①知財、標準化、営業秘密の切り分け ②知財、標準化、営業秘密のそれぞれについて戦略立案）・クローズ領域の選定・確保、模倣品・侵害品の排除方針の策定</li> <li>・ 国内外政府・規制当局等への対応を通じた、模倣品・侵害品の排除を含む、最適な経営環境の構想・構築</li> </ul>
組織デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社のグローバル戦略に適合した、各地域の知財部門の権限・統制・自律のあり方に関する構想・提案（経営層への働きかけ）</li> <li>・ 各プロジェクトや実務上のオペレーションにおいて、知財部門が最適な関わり方ができるような組織デザインの構想・提案（経営層及び他部門への働きかけ）</li> <li>・ 自社の経営戦略に適合した知財部門のリソース配分に関する構想と推進</li> </ul>

## ② 実行業務

実行は、前述のとおり、軽微な修正に留める。既存のスキルカードを活かしながら、

「2.2.9 渉外」として再編成し、レベル分けを3段階として表現方法を見直した。

主要な改訂が行われた「2.2.9 渉外」の項目と、新規に追加された「B ルール形成」のレベル2について例示する。「B ルール形成」の「②経験内容」は、日本工業標準調査会が公表している標準化スキルスタンダードの記載項目をもとにして、標準化戦略の立案、団体設立、起案、普及、周知等の一連の活動を含むような内容とした。詳細なスキルカードは、資料編の後に掲載する。

渉外(2.2.9) B.ルール形成	
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>①責任性</b> 主担当者として対応</p> <p><b>②経験内容</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>1. 事業戦略・知的財産戦略に従って、標準化戦略等のルール形成の戦略を立案した。</li> <li>2. 事業戦略・知的財産戦略に従って、標準化担当部門に対して、知的財産戦略の観点から標準化提案を支援した。</li> <li>3. 標準化活動においてデジュール標準、コンソーシアム標準、プライベート標準等の策定にむけた団体、TC等の設立をリードした、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。</li> <li>4. 設立された団体等に標準等の起案の提案、原案の作成等を行った、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。</li> <li>5. 素案審議または標準化提案等を通して、収集した情報に基づき、着地点の調整を行うなどの交渉を行ない、標準を成立させた、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。</li> <li>6. 作成された標準等について関係者への周知活動を行った、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。</li> <li>7. 作成された標準等について国内外の規制・調達基準等に採用してもらうための規制当局、自治体へのロビイング活動や認証スキームの構築・活用による標準の普及を社内外の関係者と連携しておこなった。</li> </ol> <p><b>③成果内容</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>1. 効果が実際に確認された(例 標準の成立によって、自社のシェアの高まり、市場規模の拡大が確認された。)。〔必須〕</li> <li>2. 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>3. 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。</li> </ol> <p><b>④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>1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。</li> <li>2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。</li> <li>3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。</li> <li>4. 社内講師を担当した。</li> <li>5. 社内委員会にメンバーとして参加した。</li> <li>6. 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>7. 社外委員会にメンバーとして参加した。</li> <li>8. 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><b>⑤その他</b></p>	<p>以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)</p> <p><b>①事業理解力</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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、他者に説明することができる。</li> <li>2. 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>②法律</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ルール形成に必要な法律/条約(例:国内外特許法、WTO協定等)・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>2. 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>③実務</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ルール形成に関する実務(例:団体設立、起案、交渉、普及等)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。</li> <li>2. 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>④技術</b> ルール形成業務に必要な技術(例:担当案件の技術内容)の専門的な事項を理解することができる。</p> <p><b>⑤語学</b> 対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。</p> <p><b>⑥対人</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 関係者(例:相手方)から円滑に情報収集ができる。</li> <li>2. 関係者(例:相手方)の説明を正しく理解することができる。</li> <li>3. 関係者(例:他社、政府、特許事務所)と連携し、協働できる。</li> <li>4. 関係者(例:標準化部門、事業部門)に分かりやすく説明できる(例:製品と標準の対応関係、事業への影響、交渉状況、最適な条件)。</li> <li>5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる(例:不用意な発言をしない、交渉の場に応じた表情をすることができる、臨機応変に対応できる)。</li> <li>6. 関係者(例:標準化部門、事業部門)から信頼される。</li> </ol> <p><b>⑦その他</b> 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。</p>

## (2) 知財スキル標準の普及策

本調査研究では、日米欧の先進事例から企業環境の変化から求められる知財人材の役割の変化を明らかにした。その中で、特に事業に貢献する知財人材の業務として「戦略」に4つのスキルを新たに設定した。この改訂をもって「知財人材スキル標準 version2.0」とする。詳細な改訂は次ページ以降に示す。改訂版では、取扱説明書も改訂した。

今回の改訂にあたっては、新しく追加されたこの戦略スキルについて、例えば日本知的財産協会や知的財産教育協会等の業界団体を通じて、普及啓発していくことも重要である。

また、必要に応じて普及啓発のセミナーやシンポジウム等の開催を検討することも一案である。



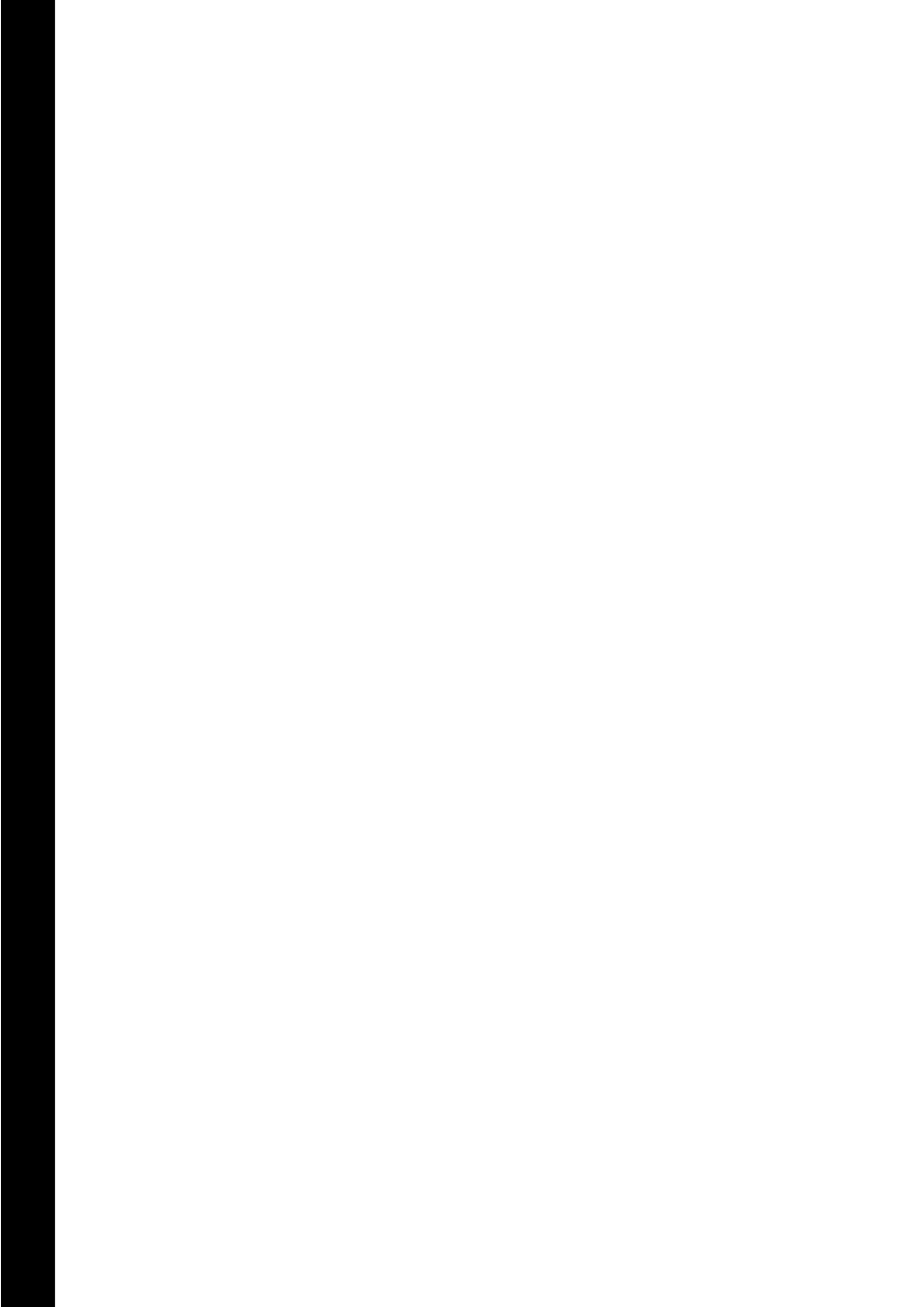


# 資料編



# 資料 I

国内ヒアリング結果



ヒアリング先：パナソニック株式会社  
応対者：知的財産センター

(ヒアリング背景)

- ▶ パナソニックは IPSS 策定時、ワーキンググループでも協力していただき、策定に貢献して頂いた背景がある。また、同時期に企業内でも独自に人材スキルの棚卸を実施していた。パナソニック独自のスキル標準と IPSS との差異を調査したい。
- ▶ パナソニックは、知財部門だけ別会社として切り離し、各部門内としても企業全体としても、それぞれ異なる知財部門を擁立している。それらの機能の違いなどを議論したい。

(知財部門の体制について)

- ▶ 1980年代までは、技術現場で生まれた開発を権利化する、防衛目的の権利化を進めていた。1990年代は MPEG、DVD の標準化技術の仕組みを作り、特許権で収益を得ることを世界的に行っていた。2000年に入り小泉首相による知財立国の発言を受け、国内外訴訟に勝つための権利を作るため、大量に出願した。その後 2012 年度に全社業績が赤字となり、知財部門がコストセンターになっていないか疑問が呈された事を受け、権利化重視から知財資産の活用、収益化を積極的に図り、知財活用により事業に貢献できるように方針を転換した。
- ▶ 2013 年に全社の知財部門をセンター直轄にし、知財部門の役割として、最高レベルのサービス提供を実現する知財プロフェッショナル部隊と、将来を見据える戦略部隊を、完全に切り分けた。
- ▶ 知財の実務機能については、全てパナソニック IP マネジメント（以下、PIPM）に一任している。実務とは異なる、戦略立案の機能は、全社的な戦略を考える知財戦略部と、4つの分社（カンパニー）それぞれで知財戦略を考える部隊が担っている。知財人材を総計すると 850 人程在席しており、うち 600 人が実務、250 人が全社戦略やカンパニーの戦略立案を担う。
- ▶ 各カンパニーにいた社員を知的財産センターに集結させ、従来の知財実務は、別会社として PIPM を立ち上げ、ワンストップで実施できる状態にした。
- ▶ PIPM の収益は、一つ一つの業務に対するサービスフィーとしている。弁護士や事務所に依頼した費用の相場と同じ、あるいは優位性のある価格を設

定し、出願毎にその収入と人件費の中で収支を見る。社内に特許事務所があるというイメージである。

- ▶ 発明が生まれた瞬間から、権利化するかどうかも含め PIPM で全権信託業務として受託し判断する。内部でやりきれないものは、PIPМ から外部の弁理士等に依頼する。
- ▶ 活用面では、具体的に、ライセンス契約の締結やパテントプール作成の活動、知財コンサルティング、調査データを基に資産評価、R&D の提案などを行っている。
- ▶ PIPM 社員の経歴は、1/3 がプロパーで、残りは技術者からの職転である。中途採用の社員も 1 割程度おり、企業内の知財部門や特許事務所出身者が多いように思う。中途採用の評価には、国内外の権利化経験、武器となるファミリーを見極め英語で交渉できる能力、ライセンスを契約書にまとめる能力など、知財に関わる専門的能力を見ている。
- ▶ 戦略部隊の社員は、PIPМ とほぼ同様のバックグラウンドを持つ。ただし知財に関して 10 年以上経験を積んでいる者でなければ配置しない。3 割が知財部門のプロパーでその大半は新卒採用。残りの 7 割が事業部門技術からの職転である。
- ▶ 設立時は、社内より社員を選抜した。選抜の基準は、知財の専門性、事業に対する見識、将来を見据えた提案の能力があると思われるか否か。しかし、実際は戦略的スキルが欠落していたケースがあり、反省として、研修に MBA を取り入れた。
- ▶ 戦略部隊の業態については定義し難いが、技術動向調査、コアコンピタンス技術の発見、市場や技術のトレンドを総合して、事業の方向性についての仮説を立案、検証し、カンパニーの事業戦略と技術戦略を照合し、提案をする業務と考えている。事業の方向性が決まれば、他社の動向を見つつ、権利網の作り方を提案する。実務的な部分は PIPM が担当する。事業の方向性は知財の情報だけでは構築できないため、経営戦略や企画などと積極的に交流を図らせる。
- ▶ 現在の知財体制について、事業場長からは高評価を得ている。知財戦略会議を定期開催にするような要望や、進捗や戦術の実現可能性、議論となった他部門のタスクについて考えられるようになったのは進歩と考えている。事業部門長の知財への認識も高まりつつあるように感じるものの、部門長によって差がある。事業による部分も大きいですが、特許出願の経験のある部門長は高い水準の仮説、提案を求めてくる。

- 知財人材は、将来的には 850 人から減少すると思われる。社員の絶対数が減っていくという事情もあるが、実務と戦略を比較し戦略の割合がまだ多く、今以上に少数精鋭でも良いのではないかと考えている。戦略部隊にも実務を行おうとする社員がおり、PIPM と戦略部隊が、現状ではまだ業務的に分担し切れていない事に問題があると考えている。

(知財人材の育成・評価について)

- IPSS 内で定義されているスキルは、現在の知財人材にも必要と考える。一方で、IPSS では足りない戦略的部分については、東大で実施されている戦略立案のプロジェクトに参画したり、コンサルタントと協働で戦略を検討したり、デザイン思考、プロセス思考、ビジネス要件を考案できるように、グロービスなどの研修を積ませるなど、人材育成については試行錯誤している。
- パナソニック独自のスキル評価について、概説する。要件としては「テクニカル」「プロセス」「ヒューマン」の3種。「ヒューマン」は全社一律に定義されるが、「テクニカル」と「プロセス」は、各部門独自に定義される。
- 知財部門での評価基準は、IPSS を基に作成、ランク付けし、毎年評価していた。しかし、点数重視となってしまいうなど形骸化が見られ、2013 年に三洋電機・松下電工と統合後一旦廃止した。現在は、以下の方法で個々人の実務力のレベルを評価し、向上のための方策を上司部下間で検討するやり方を採用している。
- PIPM と戦略部隊とで、評価軸は共通している。縦に「ランク」、横に「スキル」で設定されており、それに合わせ中の要件を各部独自に適合するよう修正している。内容は IPSS を、拡張はしているがかなり踏襲している。IPSS 策定時にワーキンググループに入り、パナソニックの考えを取り入れてもらっているため、違和感なく導入できた。
- スキルは「権利化」「調査」「活用」「戦略」「管理」に大別され、職員一人につき各スキルの従事比率を確認し、ランクは「補助が必要なレベル」「一人で仕事を任せられるレベル」「若手を指導できるレベル」の3段階に定義している。あえて大きくくりにしたことで判定がしやすくなり、社内的な納得感は得られていると考えている。以前の粒度では細かすぎ、評価者の間でも判断がぶれてしまう問題があった。
- 入社より 10 年は、PIPM に配属させ知財のコアスキルを身に着ける。そこから更に 10 年は、実務の中で様々な経験をつませスキルの幅を広げ、それ

以降エキスパートとなるかマネージャとするかは、本人のビジョンと上司評価との兼ね合いで検討していく。さらに年次を重ねれば、方向性は明確となり最適な配置ができる。

- 知財担当として採用された社員は知財担当で居続ける場合が多い。ただし、社員個人の能力などから、経営企画に配属させたり、海外へ派遣したり、知財部門とは異なる経験を積ませることも考慮している。
- 新入社員に対し先輩社員をメンターに位置づけ、ケアをする。多様な事業経験はカンパニー間のローテーションの中で積ませる。
- 給与等の処遇に反映される評価手法は全社で統一されている。その評価のための判断基準となる指標やスキルの見え方は、現在は各部門の運用に任せられている。
- 2015年4月より、戦略立案の人材を養成するための研修を立ち上げ、30名に受講させた。研修はコンサル会社とともにデザインし、コーディネーターもつけてもらった。データを基に分析、仮説構築、仮説検証のプロセスを踏めるようになる事を重視した。
- コミュニケーション能力など、他部門との交流において必要となるヒューマンスキルは、経験で身に付けさせることとしており、研修は必要に応じて自分たちで受講している。ただし、マネジメント層に関しては、部下のサポートに必要なヒューマンスキルを研修で体系的に習得させている。

#### (IPSS への意見について)

- 「生産」と「販売」の内容が現状より拡充が必要かと思う。それ以外は、必要なことは定義されていると思う。知財の環境は変化しても、実務面のスキルで求められているものは変わっていない。
- 戦略部隊に求められるスキルは、知財実務とは別物として考えなければならぬ。そのため求められる能力は、知財スキルとはまた異なると思う。求められるスキルの整理、体系化は途上にあると思われ、実証した上で形に出来るものがどれだけあるかはまだ不明である。
- これから求められる知財スキルについて、議論し検証しながら共通認識を形成し、その認識を将来的には具体的なものに反映させる取り組みは必要である。ただし、IPSSのような標準として明文化するには時期尚早とも思われる。



ヒアリング先:株式会社東芝

対応者:

インダストリアル ICT ソリューション社 技術管理部

東芝ソリューション株式会社 商品・技術統括部 知的財産部

(ヒアリング背景)

- ▶ 株式会社東芝インダストリアル ICT ソリューション社は、株式会社東芝の社内カンパニーであり、SI ソリューション事業を行っている。今回のヒアリング先は、その事業内知財部門となる。ものづくりとはやや異なる SI ソリューション事業における知財部門の人材像や、コーポレート部門の知財部門とのかかわりについて具体化することは、IPSS の改訂に資するものと考え、ヒアリングを打診した。

(知財部門の体制について)

- ▶ 東芝は、2003 年に医療機器・家電・材料と SI ソリューション事業が分社化した。そのうち、SI ソリューション事業が東芝ソリューションである。なお、分社化よりも以前、1999 年にカンパニー制となっている。また、インダストリアル ICT ソリューション社と東芝ソリューションは一体的に運営されており、インダストリアル ICT ソリューション社のカンパニー社長と東芝ソリューションの社長は同じ人物である。そして、スタッフ部門の人員は双方を兼任している。
- ▶ 東芝のコーポレート知財部門の役割は、グループ全体の戦略策定や複数カンパニーをまたがる訴訟等の取扱い、対特許庁との調整等である。グループ全体の知財人材は 200 人程度（過去多い時で 350 人だったこともある）となっている。
- ▶ 現在所属する 10 人のうち、6 人が知財をバックグラウンドとしたキャリアであり、知財関連の部署を異動して来ている。
- ▶ 知財部門のグループ間連携は、年に 1 度の知財大会（優秀な特許やベストプラクティスを集めて表彰する）や、その期の成果と次期の話をする機会、その他各種の打ち合わせなどがある。
- ▶ 各カンパニー社の知財部門スタッフは、コーポレート知財部門で採用されてローテーションするケースが多いが、最近はカンパニーを超えたローテーションはしにくい状況にある。理由は、半導体、原子力、白物家電、プロダクト等、扱うソリューションが多様化・深耕化しており、必要な知識

やスキルがかなり異なるためである。更に 10・20 年前は、コーポレート知財部門の関与が大きかったが、最近は小さくなり、ローテーションの権限もカンパニーに依存することが増えていることもある。

- ▶ 以前は、海外出願率や、通期における特許ライセンス収入などが部門の目標になっていた。ただし、特許ライセンス収入が赤字にならないければよいとの考えだった時代から変化し、特許の事業への貢献度を意識するようになった（2015 年～）。東芝グループの事業ドメインの変化によって、特許のライセンス収支が黒字かどうかというより、事業そのものへ貢献することが重要となっている。
- ▶ 東芝グループ全体で現在意識されているのは、ライセンス収入、第三者排除の独占、技術アピールによる受注貢献等である。
- ▶ インダストリアル ICT ソリューション社では、ソフトウェアを対象とする業態上、3 つめの「技術アピールによる受注貢献」を強く意識している。ゆりかもめの受注事例（TSOL の True Line という筋屋の代替システム。グッドデザイン賞受賞。入札時に特許を保持していたことが付加価値となり受注。）などが成功例としてある。
- ▶ 最近の活動例に、アイデアソンがある。社内の各部署と連携してアイデアソンを実施し、新しいビジネスモデルのカタログを作成し、その中から練り上げたものでビジネスモデル特許を出していく活動である。
- ▶ これまで、顧客から要素技術（音声認識など）そのものではなく適用例を求められても、社員はそういった応用法や売り方手法について考える機会があまりなかった。しかし、顧客が技術の適用例を自ら考えてソリューション化すると、その知財は顧客のものになってしまうことも懸念される。そのため、売り方、儲け方を顧客への提案前に自社で考える必要があった。そこで、知財部門と人材育成部門で協力して、新規事業を考える研修として参加者を事業部門から募り実施した。この取り組みを通じて、現場では新商品のイメージ作りができ、人材育成部門は教育ができ、知財部門は特許のタネをつかむことができる。
- ▶ このような活動は、本社を川崎に移転して、フロア環境の改善（関係部門が集結）で他部署がフラットに集うことができるようになって活発化した。また、知財部門と人材育成部門の双方が、同じ技術管理部に属していることもプラスに働いていると思われる。なお、類似した取り組みは他社も実

施している。

(知財人材の育成・評価について)

- ▶ 中途採用は少なく、新卒を育成することが基本であるが、技術者・SEからの転換者は存在する。新卒入社から7年目まで、知財要員研修のプログラムが用意されている。新卒で入社すると、4～5月は東芝共通の研修を受け、知財部門配属者を含むスタッフ採用者は5月に工場実習を行い6月から部門に配属される。その後、6～8月にかけて、知財部門配属者だけを集めて座学等を行う。1年目に明細書1件の起票、3年目までに100件起票などの目標がある。上記の転換者も、転換後は新卒と同じプログラムで育成される。
- ▶ 知財部門での新卒採用は技術系人材が多く、10人採用した場合、1人が法律系、9割が工学、ソフトウェア等の技術系である。知財訴訟の実務は基本的に技術が分かる必要があり、業務プロセスの最後に法律系の実務があるため、この配分になっている。
- ▶ SIソリューション事業において明細書を自分で起票するような業務は1～2割で、残りは材料を集めて特許事務所と相談することが多い(新人がOJTで書くのは別)。半導体などの製品をやっている別カンパニーの知財部門などでは、既存の資料を改良して使うことも多く、この比率がもう少し高くなると思われる。
- ▶ 必要な能力は、ソリューションのタネを集める力。すなわち、日ごろから現場の人と関わり、人的ネットワークを構築しておく力や、事業の魅力を察知して自分から近づいていく力などである(雑談力、察知力、人脈力)。
- ▶ また、SIソリューション事業では、一般的なものづくりと異なり、ビジネスモデルが固まっていないことが多い。そのため、漠然とした状態から、どのようにソリューション化していくかに関する目利き力も必要である。
- ▶ その他、社内の体制や事業の動かし方を熟知している必要がある。根回し等も必要であり、社内の人的ネットワークの構築・維持に加え、適切な動き方が必要とされる。
- ▶ リーダーシップをとれる知財人材も重要である。知財部門としても、生き残りを迫られており、訴訟が多いデジタル製品などの事業は日本からなくなっていく(中国など他国に移行していく)現実のなかで、存在意義を示

していく必要がある。それには事業の上流から関与していくことである。受身ではなくプレゼンスを示せることや、人から言われたことだけをやるのではなく自分で仕掛ける人材が求められる。

- ▶ ファシリテーション力の養成にも力を入れており、アイディアソンでトレーニングを行うようにしている。例えば、デザインセンター所属でものごとを絵にできる人材と、顧客と日々対峙している職位の高い人材、知財担当者をグループごとに配置し、専門性の異なる彼らのファシリテーションスキルを他の参加者に習得してもらう仕掛けもしている。
- ▶ 社員向けの知財教育は、知財全般に関して社員に理解してもらうことのほかに、知財部門と現場との人的ネットワークを太くしておくために重要である。全社員を対象に実施している。幹部とも、一般社員とも、色々なレイヤーで知財担当が現場とのつなぎにおいて機能することが大切である。
- ▶ 10人のうち女性が7人所属している。東芝グループの男女比は8:2なので逆になっている。原子力部門や半導体部門など、男性の多い部門もあり、知財部門へ女性が配属になることが多いという事情もあるが、一般に女性のコミュニケーション能力が高いことが良い方に機能しているところもある。

#### (IPSS への意見について)

- ▶ コンピテンシー項目に、知財スキル標準の一部が入っている。コンピテンシー項目は、自己評価の際に参考にしたり、上司が配下の昇格を上申する場合に「部下はこのようなことができる」と補足したりするときに使っている。
- ▶ 個々の項目については、細分化して定義すると現在のような記述になることは納得できるが、仕事自体はこのような粒度の単位では行っていない。ビジネスパーソンスキル標準の一部として知財項目があるなら分かるが、知財だけ切り出して定義することは企業ではなかなか難しいのではないか。また、戦略やビジネス環境が早いペースで変化することから、こうした項目がすぐ古くなってしまう。
- ▶ 戦略関連の項目について、独立して知財戦略そのものを検討するということはあまりなく、事業戦略を支えるものとして知財のあり方を考え、リスク情報や事業に役立つ情報を事業戦略に組み込む支援をしているというのが正しい。

- 知財戦略を独立で考えにくいのは、単体で投資対効果を示すのが難しいからというのもある。多額の費用を使っているが、訴訟を抱えていても結果として金銭が得られるか、それがいつかも分からない仕事である。知財部門が事業に貢献していることを見えるようにするのが難しい。
- ITSS でも、個々の技術よりも、技術を融合したビジネスモデル開発、データ分析といった、現在の ITSS にない部分の検討/提案（IT 融合人財）がされており、陳腐化の問題は同じである。

（その他）

- 意匠に関連し、顧客に対して、ソリューションのコンセプトをデザインして提供する部門（デザインセンター）があり、成果物のデザインについても IP を取得しておくことで受注に貢献できる。東芝グループの事業ドメインの変化によって、デザイン部門も白物のデザインなどが減少し、こういった取り組みで存在意義を示そうとしている。
- SI ソリューション事業では、グローバル対応はそれほど多くない。ニーズによって、AWS とのアライアンス交渉などすることはある。また、ソフトウェアが強い米国出願が中心である。侵害を実際に見つけるのは困難であり、ライセンス収入が得にくいので、デジタル製品や半導体ほどたくさん出願していない。
- ソフトウェアの場合、オープンソースの活動などもあるため、あまり知財で囲い込むと、業界内や世間から不評を買うことが懸念されるので、デジタル製品とは異なる配慮も必要かも知れない。

ヒアリング先:IT系 A 社  
対応者:担当部長 a1 様、  
渉外担当 a2 様、

(知財の業務の変化)

- 知財部の業務としてコアになるのは特許出願および活用であるが、その内容、スキルは 10 年前と比較しても、あまり変わっていない。保護、活用のスキル自体は変わらないが、扱う技術そのものは変化してきている。
- 会社として締結するライセンス契約、知財の条項などを知財部として確認する必要が出てきたほか、機密情報の取扱い、新たに生まれてくる知財の取扱、など様々なリスクに対応していくことがある。
- よりコミュニケーションが活発にしていくために、研究部門と知財部門の物理的な距離も重要である。
- 知財部は法務部門に位置づけられており、研究開発部門にとっては、物理的・心理的な距離感が近いこともあり、知財以外の法務関連の問い合わせについてまず相談してくることも少なくない。
- 知財部では部員それぞれに研究開発部門、事業部門の担当部門が決まっており、その要望に応じて対応する。知財部からの提案というよりは担当部門からの要請である。研究開発のサポート、契約、知財の活用などの要望に対応する。

(知財人材の育成・評価について)

- 採用基準として最も重視していることは発明者、ビジネスサイドとのコミュニケーション能力、対外的な能力も必要かとおもっている。
- 出願などの特許業務以外の業務が社内の知財部に求められる。これが、特許事務所との大きな違いであり、広い視野を持つことが必要で、そういった人材を採用している。新しいことにどれだけ取り組めるか、というのが重要である。
- 担当部門（研究所、ビジネス部門）のサポートの成果が重視される。評価の基準はビジネスの成果、顧客の支援、イノベーション、スキルレベルなど全社的に共通のものである。

(IPSS について)

- IPSS については知っているが、あまりコメントするほど深くは知らない。コアなスキルとしてはやはり特許に関連する業務であり、担当部門からの

要請に応じて対応して行く事が重要である。

ヒアリング先：製薬系 B 社  
応対者：部長 b 様

(知財部門との関わりについて)

- 研究開始初期の段階でコンタクトしている。創薬活動の開始までに、標的が第三者に抵触しないか、スクリーニングが抵触しないかなどの判断が求められ、精査が必要なものは知財部門に確認してもらっている。開発候補が絞られていく段階でも、知財部門には、特許性があるのか、他社製品への抵触はないかといった侵害調査を行ってもらおう。
- 以前は他社をスピードで抜く、あるいはより活性の強い物の特許を取るといった方向性であったが、最近は新規な **Modality** でアプローチしたり、あるいは複数のメカニズムを組み合わせるといった方向に変化してきている。
- 上記のように複雑化してきていることもあり、情報収集には工夫が必要であるが、現状として学会情報や特許情報を基に他社情報を研究部門が独自に収集することが多い。研究部門として知財部門に調査に協力を求めないわけではない。好ましくは、研究現場にも特許調査の専門性のある人がいて、似たような情報はないか、特許にできそうかなど、都度相談ができるのが理想的である。
- 研究開発部門は知財部門の業務の全てを知っているわけではないが、知っているとより様々な業務で連携できると思う。知財関連の研修を受ける機会や、研究所の会議に知財部門の担当者が出席しているので、そのような機会を通じて理解が進むとよい。
- 導入対象の特許の最終確認は知財部門が行っている。
- 研究者は契約書をみる機会が少ないため、知財の面でみたポイントが深く分からない。研究者も特許関連知識を高めて、研究所と知財部門との間で、権利の帰属などの契約に関するディスカッションができるとよいと思う。

(知財部門に期待する役割について)

- 第一段階プライマリー調査（ターゲット、スクリーニング、キーワード検索等の **FTO** 調査）は、専門家が入るとより深い調査が可能である。理想的には知財部門が最初から一緒に取組むとスピードが違うと思う。
- 研究所にも常駐の知財部門があり、研究の進捗をみながら侵害調査などを行ったり、広いクレームにするためにこんなデータをとったらよいという



ような、逆方向のアプローチがあればよいと思う。

(人材育成について)

- 明細書の作成において研究所のオンサイト駐在者によるアドバイスがあれば、研究者の特許の知識レベルを向上させることができる。

(その他)

- 海外の研究拠点との関係について、知財面では本社が所管している。ただし、日米欧それぞれにも知財担当者がいるが研究拠点にというわけではない。
- 低分子や抗体は、一つの特許で製品化が見込めるが、再生医療は知財戦略が異なる。知財スキルや幅広い見方が求められる。

ヒアリング先:化学系 C 社

応対者:グループ長 c 様

(知財部門の位置づけ、体制)

- 知財部門は、グループ全体の先行技術調査、出願・権利化、知財権管理、訴訟、対外交渉、知財関係のグループルール作りを行っている。
- 現在は、知財部員は本社に勤務し、発明者が所属する研究所等へは頻繁に出張する、という体制をとっている。過去に一時、部員を研究所と同じ場所に勤務させたことがあった。しかし、実際に研究所に知財部員を付けてしまうと、発明者とのやり取りが中心となり、個別案件の権利化だけに目線がいつてしまう。そのため目線が低くなりすぎ、知財部全体としてのパフォーマンスが低下したため、現在、知財部員は本社に勤務している。
- 近年の変化として大きなものは、やはり特許を取れば良い、という状況ではなくなっていることである。事業を守るという視点で、技術調査、事業の自由度の確保も含め、知財業務をグローバルな規模で行なっていくことが重要になっている。

(知財業務の変化)

- 人材としては、いわゆる出願、権利化のプロだけでなく、事業の観点から考えることのできる人材が重要になっていて、部内でも二極化がある。出願、権利化は究極的には特許事務所でも可能であり、社内的には事業が分かる人材の重要性が高まっている。
- 特許の明細書を研究者（発明者）が書くことが主流である。従って知財部の人間には技術やデータの理解力が重要で、新卒であっても学生時代に実験をやってきた理系の人材を取るようになっている。過去には採用の段階から知財部採用として新卒採用をしていたが、優秀な人材の継続採用が難しく、現在では行っていない。
- 現在は中途採用をしていないが、一時、弁理士を継続的に、中途採用したことがある。
- 知財部のミッションとしては、新規事業創出に貢献することである。
- 知財部のマネジメントを行なっている人材は、半数程度は事業部の経験がある。知財部の生え抜きだけでは、事業のことが完全にはわからない、ということが背景にあると考えられる。

- 事業部門から知財部に来ると、知財の専門性、知識面でのキャッチアップが大変だが、知財の世界は比較的、社外セミナー、専門書など、学習するための機会、ツールが豊富なので、他部門よりはキャッチアップしやすいと思われる。

(人材育成)

- 本人の意欲、問題意識、仕事の与え方で成長は大きく変わる。任せてみて、厳しく指導するという方針である。

ヒアリング先:機械系 D 社

対応者:部長 d 様

(知財部門の体制について)

- 開発本部内に知財部門が位置づけられている。
- 現在の在籍者は 10 名であり、製品担当制を敷いている。海外窓口担当なども置いているが、製品担当と兼務している。
- 製品ごとに、大型の機械は制御系の仕組みが多く、小型の機械は少ないなどの特徴がある。
- バックボーンが法務系の人材が数名いるが、技術系の人材の方が人数は多い。法務系の人材は、技術系と同じ仕事をしている人と、契約関連業務を中心に行う人の両方が存在する。
- 先行技術調査、他者権利調査と出願が主要業務である。
- 弁理士事務所も使っており、出願業務を委託している。過去に依頼したものがあなど、技術を理解している場合は弁理士に頼むことが多い。
- 最近では、外国出願の割合が増えている。延べ件数でいうと半々くらいではないか。主要技術に関しては、国内・海外両方で出すことも多い。
- 国ごとに製品の売れ筋が違うため、その国で売れるものの出願を行う。基本的には中国、ASEAN などアジアが多い。欧米は大型の機械が多い。
- 営業、技術、知財など各部の部門長が集まり、商品開発会議を行っている。会議の主催は開発管理を推進している部門と商品企画部門が行う。ここで新製品の開発日程などが決まるが、商品制作にあたっては、知財部門が関わる技術動向調査が参考にされる。営業は市場動向やマーケット調査結果などを持って会議に参加する。
- 今後は先端技術 (AI など) の知財が増えてくる見込みである。そういった担当の技術部門があり協業も行うが、過去に比して技術の壁は高いと感じる。先端技術の内容にもよるが、製品担当者だけで担当するのは厳しくなっている。そこで、新技術に関する部内勉強会等を実施して、情報を水平展開するようにしている。情報源はインターネットや雑誌等も使う。
- 調査は、技術部門から依頼を受けて開始することが多い。どのように発明した方が良いかということをご提案していく。初めのやりとりは部門長同士で話をします。

- 営業部門からは、例えば海外のこの国に販売したいが、知財面や商標系を確認して欲しいといった依頼がある。以前は、海外事業の規模が大きくなかったため、営業部門から知財への直接アクセスは少なかった。模倣品対策、侵害対応も行うが、訴訟まではまだない。
- 海外事業は、別の会議体がある。営業部門と R&D 部門がイニシアチブを取って開催している。関係部署数によるが、概ね 20-30 人の会議で検討する。
- 知財の存在意義を示すために、発表会等でアピールすることもある。

(知財人材の育成・評価について)

- 新人は、当初から知財部門へ配属されることが多く、別部門からの異動は 2-3 割である。教育は基本的に OJT を中心に行う。
- 新入社員は先輩の下につける（担当製品がすぐ決まる）。担当した製品を覚えていくことにより、数年で他のメンバーと遜色はなくなる。
- まずは出願関係の業務から覚えていく。早いと 1 年くらいでできるようになる。出願を覚えたら、中間手続きに取り組み、次に他社権利の対応を担当させる。その後は全般的なことができるようになる。
- 20 代のうちは一つの技術を覚えてほしいのであまり担当製品は変えないが、30 代になれば、育成目的の異動もありうる。まずは担当の製品でスキルアップさせ、ある程度高いところまで行ったら他の製品に幅を広げていく。
- 担当製品は人員の状況によって変えることがある。部内異動のようなイメージである。
- 提案のスキルに個人差はある。
- 以前は、他部署（技術部門）へ異動させて数年間トレーニングするといったこともしていた。技術者の目線を持ってほしいという考え方によるものである。自分で開発して苦労したことを経験していると、その経験が生きる。実際に異動した人材は、技術部門で図面を書いたりもしている。知財部門との窓口担当になることも多い。
- 中途採用はいるが数は少ない。採用する際は、近い技術領域が分かる人材を選ぶようにしている。
- 現在、弁理士資格保持者はいない。若手は、自主学習として知財検定を目指したりしている。
- 出願件数や提案件数を評価のポイントにしている。それぞれ質も大事だが、提案の質を計るのは難しい。基本的には、数を経験することで質も高まると考えている。

- 提案に対する直接フィードバックも行う。
- 担当者には、経営の視点も持ってほしいと考えている。それは、自分の仕事の意味を分かってほしいという意味である。

(IPSS への意見について)

- よくできていると思う。ただ、会社によって違う部分も大きいように感じる。
- レベルの設定は合っているなという気がする。

ヒアリング先：輸送機器系 H 社 対応者：課長 e1 氏 係長 e2 氏
--

(知財部の体制について)

- 知財活動は、本社の知的財産部（知財部）が一括して管理している。知財部はコーポレート部門として位置づけられており、各事業部門（4 事業分野）に対してサポートしている。また、知財部の業務をサポートする知財子会社も有している。
- 事業部門の中に、技術開発部門が存在しており、技術開発部門において、予算管理、プロジェクト管理などを行う「リエゾン」と協力して、発明を特許にするなどしている。
- リエゾンは技術と事業を理解しており発明の抽出を中心として担い、その発明の特許性を見極め、法的なテクニカルな部分のサポートをするという役割も担っている。実務的にはリエゾンと知財部とが二人三脚で発明創出と権利化活動を行っている。
- 知財部本体は事務スタッフと技術スタッフを合わせて 80 人程度であり、技術スタッフは、そのうちの約半分程度である。会社全体とすれば、リエゾンと知財子会社を含めて 200 名程度が、知財関連の業務を行っている。

(知財業務の内容について)

- 既存事業は、技術も競合相手もドラスティックに変わらないので、方向性を知財から提案していくということはない。従来型の FTO 調査、権利形成といった役割が重要視されている。例えば既存事業の熱や内燃機関は、技術が成熟していることもあり競合相手は変わらず、相手の状況もわかり、他社知財をしっかりと見ている。ただし、技術トレンドが変化する事業に関しては、特許情報分析から出願すべく技術課題を導出し出願方針まで提案することを行っている。
- 新規事業は知財部からの提案が求められる傾向が強い。特許情報から潜在的なニーズを求めるといえるのは、重要になってきており、技術部門長クラスへの提案が必要とされている。分析から企画、提案、実行までしていくことが重要視されるようになっているが、十分に対応できているとはいえない。
- 技術開発はほとんど立地している地域内で行っている。一方で、海外での展開も積極的に進めており、今後ますます海外出願も重要になってくる。

例えば人工知能や自動運転は海外のほうが技術的に進んでいる点もあり、情報の集まる海外拠点の開発体制を拡大するなど、グローバルでの知財最適化を目指している。海外の子会社に対しては知財部員を派遣して対応しているが、将来的にローカル知財部が自立・自律して知財マネジメントができるよう、現地採用、現地スタッフ育成を計画的に行っている。

- ▶ 近年、少し性能を落としてもコストを大きく下げるような廉価製品が海外から増えてきている。この廉価製品に市場をとられるような構造になってきており、知財で戦うような領域ではなくなっていることもある。そのような場合においては、他社が自社権利を侵害していないかのチェックが重要になるが、権利期間が満了しているような古い技術もあり、効果的に排除できない場合も多い。
- ▶ 同社は、どちらかという顧客ニーズが見えているものに対して自社で開発していく自前主義の強い会社である。一方で、自動運転分野においては新たな動きを行っている。Google など ICT メーカーが自動運転に参入してきたことにより、自動車業界の構造が大きく変わってきている。これら新規参入企業は、特許を購入し、スピード感を持って、武装して参入してきている。こうした動きでは、自社開発&自社出願という典型的な知財活動では対処できなくなっており、自社においても第三者特許を購入しつつ身構える必要が出てきている。
- ▶ 自動運転技術では開発すべき技術のすそ野が広がり、これまで以上にオープンイノベーションの働きがある。共同研究の場合は、ライセンスモデル自体は技術部門が中心となって決定し、共同開発契約を法務部門がチェックする。しかし、権利の取扱いを規定する知財条項に関しては、知財部門が入って事業視点でもライセンス支援をしている。また、M&A に際しての知財デューデリに関して、知財部が中心に行う。

(人材育成について)

- ▶ 採用する人材は基本的に新卒である。過去には知財部として採用条件（学生時代に弁理士試験に合格しているなど）を求めていたが、いまは特に条件を定めていない。
- ▶ 知財部に配属された新卒は、知財部内での基礎研修を経て、最初に知財子会社に研修出向させる。そこで、出願、中間処理（特許庁対応等）、調査などの基本的な実務スキルを学ぶ。その後、本社の知財部で OJT として実際の案件を扱いながら学ぶ。3年ほどで、担当の事業部門を割り当てられ、



ある程度の一人前として扱われる。後輩を指導できるようになるには 7~8 年かかるのではないかと思われる。

- ▶ 随時 Off-JT も行われ、たとえば知財交渉などを学ぶ機会が提供されていたり、また知財協の講習会、専門委員会活動に参加をさせたりして企画能力を高めるなどを行っている。
- ▶ そのほかは海外トレーニー制度があり、米国、欧州、中国の特許事務所等に 1~2 年派遣することもある。
- ▶ 同社では人事ローテーション制度があり、10 年前後の中堅知財部員を育成目的で他部へ異動させている。典型的なのはリエゾンとして事業部門を統括する部門とか、技術企画を行う部門であり 2 年程度で知財部に戻ってくることが想定されている。技術部門としても企画の段階で知財の知見がある人材が入ることでメリットがあるし、また一方で知財部門に戻ってきた場合に、事業や技術全体を見られる人材になることを期待している。近年では、期待される事業を俯瞰して知財活動を企画できる人材が求められており、視野の広い人材を育成するためには、知財部外の活動を積極的に経験させている。
- ▶ 新規事業の難しいところは、本業と離れすぎない程度に技術的な親和性が重要であること。一方で新しい事をやらなければならない、サプライチェーンの最後まで新規事業を一人でやるのは難しい。そのため新規事業に求める人材は、実現可能な知財戦略のロードマップを描き、必要に応じて外部の事業者と連携して活動できることが望ましい。また最近のテーマでは特に AI や IoT の技術分野に詳しい人がいると良い。

#### (IPSS の活用状況)

- ▶ 知財部の能力評価の方法は本人と上司の二者間のフィードバックが必要になるが、ベースとなる指標が必要と考え、2011 年頃にスキルシートをつくった。
- ▶ その時の元になったのが IPSS である。戦略部分のスキルカードは用いず実務スキルを参照し、当社の係長級、部長級などの職位に当てはめるような調整を行なった。このスキルシートは評価のためではなく、目標の設定に使う、という使い方をしている。
- ▶ 出願、調査、判定、中間処理をベースとしてスキルを分類しシートをつくった。IPSS は内容としては網羅されているが、細かすぎる。IPSS は個別スキルに特化して書かれすぎている。例えば個別スキルを連結させ、分析

から企画立案、権利化までの提案活動に結びつく、一連の流れも必要である。

- 同社では積極的に知財管理技能士の受験を勧めているわけではないが、知財部の技術スタッフ、事務スタッフ、リエゾンは自らのスキル向上のために受験・合格している者も多い。なお、合格した場合は受験料の補助がある。また、社内の技術検定という若手社員の専門スキルを確認する仕組みがあるが、その中に専門試験として知財検定 2 級合格を必須条件に入れている。
- 弁理士は合格の際に受験料補助が出るようになっている。ただ、コスト面から登録費用については会社として所定人数に絞って負担しており、残念ながら合格者のうち限られた人数しか弁理士登録をしていない。

# 資料Ⅱ

海外ヒアリング結果



ヒアリング先: Dyson Technology Ltd

応対者: Gill Smith Group IP Director

(知財部門の体制)

- ダイソンにおける IP 部門は R&D の部門に下についているが、その中でも法務的な機能を持っている。現在は予算が R&D から出ているが、今後、法務部門からも予算が出るような組織に変更される予定である。主要なレポートラインとして、R&D、ファイナンス、リーガル部門である。
- IP 部門は R&D と法務の双方に深く関連しており、組織的にどちらについても問題は無いと考えている。
- 現在は 26 人の IP 部門スタッフがおり、12 人が Attorney であり、1 名が Attorney のためのトレーニングをしている人材、8 名がサーチャーであり、残りが事務・管理スタッフである。サーチャーを除くとほぼ全てが Attorney である。知財に関連する業務についてはできるだけ社内で行うようにしている。アウトソースするのは、キャパシティの問題や海外への出願などで専門的な特許事務所を活用する場合などである。
- ダイソンでは EU と英国の双方の Attorney を有している。他社では EU の Attorney の資格だけという場合が多いが、ダイソンでは双方の資格を持っている。

(業務内容)

- 業務上最も連携する機会の多いのは R&D 部門であり、業務中 IP 部門では調査、クリアランス、プロファイリング、実施等を行っている。
- 研究開発、製品の企画には、IP 部門がとても早い段階で参画する。コンセプトの段階から協力することで、早期にプロジェクトに参加するのがダイソンの IP 部門のやり方である。アイデアの段階でプロジェクトに参画し、R&D を早い時期から支援することが重要である。コンセプトのなかに特許はあるか、またその周辺技術で特許になりそうなものがあるのか、取得する場合はどういう機会があるのか、などを助言する。また、他社がすでに権利を保有している危険な領域の通告や、競争相手は誰か、また他社と協調して開発を行う選択肢もあるのではないかと、という事を助言する。以前からダイソンでは早い段階で知財部門が参画している。知財について過去は保護が中心であったが、現在は活用が重要になるといった変化はあるが、知財部門が早期に参画する体制は変わっていない。
- エンジニアは良いアイデアが思い浮かぶと、勢いで突き進んでしまうところがある。その際に知財部から様々なリスクを指摘したり、他社との関係のあり方を助言したり、

一歩引いた立場から助言をすることが重要である。

- プロジェクトの早期に、イニシアチブをとる部署から知財部門に声がかかる、というのではなく、自然発生的にプロジェクトに参画している。他の部門との関係構築にコミュニケーションが必要で、そのために知財分析結果の他部署への発信などを行っている。
- 現在、プロジェクトへの強い権限を持っているのは創業者のジェームス・ダイソンである。ダイソン氏は現在も頻繁に出社しており、プロジェクトにハンズオンで関わっている。プロジェクトの中心が誰で、そのプロジェクトに誰が参加すべきかという点も含めて助言する。新規のプロジェクトでダイソン氏の知らないものは無いと考えられる。
- 他の部門との関連でどこが重要というのではない。企業なのでファイナンスの部門は重要かも知れないが、R&D も法務も同等のパートナーでそれぞれの役割を果たしていると考えている。例えばコールセンターだからと言って我々は軽視をしない。そこは顧客の接点になるような場所で、直接にやり取りが発生する部署である。それぞれの部署が、それぞれの役割を果たしているというのが我々の認識である。
- 新規のプロジェクトは R&D 部門から出ることが多い。マーケティング部門は科学者ではなく技術がわからないため、何らかの課題を提示したとしても解決のアイデアは R&D 部門から出ることが多い。プロジェクトの立ち上げの多くは R&D 部門からだが、マーケティングや知財や法務の専門家の目で中身を埋めていくような進め方が多い。
- IP の専門家としてのインプットの1つに、IP ランドスケープの提示がある。これは、市場にどのようなプレイヤー、技術があり、どこが支配的なポジションを有しているのか、という全体像を表す俯瞰図である。技術ごと、会社ごとの動きをこれで把握する。また、新技術について特に注目するものには、3-6 ヶ月間程集中して特定の領域をウォッチするようなこともある。
- 他にも、競合のウォッチを専門に行っているようなセクションも存在する。

(知財人材について)

- IP 部門の人材については、本人の適性とトレーニングを行う意思があるのであれば、IP 部門の経験が無くとも採用する可能性はある。社外のトレーニングコースなどに派遣して Attorney の試験に備える、という事も可能である。また、パテントアドミニストレーションの資格を取る場合がある。あるいは、技術的に興味がある場合はサーチャーとしてトレーニングを行うような場合がある。これは社内の OJT で行っている。
- 英国の大学院では、知財の学位コースというのは非常に少ない。ただし、大卒以上のレベルにおいて、学位プログラムではなく Certificate を出すコースはいくつかある。

ヒアリング先: GlaxoSmithKline (GSK)

応対者: Malcolm Skingle Director, Academic Liaison

Lucie Knight Director of Open Innovation

Assistant General Counsel

(知財部門の体制)

- GSK ではビジネスに IP の専門家が参画する事の重要性を認識しており、進んだ取組を行っている。自社の R&D 部門、外部との R&D を行う企業、そして大学との連携に関連した契約などを行っている。とくに研究者との緊密な関係がある。
- GSK の中で、知財会議の下に IP 部門があり、CEO の直下に組織されている。IP のチームはファーマ、ワクチン、コンシューマの3つの部門に分かれており、その中で更に特定の疾患領域に細分化され、各 R&D の担当者がつく事になっている。
- R&D 部門と緊密に連携しており、イギリス、中国、ベルギー、イタリアにある GSK の R&D 部門それぞれに IP の担当者が存在する。
- IP 部門の構成は Attorney、インフォメーションサイエンティスト (サーチャー)、アドミニストレーションの3つの分野である。ライフサイエンス分野の学位、可能であるなら Ph.D. を持ち、EU もしくは英国、その他の自分が担当する研究所が属する国(ベルギー、イタリア、中国)の Attorney を有している事が原則である。ただ、一部にエンジニアリングの学位を有しているような職員もいる。
- できるだけ、インハウスで業務を行うようにしている。自社内で対応できないほどの業務量があるか、もしくは例えば日本などの外国出願の際は、海外のパートナーの事務所へ業務を依頼することになる。

(業務内容)

- 社内の R&D ではかなり早い段階で IP からの支援を行っている。自社の知財が他者の権利を侵害しないか、権利保護はなされるか、また市場に出した場合に利益を得られるか、といった観点から助言を行う。そういった全体的な知財ランドスケープを描く事が重要である。技術的な保護ができるかだけでなく、投資の回収が可能かも IP の視点から考える必要がる。
- 新しいプロジェクトのアイデアはどこからも生まれ、IP が必要な場合にプロジェクトの早い段階から声がかかる。ただ、一般的には研究者からアイデアが出され、技術の保護、ビジネスとしての運用を考え、上市のタイミングまで詰めて考える事が重要である。IP 部門としてもプロジェクトの終息の部分まで考えることが非常に重要になってくる。

- ▶ プロジェクトは、プロジェクトチャンピオンと呼ばれるプロジェクトリーダー、予算、研究の3つの要素で推進される。その要素の中で、ビジネス部門、IP部門が様々な情報をインプットしていく。プロジェクトの推進と中止の判断についてはプロジェクトメンバーで検討され、そこにIP部門も加わる。IP部門はビジネス部門の支援者であり、守護者でもあるという認識である。
- ▶ R&DのテーマはGSKが強い分野から考えることもあるが、基本的にはUnmet Medical Needs（治療法が確立されていない疾患へのニーズ）を対象に考え、その中で集中的に投資すべき領域を選定する。社内の技術に投資をすることもあれば、他の技術を探索して投資を行う場合もある。その際の技術・特許のデューデリジェンスをIP部門が担うことになる。
- ▶ 近年ではバイオエレクトロニクスなどの新しい分野も出てきている。バイオエレクトロニクスの分野ではAlphabetと合弁会社を作ったが、これについてもIP部門がプロジェクトを早期の段階からフォローしている。バイオエレクトロニクスは、あるシニアの人が非常に進めたいと考えていたアイデアであり、大学のオピニオンリーダーと、この分野に関するカンファレンスや、アイデアを募集するコンペなどを企画していた。外部の人とつながりを求めていくことが重要な活動であった。IP部門としてはこれまでのGSKの技術体系と異なるものであったが、新しい人を採用したわけではなく、社内で勉強してキャッチアップする事で対応した。今ではバイオエレクトロニクスについて、知見がたまっている。

#### (過去の事例)

- ▶ 先進的な研究開発を行なったコンソーシアムがあった。当初はGSKとウェルカム・トラストで行っていたが、成果が出てきて複数の企業が参入して、コンソーシアムR&Dを行った、などの事例がある。この場合、複数社間でIPの権利が発生する可能性があるため、権利関係の管理が必要である。そのときには、交渉部門と共にIPのリスクがどこにあるかを明らかにして、プロジェクト全体へのアドバイスを行う、といった活動も行っている。



対象企業：日系輸送機器メーカーX社

応対者：x氏

(知財人材のスキル変化)

- 日本が製品・サービスにすべての技術を持っているか、というと難しい面があり、海外拠点をもって事業を行う場合には現地の研究者とやり取りをしないとイケない。これに対して、日本の業務の進め方は現地と合わないことがある。語学の問題ではなく、コミュニケーションの問題である。技術者とうまくやるためには現地流でやるのが重要である。例えば欧州でもかなり国によって違う部分があり、「欧州」という区分は粒度が大きすぎる。
- 特許の使い方を想定してないような特許はいらぬ、という考え方が重要である。活用を考える必要がある。
- ビジネスという概念で、技術を見ていく必要があり、活用を踏まえた特許戦略が必要である。
- 使われ方、ターゲットを絞り、予測していくこと（競合、模倣品を製造する会社の動向）をみる。事業場は技術的に先端であることが重要なことばかりではない。したがって、知財権を知財ミックスで考えることが重要である。また、守れないなら諦める、という判断が必要になる。
- 最初の段階でビジネスを守る対策を織り込む必要がある。ビジネスの期間、ライフサイクルを考えた上で設計に落とし込み、ビジネスとしてオーソライズしていく必要がある。
- 知財人材は、エンジニアリングバックグラウンドはあったほうが良いが、新しいものを吸収、勉強することが重要である。知財分野はローテーションがない。
- 法務系の方は入社後に会社間契約等の大きな契約に触れる機会がありすごく伸びるがやりきってしまうために35歳くらいで伸びが止まるケースが多い。一方で技術系になると技術の深さと幅があるために勉強量が多く、新技術取得のために常に学び続けることがある。
- 知財部は他社の動きをよく見るということは重要であるが、一方でそれだけではない。
- 特許に出てない部分、世の中の動向を見ていくということが重要。現地を見る。情報の偏りが無いように現地で情報を集めるということが重要である。また情報を活用して先をみるということが必要である。

対象企業：日系電機メーカー Y社 対応者：Y氏
----------------------------

<知財人材の業務の変化とスキル>

- 現地法人ではプロジェクトの地産地消を進めている。グローバルに事業を展開するときには日本で情報を集める、というのが難しい。たとえば顧客の課題を吸い上げるのは現地のほうが適しており、意思決定も現地で行うほうが早い、ということである。
- 現地法人の R&D 部門や事業部門は、知財部は権利化がメインの仕事とされている部分があり、コミュニケーションをとっていくのが難しい。発明者がコアの発明を作り、それをビジネスに役立つ権利にするための助言を知財部として行っている。発明検討会をして、発明のブラッシュアップのみならず、ノウハウ秘匿などの検討も行っており、単なる権利化活動ではない。しかし、知財部がどのような役割をしてくれるのかについて十分に浸透していないところもあり、身近な提案を行って、信頼を得る活動をしている。
- 他の部署に対して知財として色々な提案型の活動をしている、というのを積極的に啓蒙している。知財と事業が近いところでパッケージを作っていくような活動をしていくことが求められている。
- これまでの知財部は、特許法と権利化のガイドラインを勉強する、判例を勉強する、というのが重要だった。現在ではそれはベースにあり、競争法、独禁法など、輸出管理などの周辺の法律が増えている。
- 加えて重要なのはビジネスリテラシー（アカウンティングなども含めて）である。事業部との会話が通じるように勉強していくことが必要である。ビジネスリテラシーというのは、ビジネスの構造を理解することと、ビジネスのプロセスを理解することである。ビジネスに役立つ知財の保全、活用のためには、そのビジネスの収益、計画、社外との関係、市場でのポジション、どこで稼いでいるのか、ということを理解することが重要である。現在は事業部との距離が近づいており、これらのことがさらに求められる。事業部門の中に戦略を担当しているところがあるが、知財戦略はそこと一緒に議論を進める必要があり、そのためにもビジネスリテラシーは必須である。

ヒアリング先: D-Orbit

応対者: Renato Panesi Chief Commercial Officer

Monica Valli Head of Programs

(知財部門の体制)

- 当社はベンチャー企業であり、我々の投資家が特許の重要性を重視している。つまり、投資の前提条件として、欧州において有力な特許があるかどうか、というのが重要な判断基準になっている。当社では PCT 出願を行ないイタリア、ロシア、中国等を中心に権利を取得している。
- 小さな企業であるため、現在は知財の専門家を雇用しているわけではない。プロジェクトのプログラスマネージャーが新しい知財の創出や改善を社内で判断し、図面・デザインを社内で作り、それを改善して外部の特許事務所で特許として申請する形をとっている。

(業務内容)

- 特許事務所は、権利形成の窓口であり、知財化の判断は社内で行われる。そのため社内に知財対策委員会を作り、議論している。このとき、CEO、COO、CTO、CMO が皆参加することになっている。技術、ビジネス戦略を踏まえて知財戦略を作っていくことが必要になる。外部の投資家は市場や技術の専門家ではないこともあり、現在は社内のメンバーが中心になって議論しており、投資家とは良好な関係にある。
- スタートアップ企業は EU の助成によって、社外の知財に関する費用をまかなうことが可能である。次の投資ラウンド後には知財の専門家を雇用し知財・リーガル部門を立ち上げることを検討しているが、現在そのような部署はない。
- 知財対策委員会では、ビジネスモデルとの関係から知財を確保することを考える必要がある。当社はまだ販売網が大きいいため、ライセンスによる製造・販売を行ない、ロイヤルティ収入を得る場合が多い。例えば日本では IHI エアロスペースなどである。ロイヤルティを得る場合には、信頼のおける国でなければならない。その判断のためには各国の市場がわかっている必要があり、各国のマーケティングの担当者が知財的な観点で判断する事が求められる。
- 当社製品は多くの国で固形燃料となり輸出入の規制がある。ライセンスだけではなく、こういった点を踏まえて判断する事が望まれる。
- 知財を重視する理由として当社が投資家から資金を得ている事も関係している。市場の動向によっては売却による Exit も想定され、その検討の際に知財の価値を判断する事になる。弊社としてもそういった観点から知財を重視している。

- ▶ 全体の知財戦略としては、できるだけ一般的な、請求項の広い特許を取得しようとしている。当社の場合は大掛かりな訴訟をする体力がないため、訴訟を回避するためにも技術が流出しないようにすることが重要である。そのため、特許にする部分、ノウハウとして管理する部分の見極めが必要になる。その中で、分割されたあるいは改良された知財を取得していくことになるが、分割においても市場での重要性がポイントとなり、マーケティング部門の意見が重要になる。
- ▶ 特許の侵害を防ぐ事は重要である。当社の製品は革新的であり、現状では同じようなコンポーネントを作っている企業はない。しかし今後は新規参入も増えてくるだろう。その時に侵害されないように防御することが必要である。
- ▶ 現在は市場を開拓していくフェーズであり、マーケティングの観点から R&D と知財が重要で、社内においても優位性をもっている。市場開拓が進めば、R&D に対する知財からの分析などの重要性が高まる可能性はある。
- ▶ 我々の知財戦略について、投資家もモニタリングしており、レポートिंगをして、それを見て投資家も判断している。必要があれば外部の法律事務所から助言を求める事もある。
- ▶ 他社も巻き込んだ共同開発プロジェクトの場合、共同で生まれた発明は共同で権利をもつ。しかし開発ではインターフェイスを決めて、コンポーネントを各社が作る事が多く、その場合は単独で開発し権利も単独で持つことになる。この場合はノウハウを公開しなくても良い。衛星分野ではいくつかの機械的なインターフェイスが決まっております、それに基づいて開発を行っている。米国、欧州、日本、中国、インドのインターフェイスが標準的である。

(知財人材について)

- ▶ 社内には、知財のバックグラウンドを持つ者がいない。次の資金調達ラウンドに成功したら弁護士などの専門家の採用を考えている。社外の法律事務所を使うと、状況を説明するためのコミュニケーションのコストが高く、また NDA の問題があり正確に伝えるのが難しい。リアルタイムで情報を共有することも難しいため、社内に人がいることは重要と考えている。ただ、ベンチャーの場合はリソースに限りがあり、最初から社内に知財専門家を採用するのは難しいだろう。EU の支援（助成）などもあるため、社外を使うことが効率的な場合がある。
- ▶ 社内に初めから知財専門家を置くかは、業種やマーケットの特性による点も大きい。特許の重要性が高い医薬品分野、国外が主要市場の場合には、創業初期から知財専門家を配置する事も有効だと考えられる。

ヒアリング先: Hewlett Packard Enterprise

応対者: Chris Ferguson,

(知財部門の体制)

- HP の知財業務は、法務部にある知財部門が担当している。知財部門内には役割によって 2 つに分かれており、知財管理と知財委員の運営を担当する知財開発部門と、ライセンス・商標・著作権を担当する部門である。更に、法務部の訴訟担当は、知財訴訟に強い法律家を何人か抱えている。知財開発部門は最も大きく、HP が 2015 年に分裂した際、優先的に 60 名程度の法律家が割り当てられた。一方で、知財営業やライセンス担当には、法律家、パラリーガル、経営部門も含めて 10 人ほどしかいない。
- 経営部門には、知財コーディネーターとして勤務する職員もいる。彼らは一般職員でありながら、その経験や興味関心から知財業務に関する特別な役務を与えられた職員である。大抵彼らは CTO のスタッフにより指名される。彼らは知財部門を経営部門に重要な橋渡しとなる。

(知財部門の業務について)

- 知財部門と他部門との連携は、多くの場合知財会議から始まる。知財会議は、「知財ポートフォリオマネージャー」、「知財コーディネーター」、その他の専門家や技術者により構成される。知財会議の役割は、発明の公開と特許申請する発明の検討を CTO へ行う事である。最終決定は CTO が行う。
- HP は、どの部門においても知財ポートフォリオを持ち、知財部門より知財ポートフォリオマネージャーがアサインされている。
- 知財ポートフォリオのマネジメントは、まだ大半が経営戦略の指揮下にあるが、知財部にも単独での意思決定の裁量を与えられている部分もある。例えば、知財に関する投資の意思決定の場合は、知財部は事前承認を必要としない。
- 基本的に、営業部門と交流をし、現状の問題について通告するのは、知財部門の責任とされている。知財会議の制度は、知財を適切なタイミングで知財の議論に乗せる事を確保するものではあるが、発生しうる問題や、或いは知財活動の精度を上げるためにどのような情報や資源が有用かを知るためには、ポートフォリオマネージャーが、戦略立案の部分へ働きかける必要がある。
- 知財訴訟は殆ど外部機関に委任している。しかし、特許審査と出願については、基本的には先導に立つ法律専門家集団を、社内で抱えている。

(知財部門の採用と訓練について)

- ▶ テクノロジー業界では、オープンソースへと大きく移行している。それが意味するところについては全体的な理解を要する。とりわけ問題が起こりうるのはライセンスの場面で、それはオープンソースプロジェクトにおいては、関連する発明の特許を各企業が取得する事を妨げない場合があるからである。同様に、オープンソースは数多く存在するが、それらのコードは別言語でも書かれるか、別言語によってライセンスされているかといった問題を引き起こす可能性がある。HP エンタープライズの場合、この手の問題に強いオープンソース法律家を法務部に抱えている。
- ▶ 知財に関する訓練については、大きな挑戦として、何が特許となり得るかを特定させる訓練を実施している。これには、製造における競争原理や、その他業務部門によって多様化する要素も含め、特定の業務部門にかなり依存している。結果として、特定のトピックについて追加の教育が必要と感じた際、関連する他部門に対してカスタマイズされた提案を行う体制が出来ている。
- ▶ HP エンタープライズの多様度から、全部門的に適用できる統一的な知財戦略を立案する事は非常に難しい。特許に関する文化が各部門でも異なり、そのためポートフォリオマネージャーや知財部門の職員も、異なる部門の実務要請に対応しなくてはならない。
- ▶ HP エンタープライズが知財部門に求めるスキルについては、知財訴訟の前に実践可能な法律家を雇用する事で専ら対応している。候補となる法律化を評価する際、優秀な法務能力を備えている事を要求するが、同時に技術的な能力も重要視している。インハウスの法律スタッフに関しては、業務部門と交流を図り働きかけるべき問題を特定できる、人間力と積極的な姿勢も必要としている。そのほかの資格要件については、コンピュータサイエンスやエンジニアの経歴を持つ人材を探している。HP の製品やサービスと経歴がマッチするということもあるが、それ以上に技術系の単位は、特許訴訟に必要な要素だからである。
- ▶ 知財部門の技術レベルを最新の状態に保つために、工業のニュースをチェックし最新の状態に保つことは、主にポートフォリオマネージャーの責任とされている。技術開発を辿るために使われる社内ウィキもあり、また時に知財部門が、新技術をリサーチャーに教えるために、チュートリアルを提案する事もある。

(知財業務に関する昨今の動向について)

- ▶ 知財の算定は HP エンタープライズにとっては課題となるだろう。判決次第で大きく変化してしまうからである。しかし、HP は多様な外部市場要因をも考慮した上で多様な特許シナリオを形成する手助けとなる、評価モデルの専門家を抱えている。

ヒアリング先: Company A

応対者: Executive “a”, senior IP executive

(知財マネジメントの昨今の動向について)

- 知財戦略の転機は、15～20年前、Kevin Rivett と David Klein による『Rembrandts in the attic』が発表されたときに訪れた。その著作は、企業の持つ特許は、評価方法を変えることで、金銭的な価値で判断できるものへと変化する可能性を示している。その事で、経営陣は知財に対し新たな収益源としての見方を強め、知財を保護する仕組みをより重要視することとなった。
- 知財は、あらゆる職員（エンジニア、プログラマ、マネージャ、プロジェクトマネジャー、現場支援、外回り、など）が日常的に質問を受ける事項であり、あらゆる業務プロセスに影響を及ぼす事項である。取引先はかつてなく強力な知財権を求め、これまでになく多くの職員が、知財がどのように業務プロセスに関わるかを意識しなくてはならなくなった。顧客はこの10年間で、一層知財の感覚を身に付け、価値のある知財の利用を要求しようとしている。
- 取締役会は知財保護をますます重要視し、またサイバーセキュリティのように、知財保護を実務の中により上手く組み込むことや、経営陣の中で知財戦略に対する意識とリーダーシップを醸成しようとしている。

(知財部門の組織について)

- A 社では知財業務を二つの部門にわけている。1つは、経営戦略、投資関係、組織間交流、M&A を検討する Senior Vice President に対し、知財管理の経営戦略的側面からの報告を行う部門である。もう一つは、知財カウンセルのもとで、法的問題に対応する部門である。
- これら2つの知財部門の他に、各プロジェクトでプログラムマネージャーが知財の問題も把握しており、業務を行っている。
- 殆どの訴訟は、外部の法律家にアウトソースされている。

(知財業務の概要について)

- A 社の知財部門は、知財分散管理モデルの一つとして、シェアードサービスにより組織されている。2つの知財部門に加えプログラムマネージャー（多くはエンジニア経験と MBA を保有している。）が、日々知財業務を遂行している。それでもとりわけ知財評価に関しては、法的な専門家の支援と戦略的な指導を必要としている。

- 知財部門は、他部門といかに協力するかを試行しており、他部門の知材的な課題についても認識しているが、他部門が具体的な課題を知財部門に対して投げかけるときは、往々にしてプルモデルになりがちである。ある経営陣は、知財部門へもっと相談する事をすすめ、知財戦略部門も月次で知財ニュースレターを発行し、およそ 17.5%の職員に到達している。
- 知財部門の役割にエンジニアに対する教育や訓練といったものも含まれる。多くのエンジニアにとって、知財に関する話は異分野の発想であるため、知財に関する業務を行うスタッフを支援するオンラインのツールとリソースを企業が提供している。

(企業における知財マネジメントに対する意見)

- 企業は、知財を上手く管理していない事により、多くのリスクにさらされている。この状況を解消する一つの方法として、知財の業務プロセスを ISO9001 の品質マネジメントの基準に則り開発していく事である。知財の正確な分析に焦点を当てた研究が存在しない現状では、混沌とした状態に秩序を生み出す絶好の機会である。LES が現在、全く異なる知財関連業務の単位認定の標準を制作中で、それは企業に共通する知財業務の普及を後押しする目的である。
- 知財評価は特許において、いまだ大きな課題である。企業はよく、製品やサービスの一部である特許を他社へライセンスする際、非現実的な価値予測をする。
- 多くの企業によって、価値評価はとて不十分に（そして大抵恣意的に）なされ、適切な評価は、妥当な金額で査定が出来る専門家に一層求められている。
- 価値評価の方法論を作り上げる事は非特許の知財において特に必要性がある。コンジョイント分析やロイヤルティライト調査など、いくつかの分析手法は確かにあるが、業務の中で投資の可能性のある非特許の知財が増え続ける中、それらに適した方法論を上手く作り上げるためには、データをシェアする必要がある。しかし一部の評価、例えばブランド評価などは、企業価値を最大化するために知財をいかに活用するか、という観点の理解が不足している。
- ある企業では、何十年と知財を特定の部署で集中的に管理してきたが、他の製造部門も知財に関与するようになり、また新たに防衛の緊急性が発生した。こうした動きの殆どは、ハード重視からソフト重視への転換の重要度が増加した事を受けた動きである。企業は、業務のオーバーヘッドを削減し迅速なマネジメントのシステムを支援するような、新システムの導入を迫られている。マーク・アンダーソンの言を借りれば、「ソフトウェアが近代的な企業を食った」のである。
- 企業の協力と競争に知財が関与するあり方は、過去 20 年間と比較して一層複雑になっている。航空と防衛業界の某企業は、商用と防衛の新航空システムの開発の一貫とし



て、競合他社とも協力して製品開発を行っている。そのため、ここでいう「協力」に目新しさは無いが、製品開発に参加する企業が多くなるにつれて複雑化し、共同開発に参加する企業の役割分担は曖昧になっている。

- 総合的に見れば、知財マネジメントは企業におけるヒューマンリソースの管理と類似している。ヒューマンリソースを管轄する部門はヒューマンリソースの仕組みを作り、スタッフは、他部門によりなされるヒューマンリソース業務を統制する規定、規則、施策により強化される。知財は企業の人的資源のような価値を持つ資源であり、知財部門だけでなく、知財に関わる業務に求められている。それは、企業価値を開発し、明確化し、維持するためである。
- 多くの企業は知財の純粋に法的な側面に着目しているが、ある経営陣は知財の業務的側面と法的側面を分けて考えている。そして企業は、知財の業務的側面を扱う能力の開発を一層求められている。それには知財を扱うためのポリシー、プロセス、ツール、訓練のようなものが必要である。総合的に見れば、知財の業務的側面は、既存の知財資産を活用して企業価値を最大化することに焦点を当てられるべきであり、こうしたマネジメント機能は、業務プロセス全体から検討され、組織の境界を越えて機能させる必要がある。

ヒアリング先：Company B

応対者：Executive “b1”, General Counsel

Executive “b2” Senior Assistant General Counsel

(知財部門の体制について)

- B社の知財担当は法務部の中にある。USの法務部18人のうち、5人は主として知財関連に従事している。B社では、法務のゼネラルカウンシルが以前は企業の知財部門におり現在でも積極的に知財業務に従事している。米国企業の中で、このような体制は珍しい。多くの企業と異なり、執行役が以前は企業の知財部におり現在でも積極的に知財業務に従事している。現在では、事業開拓部にいたMBA保有者から転向した、非法律家系のものもいる。彼は、訴訟事件管理者やその助手と同様にライセンス業務を管轄する。とはいえ大半の知財実務は、法務部門の管轄する業務の一部である。
- 社内組織のグローバルな構造は、他の典型的な製薬企業とは異なっている。他地域の支社は、子会社ではなく「姉妹企業」として考えられている。イギリスにある姉妹企業（イギリスとドイツでの研究開発を管轄する）は、4人の知財スタッフがおり、シンガポールの姉妹企業には中東から北アフリカ、アジアの知財業務を担当するスタッフが一人である。
- 内部で知財顧問を雇い始めたのは、18年ほど前になる。経緯として、長年企業を支援してくれた外部の知財顧問からのアドバイスに大いに影響されたことがある。執行役員は他の主要製薬企業での知財の実務経験を買われて雇われた初めての知財顧問である。
- 法務部と比較して、事業開拓部は、ライセンスの機会を積極的にうかがっている。事業展開を支援するものとしてIPランドスケープ分析ツールを開発する外部企業と連携しているが、企業グループは依然として知財評価その他知財業務においてかなりの部分を知財部門に依存している。この体制はもっと統合させる事ができそうだが、他の製薬企業では戦略と知財はこれほども統合されていない。

(知財の実務内容について)

- 経営上、弊社において知財の専門家はかなり流動的に実業務に参加する。知財担当は製品開発の戦略策定の場面に必ず関与し、従って経営一般において知財的な観点が入り込んでいる。知財部は同時に研究開発部門との関係構築に2002年から2006年までかなりの力を尽くした。部の職員を一人、ほぼ毎週研究開発部門に訪問させ、知財のワークショップの指揮と、具体的な知財の問題へのアドバイスをさせた。運よく企

業の規模が比較的制限されており、2000年代の急拡大により過去15から20年間、約1000から3000人の間でおさまっている。そのおかげで、職員間の直接対話によって知財意識を強固に形成する事ができ、職員に対してリソースやツールを与えて技術に依存してしまう事はなかった。(他方弊社は、開発内における発明を発掘するためのシステムを有している)

- 我々は知財権行使の経験が豊富である。一般的な企業では知財権を行使したことのあつのは、保有する特許の中の1から10程度である中、これまで、保有する特許のおよそ25%について、争った事がある。
- 訴訟の殆どは外部顧問に任せており、訴訟のために内部の顧問よりも4, 5回多く外部顧問に費やしているのではないかと考えている。通常特許紛争の際は、エンジニアやサイエンスの経歴を持つ、大手の法律事務所の知財部門を頼るが、特許訴訟の際は専門事務所に頼む。

(知財部門の訓練について)

- 研究開発部門の大半の職員は修士若しくは博士を取得しているが、ビジネスや法律について学習した事のあるものは少ない。比べて、知財部の経歴は多様である。主要な知財担当は皆法律専門家だが、彼らはその他、植物学や数学、果ては神学や哲学の単位まで保有している。経験の多様性は思考の多様性を生み出し、それは業務の中で発生しうる広範な知財問題に対処するうえで非常に有益である。特許実務家はえてして近視眼的になりがちで、そのため水平思考と多様な考え方を職場内に導入することを奨励するのは、こうした問題に対処する助けとなる。
- 新規に採用する際、知財部門が求めるような法律学問単位以外に何か学位を要求していない。資格要件は知財部門が訴訟における役割を全うできる人材を探しているか否かで若干変化するが、純粋な資格とは対照的な問題に、別のチームでいかに立ち回るかをより重視している。領域は博士のように寄り専門特化した方向へ移り、ある職位は特定分野での専門特化を要求している。
- 現執行役 b2 は、高名なビジネススクールで MBA 取得プログラムに参加している。それは知財評価においてよりビジネスよりのマインドセットを身に着けるためである。知財評価はかなりの部分で知財法の専門知識を要するが、ビジネス系部門は大抵知財法の修得に苦しむ。そのため、ビジネスからの観点は効果的なコミュニケーションを促進し、知財評価のプロセスと結果を改善する上で重要だと考えられている。

(知財業務における昨今の状況について)

- 多くの産業でオープンイノベーション戦略へと舵を切る動きが見られるが、製薬業に

においてその戦略を採る事は難しい。主にそれは、法定で権利を主張するには、権利を保持している必要がある。つまり、特許技術を利用する排他的権利を有している事が典型的に求められる。製薬業界において専有は、後発医薬品業界を促進していくために、ハッチワックスマン法により、実務的にも必須のものとなっている。特許法の実務的な変更は、製薬企業にとっての専有へのインセンティブをある程度は変えうるものであるが、現行のシステムは、創薬や製造過程以外では、オープンイノベーションを困難にしている。

- 知財が重要となる企業の中でも、ライセンスは事業の軸足とするのが難しいと感じる企業もある。知財の交渉においては win-win を追求するマインドセットが求められるが、知財を保護する事を重視してきた企業にとってそれは難しい事だ。
- 製薬業において、知財が単体で価値を持つわけではなく、製品のライフサイクル、とりわけ一定の製薬企業においては期間満了に大きく左右される。現時点では、自社における知財評価は単純化しすぎている嫌いがあるが、事業開発ユニットでは、様々な場面に適用できるより洗練された評価モデルを作成している最中である。

企業名：Eli Lilly and Company

応対者：Doug Norman, General Patent Counsel; Lawrence Welch, Assistant General Patent Counsel

(IP 部門の位置づけ)

- IP スタッフは、インディアナポリスの法律部門に拠点を置いているが、米国や EU の他の地域で研究開発施設に付いているスタッフもいる。
- Eli Lilly の特許グループの 70% は弁護士であり、残りの 30% は特許調査員などの行政およびサポートスタッフである。また、特許グループの弁護士の 50% は、以前は Eli Lilly の R&D で働いており、かつ Eli Lilly の「特許アカデミー」プログラムを通じて知財に関する詳細なトレーニングを行っている。

(IP 部門の業務の行ない方)

- Eli Lilly や他の製薬企業一般においては、特許ポートフォリオは極めて重要な要素である。排他的特許権の有無が、企業利益に直接的に影響を与える。例えば、過去の製薬会社の例では、会社の年間売上高の 1/3 の売上を持つようなブロックバスターの特許が切れた際には、その企業の価値は 30% も減少した。このように製薬業界では特許の価値が非常に重要となる。
- 特許をどのように取るか、またライセンスの行ない方は発明の時点で考える事が重要であると考えている。従って、Eli Lilly の知財担当者は、常に R&D 部門と早い段階で緊密に連携している。また Eli Lilly では、強力な特許の保護が行われていないものに対して大きな投資を行う事はない。
- 知財の調達を行うことも製薬業界ではよく行われており、これは、ポートフォリオ分析を行う社内の弁護士が担当している。
- エンフォースメントについては、外部の弁護士に発注することがある。

(IP 部門のトレーニングとスキル)

- Eli Lilly のすべての特許弁護士は法律学位を取得する前に化学または生物学の学位を取得しており、50% は Eli Lilly での R&D 経験を有している。
- 同社では R&D の経験をもった人材が知財業務を行う必要性を感じており、R&D のスタッフ向けに知財のスキル開発を行う独自の特許アカデミーのトレーニングプログラムを開発している。プログラムは、R&D 部門のなかで法律の適性を持つ可能性のあるスタッフを探し、プログラムに合格した場合、法律学校の全授業料を支払い法学のトレーニングを行っている。

(IP マネジメントの取組)

- Eli Lilly は、大学の研究者や他の企業と協力してオープンイノベーションに取り組んでいる。この協業において重要なのは、オープンになる可能性のある発明と秘匿する発明を明確に切り分けることである。また、コラボレーションが、競争前に行われているかどうかによっても判断は変化する。
- 製薬業ではライセンスを行う部署があり、Eli Lilly ではライセンスのみを担当するスタッフがいます。ライセンスの業務については、この数年間で大きく変わったことはない。ライセンスのときは、本質的には排他的な期間と、導入物が持っている潜在的な利益にもとづいて価値評価がなされる。
- Eli Lilly の基本的な特許戦略や業務はこの 50 年間で大きく変わっていない。多くの特許が 1 つの製品に組み込まれるわけではなく、一つの製品に数少ない特許が使われているという構造事態は変わっていないためである。また、Eli Lilly では、1960 年台にジェネンテックと共同して米国初の DNA 製品を上市しており、近年のオープンイノベーションのようなものも、早くから取り組んできたといえる。

ヒアリング先：Tusher center for the Management of Intellectual Capital,  
Haas School of Business, University of California Berkeley  
応対者： David Teece, Faculty Director

(知財マネジメントのトレンド)

- ▶ 知財マネジメント、特に特許のマネジメントに関する多くの前提は、50 年前に支配的であった考え方に根ざしていた。製品の垂直統合を追求し、ほとんどの製品が“1つの製品に1つの技術と1つの特許、そして低い不確実性”というシナリオである。しかし以降50年間では、「モジュール化」といわれる、ビジネス機能の分離が見られ、ネットワーク化された情報技術の普及と世界的な知識の分散がおこった。これまで知財を製造、マーケティング、流通に活用することが主な役割だったが、現在ではこれらの要素だけではなくより複雑な関係の中にある。
- ▶ 過去の多くの企業が独自の拠点で研究開発を行っていたが、イノベーションの重心が変化し、多くの企業は自社の研究開発に多額の投資をしなくなった。現在多くの企業が、革新的な新技術の導入や、戦略的な知財へのアクセスのために、他の企業とのライセンス供与を検討している。
- ▶ 現在の主要経済国は、以前の産業経済モデルよりも知財に大きく依存する創造的な経済へと変化している。その結果、知的財産保護の欠如が創造的経済に大きな影響を及ぼすようになり、先進国にとって知財マネジメントは重要な要素になっている。同様に企業にとっても知財のマネジメントが重要となり、知財が保護されない国からは事業を撤退させる行動に繋がるだろう。生産コストを下げることもできても、他社に知財が流出する危険があるからだ。
- ▶ 特に米国では、2つの大きな要因が知財を企業にとって大きな問題にしている。第一に、1984年に新しく形成された米国連邦巡回控訴裁判所で制度的な改善があったということ、第二には、競争とイノベーションの基盤が、グローバルに変化しているということが挙げられる。
- ▶ 大規模な特許ポートフォリオを持つ大企業は弱い知財保護を好み、小さな企業が強い知財保護を望むケースが多い。IT業界の大きな企業は、一つの製品に多くの知財を必要とし、クロスライセンスを含む他社との取引を行わなければならないためである。しかし、知財の価値は市場セグメントやどのように製品が使われるかなど、さまざまな状況によって異なる事も認識しておく必要がある。
- ▶ 私が1986年に出した“Profiting from Innovation”とそれに続く研究によって、イノベーターとイノベーターが捉えるイノベーションの価値の関係を明らかにしようとし

ている。これについて、最終的にPFIフレームワークの開発に繋がった。これは、複数のプレイヤーが関わったイノベーションからの利益の専有性は、ある資産のイノベーションへの依存度と、イノベーションを補完する資源への依存度合いによる。

- ▶ アイデアを競合他社が真似ることができ、研究開発費の負担なしに製品を市場に出すことができる場合、新製品を市場に出す最初の企業は他社と同じ利益を生み出すことはできない。その為、企業はイノベーションへの取組を少なくしてしまう可能性がある。それを防ぐには知財権を保護していく必要がある。実際の製品に複数の発明を必要とするような場合は、技術と知的財産の所有権と、補完的な技術について検討する必要がある。
- ▶ 知財マネジメントに関連する標準を作ることは良い面も悪い面もあると考えます。例えば、価値評価の手法というのは環境、文脈に依存している部分がかなりある。つまりすべての企業に共通で使えるような標準をつくっていくことは難しい側面がある。

(知財マネジメントの教育について)

- ▶ 現在の経営環境の中では、知財戦略なしにうまくビジネスを行うことは非常に難しいと考えられる。しかし、企業は知財戦略を通常のビジネスプラクティスに組み込むことにまだ苦勞している。成功するアプローチを開発するためには、さまざまな部門との対話が求められるが、技術戦略を理解し開発するために、弁護士と幹部の間に共通の言語が必要である。しかし、現在はこれらの共通言語が十分でないと言える。
- ▶ 知財の専門家は、知財を保護するために利用できるさまざまな手段に留意し、さまざまなオプションを徹底的に考える方法を理解する必要がある。たとえば営業秘密は、特定のビジネス関連の知識やプロセスに関する特許の代替品であるが、特許とは大きく異なる働きをし、所有者に法的保護を提供するために、企業が取るべき特定の措置を要求している。現在の知財の専門家は、特許だけではなく他の知財権とビジネスについて理解することが重要だといえる。
- ▶ 同時に、知財専門家は、政府の規制の動向についても把握することが求められる。米国の規制は、特許法と反トラスト法、そして産業間で異なる動きをする事があることを理解しなければならない。政府は、選挙サイクルや予算編成といった短期的な時間軸で行動を変える事があり、このことは、企業経営においてもたびたび問題になる。現在の制度が続くわけではなく、変更される可能性を常に考えておくことも重要になる。
- ▶ より重要なこととして、知財部門のリーダーは、戦略的マネジメント、アントレプレナーシップ、イノベーションの分野のトレーニングをする事が求められる。これは知財がどのように収益や、他のビジネスファンクションと関わっているかを理解することが重要なためである。知識社会の到来によって、より無形資産の重要性が高まっており、企業の成長に欠かせないものになっている。



ヒアリング先：Ratner-Prestia (IP law firm)

応対者：Brian O'Shaugnessy, Shareholder and Current President of the Licensing Executives Society of the US and Canada (LES)

(IP マネジメントの昨今の傾向について)

- 20年前より、知財問題が人々の間で一般的なものとなり、企業の重役はより知財に対し意識を向けるようになった。しかし、法律の変化は、米国における特許の予測可能性と信頼性との妥協の産物であった。グローバルな要素と共に判例法と成文法を通じて特許法に与えられる変化は、米国の特許の価値を低下させている。
- 異なる産業は知財に対しても全く異なる考え方を持つ。知財が製品やサービスにどのように組み込まれるかにより、知財に関連する競争上のインセンティブが根本的に異なるからである。例えば、シリコンバレーのテクノロジー企業は、製品に数千もの特許技術が組み込まれた典型例であるが、彼らは特許の規制を緩くしようとしている。対称的に製薬業界は、製品中に片手で数えられる程度の特許技術しか含まれない典型であるが、権利の強化を望んでいる。この違いは両企業のイノベーションの違いを激化させている。つまり、テクノロジー企業の製品は数年で古くなり、製薬業の製品は数十年単位の寿命を持つ。
- 1990年代と2000年代初頭には、多くの企業は経営のスリム化と間接業務の削減に動き始めた。そして、技術的な問題の解決を外部化から「オープンイノベーション」が生み出された。その最たる例がシスコだろう。実際、科学者やエンジニアを外に出し、内部では将来的に価値を生み出す新しい技術を開発するスタートアップを開始した。この戦略は追究する企業にはリスクが付きまとうが、同時に収益を生む高い可能性もある。加えて、この戦略は研究開発のコストを減少させ、企業の財務状況をバランスシート上では良くする。
- ライセンスは企業にとって一般的な知財実務として制度化されている。1960年頃には、ライセンスは高度な経営として始まったが（LESは1960年代に、ライセンシングを統合する、知財部門に携わる人のコミュニティとして形成された。）、今日では企業における日常業務になり、重要度が低下している。30年前は殆どどのライセンス合意は法律家によって作成されたが、テンプレートやツールの登場により、エンジニアやビジネスマンがライセンス合意の草案作成に関与できるようになっている。
- 知財評価は昨今のとても大きな問題である。特許を他の知財と同様に評価することはいまだ課題である。数年前のLESのイベントで、イリノイ北部の地方裁判官ジェームズ・ホルダーマンが、標準必須特許（一般的な技術水準における「公正かつ合理的な

出願」による権利取得)に関する2つの判決に関わった経験を発表してくれた。彼はそこで、特許の評価法が公正かつ合理的であることを考慮すべきか否かを決定するか問われた。しかし彼は、そのような決定を裁判官に委ねるのは間違っている、というのだ。企業は、評価のための皆が納得できる方法論を必要としている。しかしそれはまだ課題のままである。

- 知財部門の資格に関しては、ビジネス、エンジニア、そして法律の修士号又は博士号を有している。しかし、直接知財とは関係のない学士号を持つ職員もおり、彼らは調査やその他業務支援の面で知財部門の重要な職員である。知財に関係のある資格を持たない知財職員には、LES が立ち上げ非営利で運営されている CLP など、知財の学位証明を付与する資格認定制度が存在する。
- LES 会員の構成は、他諸国における知財管理実務の有用な指標となるかもしれない。例えば、EU における LES の会員は殆どが外部の知財法務で構成されているが、米国の場合 60%が法律家でそれ以外が 40%存在する。日本における LES 会員の区分について正確に把握していないが、大半が法律家そして中には特許実務家（非法律家でも一定の知財法務を担う権利を有するもの）ではないか。
- 知財の評価は、知財管理業務の中では難しい主題である。ライセンスの能力を真に高めるには弁護士の経験を必要とする。ライセンシングとは協奏曲であり、独演ではない。つまり、ライセンスのプロは合意形成の際、知財評価の技術としての IP ランドスケープから、法と市場における戦略まで、多くのことを意識しなければならない。ライセンス合意の草案を作成するのに役立つテンプレートやツールが例えあったとしても、実際の弁護士としての実践的な経験は、リスク管理や資料の質を確保する上で大変貴重である。
- 何年かのライセンス評価の例として、15 年前の LES での出来事がある。彼はある知財実務家と話していた。彼は IBM とマイクロソフトの知財案件を担当しており両社とも互いの特許を利用でき、マイクロソフトは形成されつつあった OC 市場で強力な存在となる事ができた。当事合意交渉の最中であつたが、特許を評価する方法が確立されていなかった。そのため考え出された適切な方法は、印刷された出願書の重さを量り、その重量で価値を量ったのだ。それ以来長い年月が経ったが、知財評価はいまだに知財が有する本当の業務的価値を評価できず、恣意的な評価をしがちだと思う。

#### (IP 部門との仕事をうけた見解)

- 企業と仕事をする際の内容は、企業の種類によって異なる。研究開発に注力する企業と大学は、殆どの知財実務をアウトソースしている。一方大企業は社内顧問にかなりの部分仕事を任せている。

- ▶ ある企業では、「技術リエゾン」と呼ばれる者を雇用している。良く在るのは、知財実務の経験を持ちかつエンジニアかビジネスの経歴を持つ者が、交渉やライセンスの支援をするが、法務の経験はない者である。コダックはこうした職員を雇用する企業の先駆的存在である。
- ▶ スタートアップ企業を代理する仕事が多い。これらの企業は非常に小さく、まだ1, 2人しか職員がいないこともあり、法律顧問を雇う余裕もなく、知財に関する戦略的なアドバイスや法的実務は、完全に外部顧問に任せている。
- ▶ 知財を専門とする法律事務所の種類は幅広く、ライフサイエンスなど特定の産業の特許に集中する小規模なものから、知財専門の総合的サービスを提供するものまである。企業が強固な関係性を築くのは一つか関連する少数の事務所だけなのだが、異なる法律事務所を利用するにはそれなりの動機があるのかもしれない。ある事例では、**Ratner-Prestia** が過去一度も代理となった事のないクライアントから、ある技術のライセンスを取得する出来るかを尋ねられたことがある。というのも通常利用する法律事務所では、対象企業からそのクライアントの身元を特定される可能性があったからだ。こうした事例は、企業が外部顧問に頼る戦略的な動機の多様性を示している。

(知財実務への見解について)

- ▶ 知財業務について内部顧問が行うか外部顧問も巻き込んで行うか、世界が違えば異なるバランスが生ずる傾向がある。例えば EU では、戦略機能は社内に維持しつつ訴訟対応は殆どの企業がアウトソースしている。一方英国では、全て社内で行う傾向にある。米国ではこのバランスはとても周期的に変わる。IP 運用を拡大してコストがかかりすぎると判断し、部門を縮小して、また外部の弁護士に頼る企業が数多くある。知財実務の量と種類によって異なるものの、多くの企業が知財実務のいくつかの部分において外部顧問を使用する傾向にある。それは外部顧問であれば、忙しい時期においても知財能力を高める効果的な方法を提供し専門特化したものを生み出せるからである。



# スキルカード 編



# 取扱説明書





# 知財スキル標準 version 2.0

## 取扱説明書

## 1. 「知財スキル標準」を利用してできること



知財スキル標準 = 知的財産人材育成ツール

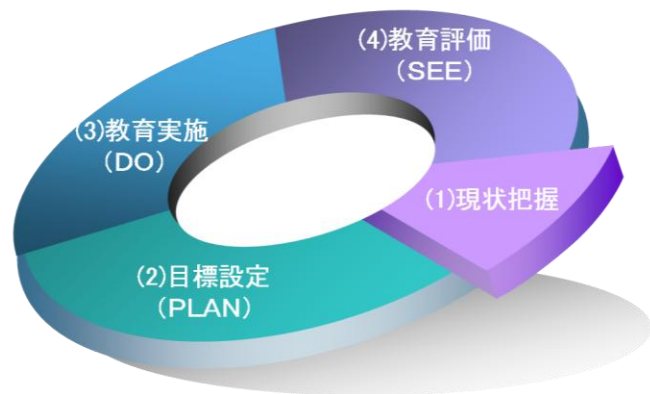
### ■ 企業にとって

自社の知的財産人材育成に利用できます。

例えば、知的財産人材育成を

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

### 人材育成マネジメントサイクル



という「人材育成マネジメントサイクル」によって行う方法で考えれば、

### (1) 自社の知財人材の「現状把握」に利用できます。

自社の知財人材について、

「『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。」

### 自社の知財人材の現状を把握できる



というように、知財人材の「現状把握」に利用することができます。

## (2) 自社の知財人材育成の「目標設定」に利用できます。

自社の  
知財人材  
について、



「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2にすることにしよう。」

というように、知財人材育成の「目標設定」に利用することができます。

そして、その「目標管理」あるいは教育実施（DO）を行った後、

## (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ます。

自社の  
知財人材  
について、



「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Off-JTを実施しよう。」

というように、知財人材育成の「教育評価」に利用することができます。

これ以外にも

#### (4) 自社の知財人材の採用に利用することができます。

人材募集の際に、『知財スキル標準』の『涉外』レベル 2 以上の人を求む』のように記載することができます。

更に、

#### (5) 自社の知財人材の再配置に利用することができます。

分散体制の自社全体の知財人材のレベルを把握したところ、あるビジネスカンパニーにレベルの高い人が集中してしまっていることが分かったような場合、人員を最適に配置して有効に OJT を実行するという「組み合わせ」を行うことで自社全体のレベルアップを図ることができます。

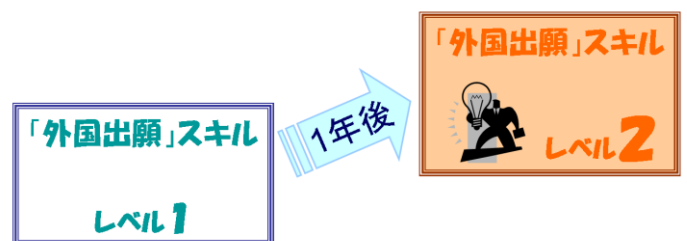
#### ■ 個人にとって

#### 自分のキャリアデベロップメントに利用できます。

自分のレベルについて、

「『知財スキル標準』を基準に自己判断すると自分は国内訴訟がレベル 2、外国訴訟がレベル 1 と分かった。最近、自社が外国訴訟対応を重視する戦略を採用したので外国訴訟のレベルを来年までにレベル 2 に自主的に引き上げよう。そのためには何をすれば良いのかをこの『知財スキル標準』で把握しよう。」

#### 自己のスキルアップの「目標設定」



目標を明確に⇒1年後にはレベルアップ

というように、  
自分のキャリアデベロップメントの  
参考資料として利用できます。

## 目 次

1. 「知財スキル標準」を利用してできること	2 ページ
2. 「知財スキル標準」の概要	6 ページ
3. 「知財スキル標準」の詳細な説明	11 ページ
3. 1 「知財スキル標準」の全体像	11 ページ
3. 2 業務別説明	18 ページ
3. 2. 1 「戦略(1)」業務	18 ページ
3. 2. 2 「実行(2)」業務	20 ページ
4. 「知財スキル標準」導入の方法	23 ページ
4. 1 基本編	23 ページ
4. 2 応用編	27 ページ
5. F A Q	28 ページ
6. こんなときは？	31 ページ

## 2. 「知財スキル標準」の概要

### (1) 「知財スキル標準」とは何か？

「知財スキル標準」は、企業における知的財産の創造・保護・活用に関する諸業務の発揮に必要とされる、個人の知的財産に関する能力を明確化・体系化した指標である。2017年2月に version 2.0 が作成された。

まず、前提として、知財人材にも審査官や弁理士等、様々な人材がいるが、この知財スキル標準が対象にするのは、あくまでも「企業における知財人材」である。



### 「企業」における知財人材を対象

次に、注意すべきは、知財スキル標準でいう、「スキル」というのは、知的財産に関する「知識」のみではなく、より広い「実務能力」を指しているという点である。

以下の「知財スキル標準」の実物を見て頂ければ、左の「業績評価指標」の欄にあるように、「実績」あるいは「経験」が定義されていることがわかる。

	情報(2.1.1) A.情報開示			
	業績評価指標	業務遂行能力評価指標		
レ ベ ル	<p>以下の条件の実績と経験を有する。</p> <p><b>①責任性</b> 総括責任者として対応</p> <p><b>②経験内容</b> 以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)</p> <p>1. 自社の企業戦略に沿って、広報、経営その他社内(例:事業部門)への知的財産関連情報(例:自社の知的財産戦略・方針)の発信に関する情報収集／企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。</p> <p>2. 自社の企業戦略に沿って、広報、経営その他社内(例:事業部門)への知的財産に関する発信情報(例:自社の知的財産戦略・方針)の現状分析／改善を成功裡に行った。</p> <p>3. 自社の企業戦略に沿って、「知的資産・経営報告書」またはこれに類するものの情報収集／企画／実施／評価／報告書作成(部分的なものを含む)を成功裡に行った。</p> <p>4. 自社の企業戦略に沿って、「知的資産・経営報告書」またはこれに類するものの現状分析／改善を成功裡に行った。</p>	<p>以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)</p> <p><b>①事業理解力</b></p> <p>1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。</p> <p>2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。</p> <p>3. 所掌業務の経営・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>4. 所掌業務の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。</p> <p><b>②法律</b></p> <p>1. 情報開示関連業務に必要な国内外の法律の改正情報・判例の事項の専門的な事項(例:専門書／専門雑誌レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。</p> <p>2. 前記に関連する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。</p> <p><b>③言葉</b></p> <p>情報開示に関する実践(例:広報、「知的資産・経営報告書」、IR、知的財産資産価値評価手法)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。</p> <p>2. 前記に関連する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。</p>		
	3	<p><b>③成果内容</b> 以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。</p> <p>1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:自社全体の知的財産に関する意識を高めた)。 〔必須〕</p> <p>2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。</p> <p>3. 全社規模で行った。</p> <p><b>④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> <p>1. 後輩(例:レベル4～5)に対する育成指導／助言を行った。〔必須〕</p> <p>2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。</p> <p>3. 社内講師を担当した。</p> <p>4. 社内委員会を主導した。</p> <p>5. 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。</p> <p>6. 社外委員会に主体的立場で参加した。</p> <p>7. 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。</p> <p><b>⑤その他</b></p>	<p><b>④技術</b> 情報開示関連業務に必要な技術(例:担当事業に関する最新技術の動向)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。</p> <p><b>⑤語学</b> 外国語(例:英語)の情報(例:諸外国の知的財産関連情報)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる(例:社外への発信情報の原稿を作成できる)。</p> <p><b>⑥対人</b></p> <p>1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。</p> <p>2. 関係者と連携し、協働できる。</p> <p>3. 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)。</p> <p><b>⑦その他</b> 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。</p>	

カード例

## POINT

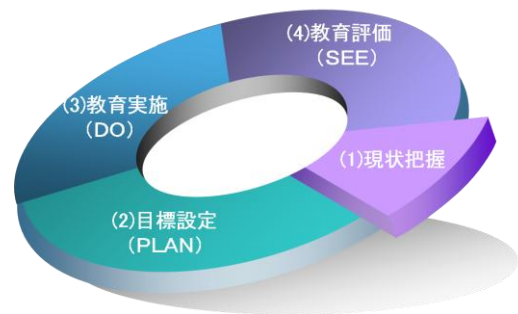
「スキル」＝「実務能力」＝実際の業務遂行に必要な能力。  
⇒ 「知識」のみの指標ではなくむしろ「実績と経験」の指標

### (2) 「知財スキル標準」は何に使うためのものか？

「知財スキル標準」は、知財人材育成のマネジメントに用いるツールである。スキル「評価」を行うツールのため、「評価」の側面だけに注目されがちである。しかし、何のための「評価」なのかといえば、それは「人材育成のため」ということである。

自社の知財人材の実務能力の「現状把握」を行い、その現状と理想のギャップを埋めるための人材育成の「目標設定」(PLAN)を行い、次に教育を実施した後に、その成果を「教育評価」(SEE)して確認し、ギャップが埋まっていない場合には更なる人材育成の「目標設定」を行う。このようなサイクル状の人材育成のマネジメントに用いるためのツールである。

### 人材育成マネジメントサイクル



## POINT

「知財スキル標準」＝人材育成のためのツール  
⇒ 自社の知財人材のスキルの現状把握、目標設定（育成計画立案）、教育評価に利用可能。

### (3) 「知財スキル標準」の全体はどのような構造になっているのか？

「知財スキル標準」はスキルを実際に定義したスキルカードが「実体」といえるものであるが、そのスキルカードは、全部で166枚存在する。

スキルカードの整理の仕方として、企業の知財に関する「職種」ではなく、「業務」で分けた点が一つの特徴である。

ここでの「業務」は、「知的財産に関連のある企業活動」を意味する。特定の「人」との結びつきがない点において「職種」と異なる。知的財産を創造し、保護し、活用するのが会社全体の知的財産に関する「業務」であるが、それを内容により「戦略」と「実行」に分類し(後述する「全体マップ」の縦軸)、段階により知的創造サイクルの創造・調達、競争力のデザインに基づいた保護、活用の段階(同じく「全体マップ」の横軸)に分けている。

例えば、「国内権利化」という業務を「人」に結びつけるとそれは一般には「国内特許出願担当」あるいは「国内特許出願業務」となるであろう。

企業の知財業務の実態として、例えば「特許出願担当」という職種を取ってみても、A社では主に発明の発掘と国内出願をやっている一方で、B社では同じ「職種名」でありながら、発明の発掘は行わず主に

出願と中間処理を行っているというように、同名の職種でも企業間で実態上の差異が生じうる。

そこで、特許出願については「発明支援」業務、「国内特許権利化」業務などという形で業務によって細分化してそれぞれの業務に必要なスキルが何かを定義することとした。



「知財スキル標準」＝企業における知財に関する業務毎にスキルを定義  
 ⇒ 「職種」毎ではなく「業務」毎に必要なとされる実務能力を定義。

具体的には、まず、業務を「戦略(1)」と「実行(2)」の二つに大別し（全体マップの縦軸参照）、その中の「実行(2)」部分を「管理(2.1)」と「実務(2.2)」に大別し、更にその中を細分化するという方法で業務を詳細に区分けしていている。これを「全体マップ」と呼んでいる。

全体マップは、更に「詳細マップ」に細分化され、その業務は、「戦略 (1)」で4、「実行(2)」で 54 業務に細分化されており、この詳細マップで記載された全 58 業務についてそれぞれスキルカードが存在している。

【全体マップ】

全体マップ

詳細マップ

戦略 (1)	戦略(1.1.1)		A:IPランドスケープ			
			B:知財ポートフォリオマネジメント			
			C:オープン&クローズ戦略			
			D:組織デザイン			
実行(2)	管理 (2.1)	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:規定	C:法的審査	
		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	
		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	
	実務 (2.2)	創造 (調達)	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
			委託・共同研究 (2.2.4)	A:研究開発委託	B:共同研究	
		保護 (競争力の デザイン)	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
			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	
			渉外(2.2.9)	A:条件交渉	B:ルール形成	C: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
		活用	価値評価 (2.2.11)	A:定量評価	B:定性評価	C:棚卸し
				D:外国訴訟	D:模倣品排除	

スキルカードには(1. 1. 1)から(2. 2. 11)までの整理番号が付されている。

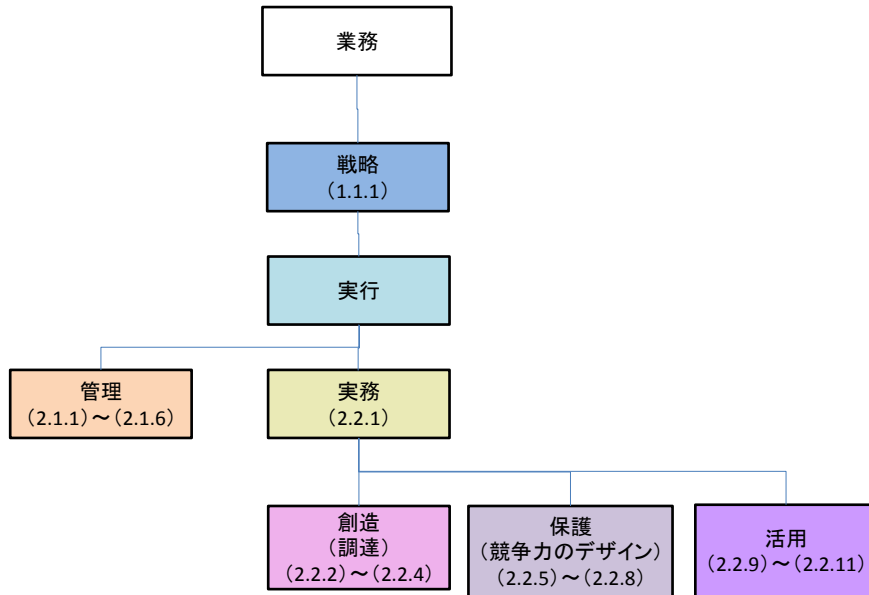
「業務」全体の構造を示したのが次の図である。





詳細マップに記載されている 58 業務毎にスキルを定義。

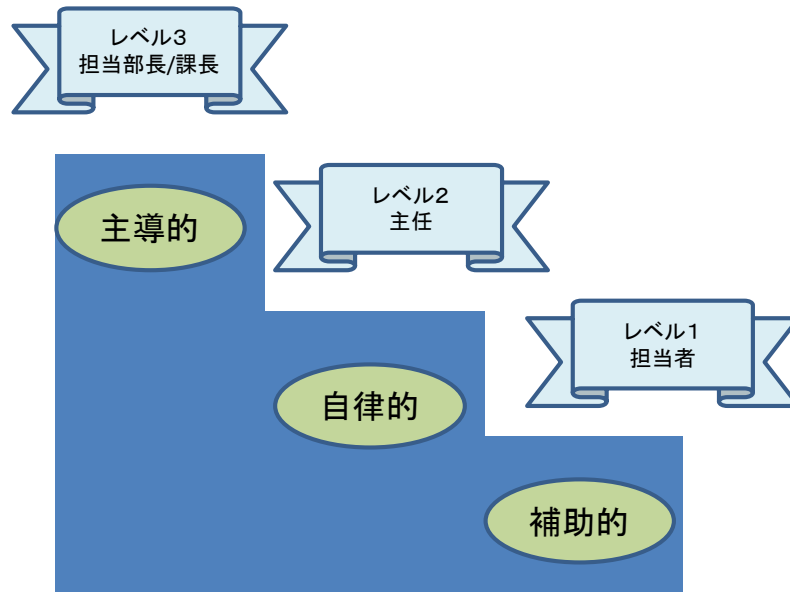
【「業務」の全体構造図】



#### (4) 「知財スキル標準」におけるレベル設定はどのようになっているのか？

業務のうち、「戦略(1)」に関する部分については段階なし。「実行(2)」に関する部分は3段階のレベル分けを行っている。

業務「実行(2)」部分のレベル設定のイメージ



#### POINT

「戦略(1)」に関するスキルレベルは段階なし。  
「実行(2)」に関するスキルレベルは3段階。

### 3. 「知財スキル標準」の詳細な説明

#### 3. 1 「知財スキル標準」の全体構造

知財スキル標準は以下の4つから構成され、その相関を以下の相関関係図に示す。

- (1) 知財スキル標準フレームワーク (知財関連業務の全体マップと詳細マップ)
- (2) 業務サマリ (各「業務」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) 知財スキルカード (スキルを定義したカード)

#### 相関関係図

#### 《知財スキル標準フレームワーク》

戦略 (1)	戦略(1.1.1)		A:IPランドスケープ B:知財ポートフォリオマネジメント C:オープン&クローズ戦略 D:組織デザイン		
	管理 (2.1)	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		
実行(2)	実務 (2.2)	法務(2.1.3)	A:営業秘密	B:規定	C:法的審査
		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
	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	
	創造 (調達)	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
	保護 (競争力の デザイン)	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
		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
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		
活用	その他(2.2.9)	A:条件交渉	B:ルール形成	C: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	
	価値評価(2.2.11)	A:外国訴訟	B:模倣品排除	C:国内訴訟	
		A:定量評価	B:定性評価	C:棚卸し	

#### 《知財スキル評価指標》

レベル	定義	人物イメージ
レベル1	補助的人材(指導を受けながら業務を遂行できる)	担当
レベル2	自律的人材(一人で業務を遂行できる)	主任
レベル3	主体的人材(業務を主導し、また指導を行ないながら業務を遂行できる)	担当部長・課長

#### 《業務サマリ》

業務	概要	業務内容
戦略(1.1.1)	IPのポートフォリオ管理、IPの権利化、IPの権利行使の推進	IPのポートフォリオ管理、IPの権利化、IPの権利行使の推進
管理(2.1)	情報管理、人材管理、法務管理、リスク管理、予算管理、アウトソーシング管理	情報管理、人材管理、法務管理、リスク管理、予算管理、アウトソーシング管理
実行(2.2)	調査、知的創造、創造支援、委託・共同研究、ブランド保護、技術保護、コンテンツ保護、デザイン保護、その他、エンフォースメント、価値評価	調査、知的創造、創造支援、委託・共同研究、ブランド保護、技術保護、コンテンツ保護、デザイン保護、その他、エンフォースメント、価値評価

#### 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、社内外講師等)
- ・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(②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)

#### 《スキルカード》166枚

情報(2.1.1)情報開示	情報収集・分析	システム
<p>① 情報開示の必要性を判断する。</p> <p>② 情報開示の範囲を決定する。</p> <p>③ 情報開示の方法を決定する。</p> <p>④ 情報開示の進捗を管理する。</p>	<p>① 情報の収集方法を決定する。</p> <p>② 情報の収集を実施する。</p> <p>③ 収集した情報の整理・分析を行う。</p> <p>④ 収集した情報の活用を検討する。</p>	<p>① システムの要件を定義する。</p> <p>② システムの設計を行う。</p> <p>③ システムの開発・テストを行う。</p> <p>④ システムの運用・保守を行う。</p>

次に、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、知財スキル標準フレームワークを示す。

(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）

戦略 (1)	戦略(1.1.1)		A: IPランドスケープ			
			B: 知財ポートフォリオマネジメント			
			C: オープン&クローズ戦略			
			D: 組織デザイン			
実行(2)	管理 (2.1)	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 D: 法令情報収集・分析	B: 規定	C: 法的審査	
		リスクマネジメント (2.1.4)	A: 係争対応 D: ブランド保全	B: 他社権利監視	C: 他社権利排除	
		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 D: 翻訳会社	B: 特許事務所	C: 法律事務所	
	実務 (2.2)	創造 (調達)	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 D: デザイン創造支援	B: 発明支援	C: コンテンツ創造支援
			委託・共同研究 (2.2.4)	A: 研究開発委託	B: 共同研究	
		保護 (競争力の デザイン)	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 D: 外国事務	B: 外国特許権利化 D: 品種登録申請	C: 国内事務
			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	
			渉外(2.2.9)	A: 条件交渉	B: ルール形成	C: 権利処理
		活用	エンフォースメント (2.2.10)	A: 侵害判定 D: 外国訴訟	B: 侵害警告 D: 模倣品排除	C: 国内訴訟
			価値評価 (2.2.11)	A: 定量評価	B: 定性評価	C: 棚卸し

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」の内容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業務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「業務」、すなわち「企業が保有すべき知的財産に関する業務」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業務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業務を「戦略(1)」、「実行(2)」に大別し、更に「実行(2)」を「管理(2.1)」と「実務(2.2)」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業務であるかを示すために、「創造/調達」段階、「競争力のデザイン」段階、「活用」段階の3つに分類している。

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業務について、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)」という業務については、「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つの詳細業務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業務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、58項目である。

以下に、「知財スキル標準フレームワーク」の全体マップと詳細マップで記載されている各「業務」の用語の意義について簡潔にまとめた(2)業務サマリを示している。

なお、知財スキル標準では、職種ではなく業務レベルで詳細に内容を記述している。例えば中堅・中小企業では「意匠・商標担当者」という職種があつて、一人で意匠と商標の業務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業務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、意匠業務のスキル定義と商標業務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、各業務は可能な限り詳細に小分けされている。

## (2) 業務サマリ

戦略 (1)	戦略 (1)	A. IPランドスケープ	マクロ経営・経済環境を踏まえた将来展望の提示、個別技術・特許等の動向把握。
		B. 知財ポートフォリオ・マネジメント	IPランドスケープを踏まえた自社保有技術に関する出願・放棄・秘匿等の戦略策定を通じた知財ポートフォリオの構築。
		C. オープン&クローズ戦略の実行	エコシステムデザインおよびクローズ領域の保護、維持。
		D. 組織デザイン	自社のグローバル戦略に適合した各地域の知財部門の権限・統制・自律のあり方に関する構想・提案（経営陣への働きかけ）。
管理 (2)	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。
		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書の作成を行い、実行を支援する。
		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。
	人材 (2.1.2)	A. 教育	自社の知財人材育成の企画書の作成を行い、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。
		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、フェロ一制度）を企画書の作成を行い、実行する。
	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。
		B. 規定	社内規程の企画、提案と遵守体制の構築も行う。
		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。
		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。
	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。
		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。
		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。
		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。
	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き、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。
		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。
		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。
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。	
	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。	
	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。	
	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。	
実行 (2)	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。
		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。
		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。
	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。
		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。
		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。
	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、不出願等の評価を行う。 ・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、不出願等の評価の評価を行う。
		B. 発明支援	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。
		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。
		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、不出願等の評価を行う。
	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。
		B. 共同研究	共同研究を行う。
	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。
		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。
	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。
		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。
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。	
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。	
E. 品種登録申請		種苗法に基づいた品種登録を申請する。	
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。	
	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。	
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。	
	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。	
渉外 (2.2.9)	A. 条件交渉	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。	
	B. ルール形成	標準化をはじめとする市場の競争ルール策定の支援を行う。	
	C. 権利処理	著作権・著作権隣接権、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。	
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。	
	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。	
	C. 国内訴訟	知的財産関連訴訟の遂行、対応を行う。	
	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。	
	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。	
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。	
	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。	
	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。	

### (3) 知財スキル評価指標

知財スキル評価指標は、業務サマリで示された各業務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。

「実行(2)」部分では、以下のように3段階にレベル分けしている。

レベル	定義	人物イメージ
レベル1	補助的人材(指導を受けながら業務を遂行できる)	担当者
レベル2	自律的人材(単独で業務を遂行できる)	主任
レベル3	主導的人材(業務を主幹し、また指導を行ないながら業務を遂行できる)	担当部長、課長

次に、スキルを評価する指標としては、「戦略」部分では「スキル評価指標」として全ての業務に共通する「ミッション及び貢献すべき課題」を記載した後、業務ごとの「業務内容」「知識」「能力」「経験」について、カードに記載している。知財スキル標準 version 2.0 では「戦略 (1)」の大幅な改訂を行っている。まず、知財人材のミッションを定義し、貢献すべき経営上の課題を明確化した上で、行う業務を4つ特定している。それはすなわち、「IP ランドスケープ」、「知財ポートフォリオ・マネジメント」、「オープン&クローズ戦略」、「組織デザイン」の4業務である。上記の4つの項目は、この10年で重要性が高まったもしくは新しく発生した業務である。4つの業務のそれぞれの業務内容については、3. 2. 1において述べる。

「実行」部分におけるスキルを評価する指標としては、「業績評価指標」と「業務遂行能力評価指標」とし、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。

**業績評価指標** : 成果や仕事の実績等

- ① 責任性(リーダー経験等)
- ② 経験内容(難易度の高さ等)
- ③ 成果内容(成果の影響度, 規模, 予算額等)
- ④ 社内外貢献(後輩の育成, 情報発信, 論文執筆, 社内外講師等)
- ⑤ その他

**業務遂行能力評価指標** : 知識等に相当する評価指標

- ① 事業理解力(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)
- ② 法律(法律と判例等のいわゆる法学的理解度)
- ③ 実務(②以外の現実の業務に必要な情報の理解度)
- ④ 技術(先行技術理解度及び新規な技術の理解力)
- ⑤ 語学
- ⑥ 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)
- ⑦ その他(文章力, 先見性等)

それぞれの評価指標の項目は、スキルを定義する際のいわば「切り口」であり、各業務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。

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、画一的ではなく、どちらかの定義に当てはまる場合にレベル判定できるようにした。

知的財産の業界では審査期間や存続期間があつ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。



## (4) スキルカード

「戦略(1)」: 4 枚, 「実行(2)」: 162 枚から構成されている。

情報(2. 1. 1) A.情報開示	
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>①責任性</b> 主担当者として対応</p> <p><b>②経験内容</b> 以下のいくつかを自発的に、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>1. 自社の企業戦略に沿って、広報、経営その他社内(例: 事業部門)への知的財産関連情報(例: 自社の知的財産戦略・方針)の発信に関する情報収集／企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行なった。</li> <li>2. 自社の企業戦略に沿って、広報、経営その他社内(例: 事業部門)への知的財産に関する発信情報(例: 自社の知的財産戦略・方針)の現状分析／改善を成功裡に行なった。</li> <li>3. 自社の企業戦略に沿って、「知的財産・経営報告書」またはこれに類するもの情報収集／企画／実施／評価／報告書作成(部分的なものを含む)を成功裡に行なった。</li> <li>4. 自社の企業戦略に沿って、「知的財産・経営報告書」またはこれに類するもの現状分析／改善を成功裡に行なった。</li> </ol> <p><b>③成果内容</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>1. 効果が実際に確認された(例: 自社全体の知的財産に関する意識を高めた)。(必須)</li> <li>2. 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>3. 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。</li> </ol> <p><b>④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>1. 後輩(例: シェベル)に対する育成指導／助言を行った。</li> <li>2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。</li> <li>3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。</li> <li>4. 社内講師を担当した。</li> <li>5. 社内委員会にメンバーとして参加した。</li> <li>6. 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>7. 社外委員会にメンバーとして参加した。</li> <li>8. 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><b>⑤その他</b></p>	<p>以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)</p> <p><b>①事業理解力</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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、他者に説明することができる。</li> <li>2. 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>②法律</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 情報開示関連業務に必要な国内外の法律の改正情報・判例の事項の専門的な事項(例: 専門書／専門雑誌)を把握している。</li> <li>2. 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>③英語</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 情報開示に関する業務(例: 広報、「知的財産・経営報告書」IR、知的財産資産価値評価手法)の専門的な事項(例: 業務全体の60～70%程度)を理解している。</li> <li>2. 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>④技術</b> 情報開示関連業務に必要な技術(例: 担当事業に関する最新技術の動向)の専門的な事項を理解することができる。</p> <p><b>⑤語学</b> 外国語(例: 英語)の情報(例: 諸外国の知的財産関連情報)を調べ(例: 60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例: 60～70%程度)伝達することができる(例: 社外への発信情報の原稿を作成できる)。</p> <p><b>⑥対人</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 関係者(例: 社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。</li> <li>2. 関係者と連携し、協働できる。</li> <li>3. 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> </ol> <p><b>⑦その他</b> 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。</p>

## 3. 2 業務別説明

全体マップにおいて、業務は「戦略(1)」と「実行(2)」に大別されているが、両者の役割は若干異なるところがあり、そのためカード自体の構造も異なっている。

まず、業務の「実行(2)」の部分は、「実行」を担っている主に専門職系の知財人材育成のためにある。

これに対し、「戦略(1)」の部分は、知財業務を行う人材が事業への貢献を行うために行う業務である。そのため、既に人材として想定されるのは相当の経験を積んだ人々であり、また、知財以外の知識、経験も要求される。

このような違いから、「戦略(1)」部分のスキル定義の意義もやや異なっており、知財人材育成のためというよりもむしろ「戦略」的な業務を担える人材の将来の人材像や知財人材の果たすべき役割を示すことにあるといえる（ただし、もちろん「実行(2)」部分と同じように「戦略」を担っている人材の人材育成に利用することは可能である）。

### 3. 2. 1 「戦略(1)」

#### 「戦略(1)」の定義

知財スキル標準における「戦略(1)」とは、「経営もしくは事業上の重要な課題である新規事業創出、既存事業の維持、成長、撤退に対する貢献として知財人材が果たすべき役割」と定義されている。また「戦略(1)」は創造・保護・活用の全てにまたがって立案され、執行されるものであるという考えに立っているため、いわゆる「知的創造サイクル」の各ステージ（創造・保護・活用）では分けていない。

#### 「戦略(1)」の対象

知財スキル標準の「戦略(1)」部分の対象としては、マネジメント層を補佐して戦略の企画を提案するような人材層も含まれる。具体的には、知的財産部門の企画系人材などがそれにあたる。

### 「戦略(1)」の活用方法

「戦略(1)」部分のそれぞれのスキルカードは、各企業が新規事業の創出、既存事業の維持・成長・撤退の戦略を策定する際に、知財部門が事業部門、研究開発部門、企画部門などから求められる役割を示したもので知財専門家としての役割を超えて、事業への貢献を目指す人材が獲得すべきスキルの目標として活用する事を想定している。また、知財部門の組織としての事業への貢献のあり方の目標として活用する事も可能である。

#### 「戦略(1)」における業務内容

今回、新規に追加した4つの業務について、以下の通り、業務内容を定めている。

業務名	業務内容
IP ランドスケープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析</li> <li>・ 企業、技術ごとの知財マップ及び市場ポジションの把握</li> <li>・ 個別技術・特許の動向把握（例：業界に大きく影響を与えうる先端的な技術の動向把握と動向に基づいた自社の研究開発戦略に対する提言等）</li> <li>・ 自社及び競合の状況、技術・知財のライフサイクルを勘案した特許、意匠、商標、ノウハウ管理を含めた、特許戦略だけに留まらない知財ミックスパッケージの提案（例：ある製品に対する市場でのポジションの提示、及びポジションを踏まえた出願およびライセンス戦略の提示等）</li> <li>・ 知財デューデリジェンス</li> <li>・ 潜在顧客の探索を実施し、自社の将来的な市場ポジションを提示する。</li> </ul>
知財ポートフォリオ・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社保有技術に関する出願・放棄・秘匿等の戦略策定を通じた知財ポートフォリオの構築</li> <li>・ 技術動向や競合の特許出願状況、市場におけるルール形成等の動向を勘案した、時機を得た全社的知財ポートフォリオの評価・見直し</li> <li>・ 知財ポートフォリオや知財戦略パッケージにおけるコスト・リターン分析・評価</li> <li>・ ポートフォリオ分析に基づいた R&amp;D テーマ及び社外からの調達が必要となる技術の評価・提案</li> <li>・ 過去の知財戦略に関するエビデンスに基づく成果評価・検証</li> </ul>
オープン&クローズ戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部企業・技術の評価</li> <li>・ 知財の観点からのアライアンス候補企業・M&amp;A 候補企業の探索・提案</li> <li>・ エコシステムデザインの構想・構築</li> <li>・ 新規・既存技術のオープン・クローズ戦略の立案（①知財、標準化、営業秘密の切り分け ②知財、標準化、営業秘密のそれぞれについて戦略立案）</li> <li>・ クローズ領域の選定・確保、模倣品・侵害品の排除方針の策定</li> <li>・ 国内外政府・規制当局等への対応を通じた、模倣品・侵害品の排除を含む、最適な経営環境の構想・構築</li> </ul>
組織デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社のグローバル戦略に適合した、各地域の知財部門の権限・統制・自律のあり方に関する構想・提案（経営層への働きかけ）</li> <li>・ 各プロジェクトや実務上のオペレーションにおいて、知財部門が最適な関わり方ができるような組織デザインの構想・提案（経営層及び他部門への働きかけ）</li> <li>・ 自社の経営戦略に適合した知財部門のリソース配分に関する構想と推進</li> </ul>

### 3. 2. 2 「実行(2)」

### 「実行(2)」の定義

知財スキル標準における「実行(2)」業務とは「戦略を遂行すること」であり、「管理(2.1)」と「実務(2.2)」業務と分けられ、それぞれ「戦略に従って実務の支援，評価等を行うこと」「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を行うこと」と定義されている。

### 「実行(2)」のレベル分け

「実行(2)」業務におけるレベルは、レベル1～3の3段階で分けられており、企業に属する場合においてどのような立場の人物なのかがイメージしやすいように、人物イメージを例示してある。

「実行(2)」部分では、以下のように3段階にレベル分けしている。

レベル	定義	人物イメージ
レベル1	補助的人材(指導を受けながら業務を遂行できる)	担当者
レベル2	自律的人材(単独で業務を遂行できる)	主任
レベル3	主導的人材(業務を主幹し、また指導を行ないながら業務を遂行できる)	担当部長、課長

「実行(2)」部分は成果や仕事の実績で評価する「業績評価指標」と、知識等で評価する「業務遂行能力評価指標」に分けられる。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。

### 業績評価指標

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① 責任性(リーダー経験等)</li><li>② 経験内容(担当した業務の内容)</li><li>③ 成果内容(成果の影響度, 規模, 予算額等)</li><li>④ 社内外貢献(後輩の育成, 情報発信, 論文執筆, 社内外講師等)</li><li>⑤ その他</li></ul> |
|--|

上記、項目①から⑤はスキルを定義する際の「切り口」であり、各業務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。

上記の項目において、「①責任性」→どのような責任のもとで、「②経験内容」→どのような仕事をどのように、「③成果内容」→結果としてどのような影響を与えたか、「④社内外貢献」→会社及び業界全体の向上にどのように貢献したのか、という形で記述されている。

「②経験内容」での用語は、コンテキストによって内容が異なる場合がある。例えば、同じ「知的財産法」という用語であっても、業務によってその意味する内容が異なってくる。

また、「適切な」、「正確な」、「高度な」、「成功裡」のような程度を示す表現も、実際に意味する具体的な内容や基準値は、業務ごとに多少異なっている。

更に、「②経験内容」の項目に挙がっているものをレベル1では「いずれか」として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2～3では二以上についての実績／経験を有するものとしている。また、レベル2～3ではその項目の実績／経験が複数回あることが求められる。

「③成果内容」は、原則的にレベル2以上に対して要求しており、「効果が実際に確認された」ことを必須としている。また、「成果が最終的に経営層／株主に参照された」という項目については、会社にとって重要性が高い業務を行ったのであればその業務の内容あるいは結果について経営層あるいは株主に最終的には参照されることになるであろうと考えたためである。

「④社内外貢献」は、自己の業務のマニュアル作成や、後輩の育成や社内講習会の講師の担当のように、必ずしも「業務」そのものではないが、自己の所属する会社に貢献するような活動について評価しようとするものである。

また、社外委員会・社外講習会や論文執筆など社外貢献を求めるのは、社外活動を評価する仕組みを入れることでマクロな観点での知財業界全体の発展を考慮したものである。

## 業務遂行能力評価指標

- ① 事業理解力(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)
- ② 法律(法律と判例等のいわゆる法学的理解度)
- ③ 実務(②以外の現実の業務に必要な情報の理解度)
- ④ 技術(先行技術理解度及び新規な技術の理解力)
- ⑤ 語学
- ⑥ 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)
- ⑦ その他(文章力, 先見性等)

上記の項目において、「①事業理解力」では、各業務に対する企業戦略の中での自己の業務の位置づけの理解度について示している。

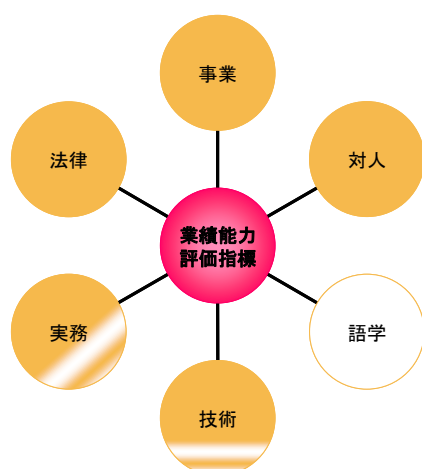
「②法律」では、知的財産関連の法律及び各業務において特に関連する法律についての知識量および理解度・応用展開力について示している。

「③実務」では、業務ごとに必要とされる実務について記述してあるが、具体的な内容は「業績評価指標」の「②経験内容」に書かれてある業務について行うことが出来ると理解することが出来る。

「④技術」においては、特許／実用新案等の技術分野をかつこ書きで示すことにより、どの技術分野において、レベル〇であるかを明確にさせることが出来る。また、例えば、多角的に事業を行っている企業においてはその技術分野に応じたレベルを表示することも考えられる(例えば、(2.2.6)A.国内特許権利化(化学)－レベル3／(2.2.6)A.国内特許権利化(電気)－レベル2)。

専門の技術分野ではないとしても、権利化等の業務においては、新技術や周辺技術を理解する事は必要である。そのような場合、当該技術分野についての理解力は求めるが、応用・展開力までは求めないというような場合もあるため、業務によってはレベル3であっても「理解することができる」という記述となっている。(業務遂行能力・対比表参照)

「⑤語学」はそれぞれの会社ごとに事情が異なり、項目が挙げられていたとしても、必須である場合とそうでない場合があると考えられるため、それぞれの事情に基づいた設定をして頂きたい。外国業務が主な企業においては、全てにおいて必須となることも考えられるし、ほとんどが国内向け業務であるという企業、担当分野が明確に分けられているような企業においては社内での実際の運用の際に細部について検討し策定することができ、自由度があるものとなっている。



「⑥対人」は、必ずしも知的財産業務に限った話ではないが、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、「納得させる・信頼される」ことも要求している。

「⑦その他」では、例えば、特許系業務の基本となる特許出願時の明細書作成において、自社の発明をより広い範囲で特許権利化するためには、文章力が必要不可欠である。このような文章力や先見性といった①～⑥の項目にあてはまらないものについて記述している。

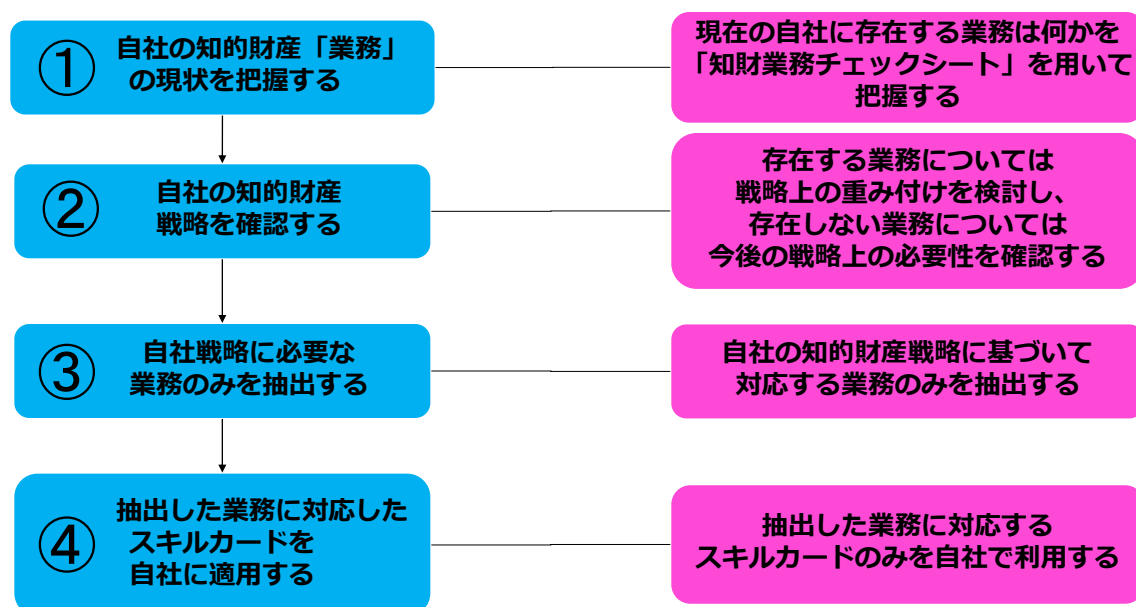
## 4. 「知財スキル標準」導入の方法

### 4. 1 基本編

#### ◆「知財スキル標準」導入のステップ

「知財スキル標準」には、メーカー系あるいはコンテンツ系を問わず、全ての知的財産に関する業務が含まれているため、そのままでは自社にとって必要でないもの(具体的には業務)も含まれることになる。したがって、自社で導入する場合には、「戦略(1)」と「実行(2)」部分のあわせて58の業務を自社用に取捨選択してから導入することが前提となる。

導入のための事前準備としては、以下のように考えていくと良い。



①のステップでは、自社の知的財産「業務」の現状を把握する。繰り返しになるが、「知財スキル標準」ではあらゆる規模、あらゆる産業を考慮して企業活動に必要な知的財産に関する「業務」を網羅している。そのため、ある特定の企業においてこの「知財スキル標準」の全体が必要になることはほとんどない。そこで、網羅的な「知財スキル標準」のうち、どの部分を用いるかを最初に決定する必要がある。

このステップで活用できるのが「知財業務チェックシート」である。このシートを用いて自社に存在する業務には○、自社に存在しない業務には×をつけることで自社の知的財産「業務」の現状を明確に把握することができる。

なお、注意すべきは、ここで存在の有無を確認すべきなのは「業務」であって「職種」ではない。例えば、特許出願担当者が専ら先行資料調査を行うことを兼務している企業の場合、先行資料調査の専任となるサーチャーという「職種」が存在しないからといって、先行資料調査の「業務」がない訳ではなく、この企業では、「調査(2. 2. 1)」の「A.先行資料」という業務が存在することになる。

②のステップでは、①のステップで作成した「知財業務チェックシート」を用いて、現状として存在し

ている○の部分については、自社の知的財産戦略に照らし、その重要性を確認することになる。

例えば、ここで海外市場の重要性から、「外国特許権利化」や「模倣品排除」の業務を強化したいと考えているならば、この業務の○印を◎に変更することも考えられる。

他方、現状は存在しないとして×にした業務についても、将来的にも必要のない業務なのかどうなのかについて確認する必要がある。仮に近い将来（例：数年以内）に必要となる業務と考えられれば、人材育成は一朝一夕では成し得ないため、今から人材育成計画に盛り込むことも考える必要がある。

③のステップでは、②のステップで取捨選択し、重み付け（○か◎）も確認した「知財スキル標準チェックシート」を参照しつつ、166枚のスキルカードのうち、自社に存在する（近い将来に必要なものを含む）「業務」に相当するスキルカードだけを自社用に抽出する。

④のステップでは、③のステップで抽出したスキルカードをベースに自社に適用する。ここから実際の「知財スキル標準」を利用した「知財人材育成マネジメント」の運用が始まる（運用例については、2頁の「1. 「知財スキル標準」を利用してできること」を参照して頂きたい）。

#### ◆モデル例

「知財スキル標準」の全部のカードを使わなければならない訳ではなく、自社に必要な業務について必要に応じて取捨選択して使うことが基本である。

「知財スキル標準」が適用できると考えられるメーカー系企業とコンテンツ系企業で考えてみた場合、例えば、コンテンツ系企業だと「先行資料調査（2. 2. 1. A）」や「研究・開発（2. 2. 2. A）」は必要のない業務であり削除することができる。

コンテンツ系企業の場合、メーカー系にのみ適用される業務を削除することによって、業務が大幅に限定されてシンプルな形で用いることができる。

以下の業務抽出モデルの例を参考にして、現在自社に存在する業務と将来的に必要となる業務や強化すべき業務をチェックして、中長期計画等に用いることもできる。この際、一人の担当者がたくさんの業務を担っている場合でも会社としては担当している数だけ業務が存在することになるので注意する。

以下に「完全自社内型（例：大手電気メーカー）」、「アウトソーシング型（例：中小企業）」、「医薬品メーカー」、「コンテンツ系企業」の業務抽出モデルを例示する。



【業務抽出モデルの例】

		完全自社型	アウトソーシング型	医薬品メーカー	コンテンツ系	
戦略 (1)	1 戦略	A. IPランドスケープ	◎	◎	◎	○
		B. 知財ポートフォリオ・マネジメント	◎	◎	◎	○
		C. オープン&クローズ戦略の実行	◎	◎	◎	○
		D. 組織デザイン	◎	◎	◎	○
管理 (2)	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. 規定	◎			
		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		◎	◎	◎	○	
実行 (2)	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	◎			◎	
渉外 (2.2.9)	A. 条件交渉	◎				
	B. ルール形成	◎		◎		
	C. 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	◎	○	◎		

【知財業務チェックシート】

知財業務チェックシート

現在 将来

存在するものには○、存在しないものには×をつける

				現在	将来
戦略 (1)	戦略 (1.1)	A. IPランドスケープ	マクロ経営・経済環境を踏まえた将来展望の提示、個別技術・特許等の動向把握		
		B. 知財ポートフォリオ・マネジメント	IPランドスケープを踏まえた自社保有技術に関する出願・放棄・秘匿等の戦略策定を通じた知財ポートフォリオの構築		
		C. オープン&クローズ戦略の実行	エコシステムデザインおよびクローズ領域の保護、維持		
		D. 組織デザイン	自社のグローバル戦略に適合した各地域の知財部門の権限・統制・自律のあり方に関する構想・提案（経営陣への働きかけ）		
管理 (2)	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。		
		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。		
		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。		
	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。		
		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。		
	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。		
		B. 規定	社内規程の企画、提案と遵守体制の構築も行う。		
		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。		
		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。		
	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態状況の確認、他社特許（著作物）を調査し無効（註廃）資料の確保を図る。		
		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。		
		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。		
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。			
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。			
	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。			
	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。			
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。			
	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。			
	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。			
	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。			
実行 (2)	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。		
		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。		
		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。		
	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。		
		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。		
		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。		
	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、不出願等の評価を行う。 ・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、不出願等の評価の評価を行う。		
		B. 発明支援	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、権利譲渡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。		
		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、権利譲渡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。		
		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、不出願等の評価を行う。		
	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。		
		B. 共同研究	共同研究を行う。		
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。			
	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。			
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。			
	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。			
	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。			
	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。			
	E. 品種登録申請	種苗法に基づいた品種登録を申請する。			
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。			
	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。			
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。			
	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。			
渉外 (2.2.9)	A. 案件交渉	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。			
	B. ルール形成	標準化をはじめとする市場の競争ルール策定の支援を行う。			
	C. 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。			
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。			
	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。			
	C. 国内訴訟	知的財産関連訴訟の遂行、対応を行う。			
	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。			
	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。			
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。			
	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。			
	C. 総論	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。			

\* 現在 = 現在の自社に存在する「機能」  
\* 将来 = 将来的に必要となる「機能」

## 応用編 (カスタマイズ)

スキルカードを取捨選択した上でカードの内容は変えずにそのまま利用することもできるが、自社固有の事情を考慮して利用したい場合にも、スキルカードの内容は適宜カスタマイズして導入することもできるよう作成しているため、各社ごとのカスタマイズを行うことを推奨する。

この際に注意して欲しいのは、「標準」との対応関係を明確にしておくことである。

### 評価指標のカスタマイズ例

例えば、国内マーケットのみを対象としている中堅企業であって、外国出願等を行っていないような場合、語学を必須としないようなカスタマイズをすることができる。

評価指標のカスタマイズで推奨しているのは「業務遂行能力評価指標」の「④技術」と「⑤語学」である。それ以外も「必須ではなく任意」とするようなカスタマイズを行うこともできる。

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
レベル	①責任性	以下の条件の実績と経験を有する。 総括責任者として対応	以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)
	②経験内容	以下のいくつかに関する経歴上の課題について、多角的な視点で様々な解決案の提案を複数回行った実績/経験を有する。(結果への寄与度50%以上) 1. 国内特許出願戦略の立案を成功させた。 2. 自社の特許戦略(例:標準化戦略)に沿った明細書の起草/作成を適切に行った(反復性を要する)。 3. 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)。 4. 自社の特許戦略に沿った発明/修正書の起草/作成を適切に行った(反復性を要する)。 5. 自社の特許戦略に沿った分割(変更)出願の明細書の起草/作成を適切に行った。 6. 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。 7. 自社の特許戦略に従って、対応が困難な拒絶取消請求を遂行した。 8. 自社の特許戦略に従って、対応が困難な審決取消請求を遂行した。 9. 事業が経営的リスクにさらされた場合に特許戦略に沿った主張を行い納得を得た。 10. 自社の特許戦略に従って、早期特許権利化(例:早期審査請求、面接の活用)を行った。 11. 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。	①事業理解力 1. 自己の所掌業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけ他社他部門の連携を心化を理解しており、戦略に基づいて特許の経営方針を判断でき、他者に説明することができる。 2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。 3. 所掌業務の経営/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。 4. 所掌業務の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案の提案ができる。
	③成果内容	以下のいくつかに相当する実績/経験を有する。 1. 複数の経営に資する効果が実証に確認された(例:明細書の品質が平均的に高い、困難な案件の特許化が成功した、審査費/不服審判請求の成功率が高い、戦略上重要なテーマのIP発明について独占性/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申請形成の進捗の構築策とそれにより特許取得するための意見書/修正書の作成/審判請求を行った。)(必須) 2. 成果が最終的には経営層/株主に参照されるに至った。 3. 主力製品/重要な特定のテーマ(得来のを含む)について行った(例:知的財産戦略に沿って、特許網を構築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)。	②法律 1. 国内特許権利化業務に必要な知的財産関連法規(例:特許法の新規性・進歩性・法定期間、出願、権利化に関する法令等)/法改正情報/判例の高度に専門的な事項(例:専門性必須とする点(ない)は広範囲かつ総合的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範囲かつ総合的な事項(例:専門性必須とする点(ない)は幅広い理解力があり全体を俯瞰することができる)を把握し、過去に類似のないケースにも応用/展開することができる。 2. 前記に関連する経歴上の課題を発見し、あるいはその課題に対して多角的な視点で様々な解決案の提案ができる。
	④社内外貢献	以下のいくつかに相当する実績/経験を有する。 1. 後輩(例:レベル4~5)に対する育成指導/助言を行った。(必須) 2. 質問に対して適切な回答/助言を行った。 3. 社内講師を担当した。 4. 社内委員会を主導した。 5. 社内講習会(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。 6. 社外委員会に主体的立場で参加した。 7. 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。	③実務 1. 国内特許権利化に関する業務(例:審査基準、中間処理、審判手続、審査官の特権、特許の方針)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範囲かつ総合的な事項(例:専門性必須とする点(ない)は幅広い理解力があり全体を俯瞰することができる)を把握し、過去に類似のないケースにも応用/展開することができる。 2. 前記に関連する経歴上の課題を発見し、あるいはその課題に対して多角的な視点で様々な解決案の提案ができる。
	⑤その他		④語学 国内語(例:英語)の情報をしっかりと迅速に(例:90%程度)理解することができる。 外国語(例:英語)の情報をしっかりと迅速に(例:90%程度)理解することができる。

「必須としない」  
こともできる

### 評価指標内のカスタマイズ例

業績評価指標では「実際に何をやったか」について評価している。例えば、レベル1では「②経験内容」であげられている項目の「いずれか」の実績/経験となっているが、項目のうち自社では全く取り扱わない項目があれば削除して運用しても構わない。あるいは特に必要な項目であれば、自社内での必須の項目とすることもできる。

業務遂行能力評価指標の「③実務」、「⑤語学」には%(パーセント)表記が例示されている。例えば「③実務」であれば、実務内容がそれぞれ異なるため自社における60%の実務とはどの程度を指すのかを個別に設定したり、より具体的な業務内容で示すことによって、これらの指標がより明確になる。

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
レベル	①責任性	以下の条件の実績と経験を有する。 総括責任者として対応	以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)
	②経験内容	以下のいくつかに関する経歴上の課題について、多角的な視点で様々な解決案の提案を複数回行った実績/経験を有する。(結果への寄与度50%以上) 1. 国内特許出願戦略の立案を成功させた。 2. 自社の特許戦略(例:標準化戦略)に沿った明細書の起草/作成を適切に行った(反復性を要する)。 3. 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)。 4. 自社の特許戦略に沿った発明/修正書の起草/作成を適切に行った(反復性を要する)。 5. 自社の特許戦略に沿った分割(変更)出願の明細書の起草/作成を適切に行った。 6. 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。 7. 自社の特許戦略に従って、対応が困難な拒絶取消請求を遂行した。 8. 自社の特許戦略に従って、対応が困難な審決取消請求を遂行した。 9. 事業が経営的リスクにさらされた場合に特許戦略に沿った主張を行い納得を得た。 10. 自社の特許戦略に従って、早期特許権利化(例:早期審査請求、面接の活用)を行った。 11. 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。	①事業理解力 1. 自己の所掌業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけ他社他部門の連携を心化を理解しており、戦略に基づいて特許の経営方針を判断でき、他者に説明することができる。 2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。 3. 所掌業務の経営/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。 4. 所掌業務の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案の提案ができる。
	③成果内容	以下のいくつかに相当する実績/経験を有する。 1. 複数の経営に資する効果が実証に確認された(例:明細書の品質が平均的に高い、困難な案件の特許化が成功した、審査費/不服審判請求の成功率が高い、戦略上重要なテーマのIP発明について独占性/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申請形成の進捗の構築策とそれにより特許取得するための意見書/修正書の作成/審判請求を行った。)(必須) 2. 成果が最終的には経営層/株主に参照されるに至った。 3. 主力製品/重要な特定のテーマ(得来のを含む)について行った(例:知的財産戦略に沿って、特許網を構築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)。	②法律 1. 国内特許権利化業務に必要な知的財産関連法規(例:特許法の新規性・進歩性・法定期間、出願、権利化に関する法令等)/法改正情報/判例の高度に専門的な事項(例:専門性必須とする点(ない)は広範囲かつ総合的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範囲かつ総合的な事項(例:専門性必須とする点(ない)は幅広い理解力があり全体を俯瞰することができる)を把握し、過去に類似のないケースにも応用/展開することができる。 2. 前記に関連する経歴上の課題を発見し、あるいはその課題に対して多角的な視点で様々な解決案の提案ができる。
	④社内外貢献	以下のいくつかに相当する実績/経験を有する。 1. 後輩(例:レベル4~5)に対する育成指導/助言を行った。(必須) 2. 質問に対して適切な回答/助言を行った。 3. 社内講師を担当した。 4. 社内委員会を主導した。 5. 社内講習会(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。 6. 社外委員会に主体的立場で参加した。 7. 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。	③実務 1. 国内特許権利化に関する業務(例:審査基準、中間処理、審判手続、審査官の特権、特許の方針)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範囲かつ総合的な事項(例:専門性必須とする点(ない)は幅広い理解力があり全体を俯瞰することができる)を把握し、過去に類似のないケースにも応用/展開することができる。 2. 前記に関連する経歴上の課題を発見し、あるいはその課題に対して多角的な視点で様々な解決案の提案ができる。
	⑤その他		④語学 国内語(例:英語)の情報をしっかりと迅速に(例:90%程度)理解することができる。 外国語(例:英語)の情報をしっかりと迅速に(例:90%程度)理解することができる。

## 5. FAQ

### <知財スキル標準の内容について>

#### 全体

【Q1】知財スキル標準ではどのようなことができるのでしょうか？

【A】 企業、人材、教育機関、行政という4つの視点から活用法を見た場合

**企業：**企業戦略に沿った戦略的な人材育成・調達を行う際の目安となります。独自の取組によって既にスキルに関する何らかの基準を持つ企業においては、本スキル標準との対応関係を整理することにより、自社の基準の客観的な位置づけを把握することが可能となります。

**人材：**自らのキャリアパスのイメージを描き、その実現のために自らのスキル開発をどのように行うべきかを判断する指標となります。

**各種教育や研修サービス提供機関（高等教育機関を含む）：**教育・訓練プログラムの提供に際して、いかなるスキルの向上を図るのかを客観的に提示する際の指標となります。また、カリキュラムの作成に役立てたり参考にしたりすることができます。

**行政：**効果的な知財人材育成支援策を展開する上での指標となります。

【Q2】知財スキル標準は「人事考課」の基準として用いるものでしょうか？

【A】 いいえ。知財スキル標準は、「人材育成」のためのツールとして活用頂きたいと考えております。例えば、人材育成計画を立案する際に現状の知財人材の状態（レベル）が、自社の知的財産戦略に照らし、期待している状態と比較して低い場合、それを人材育成の具体的な計画立案に用いることが可能です。

e.g.企業が自社の戦略として外国出願を強化しようと考えている際に、「外国特許権利化」の業務について担当者が2名いてそれぞれレベル1とレベル2であったケース。

育成計画としてこの二人の担当者のレベルを1年間でそれぞれ一つ引き上げてレベル2とレベル3にするという具体的な計画を立案することが可能となります。

【Q3】知財スキル標準のどのレベルに該当するかを評価するのは誰がどのようにやるのでしょうか？

【A】 様々な方法が考えられますが、一つの方法としては、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ことができます。

【Q4】1番下がレベル1ということになっていますが、この条件に該当しない場合はどうなりますか？

【A】 その場合は少なくとも知財スキル標準ではレベルがつきません。もちろんあくまでも一つの「ものさし」ですので、例えば、各社独自のエントリー（入門）基準を作成し、レベル判定することは各企業の自由です。

【Q5】業績評価指標の中での各項目（例：経験内容の中の各項目）は均等の重み付けとなっているようですが、それで良いのでしょうか？

【A】 知財スキル標準では全産業そして幅広い企業に適用できるように汎用性をもたせ、各項目（指標および指標の中の各項目）は均等としております。もちろん、一つの「ものさし」ですので、各社において重み付けを変えて運用されることも自由です。

〔Q6〕業務遂行能力柱書の中に「任意」と言う表記がありますが、これ以外は全て必須ですか？

〔A〕モデルとしては「任意」という表記が無い項目は必須と考えておりますが、あくまで一つの「ものさし」ですので、各企業において実際に運用する際には、そのような表記の有無に関わらず、任意項目としたり必須項目としたりすることができます。

〔Q7〕なぜ「戦略(1)」と「実行(2)」ではレベル分けが違うのですか？

〔A〕知財スキル標準における「実行(2)」は、人材育成に利用する際に人材のスキルをより段階的に把握できるようにするため、3段階に区分してレベル設定を行っています。それに対して「戦略(1)」では、「戦略」的な業務を担える人材の将来の人材像や知財人材の果たすべき役割を示すものであるため、レベル分けを行っていません。

〔Q8〕知財スキル標準において、弁理士や TOEIC などの資格や検定はどのような対応になっているのでしょうか？

〔A〕知財スキル標準においては、各種資格や検定はその内容、レベルが流動的であることを考慮し、各スキルレベルの対応関係に関する定義を行っておりません。したがって、必要な場合には各社の運用レベルで対応関係を設定していただきたいと考えております。

〔Q9〕知財スキル標準は、知的財産部員のための標準なのでしょうか？

〔A〕いいえ。研究者が保有すべき知財スキル、クリエイターが保有すべき知財スキル、更には経営者が保有すべき知財スキルまでも含みます。企業における知的財産の創造・保護・活用に関する諸業務の発揮に必要とされる個人の能力を明確化・体系化した指標と言えます。

「実行(2)」

〔Q10〕「業績評価指標」と「業務遂行能力評価指標」はいずれも該当しなければそのレベルにならないということでしょうか？

〔A〕いいえ。原則としては「業績評価指標」に該当するかどうかで判断することを想定しておりますが、成果がまだ出ていないなど判断できない場合に「業務遂行能力評価指標」で判断すれば良いという考え方に立っております。

## <知財スキル標準で使われている用語について>

### 全体

〔Q11〕 知財スキル標準は、画一的な基準で各社におけるカスタマイズを認めないものでしょうか？

〔A〕 ここでの「標準」とは、ばらつきや偏りのある中で一つの「ものさし」もしくは「テンプレート」を提供するという意味合いのものです。つまり各企業においては、この「ものさし」や「テンプレート」を参照しつつ自社の実態に即してカスタマイズした「自社モデル」を作成することを推奨しています。

### 「実行(2)」

〔Q12〕 業績評価指標の中の「経験内容」の柱書に「結果への寄与度」X%という概念が出てきますが、これはどのように判断したら良いのでしょうか？

〔A〕 寄与度という概念は、複数人で「1つ」の業績を上げた場合に参考として用いる概念です。例えば、1つの「知的資産・経営報告書」を作成するという業務を例にとった場合、これを1人で達成した場合には寄与度は100%となると考えられます。

他方、「1つ」の業績を同一レベルの人が4人で協力して達成した場合には、基本的には人数割と考えるのが自然です(各自25%)。レベルの違う人が協力して1つの業績を達成した場合の寄与度の判定は難しいのですが、少なくともレベルの高い人の方が寄与度は自然と上がるものと考えられます。

なお、実際の判定方法については、基本的には各企業の運用にお任せすることになると思います。ただし、考え方の一例を出すと、例えば、3人のチームである業績を上げた場合、その3人に自らの寄与度(パーセンテージ)を自己申告してもらい、その総和が100%にならない場合に上司が調整するという方法があるかと思われれます。

## 6. こんなときは？

〔事例1〕知財スキル標準は知財部に部員が何十人もいるような大手企業向けに作成されているような印象を受けますが、当社は中小規模の企業であり、現在独立した知財部門も無いのが現状ですが、適用できるのでしょうか？またこれを活用できる業種はどんな業種が想定されているのでしょうか？

〔A〕知財スキル標準における対象としては、企業における知的財産の創造・保護・活用の業務に携わる人材であり、これらの活動に携わっている限り、企業の規模や業種などで適用に制約は設けておりません。スキルの記載に関しては出来るだけ汎用性の高い表現で規模や業種を超えて適用できるように作成されていますが、実際の運用に関しては各企業の現状に合わせて、変更・追加・削除などを行い、合理性の高い指標になるように再設計を行うことにより、活用できると考えております。例えばコンテンツ系の企業であれば製造業の企業とは違い、生産戦略や発明支援の業務は無く、コンテンツ開発戦略やコンテンツ創造支援を使うこととなります。

〔事例2〕レベルの低い人（例：レベル1）ではあるが、チームを組むことによって高いレベルに相当するような大きな仕事を成し遂げたような場合はどのように考えれば良いのでしょうか？

〔A〕知財スキル標準では、「業績」と「能力」のいずれからでも評価ができるという建前となっていますが、原則としては「業績」から評価できれば評価し、「業績」で評価できない場合に「能力」で評価すれば良いという考え方に立っています。そのため、この場合には、成し遂げたチームの「業績」にまず着目し、そのチーム「業績」を「主担当」として行った人については、レベル2と評価すれば良いのではないかと思います。その他の人もそれぞれがどのような「責任」に関わったのかによってレベルを評価すれば良いと思います（例：上司の指導の下で補助者として関わればレベル1等）。

〔事例3〕当社は少ない人数で全社の知的財産業務を担っているため、一人の人間が多数の業務（業務）を兼任している。この場合の評価はどうすれば良いのでしょうか？

〔A〕知財スキル標準は「人材育成」戦略を立案し、実行し、評価するためのツール（人材育成マネジメントツール）です。したがって、ある会社のある人について国内出願がレベル2で外国出願がレベル1、契約交渉がレベル1と評価されるような場合、その会社の戦略上、契約交渉の業務強化の必要があるときは、その業務を必要だけ強化（育成）する戦略を立案し、実行すれば良いと思われれます。

〔事例4〕当社は「知財スキル標準」のカードの内容をカスタマイズして利用しておりましたが、この度、同業のA社と合併することが決まり、当社の知的財産部とA社の知的財産部も合併することになりますが、合併後には全知的財産部員をどう評価して人材育成をしたら良いのでしょうか？

〔A〕原則的には、合併後に再度、「知財スキル標準」を導入するステップを踏むべきだと考えます（合併後の自社現状を把握→自社知財戦略の確立→必要な業務の抽出→スキルカードの適用）。その上で再度評価をし直すのが適当だと思われれます。しかしながら、過去の評価を信頼して簡易に行う方法としては、カスタマイズする際にももとの「知財スキル標準」との対応関係を整理しておき（例：自社スキル標準のレベル3＝知財スキル標準のレベル2）、互換性を担保しておけば再度評価するためのコスト（時間等）を削減できるものと思われれます。

〔事例5〕「業績評価指標」と「業務遂行能力評価指標」のどちらでもレベルが判断できるということですが、2つの評価指標の示すレベルが食い違った場合、どちらで判断すればよいのでしょうか？

〔A〕「知財スキル標準」では原則的には「業績」により評価し、「業績」で評価できない事情がある場合でかつ「業務遂行能力」で判断できるときには、例外的に「業務遂行能力」によって評価することとしています。例えば、「業績」で評価するとレベル2の者が「業務遂行能力」で評価するとレベル3と評価される場合であれば、レベル3という意味では「業績」で評価できないということになりますので、「業務遂行能力」の評価に従ってレベル3と評価すべきと考えます。





スキルカード



以下について、事業部門／知的財産部門／研究開発部門と連携し、業務を行うことができる。

### ①ミッションおよび貢献すべき課題

- ・事業への貢献を行うため、以下の全社的課題について貢献した。
- ・新規事業の創出
- ・既存事業の維持/成長
- ・既存事業の縮小/撤退

### ②業務内容

以下の業務を複数回成功裡に行った。

- ・知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析
- ・企業、技術ごとの知財マップ及び市場ポジションの把握
- ・個別技術・特許の動向把握(例:業界に大きく影響を与える先端的な技術の動向把握と動向に基づいた自社の研究開発戦略に対する提言等)
- ・自社及び競合の状況、技術・知財のライフサイクルを勘案した特許、意匠、商標、ノウハウ管理を含めた特許戦略だけに留まらない知財ミックスパッケージの提案(例:ある製品に対する市場でのポジションの提示、及びポジションを踏まえた出願およびライセンス戦略の提示等)
- ・知財デューデリジェンス
- ・潜在顧客の探索を実施し、自社の将来的な市場ポジションを提示する。

### ③知識

②業務内容を実行するため、以下の知識を有している。

- ・ビジネス(経営学の基礎理論等を含む)とそのトレンドに関する知識
- ・オープン&クローズ戦略
- ・市場の視点から見た技術のトレンドに関する知識(IoT, AI, 革新的製造技術・手法等)

### ④能力

②業務内容を実行するため、以下の能力を有している。

- ・自社の業界および関連する様々な業界の企業動向、技術動向を把握する能力
- ・競合等の特許出願動向や、特定技術からビジネス上のインパクトを把握する能力
- ・複数の技術・アイデアをパッケージ化して自社の将来戦略と整合させた上で提案する能力
- ・業務に有用な情報システムを適切に選択し活用することができる能力

### ⑤経験

- ・新規事業を担当した経験
- ・M&Aに携わった経験
- ・経営戦略部門での経験

## 戦略(1.1.1) B. 知財ポートフォリオマネジメント

### スキル評価指標

以下について、事業部門／知的財産部門／研究開発部門と連携し、業務を行うことができる。

#### ①ミッションおよび貢献すべき課題

- ・事業への貢献を行うため、以下の全社的課題について貢献した。
- ・新規事業の創出
- ・既存事業の維持/成長
- ・既存事業の縮小/撤退

#### ②業務内容

以下の業務を複数回成功裡に行った。

- ・自社保有技術に関する出願・放棄・秘匿等の戦略策定を通じた知財ポートフォリオの構築
- ・技術動向や競合の特許出願状況、市場におけるルール形成等の動向を勘案した、時機を得た全社的知財ポートフォリオの評価・見直し
- ・知財ポートフォリオや知財戦略パッケージにおけるコストリターン分析・評価
- ・ポートフォリオ分析に基づいたR&Dテーマ及び社外からの調達が必要となる技術の評価・提案
- ・過去の知財戦略に関するエビデンスに基づく成果評価・検証

#### ③知識

②業務内容を実行するため、以下の知識を有している。

- ・自社の事業戦略、技術開発戦略
- ・自社の収益構造に関する理解
- ・資産・技術価値評価手法の理解
- ・自社、業界の技術動向
- ・財務、税務に関する知識

#### ④能力

②業務内容を実行するため、以下の能力を有している。

- ・将来展望に基づいて必要な知財、技術、事業ポートフォリオを構想し、ポートフォリオの評価基準を設定する能力
- ・ポートフォリオを元に、リスク分析を行った上でR&Dおよび新規・既存事業テーマのコストおよびリターンの分析を行う能力
- ・構想されたポートフォリオ評価基準に基づいて、必要な知的財産権の確保、放棄を行う能力
- ・業務に有用な情報システムを適切に選択し活用することができる能力

#### ⑤経験

- ・事業戦略に携わった経験
- ・新規R&Dテーマの立案経験
- ・ベンチャー企業等とのアライアンス、買収などの経験

# 戦略(1. 1. 1) C.オープン&クローズ戦略

## スキル評価指標

以下について、事業部門／知的財産部門／研究開発部門と連携し、業務を行うことができる。

### ①ミッションおよび貢献すべき課題

- ・事業への貢献を行うため、以下の全社的課題について貢献した。
- ・新規事業の創出
- ・既存事業の維持/成長
- ・既存事業の縮小/撤退

### ②業務内容

以下の業務を複数回成功裡に行った。

- ・外部企業・技術の評価
- ・知財の観点からのアライアンス候補企業・M&A候補企業の探索・提案
- ・エコシステムデザインの構想・構築
- ・新規・既存技術のオープン・クローズ戦略の立案(①知財、標準化、営業秘密の切り分け ②知財、標準化、営業秘密のそれぞれについて戦略立案)・クローズ領域の選定・確保、模倣品・侵害品の排除方針の策定
- ・国内外政府・規制当局等への対応を通じた、模倣品・侵害品の排除を含む、最適な経営環境の構想・構築

### ③知識

②業務内容を実行するため、以下の知識を有している。

- ・市場の視点からみた技術のトレンドに関する知識(IoT, AI, 革新的製造技術・手法等)
- ・オープン&クローズ戦略
- ・標準化戦略やプロセスに関する知識
- ・フォーラム、業界団体および標準化団体等の動向に関する知識
- ・デザインシンキング等の創造技法、TRIZなどの問題解決法及びファシリテーション手法に関する知識

### ④能力

②業務内容を実行するため、以下の能力を有している。

- ・自社の業界および関連する業界のアライアンス関係(資本、技術、フォーラム等)の動向を把握する能力
- ・エコシステム形成、アライアンスに関する戦略構築能力

### ⑤経験

- ・M&Aに携わった経験
- ・標準化業務に携わった経験
- ・多社間のアライアンス交渉を担当した経験

以下について、事業部門／知的財産部門／研究開発部門と連携し、業務を行うことができる。

#### ①ミッションおよび貢献すべき課題

- ・事業への貢献を行うため、以下の全社的課題について貢献した。
- ・新規事業の創出
- ・既存事業の維持/成長
- ・既存事業の縮小/撤退

#### ②業務内容

以下の業務を複数回成功裡に行った。

- ・自社のグローバル戦略に適合した、各地域の知財部門の権限・統制・自律のあり方に関する構想・提案(経営層への働きかけ)
- ・各プロジェクト、オペレーションにおいて、知財部門が最適な関わり方ができるような組織デザインの構想・提案(経営層及び他部門への働きかけ)
- ・自社の経営戦略に適合した知財部門のリソース配分に関する構想と推進

#### ③知識

- ・自社のグローバル戦略に適合した、各地域の知財部門の権限・統制・自律のあり方に関する構想・提案(経営層への働きかけ)
- ・各プロジェクトや実務上のオペレーションにおいて、知財部門が最適な関わり方ができるような組織デザインの構想・提案(経営層及び他部門への働きかけ)
- ・自社の経営戦略に適合した知財部門のリソース配分に関する構想と推進

#### ④能力

②業務内容を実行するため、以下の能力を有している。

- ・事業・経営戦略に基づき自社内の経営資源を把握しアウトソーシング可能な業務を適切に切り分ける能力
- ・グローバルな事業展開を踏まえた上で、知財部門の世界的な権限、統制・自律についての組織デザインを経営層に提案する能力
- ・社内の新規プロジェクト立ち上げ時からメンバーとして参画する能力

#### ⑤経験

- ・海外現地法人での知財戦略立案経験
- ・事業や製品の海外展開に対応した知財ミックスを提案した経験

## 情報(2.1.1) A.情報開示

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 自社の企業戦略に沿って、広報、経営その他社内(例:事業部門)への知的財産関連情報(例:自社の知的財産戦略・方針)の発信に関する情報収集/企画/実施/評価/報告書作成を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略に沿って、広報、経営その他社内(例:事業部門)への知的財産に関する発信情報(例:自社の知的財産戦略・方針)の現状分析/改善を成功裡に行った。
3. 自社の企業戦略に沿って、「知的資産・経営報告書」またはこれに類するものの情報収集/企画/実施/評価/報告書作成(部分的なものを含む)を成功裡に行った。
4. 自社の企業戦略に沿って、「知的資産・経営報告書」またはこれに類するものの現状分析/改善を成功裡に行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 情報開示関連業務に必要な国内外の法律の改正情報・判例の事項の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 情報開示に関する実務(例:広報、「知的資産・経営報告書」、IR、知的財産資産価値評価手法)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

情報開示関連業務に必要な技術(例:担当事業に関する最新技術の動向)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:諸外国の知的財産関連情報)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 情報(2. 1. 1) A.情報開示

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 自社の企業戦略に沿って、広報、経営その他社内(例:事業部門)への知的財産関連情報(例:自社の知的財産戦略・方針)の発信に関する情報収集／企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略に沿って、広報、経営その他社内(例:事業部門)への知的財産に関する発信情報(例:自社の知的財産戦略・方針)の現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 自社の企業戦略に沿って、「知的資産・経営報告書」またはこれに類するものの情報収集／企画／実施／評価／報告書作成(部分的なものを含む)を成功裡に行った。
4. 自社の企業戦略に沿って、「知的資産・経営報告書」またはこれに類するものの現状分析／改善を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:自社全体の知的財産に関する意識を高めた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 情報開示関連業務に必要な国内外の法律の改正情報・判例の事項の専門的な事項(例:専門書／専門雑誌レベル)を理解している。
2. 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)。

#### ③実務

1. 情報開示に関する実務(例:広報、「知的資産・経営報告書」、IR、知的財産資産価値評価手法)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

情報開示関連業務に必要な技術(例:担当事業に関する最新技術の動向)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:諸外国の知的財産関連情報)を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる(例:社外への発信情報の原稿を作成できる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。



## 情報(2.1.1) A.情報開示

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 自社の企業戦略に沿って、広報、経営その他社内(例:事業部門)への知的財産関連情報(例:自社の知的財産戦略・方針)の発信に関する情報収集／企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略に沿って、広報、経営その他社内(例:事業部門)への知的財産に関する発信情報(例:自社の知的財産戦略・方針)の現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 自社の企業戦略に沿って、「知的資産・経営報告書」またはこれに類するものの情報収集／企画／実施／評価／報告書作成(部分的なものを含む)を成功裡に行った。
4. 自社の企業戦略に沿って、「知的資産・経営報告書」またはこれに類するものの現状分析／改善を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:自社全体の知的財産に関する意識を高めた)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 情報開示関連業務に必要な国内外の法律の改正情報・判例の事項の専門的な事項(例:専門書／専門雑誌レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 情報開示に関する実務(例:広報、「知的資産・経営報告書」、IR、知的財産資産価値評価手法)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

情報開示関連業務に必要な技術(例:担当事業に関する最新技術の動向)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:諸外国の知的財産関連情報)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる(例:社外への発信情報の原稿を作成できる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 情報(2.1.1) B.情報収集・分析

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 知的財産戦略に関連する社内外(例:技術部門)からの情報収集方針の企画/実施(例:ポートフォリオ分析, 特許マップを用いた企業・事業・製品・サービスの市場の動向と知的財産の関係分析)/評価/報告書作成(例:特許出願の基本方針, 目標)を成功裡に行った。
2. 知的財産戦略に関連する社内外(例:技術部門)からの情報収集の現状分析/改善を成功裡に行った。
3. 知的財産戦略に関する情報収集/企画/実施/評価/報告書作成を成功裡に行った。
4. 知的財産戦略の現状分析/改善を成功裡に行った。
5. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 情報収集・分析関連業務に必要な国内外の法律の改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 情報収集・分析に関する実務(例:知的財産戦略理論, 各国の知的財産国家施策の動向, 技術経営, QFD(技術要素展開)等のマーケットリサーチ技術, ポートフォリオ分析, 特許マップ, 自社のマーケット情報, 他国への進出状況, 製品計画情報)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

情報収集・分析関連業務に必要な技術(例:担当事業に関する最新技術の動向)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:諸外国の知的財産関連情報)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 情報(2. 1. 1) B.情報収集・分析

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 知的財産戦略に関連する社内外(例:技術部門)からの情報収集方針の企画／実施(例:ポートフォリオ分析, 特許マップを用いた企業・事業・製品・サービスの市場の動向と知的財産の関係分析)／評価／報告書作成(例:特許出願の基本方針, 目標)を成功裡に行った。
2. 知的財産戦略に関連する社内外(例:技術部門)からの情報収集の現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 知的財産戦略に関する情報収集／企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
4. 知的財産戦略の現状分析／改善を成功裡に行った。
5. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:戦略の企画案が実際に採用され、実行された)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 情報収集・分析関連業務に必要な国内外の法律の改正情報・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 情報収集・分析に関する実務(例:知的財産戦略理論, 各国の知的財産国家施策の動向, 技術経営, QFD(技術要素展開)等のマーケットリサーチ技術, ポートフォリオ分析, 特許マップ, 自社のマーケット情報, 他国への進出状況, 製品計画情報)の専門的な事項(例:実務全体の60~70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

情報収集・分析関連業務に必要な技術(例:担当事業に関する最新技術の動向)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:諸外国の知的財産関連情報)を概ね(例:60~70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60~70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 情報(2. 1. 1) B.情報収集・分析

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 知的財産戦略に関連する社内外(例:技術部門)からの情報収集方針の企画／実施(例:ポートフォリオ分析, 特許マップを用いた企業・事業・製品・サービスの市場の動向と知的財産の関係分析)／評価／報告書作成(例:特許出願の基本方針, 目標)を成功裡に行った。
2. 知的財産戦略に関連する社内外(例:技術部門)からの情報収集の現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 知的財産戦略に関する情報収集／企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
4. 知的財産戦略の現状分析／改善を成功裡に行った。
5. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:戦略の企画案が実際に採用され、実行された)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 情報収集・分析関連業務に必要な国内外の法律の改正情報・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 情報収集・分析に関する実務(例:知的財産戦略理論, 各国の知的財産国家施策の動向, 技術経営, QFD(技術要素展開)等のマーケットリサーチ技術, ポートフォリオ分析, 特許マップ, 自社のマーケット情報, 他国への進出状況, 製品計画情報)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

情報収集・分析関連業務に必要な技術(例:担当事業に関する最新技術の動向)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:諸外国の知的財産関連情報)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 情報(2. 1. 1) C.システム

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 自社の知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、知的財産に関連する各種データベースまたは知財業務システム(出願支援、事務管理等)についてシステムの情報収集/企画(選定を含む)/実施(導入・保守運用を含む。構築の場合は部分的なものを含む)/評価/報告書作成を成功裡に行った。
2. 知的財産に関連する各種データベースまたは知財業務システム(出願支援、事務管理等)についてシステムの現状分析/改善(例:法改正、自社戦略の転換等の前提条件の変化への対応)を成功裡に行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. システム関連業務の管理に必要な法律(不正競争防止法における営業秘密に関する規定、産業財産権法における手続きに関する規定、諸外国における手続きに関する規定)の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。

2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. システムに関する実務(例:IT(特にデータベース)、インターネット上のリソース、業務用アプリケーション、出願支援・事務管理等の知財業務システム、自社知財部門の業務管理方法、システム選定の際の2次情報・3次情報のでき方)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。

2. 前記に関連する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。

#### ④技術

システム関連業務に必要な技術(例:IT、特にデータベース)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる(例:ユーザーへのシステム利用方法の説明)。

#### ⑦その他

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。

## 情報(2. 1. 1) C.システム

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. 自社の知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、知的財産に関連する各種データベースまたは知財業務システム(出願支援、事務管理等)についてシステムの情報収集／企画(選定を含む)／実施(導入・保守運用を含む。構築の場合は部分的なものを含む)／評価／報告書作成を成功裡に行った。
2. 知的財産に関連する各種データベースまたは知財業務システム(出願支援、事務管理等)についてシステムの現状分析／改善(例:法改正、自社戦略の転換等の前提条件の変化への対応)を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:小規模なシステムエラー等の発生に対して最短で是正して復帰させた。システムを長期間、安定稼働させた)。**[必須]**
2. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. システム関連業務の管理に必要な法律(不正競争防止法における営業秘密に関する規定、産業財産権法における手続きに関する規定、諸外国における手続きに関する規定)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。
2. 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)。

#### ③実務

1. システムに関する実務(例:IT(特にデータベース)、インターネット上のリソース、業務用アプリケーション、出願支援・事務管理等)の知財業務システム、自社知財部門の業務管理方法、システム選定の際の2次情報・3次情報のでき方の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

システム関連業務に必要な技術(例:IT、特にデータベース)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる(例:ユーザーへのシステム利用方法の説明)。

#### ⑦その他

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。

## 情報(2. 1. 1) C.システム

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 自社の知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、知的財産に関連する各種データベースまたは知財業務システム(出願支援、事務管理等)についてシステムの情報収集／企画(選定を含む)／実施(導入・保守運用を含む。構築の場合は部分的なものを含む)／評価／報告書作成を成功裡に行った。
2. 知的財産に関連する各種データベースまたは知財業務システム(出願支援、事務管理等)についてシステムの現状分析／改善(例:法改正、自社戦略の転換等の前提条件の変化への対応)を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:小規模なシステムエラー等の発生に対して最短で是正して復帰させた。システムを長期間、安定稼働させた)。**[必須]**
2. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. システム関連業務の管理に必要な法律(不正競争防止法における営業秘密に関する規定、産業財産権法における手続きに関する規定、諸外国における手続きに関する規定)の専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. システムに関する実務(例:IT(特にデータベース)、インターネット上のリソース、業務用アプリケーション、出願支援・事務管理等)の知財業務システム、自社知財部門の業務管理方法、システム選定の際の2次情報・3次情報のでき方の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

システム関連業務に必要な技術(例:IT、特にデータベース)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる(例:ユーザーへのシステム利用方法の説明)。

#### ⑦その他

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。

## 人材(2.1.2) A.教育

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、知的財産担当者の育成に関する情報収集(例:知財スキル標準, 社外研修情報, 検定・資格, e-Learning製品)／企画(例:知財スキル標準の導入, 社内研修と社外研修の組み合わせ案, 国内外の留学制度の創設／適切な講師の選定等)／実施／分析／報告書作成を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、知的財産担当者の育成に関する現状分析(例:目標とする人材像の明確化と現状の人材像のギャップの定期的な確認)／改善を成功裡に行った。
3. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、技術者やクリエイターに対する知的財産教育の企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
4. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、技術者やクリエイターに対する知的財産教育の現状分析／改善を成功裡に行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 人材教育関連業務に必要な知的財産関連法律・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 人材教育に関する実務(例:知財スキル標準, 人事考課制度, 人材マネジメント, 検定・資格, e-Learning製品, 知的財産関連研修の企画, 社内研修, 社外研修)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

教育関連業務に必要な技術(例:例:知財e-learning技術, インストラクショナルデザイン)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。



## 人材(2. 1. 2)A.教育

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、知的財産担当者の育成に関する情報収集(例:知財スキル標準, 社外研修情報, 検定・資格, e-Learning製品)／企画(例:知財スキル標準の導入, 社内研修と社外研修の組み合わせ案, 国内外の留学制度の創設／適切な講師の選定等)／実施／分析／報告書作成を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、知的財産担当者の育成に関する現状分析(例:目標とする人材像の明確化と現状の人材像のギャップの定期的な確認)／改善を成功裡に行った。
3. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、技術者やクリエイターに対する知的財産教育の企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
4. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、技術者やクリエイターに対する知的財産教育の現状分析／改善を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:対象者の多数のスキルレベルが向上した。発明提案件数が増加した)。。〔必須〕
2. 経営層に対して知的財産教育を行った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 人材教育関連業務に必要な知的財産関連法律・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 人材教育に関する実務(例:知財スキル標準, 人事考課制度, 人材マネジメント, 検定・資格, e-Learning製品, 知的財産関連研修の企画, 社内研修, 社外研修)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

教育関連業務に必要な技術(例:例:知財e-learning技術, インストラクショナルデザイン)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。
4. 関係者(例:経営層、技術部門)を納得させることができる(例:人材育成の必要性について)。

#### ⑦その他

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。

## 人材(2. 1. 2)A.教育

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、知的財産担当者の育成に関する情報収集(例:知財スキル標準, 社外研修情報, 検定・資格, e-Learning製品)／企画(例:知財スキル標準の導入, 社内研修と社外研修の組み合わせ案, 国内外の留学制度の創設／適切な講師の選定等)／実施／分析／報告書作成を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、知的財産担当者の育成に関する現状分析(例:目標とする人材像の明確化と現状の人材像のギャップの定期的な確認)／改善を成功裡に行った。
3. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、技術者やクリエイターに対する知的財産教育の企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
4. 自社の企業戦略・知的財産戦略・人材育成戦略に沿って、技術者やクリエイターに対する知的財産教育の現状分析／改善を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:対象者の多数のスキルレベルが向上した。発明提案件数が増加した)。**[必須]**
2. 経営層に対して知的財産教育を行った。
3. 全社的規模(例:知的財産担当者全員対象、研究者・技術者全員対象)で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 人材教育関連業務に必要な知的財産関連法律・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 人材教育に関する実務(例:知財スキル標準, 人事考課制度, 人材マネジメント, 検定・資格, e-Learning製品, 知的財産関連研修の企画, 社内研修, 社外研修)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

教育関連業務に必要な技術(例:例:知財e-learning技術, インストラクショナルデザイン)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。
4. 関係者(例:経営層、技術部門)を納得させることができる(例:人材育成の必要性について)。

#### ⑦その他

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。

## 人材(2.1.2) B.インセンティブ

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 企業戦略に沿って、会社の発明者・クリエイターへの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)に関する情報収集/企画/実施/評価/報告書作成を成功裡に行った。
2. 会社の発明者・クリエイターへの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)の現状分析/改善を成功裡に行った。
3. 会社の発明者・クリエイターとのインセンティブ制度を巡る係争について、判例や過去の類例を踏まえ、関係者と調整して解決した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. インセンティブ制度(例:職務発明制度)関連業務に必要な法律・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. インセンティブ制度に関する実務(例:職務発明制度, 報奨金制度, フェロー制度, 人事考課制度)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 人材(2. 1. 2) B.インセンティブ

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. 企業戦略に沿って、会社の発明者・クリエイターへの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)に関する情報収集／企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
2. 会社の発明者・クリエイターへの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)の現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 会社の発明者・クリエイターとのインセンティブ制度を巡る係争について、判例や過去の類例を踏まえ、関係者と調整して解決した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:発明提案件数が増加した)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. インセンティブ制度(例:職務発明制度)関連業務に必要な法律・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. インセンティブ制度に関する実務(例:職務発明制度, 報奨金制度, フェロー制度, 人事考課制度)の専門的な事項(例:実務全体の60~70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。
4. 関係者(例:技術者)を納得させることができる(例:対価の額について)。

#### ⑦その他

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。

## 人材(2. 1. 2) B.インセンティブ

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 企業戦略に沿って、会社の発明者・クリエイターへの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)に関する情報収集／企画／実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
2. 会社の発明者・クリエイターへの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)の現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 会社の発明者・クリエイターとのインセンティブ制度を巡る係争について、判例や過去の類例を踏まえ、関係者と調整して解決した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:発明提案件数が増加した)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. インセンティブ制度(例:職務発明制度)関連業務に必要な法律・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. インセンティブ制度に関する実務(例:職務発明制度, 報奨金制度, フェロー制度, 人事考課制度)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる。
3. 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)。
4. 関係者(例:技術者)を納得させることができる(例:対価の額について)。

#### ⑦その他

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。

## 法務(2.1.3) A.営業秘密

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 自社の企業戦略・知的財産戦略・生産戦略に沿って、営業秘密管理に関する情報収集、営業秘密管理指針の企画/実施(運用)/分析/指針作成を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略・知的財産戦略・生産戦略に沿って、営業秘密管理指針を評価/改善した。
3. 営業秘密管理指針に基づき、管理を具体化するための仕組み構築を成功裡に行った。
4. 関係者からの営業秘密の管理に関する質問に対し、回答や助言を適切に行った。
5. 営業秘密管理に関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 営業秘密関連業務に必要な法律(例:不正競争防止法)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 営業秘密に関する実務(例:経済産業省の営業秘密管理指針秘密情報の保護ハンドブック、自社の営業秘密管理体制)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる(例:管理の具体化を徹底できる)。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 法務(2.1.3)A.営業秘密

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 自社の企業戦略・知的財産戦略・生産戦略に沿って、営業秘密管理に関する情報収集、営業秘密管理指針の企画／実施(運用)／分析／指針作成を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略・知的財産戦略・生産戦略に沿って、営業秘密管理指針を評価／改善した。
3. 営業秘密管理指針に基づき、管理を具体化するための仕組み構築を成功裡に行った。
4. 関係者からの営業秘密の管理に関する質問に対し、回答や助言を適切に行った。
5. 営業秘密管理に関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:作成した指針が実際に採用され、実行された)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 営業秘密関連業務に必要な法律(例:不正競争防止法)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 営業秘密に関する実務(例:経済産業省の営業秘密管理指針、秘密情報の保護ハンドブック、自社の営業秘密管理体制)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる(例:管理の具体化を徹底できる)。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 法務(2.1.3)A.営業秘密

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 自社の企業戦略・知的財産戦略・生産戦略に沿って、営業秘密管理に関する情報収集、営業秘密管理指針の企画／実施(運用)／分析／指針作成を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略・知的財産戦略・生産戦略に沿って、営業秘密管理指針を評価／改善した。
3. 営業秘密管理指針に基づき、管理を具体化するための仕組み構築を成功裡に行った。
4. 関係者からの営業秘密の管理に関する質問に対し、回答や助言を適切に行った。
5. 営業秘密管理に関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の効果が実際に確認された(例:作成した指針が実際に採用され、実行された)。  
〔必須〕
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 担当事業分野全体の規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。〔必須〕
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 営業秘密関連業務に必要な法律(例:不正競争防止法)・法改正情報・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 営業秘密に関する実務(例:経済産業省の営業秘密管理指針、秘密情報の保護ハンドブック、自社の営業秘密管理体制)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる(例:管理の具体化を徹底できる)。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。



## 法務(2.1.3)B.規程

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 知的財産戦略に沿って、知的財産管理に関する規程(例:職務発明規程, ライセンス管理規程, 権利管理規程, 契約管理規程など)の情報収集/規程作成/実施/評価を成功裡に行った。
2. 知的財産戦略に沿って、知的財産管理に関する規程(例:職務発明規程, ライセンス管理規程, 権利管理規程, 契約管理規程など)に関して現状分析/改善を成功裡に行った。
3. 知的財産管理に関する規程(例:職務発明規程, ライセンス管理規程, 権利管理規程, 契約管理規程など)に基づき、規程を具体化するための仕組み構築を成功裡に行った。
4. 関係者からの規程に関する質問に対し、適切な回答や助言を行った。
5. 規程に関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 法務規程関連業務に必要な法律(例:知的財産法, 民法, 独占禁止法)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 規程に関する実務(例:職務発明規程, ライセンス管理規定, 権利管理規程, 契約管理規程, 服務規程, 就業規則)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる(例:管理の具体化を徹底できる)。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 法務(2.1.3)B.規程

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 知的財産戦略に沿って、知的財産管理に関する規程(例:職務発明規程, ライセンス管理規程, 権利管理規程, 契約管理規程など)の情報収集／規程作成／実施／評価を成功裡に行った。
2. 知的財産戦略に沿って、知的財産管理に関する規程(例:職務発明規程, ライセンス管理規程, 権利管理規程, 契約管理規程など)に関して現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 知的財産管理に関する規程(例:職務発明規程, ライセンス管理規程, 権利管理規程, 契約管理規程など)に基づき、規程を具体化するための仕組み構築を成功裡に行った。
4. 関係者からの規程に関する質問に対し、適切な回答や助言を行った。
5. 規程に関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:作成した規程が実際に採用され、実行された)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 法務規程関連業務に必要な法律(例:知的財産法, 民法, 独占禁止法)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 規程に関する実務(例:職務発明規程, ライセンス管理規定, 権利管理規程, 契約管理規程, 服務規程, 就業規則)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる(例:管理の具体化を徹底できる)。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 法務(2.1.3)B.規程

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 知的財産戦略に沿って、知的財産管理に関する規程(例:職務発明規程, ライセンス管理規程, 権利管理規程, 契約管理規程など)の情報収集／規程作成／実施／評価を成功裡に行った。
2. 知的財産戦略に沿って、知的財産管理に関する規程(例:職務発明規程, ライセンス管理規程, 権利管理規程, 契約管理規程など)に関して現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 知的財産管理に関する規程(例:職務発明規程, ライセンス管理規程, 権利管理規程, 契約管理規程など)に基づき、規程を具体化するための仕組み構築を成功裡に行った。
4. 関係者からの規程に関する質問に対し、適切な回答や助言を行った。
5. 規程に関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:作成した規程が実際に採用され、実行された)。〔必須〕
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。〔必須〕
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 法務規程関連業務に必要な法律(例:知的財産法, 民法, 独占禁止法)・法改正情報・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 規程に関する実務(例:職務発明規程, ライセンス管理規定, 権利管理規程, 契約管理規程, 服務規程, 就業規則)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者と連携し、協働できる(例:管理の具体化を徹底できる)。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 法務(2.1.3)C.法的審査

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 自社の知的財産戦略・事業戦略・研究開発戦略に沿って、知的財産関連の契約書(例:秘密保持契約、共同開発契約、ライセンス契約等)について条件的に有利な原案を作成して提示/交渉を成功裡に行った。
2. 知的財産関連の契約書(例:秘密保持契約、共同開発契約、ライセンス契約等)について先方の原案に対して自社の知的財産戦略・事業戦略に有利な修正案を作成して提示/交渉を成功裡に行った。
3. 関係者からの知的財産関連の法律問題(例:締結されている知的財産関連契約書の解釈・運用)について適切な回答や助言を行った。
4. 知的財産関連の契約書の雛型/チェックリストの作成/改善を適切に行った。
5. 法的審査に関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 法的審査関連業務に必要な法律(例:知的財産法, 独占禁止法, 民法, 刑法, 民事訴訟法)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 法的審査に関する実務(例:秘密保持契約/共同開発契約/ライセンス契約等の知的財産関連の契約, 関係者機関への届出, 検査体制)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:英文ドラフト)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 法務(2.1.3)C.法的審査

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 自社の知的財産戦略・事業戦略・研究開発戦略に沿って、知的財産関連の契約書(例:秘密保持契約、共同開発契約、ライセンス契約等)について条件的に有利な原案を作成して提示／交渉を成功裡に行った。
2. 知的財産関連の契約書(例:秘密保持契約、共同開発契約、ライセンス契約等)について先方の原案に対して自社の知的財産戦略・事業戦略に有利な修正案を作成して提示／交渉を成功裡に行った。
3. 関係者からの知的財産関連の法律問題(例:締結されている知的財産関連契約書の解釈・運用)について適切な回答や助言を行った。
4. 知的財産関連の契約書の雛型／チェックリストの作成／改善を適切に行った。
5. 法的審査に関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:独占禁止法に違反する疑いのある違法性の高い案件を未然に発見し、トラブルを防いだ。多数企業が集まるコンソーシアム活動において、当該コンソーシアムの活動に関する法的問題点について自社の意見を発信した)。**[必須]**
2. 主力製品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)全体に大きな影響を与えた。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 法的審査関連業務に必要な法律(例:知的財産法、独占禁止法、民法、刑法、民事訴訟法)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 法的審査に関する実務(例:秘密保持契約／共同開発契約／ライセンス契約等の知的財産関連の契約、関係者機関への届出、検査体制)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:英文ドラフト)を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる(例:契約の相手方に契約の修正について納得させる)。

#### ⑦その他

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。

## 法務(2.1.3)C.法的審査

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 自社の知的財産戦略・事業戦略・研究開発戦略に沿って、知的財産関連の契約書(例:秘密保持契約、共同開発契約、ライセンス契約等)について条件的に有利な原案を作成して提示／交渉を成功裡に行った。
2. 知的財産関連の契約書(例:秘密保持契約、共同開発契約、ライセンス契約等)について先方の原案に対して自社の知的財産戦略・事業戦略に有利な修正案を作成して提示／交渉を成功裡に行った。
3. 関係者からの知的財産関連の法律問題(例:締結されている知的財産関連契約書の解釈・運用)について適切な回答や助言を行った。
4. 知的財産関連の契約書の雛型／チェックリストの作成／改善を適切に行った。
5. 法的審査に関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:独占禁止法に違反する疑いのある違法性の高い案件を未然に発見し、トラブルを防いだ。多数企業が集まるコンソーシアム活動において、当該コンソーシアムの活動に関する法的問題点について自社の意見を発信した)。**[必須]**
2. 事業に大きな影響を与えた(例:M&Aに伴う知的財産譲渡契約を締結した)。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 法的審査関連業務に必要な法律(例:知的財産法、独占禁止法、民法、刑法、民事訴訟法)・法改正情報・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 法的審査に関する実務(例:秘密保持契約／共同開発契約／ライセンス契約等の知的財産関連の契約、関係者機関への届出、検査体制)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:英文ドラフト)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内関連部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる(例:契約の相手方に契約の修正について納得させる)。

#### ⑦その他

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。

## 法務(2.1.3)D.法令情報収集・分析

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 知的財産関連法(例:産業財産権法, 著作権法, 不正競争防止法, 独占禁止法, 民法, 刑法, 民事訴訟法等)について、法改正や判例に関する情報収集／分析(例:自社が対応すべき優先課題を抽出)／報告書作成を成功裡に行った。
2. 知的財産関連法(例:産業財産権法, 著作権法, 不正競争防止法, 独占禁止法, 民法, 刑法, 民事訴訟法等)の情報収集に関する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 知的財産関連の法令・判例に関する関係者からの質問に対し、適切な回答や助言を行った。
4. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 法令情報収集・分析関連業務に必要な法律(例:知的財産法, 独占禁止法, 民法, 刑法, 民事訴訟法)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 法令情報収集・分析に関する実務(例:知的財産関連法の法改正・判例情報, 知財協への参加, 関連省庁の動向監視)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。

#### ⑦その他

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。

## 法務(2.1.3)D.法令情報収集・分析

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 知的財産関連法(例:産業財産権法, 著作権法, 不正競争防止法, 独占禁止法, 民法, 刑法, 民事訴訟法等)について、法改正や判例に関する情報収集／分析(例:自社が対応すべき優先課題を抽出)／報告書作成を成功裡に行った。
2. 知的財産関連法(例:産業財産権法, 著作権法, 不正競争防止法, 独占禁止法, 民法, 刑法, 民事訴訟法等)の情報収集に関する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 知的財産関連の法令・判例に関する関係者からの質問に対し、適切な回答や助言を行った。
4. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:作成した法改正対応マニュアルが実際に採用され、実行された)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 法令情報収集・分析関連業務に必要な法律(例:産業財産権法, 著作権法, 不正競争防止法, 独占禁止法, 民法, 刑法, 民事訴訟法)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 法令情報収集・分析に関する実務(例:知的財産関連法の法改正・判例情報, 知財協への参加, 関連省庁の動向監視)の専門的な事項(例:実務全体の60~70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60~70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60~70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。

#### ⑦その他

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。



## 法務(2.1.3)D.法令情報収集・分析

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 知的財産関連法(例:産業財産権法, 著作権法, 不正競争防止法, 独占禁止法, 民法, 刑法, 民事訴訟法等)について、法改正や判例に関する情報収集／分析(例: 自社が対応すべき優先課題を抽出)／報告書作成を成功裡に行った。
2. 知的財産関連法(例:産業財産権法, 著作権法, 不正競争防止法, 独占禁止法, 民法, 刑法, 民事訴訟法等)の情報収集に関する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 知的財産関連の法令・判例に関する関係者からの質問に対し、適切な回答や助言を行った。
4. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例: 作成した規程が実際に採用され、実行された)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 法令情報収集・分析関連業務に必要な法律(例: 知的財産法, 独占禁止法, 民法, 刑法, 民事訴訟法)・法改正情報・判例の高度に専門的な事項(例: 専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 法令情報収集・分析に関する実務(例: 知的財産関連法の法改正・判例情報, 知財協への参加, 関連省庁の動向監視)の高度に専門的な事項(例: 実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

システム関連業務に必要な技術(例: IT、特にデータベース)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。

#### ⑤語学

外国語(例: 英語)の情報を正しく(例: 80%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例: 90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例: 社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。

#### ⑦その他

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。

## リスクマネジメント(2.1.4) A.係争対応

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 他社特許(著作物)を調査し、有力な無効(証拠)資料の収集/抽出/報告を行った。
2. 他社(他者)からの差止請求/損害賠償請求を前提とする警告(仮処分を含む)を受けて、自社製品(サービス)と権利の対応関係について、判定/回答を行い、解決に導いた。
3. 外国企業から警告(訴訟提起を含む)を受けて、自社製品(サービス)と権利の対応関係について、判定/回答を行い、解決に導いた。
4. 自社と契約/提携関係にある会社(者)への差止請求/損害賠償請求を前提とする警告(仮処分を含む)の支援(例:証拠提供、証人出廷)/助言等を行い、解決に導いた。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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)を理解している。

#### ②法律

1. 係争対応関連業務に必要な法律・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 係争対応に関する実務(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、ADR)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している(例:相手方の主張の特許的意義を理解し、特許権者の主張を覆すためのロジックを組み立て、あるいは被疑侵害者に対する侵害論拠の主張をすることができる)。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

係争対応関連業務に必要な技術(例:自社製品及び関連する他社製品の技術)の初歩的な事項を理解することができる(例:相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立て、自社製品の技術に関する主張をすることができる)。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:発明者)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## リスクマネジメント(2.1.4) A.係争対応

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 他社特許(著作物)を調査し、有力な無効(証拠)資料の収集／抽出／報告を行った。
2. 他社(他者)からの差止請求／損害賠償請求を前提とする警告(仮処分を含む)を受けて、自社製品(サービス)と権利の対応関係について、判定／回答を行い、解決に導いた。
3. 外国企業から警告(訴訟提起を含む)を受けて、自社製品(サービス)と権利の対応関係について、判定／回答を行い、解決に導いた。
4. 自社と契約／提携関係にある会社(者)への差止請求／損害賠償請求を前提とする警告(仮処分も含む)の支援(例:証拠提供、証人出廷)／助言等を行い、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:当該製品の年間売上のうち権利対象部分に相当する一定額(例:3%)を低減させた。自社側の主張を認めさせた。相手特許の無効を相手方に認めさせた)。「必須」
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 係争対応関連業務に必要な法律・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 係争対応に関する実務(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、ADR)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している(例:相手方の主張の特許的意義を理解し、特許権者の主張を覆すためのロジックを組み立て、あるいは被疑侵害者に対する侵害論拠の主張をすることができる)。
2. 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)。

#### ④技術

係争対応関連業務に必要な技術(例:自社製品及び関連する他社製品の技術)の専門的な事項を理解することができる(例:相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立て、自社製品の技術に関する主張をすることができる)。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:発明者)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:交渉の相手方)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## リスクマネジメント(2.1.4) A.係争対応

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 他社特許(著作物)を調査し、有力な無効(証拠)資料の収集／抽出／報告を行った。
2. 他社(他者)からの差止請求／損害賠償請求を前提とする警告(仮処分を含む)を受けて、自社製品(サービス)と権利の対応関係について、判定／回答を行い、解決に導いた。
3. 外国企業から警告(訴訟提起を含む)を受けて、自社製品(サービス)と権利の対応関係について、判定／回答を行い、解決に導いた。
4. 自社と契約／提携関係にある会社(者)への差止請求／損害賠償請求を前提とする警告(仮処分を含む)の支援(例:証拠提供、証人出廷)／助言等を行い、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:当該製品の年間売上のうち権利対象部分に相当する一定額(例:3%)を低減させた。自社側の主張を認めさせた。相手特許の無効を相手方に認めさせた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 係争対応関連業務に必要な法律・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 係争対応に関する実務(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、ADR)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例:相手方の主張の特許的意義を理解し、特許権者の主張を覆すためのロジックを組み立て、あるいは被疑侵害者に対する侵害論拠の主張をすることができる)。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

係争対応関連業務に必要な技術(例:自社製品及び関連する他社製品の技術)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例:相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立て、自社製品の技術に関する主張をすることができる)。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:発明者)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:交渉の相手方)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## リスクマネジメント(2.1.4) B.他社権利監視

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 他社権利監視に関する情報収集/企画/方針作成/評価を成功裡に行った。
2. 他社権利監視に関する現状分析/改善を成功裡に行った。
3. 自社製品に属する技術分野のpatentマップを利用した他社権利監視の実施/評価/報告書の作成を成功裡に行った。
4. patentクリアランスに関する情報収集/企画/方針作成/評価を成功裡に行った。
5. patentクリアランスに関する現状分析/改善を成功裡に行った。
6. 自社製品に属する技術分野のpatentマップを利用したpatentクリアランスの実施/評価/報告書作成を成功裡に行った。
7. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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)を理解している。

#### ②法律

1. 他社権利監視業務に必要な法律(例:特許法における新規性・進歩性に関する規定)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 他社権利監視に関する実務(例:新規性・進歩性に関する審査基準, 他社権利監視のための各種データベース, IPC, Fターム, FI等の専門用語)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

他社権利監視関連業務に必要な技術(例:自社製品及び関連する他社製品の技術、patentマップ技術)の初歩的な事項を理解している。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明(例:技術の説明)を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。

#### ⑦その他

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。

## リスクマネジメント(2.1.4) B.他社権利監視

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 他社権利監視に関する情報収集／企画／方針作成／評価を成功裡に行った。
2. 他社権利監視に関する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 自社製品に属する技術分野の Patent マップを利用した他社権利監視の実施／評価／報告書の作成を成功裡に行った。
4. Patent クリアランスに関する情報収集／企画／方針作成／評価を成功裡に行った。
5. Patent クリアランスに関する現状分析／改善を成功裡に行った。
6. 自社製品に属する技術分野の Patent マップを利用した Patent クリアランスの実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
7. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例: 製品に搭載された新技術／改良技術についてSDIIによる監視設定を行い、検討すべき競合他社の特許／公開発明を発見し、それを機に開発部門が設計した、競合他社の製品の定期的なウォッチングにより、自社製品に無い新技術／改良技術にあたる当該他社特許／公開発明を発見し、それを機に開発部門が設計した、権利監視の結果が情報提供／無効資料調査等の行動のきっかけとなった、Patent マップに基づいて特許戦略が策定された)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 他社権利監視業務に必要な法律(例: 特許法における新規性・進歩性に関する規定)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 他社権利監視に関する実務(例: 新規性・進歩性に関する審査基準、他社権利監視のための各種データベース、IPC、Fターム、FI等の専門用語)の専門的な事項(例: 実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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、一部は自立的に解決できる。

#### ④技術

他社権利監視関連業務に必要な技術(例: 自社製品及び関連する他社製品の技術、Patent マップ技術)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、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。

#### ⑥対人

1. 関係者(例: 社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明(例: 技術の説明)を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。

#### ⑦その他

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。

## リスクマネジメント(2. 1. 4) B.他社権利監視

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 他社権利監視に関する情報収集／企画／方針作成／評価を成功裡に行った。
2. 他社権利監視に関する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 自社製品に属する技術分野の Patent マップを利用した他社権利監視の実施／評価／報告書の作成を成功裡に行った。
4. Patent クリアランスに関する情報収集／企画／方針作成／評価を成功裡に行った。
5. Patent クリアランスに関する現状分析／改善を成功裡に行った。
6. 自社製品に属する技術分野の Patent マップを利用した Patent クリアランスの実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
7. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例: 製品に搭載された新技術／改良技術についてSDIIによる監視設定を行い、検討すべき競合他社の特許／公開発明を発見し、それを機に開発部門が設計した、競合他社の製品の定期的なウォッチングにより、自社製品に無い新技術／改良技術にあたる当該他社特許／公開発明を発見し、それを機に開発部門が設計した、権利監視の結果が情報提供／無効資料調査等の行動のきっかけとなった、Patent マップに基づいて特許戦略が策定された)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 他社権利監視業務に必要な法律(例: 特許法における新規性・進歩性に関する規定)・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)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 他社権利監視に関する実務(例: 新規性・進歩性に関する審査基準、他社権利監視のための各種データベース、IPC、Fターム、FI等の専門用語)の高度に専門的な事項(例: 実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

他社権利監視関連業務に必要な技術(例: 自社製品及び関連する他社製品の技術、Patent マップ技術)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例: 英語)の情報を正しくかつ迅速に理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例: 社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明(例: 技術の説明)を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。

#### ⑦その他

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。

## リスクマネジメント(2. 1. 4) C.他社権利排除

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略に沿って、他社権利の排除を行うための有力な証拠資料の収集(例: ファイルヒストリー中の矛盾の発見, 弁理士の鑑定書入手)を適切に行った。
2. 前記証拠資料に基づいて、情報提供を行うことの利害得失の分析/情報提供を成功裡に行った。
3. 前記証拠資料に基づいて、無効審判を行うことの利害得失の分析/無効審判請求を成功裡に行った。
4. 前記証拠資料に基づいて、交渉(例: 無償の実施権の取得)を行うことの利害得失の分析/交渉(例: 無償の実施権の取得)を成功裡に行った。
5. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 他社権利排除業務に必要な法律(例: 産業財産権法における情報提供, 無効審判請求に関する規定)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例: 入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 他社権利排除に関する実務(例: 鑑定, 先使用权, 無償の実施権の取得, 無効理由の確保)の初歩的な事項(例: 特に重要なもののみ, 実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

他社権利排除関連業務に必要な技術(例: 自社製品及び関連する他社製品の技術)の初歩的な事項を理解している(例: 他社特許の技術的意義を理解し、その特許性を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例: 英語)の情報を最低限の範囲で(例: 50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例: 社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例: 発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例: 発明者)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。



## リスクマネジメント(2.1.4) C.他社権利排除

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略に沿って、他社権利の排除を行うための有力な証拠資料の収集(例:ファイルヒストリー中の矛盾の発見、弁理士の鑑定書入手)を適切に行った。
2. 前記証拠資料に基づいて、情報提供を行うことの利害得失の分析／情報提供を成功裡に行った。
3. 前記証拠資料に基づいて、無効審判を行うことの利害得失の分析／無効審判請求を成功裡に行った。
4. 前記証拠資料に基づいて、交渉(例:無償の実施権の取得)を行うことの利害得失の分析／交渉(例:無償の実施権の取得)を成功裡に行った。
5. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:自社の主張を認めさせた。自社製品の非侵害を特許権者に納得させた。特許の無効を相手側に認めさせた。特許権の技術範囲を縮小させて自社製品から外れるようにした)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 他社権利排除業務に必要な法律(例:産業財産権法における情報提供、無効審判請求に関する規定)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 他社権利排除に関する実務(例:鑑定、先使用权、無償の実施権の取得、無効理由の確保)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

他社権利排除関連業務に必要な技術(例:自社製品及び関連する他社製品の技術)の専門的な事項を理解することができる(例:他社特許の技術的意義を理解し、その特許性を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:発明者)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## リスクマネジメント(2. 1. 4) C.他社権利排除

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略に沿って、他社権利の排除を行うための有力な証拠資料の収集(例:ファイルヒストリー中の矛盾の発見、弁理士の鑑定書入手)を適切に行った。
2. 前記証拠資料に基づいて、情報提供を行うことの利害得失の分析／情報提供を成功裡に行った。
3. 前記証拠資料に基づいて、無効審判を行うことの利害得失の分析／無効審判請求を成功裡に行った。
4. 前記証拠資料に基づいて、交渉(例:無償の実施権の取得)を行うことの利害得失の分析／交渉(例:無償の実施権の取得)を成功裡に行った。
5. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:自社の主張を認めさせた。自社製品の非侵害を特許権者に納得させた。特許の無効を相手側に認めさせた。特許権の技術範囲を縮小させて自社製品から外れるようにした)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 他社権利排除業務に必要な法律(例:産業財産権法における情報提供、無効審判請求に関する規定)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 他社権利排除に関する実務(例:鑑定、先使用权、無償の実施権の取得、無効理由の確保)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

他社権利排除関連業務に必要な技術(例:自社製品及び関連する他社製品の技術)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例:他社特許の技術的意義を理解し、その特許性を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:発明者)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## リスクマネジメント(2. 1. 4) D.ブランド保全

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 企業戦略(ブランド戦略)・販売戦略に沿って、ブランド(ドメインネーム、屋号を含む)管理に関する情報収集/企画/方針作成/運用/評価を成功裡に行った。
2. ブランド管理に関する現状分析/改善を成功裡に行った。
3. ブランド戦略に基づき管理を具体化するための仕組み構築を成功裡に行った。
4. ブランド戦略に沿って、自社ブランドの利用(例:カタログ、ホームページ等)に際して、適正な表示を担保させた。
5. ブランド戦略に沿って、社外における自社ブランドの不適正な使用(例:普通名称としての使用)に対して注意を発した。
6. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。
7. ブランドに関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. ブランド保全業務に必要な国内外の法律(例:商標法、不正競争防止法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. ブランド保全に関する実務(例:ブランド概念、既存ブランドとそのプロセス、ブランド評価手法、現地のスラングや風習慣習(絶対に使ってはいけない言葉や態度の知識)、ブランド適正表示)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:現地代理人)と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる。

#### ⑦その他

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。

## リスクマネジメント(2. 1. 4) D.ブランド保全

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 企業戦略(ブランド戦略)・販売戦略に沿って、ブランド(ドメインネーム、屋号を含む)管理に関する情報収集／企画／方針作成／運用／評価を成功裡に行った。
2. ブランド管理に関する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. ブランド戦略に基づき管理を具体化するための仕組み構築を成功裡に行った。
4. ブランド戦略に沿って、自社ブランドの利用(例:カタログ、ホームページ等)に際して、適正な表示を担保させた。
5. ブランド戦略に沿って、社外における自社ブランドの不適正な使用(例:普通名称としての使用)に対して注意を発した。
6. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。
7. ブランドに関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:交渉によってブランドの不適正使用を止めさせた)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 事業に大きな影響を与えるブランドの不適正使用に対処した。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. ブランド保全業務に必要な国内外の法律(例:商標法、不正競争防止法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. ブランド保全に関する実務(例:ブランド概念、既存ブランドとそのプロセス、ブランド評価手法、現地のスラングや風習慣習(絶対に使ってはいけない言葉や態度の知識)、ブランド適正表示)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:現地代理人)と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

# リスクマネジメント(2. 1. 4) D.ブランド保全

## 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

### ①責任性

総括責任者として対応

### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 企業戦略(ブランド戦略)・販売戦略に沿って、ブランド(ドメインネーム、屋号を含む)管理に関する情報収集／企画／方針作成／運用／評価を成功裡に行った。
2. ブランド管理に関する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. ブランド戦略に基づき管理を具体化するための仕組み構築を成功裡に行った。
4. ブランド戦略に沿って、自社ブランドの利用(例:カタログ、ホームページ等)に際して、適正な表示を担保させた。
5. ブランド戦略に沿って、社外における自社ブランドの不適正な使用(例:普通名称としての使用)に対して注意を発した。
6. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。
7. ブランドに関するトラブルについて、関係者と調整し、解決に導いた。

### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:交渉によってブランドの不適正使用を止めさせた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 事業に大きな影響を与えるブランドの不適正使用に対処した。

### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

### ⑤その他

## 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

### ②法律

1. ブランド保全業務に必要な国内外の法律(例:商標法、不正競争防止法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

### ③実務

1. ブランド保全に関する実務(例:ブランド概念、既存ブランドとそのプロセス、ブランド評価手法、現地のスラングや風習慣習(絶対に使ってはいけない言葉や態度の知識)、ブランド適正表示)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

### ④技術

### ⑤語学

対象案件が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しく(例:80%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

### ⑥対人

1. 関係者(例:社内外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:現地代理人)と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる。

### ⑦その他

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。

## 予算(2.1.5) A.策定

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 会社の財務状況、過去の予算・実績等を勘案しつつ、知的財産戦略を実現する予算案(例:出願予算/補償金予算/ライセンスフィ/人材育成・補強予算等)の作成を成功裡に行った。
2. 中長期的なコスト低減を勘案しつつ、知的財産戦略を実現する予算案(例:出願予算/補償金予算/ライセンスフィ/人材育成・補強予算等)の作成を成功裡に行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略/事業戦略等(例:特に中長期戦略)の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 予算策定業務に必要な法律(例:知的財産法, 会社法, 税法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 予算策定に関する実務(例:財務諸表, 管理会計)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:経理部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:経理部門)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:経理部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 予算(2.1.5) A.策定

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 会社の財務状況、過去の予算・実績等を勘案しつつ、知的財産戦略を実現する予算案(例:出願予算／補償金予算／ライセンスフィ／人材育成・補強予算等)の作成を成功裡に行った。
2. 中長期的なコスト低減を勘案しつつ、知的財産戦略を実現する予算案(例:出願予算／補償金予算／ライセンスフィ／人材育成・補強予算等)の作成を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:作成した予算案が実際に採用され、実行された)。「必須」
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 主力製品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)全体の規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等(例:特に中長期戦略)の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 予算策定業務に必要な法律(例:知的財産法、会社法、税法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 予算策定に関する実務(例:財務諸表、管理会計)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:経理部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:経理部門)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:経理部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:経理部門)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 予算(2.1.5) A.策定

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 会社の財務状況、過去の予算・実績等を勘案しつつ、知的財産戦略を実現する予算案(例:出願予算／補償金予算／ライセンスフィ／人材育成・補強予算等)の作成を成功裡に行った。
2. 中長期的なコスト低減を勘案しつつ、知的財産戦略を実現する予算案(例:出願予算／補償金予算／ライセンスフィ／人材育成・補強予算等)の作成を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:作成した予算案が実際に採用され、実行された)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等(例:特に中長期戦略)の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 予算策定業務に必要な法律(例:知的財産法, 会社法, 税法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 予算策定に関する実務(例:財務諸表, 管理会計)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:経理部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:経理部門)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:経理部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:経理部門)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。



## 予算(2.1.5) B.管理

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 策定された予算の管理(例:出納の適切性の確認)について実施/評価/報告書作成を成功裡に行った。
2. 部門別、要素別に予算と実績の差異分析を行い、翌期の予算策定へのフィードバックを成功裡に行った。
3. ロイヤリティ監査に関する情報収集/監査実施/評価を成功裡に行った。
4. 事情変更に伴う予算変更に適切に対応した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 予算管理業務に必要な法律(例:知的財産法, 税法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 予算管理に関する実務(例:財務諸表, 管理会計)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:部門内)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:部門内)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:部門内)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 予算(2.1.5) B.管理

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 策定された予算の管理(例:出納の適切性の確認)について実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
2. 部門別、要素別に予算と実績の差異分析を行い、翌期の予算策定へのフィードバックを成功裡に行った。
3. ロイヤリティ監査に関する情報収集／監査実施／評価を成功裡に行った。
4. 事情変更に伴う予算変更に適切に対応した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:問題点を発見し、翌期のコスト削減／ロイヤリティ収入増に結びついた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 主力製品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)全体の規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 予算管理業務に必要な法律(例:知的財産法、税法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 予算管理に関する実務(例:財務諸表、管理会計)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:部門内)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:部門内)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:部門内)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:部門内)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 予算(2.1.5) B.管理

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 策定された予算の管理(例:出納の適切性の確認)について実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
2. 部門別、要素別に予算と実績の差異分析を行い、翌期の予算策定へのフィードバックを成功裡に行った。
3. ロイヤリティ監査に関する情報収集／監査実施／評価を成功裡に行った。
4. 事情変更に伴う予算変更適切に対応した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:問題点を発見し、翌期のコスト削減／ロイヤリティ収入増に結びついた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 予算管理業務に必要な法律(例:知的財産法, 税法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 予算管理に関する実務(例:財務諸表, 管理会計)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:部門内)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:部門内)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:部門内)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:部門内)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 予算(2.1.5) C.資金調達

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 自社の企業戦略に沿って、知的財産権の信託/証券化/担保化等による資金調達に関する情報収集(例:リスクとリターンの分析)/企画を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略に沿って、知的財産権の信託/証券化/担保化等について金融機関等と連携して資金調達を実施/評価/報告書作成を成功裡に行った。
3. 自社の企業戦略に沿って、知的財産権の信託/証券化/担保化等による資金調達の現状分析/改善を成功裡に行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 資金調達業務に必要な法律(例:知的財産法, 信託法, 税法, 商法の匿名組合に関する規定, ファンド法, LLP法, 資産流動化法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 資金調達に関する実務(例:信託/証券化/担保化による資金調達スキーム, 自社商品全般の法的権利関係, 価値評価手法)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:金融機関)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:金融機関)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:金融機関)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 予算(2.1.5) C.資金調達

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. 自社の企業戦略に沿って、知的財産権の信託／証券化／担保化等による資金調達に関する情報収集(例:リスクとリターンの分析)／企画を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略に沿って、知的財産権の信託／証券化／担保化等について金融機関等と連携して資金調達を実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
3. 自社の企業戦略に沿って、知的財産権の信託／証券化／担保化等による資金調達の現状分析／改善を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:実際の資金調達額が資本金の一定額(例:5%)以上)。  
[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 資金調達業務に必要な法律(例:知的財産法, 信託法, 税法, 商法の匿名組合に関する規定, ファンド法, LLP法, 資産流動化法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 資金調達に関する実務(例:信託／証券化／担保化による資金調達スキーム, 自社商品全般の法的権利関係, 価値評価手法)の専門的な事項(例:実務全体の60~70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:金融機関)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:金融機関)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:金融機関)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:金融機関)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 予算(2.1.5) C.資金調達

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 自社の企業戦略に沿って、知的財産権の信託／証券化／担保化等による資金調達に関する情報収集(例:リスクとリターンの分析)／企画を成功裡に行った。
2. 自社の企業戦略に沿って、知的財産権の信託／証券化／担保化等について金融機関等と連携して資金調達を実施／評価／報告書作成を成功裡に行った。
3. 自社の企業戦略に沿って、知的財産権の信託／証券化／担保化等による資金調達の現状分析／改善を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:実際の資金調達額が資本金の一定額(例:5%)以上)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 資金調達業務に必要な法律(例:知的財産法, 信託法, 税法, 商法の匿名組合に関する規定, ファンド法, LLP法, 資産流動化法等)・法改正情報・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 資金調達に関する実務(例:信託／証券化／担保化による資金調達スキーム, 自社商品全般の法的権利関係, 価値評価手法)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:金融機関)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:金融機関)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:金融機関)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:金融機関)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## アウトソーシング(2. 1. 6)A.調査会社

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 知的財産戦略に沿って、調査会社にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシング(例:複数の会社の使い分け)のための情報収集(例:経営方針, 社長, 得意分野, コンフリクトの有無, 専門分野のサーチャ人材の豊富さ, 調査経費・案件相場, 年間処理件数, 秘密情報管理体制, 事務・期限管理体制, 品質, 評判)/企画/実施(例:ND Aを締結した上での特許, 意匠, 商標, 学術文献, パテントマップ等の調査)/評価(例:品質のチェック)を成功裡に行った。
2. 調査会社への戦略的アウトソーシングに対する現状分析/改善を成功裡に行った。
3. 調査コストの管理(例:最小限化, 少なくとも月ベースでの確認)を成功裡に行った。
4. 納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追及及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。
5. アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. アウトソーシング業務(調査会社)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. アウトソーシングに関する実務(例:調査会社への戦略的アウトソーシング, 進捗管理, コスト管理, 品質管理)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

調査会社が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:アウトソース先)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:アウトソース先)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

# アウトソーシング(2. 1. 6)A.調査会社

## 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

### ①責任性

主担当者として対応

### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 知的財産戦略に沿って、調査会社にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシング(例:複数の会社の使い分け)のための情報収集(例:経営方針、社長、得意分野、コンフリクトの有無、専門分野のサーチャ人材の豊富さ、調査経費・案件相場、年間処理件数、秘密情報管理体制、事務・期限管理体制、品質、評判)／企画／実施(例:ND Aを締結した上での特許、意匠、商標、学術文献、パテントマップ等の調査)／評価(例:品質のチェック)を成功裡に行った。
2. 調査会社への戦略的アウトソーシングに対する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 調査コストの管理(例:最小限化、少なくとも月ベースでの確認)を成功裡に行った。
4. 納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追究及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。
5. アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。

### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:調査結果から他社権利排除に結びついた、調査結果から係争を和解に導いた)。[必須]
2. 主力製品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)全体の規模で行った。

### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

### ⑤その他

## 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

### ②法律

1. アウトソーシング業務(調査会社)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・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。
2. 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)。

### ③実務

1. アウトソーシングに関する実務(例:調査会社への戦略的アウトソーシング、進捗管理、コスト管理、品質管理)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

### ④技術

### ⑤語学

調査会社が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において概ね(例:60～70%程度)自己の意思(例:依頼内容)を伝達することができる。

### ⑥対人

1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:アウトソース先)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:アウトソース先)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:アウトソース先)を納得させることができる。

### ⑦その他

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。

レ  
ベ  
ル  
2

レ  
ベ  
ル  
2



## アウトソーシング(2. 1. 6)A.調査会社

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 知的財産戦略に沿って、調査会社にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシング(例:複数の会社の使い分け)のための情報収集(例:経営方針、社長、得意分野、コンフリクトの有無、専門分野のサーチャ人材の豊富さ、調査経費・案件相場、年間処理件数、秘密情報管理体制、事務・期限管理体制、品質、評判)／企画／実施(例:ND Aを締結した上での特許、意匠、商標、学術文献、パテントマップ等の調査)／評価(例:品質のチェック)を成功裡に行った。
2. 調査会社への戦略的アウトソーシングに対する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 調査コストの管理(例:最小限化、少なくとも月ベースでの確認)を成功裡に行った。
4. 納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追及及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。
5. アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:調査結果から他社権利排除に結びついた、調査結果から係争を和解に導いた)。**[必須]**
2. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査の立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. アウトソーシング業務(調査会社)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. アウトソーシングに関する実務(例:調査会社への戦略的アウトソーシング、進捗管理、コスト管理、品質管理)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

調査会社が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において正しくかつ流暢に(例:90%程度)自己の意思(例:依頼内容)を伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:アウトソース先)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:アウトソース先)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:アウトソース先)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## アウトソーシング(2.1.6)B.特許事務所

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>①責任性</b> 補助者/メンバーとして対応</p> <p><b>②経験内容</b> 以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>知的財産戦略に沿って、特許事務所にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシング(例:複数の事務所の使い分け)のための情報収集(例:事務所の経営方針, 所長, 得意分野, コンフリクトの有無, 専門分野の人材の豊富さ, 報酬・案件相場, 年間処理件数, 秘密情報管理体制, 事務・期限管理体制, 品質, 評判)/企画/実施(例:出願, 中間処理等の依頼)/評価(例:品質のチェック)を成功裡に行った。</li> <li>特許事務所への戦略的アウトソーシングに対する現状分析/改善を成功裡に行った。</li> <li>事務所コストの管理(例:報酬の最小限化, 少なくとも月ベースの確認)を成功裡に行った。</li> <li>納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追究及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。</li> <li>アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。</li> </ol> <p><b>③成果内容</b></p> <p><b>④社内外貢献</b> 以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <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> </ol> <p><b>⑤その他</b></p>	<p>以下の条件の能力を有する。(④, ⑤は任意)</p> <p><b>①事業理解力</b> 1. 自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。</p> <p><b>②法律</b> 1. アウトソーシング業務(特許事務所)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。 2. 前記に関連する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。</p> <p><b>③実務</b> 1. アウトソーシングに関する実務(例:特許事務所への戦略的アウトソーシング, 進捗管理, コスト管理, 品質管理)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。 2. 前記に関連する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。</p> <p><b>④技術</b> アウトソーシング業務に必要な技術の初歩的な事項を理解することができる。</p> <p><b>⑤語学</b> 特許事務所が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。</p> <p><b>⑥対人</b> 1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。 2. 関係者(例:特許事務所)の説明を正しく理解することができる。 3. 関係者(例:特許事務所)と連携し、協働できる。 4. 関係者に分かりやすく説明できる。</p> <p><b>⑦その他</b> 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。</p>

## アウトソーシング(2.1.6)B.特許事務所

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>①責任性</b>            主担当者として対応</p> <p><b>②経験内容</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>1. 知的財産戦略に沿って、特許事務所にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシング(例:複数の事務所の使い分け)のための情報収集(例:事務所の経営方針, 所長, 得意分野, コンフリクトの有無, 専門分野の人材の豊富さ, 報酬・案件相場, 年間処理件数, 秘密情報管理体制, 事務・期限管理体制, 品質, 評判)／企画／実施(例:出願, 中間処理等の依頼)／評価(例:品質のチェック)を成功裡に行った。</li> <li>2. 特許事務所への戦略的アウトソーシングに対する現状分析／改善を成功裡に行った。</li> <li>3. 事務所コストの管理(例:報酬の最小限化, 少なくとも月ベースの確認)を成功裡に行った。</li> <li>4. 納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追究及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。</li> <li>5. アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。</li> </ol> <p><b>③成果内容</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>1. 効果が実際に確認された(例:戦略上重要な特許を当該事務所と連携して権利化に成功した, 当該事務所経由の権利がライセンス収入に結びついた, 当該事務所との鑑定書によって他社権利排除に結びつけた, 当該事務所と連携して係争を和解に導いた)。<b>[必須]</b></li> <li>2. 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。</li> </ol> <p><b>④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>1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。</li> <li>2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。</li> <li>3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。</li> <li>4. 社内講師を担当した。</li> <li>5. 社内委員会にメンバーとして参加した。</li> <li>6. 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>7. 社外委員会にメンバーとして参加した。</li> <li>8. 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><b>⑤その他</b></p>	<p>以下の条件の能力を有する。(④, ⑤は任意)</p> <p><b>①事業理解力</b>            1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。            2. 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。</p> <p><b>②法律</b>            1. アウトソーシング業務(特許事務所)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・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。            2. 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)。</p> <p><b>③実務</b>            1. アウトソーシングに関する実務(例:特許事務所への戦略的アウトソーシング, 進捗管理, コスト管理, 品質管理)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。            2. 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)。</p> <p><b>④技術</b>            アウトソーシング業務に必要な技術の専門的な事項を理解することができる。</p> <p><b>⑤語学</b>            特許事務所が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において概ね(例:60～70%程度)自己の意思(例:依頼内容)を伝達することができる。</p> <p><b>⑥対人</b>            1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。            2. 関係者(例:特許事務所)の説明を正しく理解することができる。            3. 関係者(例:特許事務所)と連携し、協働できる。            4. 関係者に分かりやすく説明できる。            5. 関係者(例:特許事務所)を納得させることができる。</p> <p><b>⑦その他</b>            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。</p>

## アウトソーシング(2.1.6)B.特許事務所

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>①責任性</b> 総括責任者として対応</p> <p><b>②経験内容</b> 以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>知的財産戦略に沿って、特許事務所にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシング(例:複数の事務所の使い分け)のための情報収集(例:事務所の経営方針、所長、得意分野、コンフリクトの有無、専門分野の人材の豊富さ、報酬・案件相場、年間処理件数、秘密情報管理体制、事務・期限管理体制、品質、評判)／企画／実施(例:出願、中間処理等の依頼)／評価(例:品質のチェック)を成功裡に行った。</li> <li>特許事務所への戦略的アウトソーシングに対する現状分析／改善を成功裡に行った。</li> <li>事務所コストの管理(例:報酬の最小限化、少なくとも月ベースの確認)を成功裡に行った。</li> <li>納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追究及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。</li> <li>アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。</li> </ol> <p><b>③成果内容</b> 以下のいくつかに対応する実績／経験を有する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:戦略上重要な特許を当該事務所と連携して権利化に成功した、当該事務所経由の権利がライセンス収入に結びついた、当該事務所の鑑定書によって他社権利排除に結びつけた、当該事務所と連携して係争を和解に導いた)。<small>[必須]</small></li> <li>全社的規模で行った。</li> </ol> <p><b>④社内外貢献</b> 以下のいくつかに対応する実績／経験を有する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。<small>[必須]</small></li> <li>質問に対して適切な回答／助言を行った。</li> <li>社内講師を担当した。</li> <li>社内委員会を主導した。</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>社外委員会に主査的立場で参加した。</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><b>⑤その他</b></p>	<p>以下の条件の能力を有する。(④, ⑤は任意)</p> <p><b>①事業理解力</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。</li> <li>所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。</li> <li>所掌業務の経営／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。</li> <li>所掌業務の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。</li> </ol> <p><b>②法律</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>アウトソーシング業務(特許事務所)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。</li> <li>前記に関連する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。</li> </ol> <p><b>③実務</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>アウトソーシングに関する実務(例:特許事務所への戦略的アウトソーシング、進捗管理、コスト管理、品質管理)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。</li> <li>前記に関連する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。</li> </ol> <p><b>④技術</b> アウトソーシング業務に必要な技術の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。</p> <p><b>⑤語学</b> 特許事務所が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において正しくかつ流暢に(例:90%程度)自己の意思(例:依頼内容)を伝達することができる。</p> <p><b>⑥対人</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。</li> <li>関係者(例:特許事務所)の説明を正しく理解することができる。</li> <li>関係者(例: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。</li> <li>関係者(例:特許事務所)を納得させることができる。</li> </ol> <p><b>⑦その他</b> 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。</p>

## アウトソーシング(2. 1. 6)C.法律事務所

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 企業戦略・知的財産戦略に沿って、法律事務所にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシングのための情報収集(例:事務所の経営方針, 所長, 得意分野, コンフリクトの有無, 専門分野の人材の豊富さ, 報酬・案件相場, 年間処理件数, 秘密情報管理体制, 事務・期限管理体制, 品質, 評判)/企画/実施(例:法律相談, 契約書の作成, 訴訟遂行等の依頼)/評価(例:品質のチェック等)を成功裡に行った。
2. 法律事務所への戦略的アウトソーシングに対する現状分析/改善を成功裡に行った。
3. 事務所コストの管理(例:報酬の最小限化, 少なくとも月ベースでの確認等)を成功裡に行った。
4. 納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追及及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。
5. アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. アウトソーシング業務(法律事務所)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. アウトソーシングに関する実務(例:法律事務所への戦略的アウトソーシング, 進捗管理, コスト管理, 品質管理)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

法律事務所が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:法律事務所)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:法律事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる。

#### ⑦その他

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。

## アウトソーシング(2. 1. 6)C.法律事務所

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 企業戦略・知的財産戦略に沿って、法律事務所にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシングのための情報収集(例:事務所の経営方針, 所長, 得意分野, コンフリクトの有無, 専門分野の人材の豊富さ, 報酬・案件相場, 年間処理件数, 秘密情報管理体制, 事務・期限管理体制, 品質, 評判)／企画／実施(例:法律相談, 契約書の作成, 訴訟遂行等の依頼)／評価(例:品質のチェック等)を成功裡に行った。
2. 法律事務所への戦略的アウトソーシングに対する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 事務所コストの管理(例:報酬の最小限化, 少なくとも月ベースでの確認等)を成功裡に行った。
4. 納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追及及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。
5. アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:当該事務所経由で交渉した結果、ライセンス収入／有利な条件での和解／ロイヤリティ支払額の低減に結びついた)。**[必須]**
2. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. アウトソーシング業務(法律事務所)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. アウトソーシングに関する実務(例:法律事務所への戦略的アウトソーシング, 進捗管理, コスト管理, 品質管理)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

法律事務所が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において概ね(例:60～70%程度)自己の意思(例:依頼内容)を伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:法律事務所)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:法律事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる。
5. 関係者(例:法律事務所)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## アウトソーシング(2. 1. 6)C.法律事務所

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 企業戦略・知的財産戦略に沿って、法律事務所にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシングのための情報収集(例:事務所の経営方針, 所長, 得意分野, コンフリクトの有無, 専門分野の人材の豊富さ, 報酬・案件相場, 年間処理件数, 秘密情報管理体制, 事務・期限管理体制, 品質, 評判)／企画／実施(例:法律相談, 契約書の作成, 訴訟遂行等の依頼)／評価(例:品質のチェック等)を成功裡に行った。
2. 法律事務所への戦略的アウトソーシングに対する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 事務所コストの管理(例:報酬の最小限化, 少なくとも月ベースでの確認等)を成功裡に行った。
4. 納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追及及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。
5. アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:当該事務所経由で交渉した結果、ライセンス収入／有利な条件での和解／ロイヤリティ支払額の低減に結びついた)。**[必須]**
2. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査の立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. アウトソーシング業務(法律事務所)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. アウトソーシングに関する実務(例:法律事務所への戦略的アウトソーシング, 進捗管理, コスト管理, 品質管理)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

法律事務所が外国の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において正しくかつ流暢に(例:90%程度)自己の意思(例:依頼内容)を伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:法律事務所)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:法律事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる。
5. 関係者(例:法律事務所)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

# アウトソーシング(2. 1. 6)D.翻訳会社

## 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 知的財産戦略に沿って、翻訳会社にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシング(例:複数の会社の使い分け)のための情報収集(例:経営方針, 社長, 得意分野, コンフリクトの有無, 専門分野の人材の豊富さ, 費用・案件相場, 年間処理件数, 秘密情報管理体制, 事務・期限管理体制, 品質, 評判)/企画/実施(例:NDAを締結した上での明細書の翻訳依頼等)/評価(例:品質のチェック等)を成功裡に行った。
2. 翻訳会社へのアウトソーシングに対する現状分析/改善を成功裡に行った。
3. 翻訳コストの管理(例:費用の最小限化, 少なくとも月ベースでの確認)を成功裡に行った。
4. 納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追究及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。
5. アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。

### ③成果内容

### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

### ⑤その他

## 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(④は任意)

### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

### ②法律

1. アウトソーシング業務(翻訳会社)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

### ③実務

1. アウトソーシングに関する実務(例:翻訳会社への戦略的アウトソーシング, 進捗管理, コスト管理, 品質管理)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ, 実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

### ④技術

アウトソーシング業務に必要な技術の初歩的な事項を理解することができる。

### ⑤語学

対象案件の外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

### ⑥対人

1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:翻訳会社)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:翻訳会社)と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる。

### ⑦その他

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。



# アウトソーシング(2. 1. 6)D.翻訳会社

## 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

### ①責任性

自主担当者として対応

### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 知的財産戦略に沿って、翻訳会社にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシング(例:複数の会社の使い分け)のための情報収集(例:経営方針, 社長, 得意分野, コンフリクトの有無, 専門分野の人材の豊富さ, 費用・案件相場, 年間処理件数, 秘密情報管理体制, 事務・期限管理体制, 品質, 評判)／企画／実施(例:NDAを締結した上での明細書の翻訳依頼等)／評価(例:品質のチェック等)を成功裡に行った。
2. 翻訳会社へのアウトソーシングに対する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 翻訳コストの管理(例:費用の最小限化, 少なくとも月ベースでの確認)を成功裡に行った。
4. 納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追究及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。
5. アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。

### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:戦略上重要な特許を当該事務所と連携して権利化に成功した, 当該事務所経由の権利がライセンス収入に結びついた, 当該事務所と連携して係争を和解に導いた)。[必須]
2. 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。

### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

### ⑤その他

## 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(④は任意)

### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

### ②法律

1. アウトソーシング業務(翻訳会社)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・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。
2. 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)。

### ③実務

1. アウトソーシングに関する実務(例:翻訳会社への戦略的アウトソーシング, 進捗管理, コスト管理, 品質管理)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

### ④技術

アウトソーシング業務に必要な技術の専門的な事項を理解することができる。

### ⑤語学

対象案件の外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において概ね(例:60～70%程度)自己の意思(例:依頼内容)を伝達することができる。

### ⑥対人

1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:翻訳会社)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:翻訳会社)と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる。
5. 関係者(例:翻訳会社)を納得させることができる。

### ⑦その他

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。

レ  
ベ  
ル  
2

## アウトソーシング(2. 1. 6)D.翻訳会社

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 知的財産戦略に沿って、翻訳会社にアウトソーシングする業務の仕分けを行い、戦略的アウトソーシング(例:複数の会社の使い分け)のための情報収集(例:経営方針, 社長, 得意分野, コンフリクトの有無, 専門分野の人材の豊富さ, 費用・案件相場, 年間処理件数, 秘密情報管理体制, 事務・期限管理体制, 品質, 評判)／企画／実施(例:NDAを締結した上での明細書の翻訳依頼等)／評価(例:品質のチェック等)を成功裡に行った。
2. 翻訳会社へのアウトソーシングに対する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 翻訳コストの管理(例:費用の最小限化, 少なくとも月ベースでの確認)を成功裡に行った。
4. 納期日程・日程遅延の差異分析を行い、原因追及及び対策立案を行い、再発防止策を適切に講じた。
5. アウトソーシングに関するトラブル(例:例外的に高額な経費)について、関係者と調整し、解決に導いた。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:戦略上重要な特許を当該事務所と連携して権利化に成功した, 当該事務所経由の権利がライセンス収入に結びついた, 当該事務所と連携して係争を和解に導いた)。**[必須]**
2. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査の立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(④は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. アウトソーシング業務(翻訳会社)に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. アウトソーシングに関する実務(例:翻訳会社への戦略的アウトソーシング, 進捗管理, コスト管理, 品質管理)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

アウトソーシング業務に必要な技術の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件の外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において正しくかつ流暢に(例:90%程度)自己の意思(例:依頼内容)を伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:社外)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:翻訳会社)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:翻訳会社)と連携し、協働できる。
4. 関係者に分かりやすく説明できる。
5. 関係者(例:翻訳会社)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 調査(2.2.1) A.先行資料

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、公知例等の先行資料調査のために対象出願のクレーム、対象技術等の調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
2. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、無効資料調査のために対象特許のクレーム、対象製品、対象技術等の調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
3. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 先行資料調査業務に必要な法律(例:知的財産法, データベースの法的保護, 個人情報保護法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 先行資料調査に関する実務(例:先行資料調査手法, 無効資料調査手法, 各国特許/文献データベース, 分析手法, IPC・Fターム・FI等の特許分類, 調査会社)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

先行資料調査関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端の技術, 化学分野をサーチ・抽出する場合は化学の化合物名・分類)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:依頼者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:依頼者)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:依頼者)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 調査(2.2.1) A.先行資料

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、公知例等の先行資料調査のために対象出願のクレーム、対象技術等の調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
2. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、無効資料調査のために対象特許のクレーム、対象製品、対象技術等の調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
3. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:調査結果から他社権利排除に結びついた、調査結果から係争を和解に導いた、検索結果を元にデータベースを構築した)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品／重要な特定の開発テーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 先行資料調査業務に必要な法律(例:知的財産法、データベースの法的保護、個人情報保護法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 先行資料調査に関する実務(例:先行資料調査手法、無効資料調査手法、各国特許／文献データベース、分析手法、IPC・Fターム・FI等の特許分類、調査会社)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

先行資料調査関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端の技術、化学分野をサーチ・抽出する場合は化学の化合物名・分類)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:依頼者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:依頼者)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:依頼者)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:依頼者)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 調査(2.2.1) A.先行資料

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、公知例等の先行資料調査のために対象出願のクレーム、対象技術等の調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
2. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、無効資料調査のために対象特許のクレーム、対象製品、対象技術等の調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
3. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:調査結果から他社権利排除に結びついた、調査結果から係争を和解に導いた、検索結果を元にデータベースを構築した)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 特定の開発テーマ(将来のものを含む)全体について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 先行資料調査業務に必要な法律(例:知的財産法、データベースの法的保護、個人情報保護法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 先行資料調査に関する実務(例:先行資料調査手法、無効資料調査手法、各国特許／文献データベース、分析手法、IPC・Fターム・FI等の特許分類、調査会社)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

先行資料調査関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端の技術、化学分野をサーチ・抽出する場合は化学の化合物名・分類)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:依頼者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:依頼者)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:依頼者)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:依頼者)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 調査(2.2.1) B.他社権利

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、パテントクリアランスのために対象製品技術等の調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
2. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、競合他社の新着公報(公開・公表・特許公報等)を監視を適切に行った(反復性を要する)。
3. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 他社権利調査業務に必要な法律(例:知的財産法、データベースの法的保護等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 他社権利調査に関する実務(例:パテントクリアランス、新着公報監視方法、データベース、調査手法、分析手法、特許分類、調査会社)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

他社権利調査関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端の技術)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報(例:外国公報、外国語データベース)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:依頼者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:依頼者)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:依頼者)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 調査(2.2.1) B.他社権利

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、パテントクリアランスのために対象製品技術等の調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
2. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、競合他社の新着公報(公開・公表・特許公報等)を監視を適切に行った(反復性を要する)。
3. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:競合他社の特許／公開発明を発見し、それを機に開発部門が設計した、あるいは特許部門での情報提供／無効資料調査等の行動のきっかけとなった、自社製品には無い新技術や改良技術を発見し、関係する当該他社特許／公開発明を発見し、それを機に開発部門が設計した、あるいは特許部門での情報提供／無効資料調査等の行動のきっかけとなった)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品／重要な特定の開発テーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 他者権利調査業務に必要な法律(例:知的財産法、データベースの法的保護等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 他社権利調査に関する実務(例:パテントクリアランス、新着公報監視方法、データベース、調査手法、分析手法、特許分類、調査会社)の専門的な事項(例:実務全体の60~70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

他社権利調査関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端の技術)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報(例:外国公報、外国語データベース)を概ね(例:60~70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60~70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:依頼者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:依頼者)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:依頼者)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:依頼者)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 調査(2.2.1) B.他社権利

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、パテントクリアランスのために対象製品技術等の調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
2. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、競合他社の新着公報(公開・公表・特許公報等)を監視を適切に行った(反復性を要する)。
3. 上記について、適切なアウトソースを選定し、活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:競合他社の特許／公開発明を発見し、それを機に開発部門が設計した、あるいは特許部門での情報提供／無効資料調査等の行動のきっかけとなった、自社製品には無い新技術や改良技術を発見し、関係する当該他社特許／公開発明を発見し、それを機に開発部門が設計した、あるいは特許部門での情報提供／無効資料調査等の行動のきっかけとなった)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 特定の開発テーマ(将来のものを含む)全体について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 他者権利調査業務に必要な法律(例:知的財産法、データベースの法的保護等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 他社権利調査に関する実務(例:パテントクリアランス、新着公報監視方法、データベース、調査手法、分析手法、特許分類、調査会社)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

他社権利調査関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端の技術)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報(例:外国公報、外国語データベース)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:依頼者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:依頼者)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:依頼者)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:依頼者)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。



## 調査(2.2.1) C.パテントマップ

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、自社の特許情報を収集し作成内容及び範囲を適確に把握し、適切な作成ツールを利用して定量的・定性的に加工(例:製品に使われている技術を分類し、関連するIPC, Fターム, FI, 独自分類記号等に分類し整理し、期限内にパテントマップを作成した(反復性を要する))。
2. 他社の特許情報を収集し、作成内容及び範囲を適確に把握し、適切な作成ツールを利用して定量的・定性的に加工(例:製品に使われている技術を分類し、関連するIPC, Fターム, FI, 独自分類記号等に分類し整理し、期限内にパテントマップを作成した(反復性を要する))。
3. 上記について、適切なアウトソース(例:調査会社、社外システム)を活用して実行した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. パテントマップ関連業務に必要な法律(例:知的財産法, データベースの法的保護, 個人情報保護法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. パテントマップに関する実務(例:ポートフォリオ分析ツール, パテントマップツール, IPC・Fターム・FI等の特許分類)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

パテントマップ関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の技術動向、具体的な技術内容)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報(例:外国公報, 外国語データベース)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:依頼者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:依頼者)の説明(例:作成依頼の目的)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:依頼者)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 調査(2.2.1) C.パテントマップ

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、自社の特許情報を収集し作成内容及び範囲を適確に把握し、適切な作成ツールを利用して定量的・定性的に加工(例:製品に使われている技術を分類し、関連するIPC, Fターム, FI, 独自分類記号等に分類し整理し、期限内にパテントマップを作成した(反復性を要する))。
2. 他社の特許情報を収集し、作成内容及び範囲を適確に把握し、適切な作成ツールを利用して定量的・定性的に加工(例:製品に使われている技術を分類し、関連するIPC, Fターム, FI, 独自分類記号等に分類し整理し、期限内にパテントマップを作成した(反復性を要する))。
3. 上記について、適切なアウトソース(例:調査会社、社外システム)を活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:自社の主要な特許について作成したパテントマップが参考資料として戦略に生かされた, 知財戦略に基づき作成した主たる競合企業のパテントマップから得た技術情報について技術部門等に伝えた)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品／重要な特定の開発テーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. パテントマップ関連業務に必要な法律(例:知的財産法, データベースの法的保護, 個人情報保護法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. パテントマップに関する実務(例:ポートフォリオ分析ツール, パテントマップツール, IPC・Fターム・FI等の特許分類)の専門的な事項(例:実務全体の60~70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

パテントマップ関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の技術動向、具体的な技術内容)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報(例:外国公報, 外国語データベース)を概ね(例:60~70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60~70%程度)伝達することができる(例:自己の専門分野のプレゼンテーション)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:依頼者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:依頼者)の説明(例:作成依頼の目的)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:依頼者)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:依頼者)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 調査(2.2.1) C.パテントマップ

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略・研究開発戦略に沿って、自社の特許情報を収集し作成内容及び範囲を適確に把握し、適切な作成ツールを利用して定量的・定性的に加工(例:製品に使われている技術を分類し、関連するIPC、Fターム、FI、独自分類記号等に分類し整理)し、期限内にパテントマップを作成した(反復性を要する)。
2. 他社の特許情報を収集し、作成内容及び範囲を適確に把握し、適切な作成ツールを利用して定量的・定性的に加工(例:製品に使われている技術を分類し、関連するIPC、Fターム、FI、独自分類記号等に分類し整理)し、期限内にパテントマップを作成した(反復性を要する)。
3. 上記について、適切なアウトソース(例:調査会社、社外システム)を活用して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:自社の主要な特許について作成したパテントマップが参考資料として戦略に活かされた、知財戦略に基づき作成した主たる競合企業のパテントマップから得た技術情報について技術部門等に伝えた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 特定の開発テーマ(将来のものを含む)全体について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. パテントマップ関連業務に必要な法律(例:知的財産法、データベースの法的保護、個人情報保護法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. パテントマップに関する実務(例:ポートフォリオ分析ツール、パテントマップツール、IPC・Fターム・FI等の特許分類)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

パテントマップ関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の技術動向、具体的な技術内容)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国特許の場合において、外国語(例:英語)の情報(例:外国公報、外国語データベース)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる(例:自己の専門分野のプレゼンテーション)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:依頼者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:依頼者)の説明(例:作成依頼の目的)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:依頼者)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:依頼者)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 知的創造(2.2.2) A.研究・開発

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 研究開発戦略・知的財産戦略に沿って、自己の担当する技術分野に関する先願特許(出願中のものを含む)の情報を収集/分析し、その侵害を回避する研究・開発の企画/実施(ラボノートの作成を含む)/評価を成功裡に行った。
2. 自社の知的財産戦略(例:特許群の形成、標準化戦略)に従って高品質な特許の権利確保を積極的に推進した(例:複数のメンバが所属する研究開発プロジェクトのマネジメント、発表論文やプレゼン資料等の研究開発成果物の事前チェック)。
3. 自己の研究・開発担当分野について発明発掘会議の企画/実施/評価を成功裡に行った。
4. 特定の研究・開発テーマについて、標準化戦略の立案を成功裡に行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 研究・開発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・法定期限等、外国法と日本法との差異)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 研究・開発に関する実務(例:先願特許、特許法の新規性・進歩性に関する審査基準、創造技法(デザインシンキング、TRIZ、ブレインストーミング、KJ法等)、社内の発明評価基準、知財部・特許事務所の役割)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

研究・開発関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端技術・学術文献・学会動向、他社特許)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:英語の特許文献)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:知的財産担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:知的財産担当者)と連携し、協働できる(例:発明の本質に導いてくための論理的な議論ができる)。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 知的創造(2.2.2) A.研究・開発

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. 研究開発戦略・知的財産戦略に沿って、自己の担当する技術分野に関する先願特許(出願中のものを含む)の情報を収集／分析し、その侵害を回避する研究・開発の企画／実施(ラボノートの作成を含む)／評価を成功裡に行った。
2. 自社の知的財産戦略(例:特許群の形成、標準化戦略)に従って高品質な特許の権利確保を積極的に推進した(例:複数のメンバが所属する研究開発プロジェクトのマネジメント、発表論文やプレゼン資料等の研究開発成果物の事前チェック)。
3. 自己の研究・開発担当分野について発明発掘会議の企画／実施／評価を成功裡に行った。
4. 特定の研究・開発テーマについて、標準化戦略の立案を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:知的財産部門と連携し、他社権利の侵害を回避する製品(サービス)を研究・開発した、発明発掘会議において戦略上重要な特許を抽出した、社内外の知的財産を応用して新規に研究・開発プロジェクトを立ち上げた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品(サービス)／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 研究・開発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・法定期限等、外国法と日本法との差異)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 研究・開発に関する実務(例:先願特許、特許法の新規性・進歩性に関する審査基準、創造技法(デザインシンキング、TRIZ、ブレインストーミング、KJ法等)、社内の発明評価基準、知財部・特許事務所の役割)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

研究・開発関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端技術・学術文献・学会動向、他社特許)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:英語の特許文献)を正しく(例:80%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しく(例:80%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:知的財産担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:知的財産担当者)と連携し、協働できる(例:発明の本質に導いてくための論理的な議論ができる)。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 知的創造(2.2.2) A.研究・開発

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 研究開発戦略・知的財産戦略に沿って、自己の担当する技術分野に関する先願特許(出願中のものを含む)の情報を収集／分析し、その侵害を回避する研究・開発の企画／実施(ラボノートの作成を含む)／評価を成功裡に行った。
2. 自社の知的財産戦略(例:特許群の形成、標準化戦略)に従って高品質な特許の権利確保を積極的に推進した(例:複数のメンバが所属する研究開発プロジェクトのマネジメント、発表論文やプレゼン資料等の研究開発成果物の事前チェック)。
3. 自己の研究・開発担当分野について発明発掘会議の企画／実施／評価を成功裡に行った。
4. 特定の研究・開発テーマについて、標準化戦略の立案を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:知的財産部門と連携し、他社権利の侵害を回避する製品(サービス)を研究・開発した、発明発掘会議において戦略上重要な特許を抽出した、社内外の知的財産を応用して新規に研究・開発プロジェクトを立ち上げた)。  
[必須]
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品(サービス)／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 研究・開発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・法定期限等、外国法と日本法との差異)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 研究・開発に関する実務(例:先願特許、特許法の新規性・進歩性に関する審査基準、創造技法(デザインシンキング、TRIZ、ブレインストーミング、KJ法等)、社内の発明評価基準、知財部・特許事務所の役割)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

研究・開発関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端技術・学術文献・学会動向、他社特許)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:英語の特許文献)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:知的財産担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:知的財産担当者)と連携し、協働できる(例:発明の本質に導いてくための論理的な議論ができる)。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 知的創造(2.2.2) B.デザイン開発

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、自己の担当するデザイン分野に関する先願意匠権に関する情報を収集/分析し、その侵害を回避するデザイン開発の企画/実施/評価を成功裡に行った。
2. 自社の意匠出願戦略(例:部分意匠出願戦略、関連意匠出願戦略)に従って高品質な意匠の権利確保を積極的に推進した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. デザイン開発業務に必要な知的財産関連法律(例:意匠法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. デザイン開発に関する実務(例:先願意匠, 部分意匠・関連意匠, 審査基準)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:知的財産担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:知的財産担当者)と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 知的創造(2.2.2) B.デザイン開発

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、自己の担当するデザイン分野に関する先願意匠権に関する情報を収集／分析し、その侵害を回避するデザイン開発の企画／実施／評価を成功裡に行った。
2. 自社の意匠出願戦略(例:部分意匠出願戦略、関連意匠出願戦略)に従って高品質な意匠の権利確保を積極的に推進した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:知的財産部門と連携し、他社権利の侵害を回避するデザインを開発した)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品(サービス)／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. デザイン開発業務に必要な知的財産関連法律(例:意匠法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. デザイン開発に関する実務(例:先願意匠、部分意匠・関連意匠、審査基準)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:知的財産担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:知的財産担当者)と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。



## 知的創造(2.2.2) B.デザイン開発

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、自己の担当するデザイン分野に関する先願意匠権に関する情報を収集／分析し、その侵害を回避するデザイン開発の企画／実施／評価を成功裡に行った。
2. 自社の意匠出願戦略(例:部分意匠出願戦略、関連意匠出願戦略)に従って高品質な意匠の権利確保を積極的に推進した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:知的財産部門と連携し、他社権利の侵害を回避するデザインを開発した)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品(サービス)／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. デザイン開発業務に必要な知的財産関連法律(例:意匠法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. デザイン開発に関する実務(例:先願意匠、部分意匠・関連意匠、審査基準)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者(例:知的財産担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:知的財産担当者)と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 知的創造(2.2.2) C.コンテンツ開発

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 知的財産戦略・コンテンツ開発戦略に沿って、自己の制作担当分野に関する他者の権利(例:著作権,肖像権,プライバシー権,パブリシティ権,特許権等)の侵害を回避するコンテンツ開発の企画/実施/評価を成功裡に行った。
2. 自社の知的財産戦略・コンテンツ開発戦略に従って高品質なコンテンツ開発を積極的に推進した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. コンテンツ開発業務に必要な知的財産関連法律(例:著作権法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. コンテンツ開発に関する実務の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

コンテンツ開発関連業務に必要な技術(例:デジタル著作権管理技術)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:コンテンツ)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:プロデューサー/弁護士/公認会計士)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:プロデューサー/弁護士/公認会計士)と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 知的創造(2.2.2) C.コンテンツ開発

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. 知的財産戦略・コンテンツ開発戦略に沿って、自己の制作担当分野に関する他者の権利(例:著作権,肖像権,プライバシー権,パブリシティ権,特許権等)の侵害を回避するコンテンツ開発の企画／実施／評価を成功裡に行った。
2. 自社の知的財産戦略・コンテンツ開発戦略に従って高品質なコンテンツ開発を積極的に推進した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された。〔必須〕
2. 成果が最終的には株主に参照されるに至った。
3. 主力コンテンツ／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. コンテンツ開発業務に必要な知的財産関連法律(例:著作権法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. コンテンツ開発に関する実務の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

コンテンツ開発関連業務に必要な技術(例:デジタル著作権管理技術)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:コンテンツ)を概ね(例:60～70%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:プロデューサー／弁護士／公認会計士)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:プロデューサー／弁護士／公認会計士)と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 知的創造(2.2.2) C.コンテンツ開発

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 知的財産戦略・コンテンツ開発戦略に沿って、自己の制作担当分野に関する他者の権利(例:著作権,肖像権,プライバシー権,パブリシティ権,特許権等)の侵害を回避するコンテンツ開発の企画／実施／評価を成功裡に行った。
2. 自社の知的財産戦略・コンテンツ開発戦略に従って高品質なコンテンツ開発を積極的に推進した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された。〔必須〕
2. 成果が最終的には株主に参照されるに至った。
3. 主力コンテンツ／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。〔必須〕
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. コンテンツ開発業務に必要な知的財産関連法律(例:著作権法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. コンテンツ開発に関する実務の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

コンテンツ開発関連業務に必要な技術(例:デジタル著作権管理技術)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:コンテンツ)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:プロデューサー／弁護士／公認会計士)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:プロデューサー／弁護士／公認会計士)と連携し、協働できる。
3. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 創造支援(2.2.3) A.ブランド創出支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. ネーミング手順を示す関連部門向けガイドラインの企画/作成を成功裡に行った。
2. ブランド戦略・商標出願戦略に従って関連部門(例:ネーミングを行う部門等)に密着し、商標の選定の適切な実施/評価を行った。
3. ブランド戦略・商標出願戦略の現状分析/改善を成功裡に行った。
4. 関連部門(例:ネーミングを行う部門等)に対して適切な先行商標情報を提供し、商標選定活動を後方から支援した。
5. ブランド戦略・商標出願戦略に従って、商標出願するか否かの適切な判定を行った(反復性を要する)。
6. 先行資料調査のために対象となるネーミングの調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、期限内に結果報告を行った(反復性を要する)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. ブランド創出支援業務に必要な知的財産関連法律(例:国内外の商標法,不正競争防止法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. ブランド創出支援に関する実務(例:商標データベース,審査基準,ネーミング手法,創造技法(デザインシンキング,TRIZ,ブレインストーミング,KJ法等))の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ,実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる(例:ネーミングに含まれる外国語の適切性等)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:ネーミングを行う部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:ネーミングを行う部門)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:ネーミングを行う部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 創造支援(2. 2. 3) A.ブランド創出支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. ネーミング手順を示す関連部門向けガイドラインの企画／作成を成功裡に行った。
2. ブランド戦略・商標出願戦略に従って関連部門(例:ネーミングを行う部門等)に密着し、商標の選定の適切な実施／評価を行った。
3. ブランド戦略・商標出願戦略の現状分析／改善を成功裡に行った。
4. 関連部門(例:ネーミングを行う部門等)に対して適切な先行商標情報を提供し、商標選定活動を後方から支援した。
5. ブランド戦略・商標出願戦略に従って、商標出願するか否かの適切な判定を行った(反復性を要する)。
6. 先行資料調査のために対象となるネーミングの調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、期限内に結果報告を行った(反復性を要する)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:先行商標を発見し、それを機にネーミングを変更した)。  
[必須]
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品(サービス)／特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. ブランド創出支援業務に必要な知的財産関連法律(例:国内外の商標法, 不正競争防止法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. ブランド創出支援に関する実務(例:商標データベース, 審査基準, ネーミング手法, 創造技法(デザインシンキング, TRIZ, ブレインストーミング, KJ法等))の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を概ね(例:60～70%程度)理解することができる(例:ネーミングに含まれる外国語の適切性等)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:ネーミングを行う部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:ネーミングを行う部門)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:ネーミングを行う部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:ネーミングを行う部門)を納得させることができる。
6. 関係者(例:ネーミングを行う部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 創造支援(2. 2. 3) A.ブランド創出支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. ネーミング手順を示す関連部門向けガイドラインの企画／作成を成功裡に行った。
2. ブランド戦略・商標出願戦略に従って関連部門(例:ネーミングを行う部門等)に密着し、商標の選定の適切な実施／評価を行った。
3. ブランド戦略・商標出願戦略の現状分析／改善を成功裡に行った。
4. 関連部門(例:ネーミングを行う部門等)に対して適切な先行商標情報を提供し、商標選定活動を後方から支援した。
5. ブランド戦略・商標出願戦略に従って、商標出願するか否かの適切な判定を行った(反復性を要する)。
6. 先行資料調査のために対象となるネーミングの調査内容及び範囲を適確に把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、期限内に結果報告を行った(反復性を要する)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:先行商標を発見し、それを機にネーミングを変更した)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品(サービス)／特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. ブランド創出支援業務に必要な知的財産関連法律(例:国内外の商標法, 不正競争防止法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. ブランド創出支援に関する実務(例:商標データベース, 審査基準, ネーミング手法, 創造技法(デザインシンキング, TRIZ, ブレインストーミング, KJ法等))の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解することができる(例:ネーミングに含まれる外国語の適切性等)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:ネーミングを行う部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:ネーミングを行う部門)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:ネーミングを行う部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:ネーミングを行う部門)を納得させることができる。
6. 関係者(例:ネーミングを行う部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## 創造支援(2.2.3) B.発明支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 特定の研究・開発テーマについて、特許出願戦略(例:特定の分野における特許群の形成方針、ノウハウ保護戦略)の立案を成功裡に行った。
2. 特許出願戦略に従って、技術部門に密着して必要な発明の発掘(創出を含む)の企画/実施(発明者の確定作業も含む)/評価を成功裡に行った(反復性を要する)。
3. 特許出願戦略に従って、事案が複雑な発明発掘(創出を含む)/抽出会議(例:コア技術の明確化と周辺技術の顕在化)を行った。
4. 特許出願戦略に対する現状分析/改善を成功裡に行った。
5. 研究・開発部門に対して特定の研究テーマに沿った適切な先行技術情報を提供し、研究・開発活動を後方から支援した。
6. 特許出願戦略に従って、発明を営業秘密として管理するか否か/出願するか否かの適切な判定を行った(反復性を要する)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 発明支援業務に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法、独占禁止法)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 発明支援に関する実務(例:審査基準、営業秘密、ポートフォリオ、創造技法(デザインシンキング、TRIZ、ブレインストーミング、KJ法等))の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している(例:他社明細書の造語による上位概念クレームも理解できる)。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

発明支援関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端技術・学術文献・学会動向、他社特許)の初歩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)。

#### ⑤語学

外国語の情報(外国語データベースを含む)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:発明部門)から円滑に情報収集ができる(例:発明者の意図を引き出せる)。
2. 関係者(例:発明部門)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:発明部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。



## 創造支援(2.2.3) B.発明支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 特定の研究・開発テーマについて、特許出願戦略(例:特定の分野における特許群の形成方針、ノウハウ保護戦略)の立案を成功裡に行った。
2. 特許出願戦略に従って、技術部門に密着して必要な発明の発掘(創出を含む)の企画／実施(発明者の確定作業も含む)／評価を成功裡に行った(反復性を要する)。
3. 特許出願戦略に従って、事案が複雑な発明発掘(創出を含む)／抽出会議(例:コア技術の明確化と周辺技術の顕在化)を行った。
4. 特許出願戦略に対する現状分析／改善を成功裡に行った。
5. 研究・開発部門に対して特定の研究テーマに沿った適切な先行技術情報を提供し、研究・開発活動を後方から支援した。
6. 特許出願戦略に従って、発明を営業秘密として管理するか否か／出願するか否かの適切な判定を行った(反復性を要する)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:立案した特許出願戦略が採用され実行された、全社的に重要なプロジェクトで創造支援し、その特許群により競合他社の模倣防止やライセンス等の成果を挙げた、研究源流段階のテーマの成果内容を発見し、その特許群により後に競合他社の模倣防止やライセンス等の成果を挙げた、技術動向をウォッチしそれに見合うようなクレームを形成し自社の事業成長に貢献した)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品(サービス)／特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 発明支援業務に必要な知的財産関連法律(例:国内外の特許法、独占禁止法)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 発明支援に関する実務(例:審査基準、営業秘密、ポートフォリオ、創造技法(デザインシンキング、TRIZ、ブレインストーミング、KJ法等))の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している(例:他社明細書の造語による上位概念クレームも理解できる)。
2. 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)。

#### ④技術

発明支援関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の最先端技術・学術文献・学会動向、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)。

#### ⑤語学

外国語の情報(外国語データベースを含む)を概ね(例:60～70%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:発明部門)から円滑に情報収集ができる(例:発明者の意図を引き出せる)。
2. 関係者(例:発明部門)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:発明部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:発明部門)を納得させることができる。
6. 関係者(例:発明部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 創造支援(2. 2. 3) B.発明支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 特定の研究・開発テーマについて、特許出願戦略(例: 特定分野における特許群の形成方針、ノウハウ保護戦略)の立案を成功裡に行った。
2. 特許出願戦略に従って、技術部門に密着して必要な発明の発掘(創出を含む)の企画／実施(発明者の確定作業も含む)／評価を成功裡に行った(反復性を要する)。
3. 特許出願戦略に従って、事案が複雑な発明発掘(創出を含む)／抽出会議(例: コア技術の明確化と周辺技術の顕在化)を行った。
4. 特許出願戦略に対する現状分析／改善を成功裡に行った。
5. 研究・開発部門に対して特定の研究テーマに沿った適切な先行技術情報を提供し、研究・開発活動を後方から支援した。
6. 特許出願戦略に従って、発明を営業秘密として管理するか否か／出願するか否かの適切な判定を行った(反復性を要する)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例: 立案した特許出願戦略が採用され実行された、全社的に重要なプロジェクトで創造支援し、その特許群により競合他社の模倣防止やライセンス等の成果を挙げた、研究源流段階のテーマの成果内容を発見し、その特許群により後に競合他社の模倣防止やライセンス等の成果を挙げた、技術動向をウォッチしそれに見合うようなクレームを形成し自社の事業成長に貢献した)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品(サービス)／特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 発明支援業務に必要な知的財産関連法律(例: 国内外の特許法、独占禁止法)・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)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 発明支援に関する実務(例: 審査基準、営業秘密、ポートフォリオ、創造技法(デザインシンキング、TRIZ、ブレインストーミング、KJ法等))の高度に専門的な事項(例: 実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例: 他社明細書の造語による上位概念クレームも理解できる)。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

発明支援関連業務に必要な技術(例: 担当技術分野の最先端技術・学術文献・学会動向、他社特許)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例: 担当分野においては発明者と対等に議論ができる)。

#### ⑤語学

外国語の情報(外国語データベースを含む)を正しくかつ迅速に(例: 90%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例: 発明部門)から円滑に情報収集ができる(例: 発明者の意図を引き出せる)。
2. 関係者(例: 発明部門)の説明(例: 調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例: 発明部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例: 発明部門)を納得させることができる。
6. 関係者(例: 発明部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

レ  
ベ  
ル  
3

## 創造支援(2.2.3) C.コンテンツ創造支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. コンテンツ開発戦略に従って、制作部門(制作者)と協働して高品質なコンテンツの企画/制作を行った。
2. コンテンツ開発戦略に対する現状分析/改善を成功裡に行った。
3. コンテンツ制作部門(制作者)からの問合せに対して、適確な回答/助言(例:マルチ展開の方法)を行った。
4. コンテンツ開発戦略に従って、特定のコンテンツを利用するか否かの適切な判定を行った。
5. 著作権管理事業者が公表しているデータベース等を利用して、権利処理が必要なコンテンツ(例:二次的著作物)の抽出を行った(反復性を要する)。
6. 著作権管理事業者の管理していない著作権及び肖像権・パブリシティ権について、権利処理(例:使用許諾)が必要な範囲を適切に判断した(例:許諾先となる芸能プロダクションの特定)。
7. 権利譲受対価・ライセンス対価の算定を行い、他者へ適切な説明(例:算定が原価レベルであるかしきい値であるか等)を行った。
8. 権利譲受対価・ライセンス対価の評価についての企画/基準作成/評価を成功裡に行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. コンテンツ創造支援業務に必要な知的財産関連法律(例:著作権, 肖像権, パブリシティ権)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. コンテンツ創造支援に関する実務(例:権利者団体との交渉窓口, 著作権管理事業者が公表しているデータベース, 対価算定, 創造技法(デザインシンキング, TRIZ, ブレインストーミング, KJ法等))の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ, 実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:制作現場)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:制作現場)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:制作現場)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 創造支援(2. 2. 3) C.コンテンツ創造支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. コンテンツ開発戦略に従って、制作部門(制作者)と協働して高品質なコンテンツの企画／制作を行った。
2. コンテンツ開発戦略に対する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. コンテンツ制作部門(制作者)からの問合せに対して、適確な回答／助言(例:マルチ展開の方法)を行った。
4. コンテンツ開発戦略に従って、特定のコンテンツを利用するか否かの適切な判定を行った。
5. 著作権管理事業者が公表しているデータベース等を利用して、権利処理が必要なコンテンツ(例:二次的著作物の抽出を行った(反復性を要する))。
6. 著作権管理事業者の管理していない著作権及び肖像権・パブリシティ権について、権利処理(例:使用許諾)が必要な範囲を適切に判断した(例:許諾先となる芸能プロダクションの特定)。
7. 権利譲受対価・ライセンス対価の算定を行い、他者へ適切な説明(例:算定が原価レベルであるかきい値であるか等)を行った。
8. 権利譲受対価・ライセンス対価の評価についての企画／基準作成／評価を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:権利調査を事前に行うことにより、自社コンテンツ制作の効率化に貢献できた、権利調査によって著作物の利用の範囲を広げることができた)。[必須]
2. 成果が最終的には株主に参照されるに至った。
3. 主力コンテンツについて行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. コンテンツ創造支援業務に必要な知的財産関連法律(例:著作権, 肖像権, パブリシティ権)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. コンテンツ創造支援に関する実務(例:権利者団体との交渉窓口, 著作権管理事業者が公表しているデータベース, 対価算定, 創造技法(デザインシンキング, TRIZ, ブレインストーミング, KJ法等))の専門的な事項(例:実務全体の60~70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

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。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:制作現場)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:制作現場)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:制作現場)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:制作現場)を納得させることができる。
6. 関係者(例:制作現場)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 創造支援(2.2.3) C.コンテンツ創造支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. コンテンツ開発戦略に従って、制作部門(制作者)と協働して高品質なコンテンツの企画／制作を行った。
2. コンテンツ開発戦略に対する現状分析／改善を成功裡に行った。
3. コンテンツ制作部門(制作者)からの問合せに対して、適確な回答／助言(例:マルチ展開の方法)を行った。
4. コンテンツ開発戦略に従って、特定のコンテンツを利用するか否かの適切な判定を行った。
5. 著作権管理事業者が公表しているデータベース等を利用して、権利処理が必要なコンテンツ(例:二次的著作物)の抽出を行った(反復性を要する)。
6. 著作権管理事業者の管理していない著作権及び肖像権・パブリシティ権について、権利処理(例:使用許諾)が必要な範囲を適切に判断した(例:許諾先となる芸能プロダクションの特定)。
7. 権利譲受対価・ライセンス対価の算定を行い、他者へ適切な説明(例:算定が原価レベルであるかしきい値であるか等)を行った。
8. 権利譲受対価・ライセンス対価の評価についての企画／基準作成／評価を成功裡に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:権利調査を事前に行うことにより、自社コンテンツ制作の効率化に貢献できた、権利調査によって著作物の利用の範囲を広げることができた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には株主に参照されるに至った。
3. 主力コンテンツについて行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. コンテンツ創造支援業務に必要な知的財産関連法律(例:著作権, 肖像権, パブリシティ権)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. コンテンツ創造支援に関する実務(例:権利者団体との交渉窓口, 著作権管理事業者が公表しているデータベース, 対価算定, 創造技法(デザインシンキング, TRIZ, ブレインストーミング, KJ法等))の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:制作現場)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:制作現場)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:制作現場)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:制作現場)を納得させることができる。
6. 関係者(例:制作現場)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## 創造支援(2.2.3) D.デザイン創造支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 特定のテーマについて、意匠出願戦略(例:特定分野における意匠群の形成方針)の立案を成功裡に行った。
2. 意匠出願戦略に従って、デザイン開発部門に密着してデザイン発掘を企画/実施(創作者の確定作業も含む)/評価を成功裡に行った。
3. 意匠出願戦略に対する現状分析/改善を成功裡に行った。
4. デザイン開発部門に対して特定のテーマに沿った適切な先行意匠情報を提供し、デザイン開発活動を後方から支援した。
5. 意匠出願戦略に従って、出願をするか否かの適切な判定を行った(反復性を要する)。
6. 公知例等の先行資料調査のために対象デザインの調査内容及び範囲を把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
7. クリアランスのために対象製品等の調査内容及び範囲を把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
8. 競合他社の新着公報(登録公報等)を監視した(反復性を要する)。
9. 自社及び他社の意匠情報を収集し、作成内容及び範囲を把握し、適切な作成ツールを利用して加工し、期限内にデザインマップを作成した(反復性を要する)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. デザイン創造支援業務に必要な知的財産関連法律(例:意匠権等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. デザイン創造支援に関する実務(例:審査基準, 意匠データベース, デザインマップ, 自社/他社製品の過去のデザイン, 創造技法(デザインシンキング, TRIZ, ブレインストーミング, KJ法等))の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:開発部門)から円滑に情報収集ができる(例:創作者の意図を引き出せる)。
2. 関係者(例:開発部門)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:開発部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 創造支援(2. 2. 3) D.デザイン創造支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. 特定のテーマについて、意匠出願戦略(例:特定の分野における意匠群の形成方針)の立案を成功裡に行った。
2. 意匠出願戦略に従って、デザイン開発部門に密着してデザイン発掘を企画／実施(創作者の確定作業も含む)／評価を成功裡に行った。
3. 意匠出願戦略に対する現状分析／改善を成功裡に行った。
4. デザイン開発部門に対して特定のテーマに沿った適切な先行意匠情報を提供し、デザイン開発活動を後方から支援した。
5. 意匠出願戦略に従って、出願をするか否かの適切な判定を行った(反復性を要する)。
6. 公知例等の先行資料調査のために対象デザインの調査内容及び範囲を把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
7. クリアランスのために対象製品等の調査内容及び範囲を把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
8. 競合他社の新着公報(登録公報等)を監視した(反復性を要する)。
9. 自社及び他社の意匠情報を収集し、作成内容及び範囲を把握し、適切な作成ツールを利用して加工し、期限内にデザインマップを作成した(反復性を要する)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:立案した意匠出願戦略が採用され実行された、全社的に重要なプロジェクトで創造支援し、そのデザイン群により競合他社の模倣防止やライセンス等の成果を挙げた、開発源流段階のコンセプトの成果内容を発見し、その意匠群により後に競合他社の模倣防止やライセンス等の成果を挙げた、デザイン動向のウォッチからそれに見合うデザインマップを形成し自社の事業成長に貢献した)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品／特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. デザイン創造支援業務に必要な知的財産関連法律(例:意匠権等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. デザイン創造支援に関する実務(例:審査基準、意匠データベース、デザインマップ、自社／他社製品の過去のデザイン、創造技法(デザインシンキング、TRIZ、ブレインストーミング、KJ法等))の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

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。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:開発部門)から円滑に情報収集ができる(例:創作者の意図を引き出せる)。
2. 関係者(例:開発部門)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:開発部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:開発部門)を納得させることができる。
6. 関係者(例:開発部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 創造支援(2.2.3) D.デザイン創造支援

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 特定のテーマについて、意匠出願戦略(例:特定の分野における意匠群の形成方針)の立案を成功裡に行った。
2. 意匠出願戦略に従って、デザイン開発部門に密着してデザイン発掘を企画／実施(創作者の確定作業も含む)／評価を成功裡に行った。
3. 意匠出願戦略に対する現状分析／改善を成功裡に行った。
4. デザイン開発部門に対して特定のテーマに沿った適切な先行意匠情報を提供し、デザイン開発活動を後方から支援した。
5. 意匠出願戦略に従って、出願をするか否かの適切な判定を行った(反復性を要する)。
6. 公知例等の先行資料調査のために対象デザインの調査内容及び範囲を把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
7. クリアランスのために対象製品等の調査内容及び範囲を把握し、適切な調査手法を採用し、適切な調査判断をして、結果を期限内にまとめて報告した(反復性を要する)。
8. 競合他社の新着公報(登録公報等)を監視した(反復性を要する)。
9. 自社及び他社の意匠情報を収集し、作成内容及び範囲を把握し、適切な作成ツールを利用して加工し、期限内にデザインマップを作成した(反復性を要する)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:立案した意匠出願戦略が採用され実行された、全社的に重要なプロジェクトで創造支援し、そのデザイン群により競合他社の模倣防止やライセンス等の成果を挙げた、開発源流段階のコンセプトの成果内容を発見し、その意匠群により後に競合他社の模倣防止やライセンス等の成果を挙げた、デザイン動向のウォッチからそれに見合うデザインマップを形成し自社の事業成長に貢献した)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層に参照されるに至った。
3. 主力製品／特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査の立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. デザイン創造支援業務に必要な知的財産関連法律(例:意匠権等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. デザイン創造支援に関する実務(例:審査基準、意匠データベース、デザインマップ、自社／他社製品の過去のデザイン、創造技法(デザインシンキング、TRIZ、ブレインストーミング、KJ法等))の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:開発部門)から円滑に情報収集ができる(例:創作者の意図を引き出せる)。
2. 関係者(例:開発部門)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:開発部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:開発部門)を納得させることができる。
6. 関係者(例:開発部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。



## 委託・共同研究(2.2.4) A.研究・開発委託

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 事業戦略・研究開発戦略に沿って、研究/開発/制作に関して委託契約の条件(例:委託先既保有技術の確認、委託成果の取り扱い)の交渉を行い、合意に至った。
2. 委託先との債務不履行/契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:進捗が思わしくない)について、委託先と調整を行い、解決に導いた(例:実現可能なスケジュールに修正)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 研究・開発委託業務に必要な法律・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 研究・開発委託に関する実務(例:研究・開発関連の契約書)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

研究・開発委託関連業務に必要な技術(例:委託テーマの技術内容)の初歩的な事項を理解することができる(例:先行技術と自己の発明の共通点・相違点を明確化できる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国機関の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:委託先)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:委託先)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:委託先)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 委託・共同研究(2.2.4) A.研究・開発委託

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 事業戦略・研究開発戦略に沿って、研究／開発／制作に関して委託契約の条件(例:委託先既保有技術の確認、委託成果の取り扱い)の交渉を行い、合意に至った。
2. 委託先との債務不履行／契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:進捗が思わしくない)について、委託先と調整を行い、解決に導いた(例:実現可能なスケジュールに修正)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:トラブルをwin-winの観点で解決した)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 研究・開発委託業務に必要な法律・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 研究・開発委託に関する実務(例:研究・開発委託関連の契約書)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

研究・開発委託関連業務に必要な技術(例:委託テーマの技術内容)の専門的な事項を理解することができる(例:先行技術と自己の発明の共通点・相違点を明確化できる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国機関の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思(例:委託内容、進捗管理、成果の確認、評価結果)を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:委託先)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:委託先)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:委託先)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:委託先)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 委託・共同研究(2.2.4) A.研究・開発委託

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 事業戦略・研究開発戦略に沿って、研究／開発／制作に関して委託契約の条件(例:委託先既保有技術の確認、委託成果の取り扱い)の交渉を行い、合意に至った。
2. 委託先との債務不履行／契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:進捗が思わしくない)について、委託先と調整を行い、解決に導いた(例:実現可能なスケジュールに修正)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:トラブルをwin-winの観点で解決した)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 研究・開発委託業務に必要な法律・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 研究・開発委託に関する実務(例:研究・開発関連の契約書)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

研究・開発委託関連業務に必要な技術(例:委託テーマの技術内容)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる(例:先行技術と自己の発明の共通点・相違点を明確化できる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国機関の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思(例:委託内容、進捗管理、成果の確認、評価結果)を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:委託先)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:委託先)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:委託先)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:委託先)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 委託・共同研究(2.2.4) B.共同研究

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 事業戦略・研究開発戦略に沿って、共同研究契約の条件(例:相手先既保有技術の確認、研究成果の取り扱い)の交渉を行い、合意に至った。
2. 共同研究の相手先との債務不履行/契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:進捗が思わしくない)について、相手先と調整し、解決に導いた(例:実現可能なスケジュールに修正)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 共同研究業務に必要な法律・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 共同研究に関する実務(例:共同研究契約書)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

共同研究関連業務に必要な技術(例:共同研究テーマの技術内容)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国機関の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:共同研究先)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:共同研究先)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:共同研究先)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 委託・共同研究(2.2.4) B.共同研究

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 事業戦略・研究開発戦略に沿って、共同研究契約の条件(例:相手先既保有技術の確認、研究成果の取り扱い)の交渉を行い、合意に至った。
2. 共同研究の相手先との債務不履行／契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:進捗が思わしくない)について、相手先と調整し、解決に導いた(例:実現可能なスケジュールに修正)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:トラブルをwin-winの観点で解決した)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 共同研究業務に必要な法律・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 共同研究に関する実務(例:共同研究契約書)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

共同研究関連業務に必要な技術(例:共同研究テーマの技術内容)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国機関の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思(例:委託内容、進捗管理、成果の確認、評価結果)を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:共同研究先)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:共同研究先)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:共同研究先)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:共同研究先)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## 委託・共同研究(2.2.4) B.共同研究

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 事業戦略・研究開発戦略に沿って、共同研究契約の条件(例:相手先既保有技術の確認、研究成果の取り扱い)の交渉を行い、合意に至った。
2. 共同研究の相手先との債務不履行／契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:進捗が思わしくない)について、相手先と調整し、解決に導いた(例:実現可能なスケジュールに修正)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:トラブルをwin-winの観点で解決した)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 共同研究業務に必要な法律・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 共同研究に関する実務(例:共同研究契約書)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

共同研究関連業務に必要な技術(例:共同研究テーマの技術内容)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国機関の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思(例:委託内容、進捗管理、成果の確認、評価結果)を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:共同研究先)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:共同研究先)の説明(例:調査のポイント)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:共同研究先)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:共同研究先)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## ブランド保護(2.2.5) A.商標権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 商標出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. ブランド戦略・商標出願戦略に沿った商標出願書類を起案/作成を適切に行った(反復性を要する)。
3. 特許庁からの要求に対し、ブランド戦略・商標出願戦略に沿った対応書類(意見書/手続補正書/手続補完書)の起案/作成を適切に行った(反復性を要する)。
4. ブランド戦略・商標出願戦略に沿った分割(変更)出願の書類の起案/作成を適切に行った。
5. 各種制度(例:早期審査制度)の戦略的活用を適切に行った。
6. ブランド戦略・商標出願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。
7. ブランド戦略・商標出願戦略に従って対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。
8. ブランド戦略・商標出願戦略に従って事案が複雑な外国出願書類を起案/作成し、権利を取得した(反復性を要する)。
9. 事案が複雑な案件について審査官と面接し、ブランド戦略・商標出願戦略に沿った主張を行い納得を得た。
10. 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。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 商標権利化業務に必要な法律(例:国内外の知的財産法)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 商標権利化に関する実務(例:先行商標調査手法、審査基準、出願書類作成方法、中間処理、審判手続)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国商標の場合において、外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:ネーミング部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:ネーミング部門、審査官)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:ネーミング部門、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## ブランド保護(2.2.5) A.商標権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. 商標出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. ブランド戦略・商標出願戦略に沿った商標出願書類を起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。
3. 特許庁からの要求に対し、ブランド戦略・商標出願戦略に沿った対応書類(意見書／手続補正書／手続補完書)の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。
4. ブランド戦略・商標出願戦略に沿った分割(変更)出願の書類の起案／作成を適切に行った。
5. 各種制度(例:早期審査制度)の戦略的活用を適切に行った。
6. ブランド戦略・商標出願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。
7. ブランド戦略・商標出願戦略に従って対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。
8. ブランド戦略・商標出願戦略に従って事案が複雑な外国出願書類を起案／作成し、権利を取得した(反復性を要する)。
9. 事案が複雑な案件について審査官と面接し、ブランド戦略・商標出願戦略に沿った主張を行い納得を得た。
10. 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。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例: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(例:60%以上))。〔必須〕
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 主力製品(サービス)／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 商標権利化業務に必要な法律(例:国内外の知的財産法)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 商標権利化に関する実務(例:先行商標調査手法、審査基準、出願書類作成方法、中間処理、審判手続)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している(例:類否判断ができる)。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国商標の場合において、外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:ネーミング部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:ネーミング部門、審査官)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:ネーミング部門、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:ネーミング部門、審査官)を納得させることができる。
6. 関係者(例:ネーミング部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。



## ブランド保護(2.2.5) A.商標権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 商標出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. ブランド戦略・商標出願戦略に沿った商標出願書類を起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。
3. 特許庁からの要求に対し、ブランド戦略・商標出願戦略に沿った対応書類(意見書／手続補正書／手続補完書)の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。
4. ブランド戦略・商標出願戦略に沿った分割(変更)出願の書類の起案／作成を適切に行った。
5. 各種制度(例:早期審査制度)の戦略的活用を適切に行った。
6. ブランド戦略・商標出願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。
7. ブランド戦略・商標出願戦略に従って対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。
8. ブランド戦略・商標出願戦略に従って事案が複雑な外国出願書類を起案／作成し、権利を取得した(反復性を要する)。
9. 事案が複雑な案件について審査官と面接し、ブランド戦略・商標出願戦略に沿った主張を行い納得を得た。
10. 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。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例: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(例:60%以上))。〔必須〕
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 主力製品(サービス)／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。〔必須〕
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 商標権利化業務に必要な法律(例:国内外の知的財産法)・法改正情報・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 商標権利化に関する実務(例:先行商標調査手法、審査基準、出願書類作成方法、中間処理、審判手続)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例:類否判断ができる)。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国商標の場合において、外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:ネーミング部門)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:ネーミング部門、審査官)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:ネーミング部門、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:ネーミング部門、審査官)を納得させることができる。
6. 関係者(例:ネーミング部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## ブランド保護(2.2.5) B.事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で反復して実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 出願書類を揃え確実に出願(書面出願/電子出願)事務を行った。
2. 各種書類をフォーマットに従って期限内に確実に提出した。
3. 更新管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求/管理等の事務処理を確実に実行した。
5. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理を行った。
6. 名義変更/権利移転の手続処理を確実に実行した。
7. 代理人変更(受任, 特任届)の手続処理を確実に実行した。
8. 共願に関する更新料等の請求手続を確実に実行した。
9. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 商標事務に必要な法律(例:商標法における手続に関する規定, 施行令, 登録令, 施行規則, 様式)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 商標事務に関する実務(例:方式審査便覧, 事務手続)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国商標の場合において、外国語(例:英語)の情報(例:海外代理人からのレター, 外国語データベース)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる(例:コレポンができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:商標担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:商標担当者、特許事務所)と連携し、協働できる。

#### ⑦その他

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。

## ブランド保護(2.2.5) B.事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自律的に反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度30%以上)

1. 出願書類を揃え確実に出願(書面出願／電子出願)事務を行った。
2. 各種書類をフォーマットに従って期限内に確実に提出した。
3. 更新管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求／管理等の事務処理を確実に実行した。
5. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理を行った。
6. 名義変更／権利移転の事務処理を確実に実行した。
7. 代理人変更(受任, 特任届)の事務処理を確実に実行した。
8. 共願に関する更新料等の請求手続を確実に実行した。
9. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:重大な事務処理ミスが発生させなかった)。[必須]
2. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例:30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 商標事務に必要な法律(例:商標法における手続に関する規定, 施行令, 登録令, 施行規則, 様式)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 商標事務に関する実務(例:方式審査便覧, 事務手続)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国商標の場合において、外国語(例:英語)の情報(例:海外代理人からのレター, 外国語データベース)を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる(例:コレボンができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:商標担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:商標担当者、特許事務所)と連携し、協働できる。
3. 関係者(例:商標担当者)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## ブランド保護(2.2.5) B.事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策を複数回、反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 出願書類を揃え確実に出願(書面出願／電子出願)事務を行った。
2. 各種書類をフォーマットに従って期限内に確実に提出した。
3. 更新管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求／管理等の事務処理を確実に行った。
5. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理を行った。
6. 名義変更／権利移転の事務処理を確実に実行した。
7. 代理人変更(受任、特任届)の事務処理を確実に実行した。
8. 共願に関する更新料等の請求手続を確実に実行した。
9. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:重大な事務処理ミスが発生させなかった)。**[必須]**
2. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例:30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに関する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 商標事務に必要な法律(例:商標法における手続に関する規定、施行令、登録令、施行規則、様式)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 商標事務に関する実務(例:方式審査便覧、事務手続)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国商標の場合において、外国語(例:英語)の情報(例:海外代理人からのレター、外国語データベース)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる(例:コレポンができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:商標担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:商標担当者、特許事務所)と連携し、協働できる。
3. 関係者(例:商標担当者)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## 技術保護(2.2.6) A.国内特許権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 国内特許出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. 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)。
3. 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)。
4. 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)。
5. 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。
6. 各種制度(例:国内優先権制度)の戦略的活用を適切に行った。
7. 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。
8. 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。
9. 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。
10. 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。
11. 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。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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る。

#### ②法律

1. 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・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 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)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

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)の初歩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)。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:発明者)から円滑に情報収集ができる。
2. 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。
3. 関係者(例:発明部門、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

1. 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。
2. 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。

## 技術保護(2.2.6) A.国内特許権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 国内特許出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. 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)。
3. 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)。
4. 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)。
5. 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。
6. 各種制度(例:国内優先権制度)の戦略的活用を適切に行った。
7. 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。
8. 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。
9. 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。
10. 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。
11. 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。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 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〕
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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)。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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。
2. 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。

#### ②法律

1. 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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 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:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

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)。

#### ⑤語学

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。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:発明者)から円滑に情報収集ができる。
2. 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。
3. 関係者(例:発明部門、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:発明者、審査官)を納得させることができる。
6. 関係者(例:発明者)から信頼される。

#### ⑦その他

1. 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。
2. 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。

## 技術保護(2.2.6) A.国内特許権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 国内特許出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. 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)。
3. 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)。
4. 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)。
5. 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。
6. 各種制度(例:国内優先権制度)の戦略的活用を適切に行った。
7. 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迫行した。
8. 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。
9. 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。
10. 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。
11. 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。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する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]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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)。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 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・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 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)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

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)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(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)。

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:発明者)から円滑に情報収集ができる。
2. 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。
3. 関係者(例:発明部門、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:発明者、審査官)を納得させることができる。
6. 関係者(例:発明者)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

1. 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。
2. 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。

## 技術保護(2.2.6) B.外国特許権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 外国特許出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. 自社の特許戦略(例:標準化戦略)に沿った明細書(例:英文明細書)の起案/作成を適切に行った(反復性を要する)。
3. 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)。
4. 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。
5. 各種制度(例:パリ優先権制度/PCT出願制度)の戦略的活用を適切に行った。
6. 自社の特許戦略に従って、対応が困難な拒絶に対する不服申立手続を追求した。
7. 自社の特許戦略に従って、対応が困難な権利化の為に訴訟を遂行した。
8. 自社の特許戦略に従って、早期権利化を行った。
9. 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。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 外国特許権利化業務に必要な知的財産関連法律(例:米国特許法, 欧州特許法)・法改正情報・判例・条約(例:パリ条約, 特許協力条約)の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 外国特許権利化に関する実務(例:各国審査基準, 現地代理人, 出願形式, 審査官の特徴, 特許庁の方針)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

外国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)の初歩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, 各国で主流となっている製品の仕様が異なる場合のその技術的な相違を理解できる)。

#### ⑤語学

外国語(例:英語, 中国語, 韓国語, ドイツ語, フランス語等)の情報(例:英語の特許文献, 外国語データベース)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる(例:明細書の翻訳ドラフトを作成できる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:発明者, 海外代理人)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:発明者, 海外代理人)の説明(例:発明のポイント, 海外代理人の見解)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:発明部門, 海外代理人)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。



## 技術保護(2.2.6) B.外国特許権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 外国特許出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. 自社の特許戦略(例:標準化戦略)に沿った明細書(例:英文明細書)の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。
3. 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)。
4. 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。
5. 各種制度(例:パリ優先権制度／PCT出願制度)の戦略的活用を適切に行った。
6. 自社の特許戦略に従って、対応が困難な拒絶に対する不服申立手続を追究した。
7. 自社の特許戦略に従って、対応が困難な権利化の為に訴訟を遂行した。
8. 自社の特許戦略に従って、早期権利化を行った。
9. 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。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 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／不服申立ての成功率が高い(例:60%以上))。〔必須〕
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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)。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 外国特許権利化業務に必要な知的財産関連法律(例:米国特許法, 欧州特許法)・法改正情報・判例・条約(例:パリ条約, 特許協力条約)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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 外国特許権利化に関する実務(例:各国審査基準, 現地代理人, 出願形式, 審査官の特徴, 特許庁の方針)の専門的な事項(例:実務全体の60~70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

外国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, 各国で主流となっている製品の仕様が異なる場合のその技術的な相違を理解できる)。

#### ⑤語学

外国語(例:英語, 中国語, 韓国語, ドイツ語, フランス語等)の情報(例:英語の特許文献, 外国語データベース)を概ね(例:60~70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60~70%程度)伝達することができる(例:明細書の翻訳ドラフトを作成できる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:発明者, 海外代理人)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:発明者, 海外代理人)の説明(例:発明のポイント, 海外代理人の見解)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:発明部門, 海外代理人)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:発明者)を納得させることができる。
6. 関係者(例:発明者)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 技術保護(2.2.6) B.外国特許権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 外国特許出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. 自社の特許戦略(例:標準化戦略)に沿った明細書(例:英文明細書)の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。
3. 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)。
4. 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。
5. 各種制度(例:パリ優先権制度／PCT出願制度)の戦略的活用を適切に行った。
6. 自社の特許戦略に従って、対応が困難な拒絶に対する不服申立手続を追求した。
7. 自社の特許戦略に従って、対応が困難な権利化の為の訴訟を遂行した。
8. 自社の特許戦略に従って、早期権利化を行った。
9. 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。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する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／不服申立ての成功率が高い(例:60%以上))。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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)。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 外国特許権利化業務に必要な知的財産関連法律(例:米国特許法、欧州特許法)・法改正情報・判例・条約(例:パリ条約、特許協力条約)の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 外国特許権利化に関する実務(例:各国審査基準、現地代理人、出願形式、審査官の特徴、特許庁の方針)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

外国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)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(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、各国で主流となっている製品の仕様が異なる場合のその技術的な相違を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる)。

#### ⑤語学

外国語(例:英語、中国語、韓国語、ドイツ語、フランス語等)の情報(例:英語の特許文献)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる(例:明細書の翻訳ドラフトを作成できる)。外国語の文献データベースによって調査できる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:発明者、海外代理人)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:発明者、海外代理人)の説明(例:発明のポイント、海外代理人の見解)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:発明部門、海外代理人)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:発明者)を納得させることができる。
6. 関係者(例:発明者)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## 技術保護(2.2.6) C.国内事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で反復して実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 出願書類を揃え確実に出願(書面出願/電子出願)事務を行った。
2. 各種書類をフォーマットに従って期限内に確実に提出した。
3. 年金管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求/管理等の事務処理を確実に実行した。
5. 出願に関する資料整理を確実に実行した。
6. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理を行った。
7. 補償金の支払/ロイヤリティの入出金を確実に実行した。
8. 名義変更/権利移転の事務処理を確実に実行した。
9. 代理人変更(受任, 特任届)の事務処理を確実に実行した。
10. 共願に関する年金等の請求手続を確実に実行した。
11. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例: マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 国内特許事務に必要な法律(例: 特許法における手続に関する規定, 施行令, 登録令, 施行規則, 様式)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例: 入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 国内特許事務に関する実務(例: 方式審査便覧, 事務手続)の初歩的な事項(例: 特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例: 英語)の情報を最低限の範囲で(例: 50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例: 特許技術者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例: 特許技術者, 特許事務所)と連携し、協働できる。

#### ⑦その他

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。

## 技術保護(2.2.6) C.国内事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度30%以上)

1. 出願書類を揃え確実に出願(書面出願／電子出願)事務を行った。
2. 各種書類をフォーマットに従って期限内に確実に提出した。
3. 年金管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求／管理等の事務処理を確実に実行した。
5. 出願に関する資料整理を確実に実行した。
6. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理を行った。
7. 補償金の支払／ロイヤリティの入出金を確実に実行した。
8. 名義変更／権利移転の事務処理を確実に実行した。
9. 代理人変更(受任、特任届)の事務処理を確実に実行した。
10. 共願に関する年金等の請求手続を確実に実行した。
11. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:重大な事務処理ミスが発生させなかった)。**[必須]**
2. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例:30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 国内特許事務に必要な法律(例:特許法における手続に関する規定、施行令、登録令、施行規則、様式)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 国内特許事務に関する実務(例:方式審査便覧、事務手続)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

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。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:特許技術者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:特許技術者、特許事務所)と連携し、協働できる。
3. 関係者(例:特許技術者)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 技術保護(2.2.6) C.国内事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策を複数回、反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 出願書類を揃え確実に出願(書面出願／電子出願)事務を行った。
2. 各種書類をフォーマットに従って期限内に確実に提出した。
3. 年金管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求／管理等の事務処理を確実に行った。
5. 出願に関する資料整理を確実に実行した。
6. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理を行った。
7. 補償金の支払／ロイヤリティの入出金を確実に実行した。
8. 名義変更／権利移転の事務処理を確実に実行した。
9. 代理人変更(受任, 特任届)の事務処理を確実に実行した。
10. 共願に関する年金等の請求手続を確実に実行した。
11. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例: マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例: 重大な事務処理ミスが発生させなかった)。**[必須]**
2. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例: 30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 国内特許事務に必要な法律(例: 特許法における手続に関する規定, 施行令, 登録令, 施行規則, 様式)・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)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 国内特許事務に関する実務(例: 方式審査便覧, 事務手続)の高度に専門的な事項(例: 実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類似のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例: 英語)の情報を正しくかつ迅速に理解(例: 90%程度)することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例: 特許技術者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例: 特許技術者, 特許事務所)と連携し、協働できる。
3. 関係者(例: 特許技術者)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## 技術保護(2.2.6) D.外国事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で反復して実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 出願書類を揃え外国代理人に対して確実に出願事務処理を行った。
2. 各種書類(翻訳文/優先権証明書等)を代理人の依頼に応じて確実に提出した。
3. 年金管理/手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求/管理等の事務処理を確実に実行した。
5. 出願に関する資料整理を確実に実行した。
6. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理(例:オフィスアクションへの応答)を行った。
7. 補償金の支払/ロイヤリティの入出金を確実に実行した。
8. 名義変更/権利移転の事務処理を確実に実行した。
9. 代理人変更(受任, 特任届)の事務処理を確実に実行した。
10. 共願に関する年金等の請求手続を確実に実行した。
11. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 外国特許事務に必要な法律(例:特許権取得, 維持等の手続きに関する外国の関係法, 条約, 実施規則)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 外国特許事務に関する実務(例:外国特許審査便覧, 必要書類(宣誓書等), 出願料, 代理人手数料)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:海外代理人からのレター)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる(例:コレポンができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:海外代理人)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:海外代理人)と連携し、協働できる。

#### ⑦その他

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。

## 技術保護(2. 2. 6) D.外国事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度30%以上)

1. 出願書類を揃え外国代理人に対して確実に出願事務処理を行った。
2. 各種書類(翻訳文／優先権証明書等)を代理人の依頼に応じて確実に提出した。
3. 年金管理／手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求／管理等の事務処理を確実に実行した。
5. 出願に関する資料整理を確実に実行した。
6. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理(例:オフィスアクションへの応答)を行った。
7. 補償金の支払／ロイヤリティの出入金を確実に実行した。
8. 名義変更／権利移転の事務処理を確実に実行した。
9. 代理人変更(受任, 特任届)の事務処理を確実に実行した。
10. 共願に関する年金等の請求手続を確実に実行した。
11. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:当該事務所経由で交渉した結果、ライセンス収入／有利な条件での和解／ロイヤリティ支払額の低減に結びついた)。[必須]
2. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例:30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 外国特許事務に必要な法律(例:特許権取得, 維持等の手続きに関する外国の関係法, 条約, 実施規則)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 外国特許事務に関する実務(例:外国特許審査便覧, 必要書類(宣誓書等), 出願料, 代理人手数料)の専門的な事項(例:実務全体の60~70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:海外代理人からのレター)を概ね(例:60~70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60~70%程度)伝達することができる(例:コレボンができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:海外代理人)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:海外代理人)と連携し、協働できる。
3. 関係者(例:海外代理人)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 技術保護(2.2.6) D.外国事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策を複数回、反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 出願書類を揃え外国代理人に対して確実に出願事務処理を行った。
2. 各種書類(翻訳文／優先権証明書等)を代理人の依頼に応じて確実に提出した。
3. 年金管理／手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求／管理等の事務処理を確実に実行した。
5. 出願に関する資料整理を確実に実行した。
6. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理(例:オフィスアクションへの応答)を行った。
7. 補償金の支払／ロイヤリティの入出金を確実に実行した。
8. 名義変更／権利移転の事務処理を確実に実行した。
9. 代理人変更(受任、特任届)の事務処理を確実に実行した。
10. 共願に関する年金等の請求手続を確実に実行した。
11. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:当該事務所経由で交渉した結果、ライセンス収入／有利な条件での和解／ロイヤリティ支払額の低減に結びついた)。**[必須]**
2. 全社的規模で行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 外国特許事務に必要な法律(例:特許権取得、維持等の手続きに関する外国の関係法、条約、実施規則)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 外国特許事務に関する実務(例:外国特許審査便覧、必要書類(宣誓書等)、出願料、代理人手数料)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

外国語(例:英語)の情報(例:海外代理人からのレター)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる(例:コレポングができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:海外代理人)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:海外代理人)と連携し、協働できる。
3. 関係者(例:海外代理人)から信頼される。

#### ⑦その他

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。



## 技術保護(2.2.6) E.品種登録申請

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で反復して実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 自社戦略に従って品種登録申請書類の起案/作成を行い、権利を取得した。
2. 申請書類を揃え確実に申請事務を遂行した。
3. 年金管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 自社戦略に従って農水省からの要求に対し、対応書類(例:意見書/手続補正書)の起案/作成/提出を行い、権利を取得した。
5. 自社戦略に従って事案が複雑な拒絶に対する不服申立を行った。
6. 自社戦略に従って外国申請(例:欧州植物新品種保護委員会への申請)を適切に行った。
7. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 品種登録申請業務に必要な知的財産関連法律(例:種苗法等)・法改正情報・判例・条約(例:植物新品種保護国際条約)の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 品種登録申請に関する実務(例:品種登録申請手続、種苗法における手続に関する規定等)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

品種登録申請に必要な技術(例:自社製品の植物の科・属、他社品種)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国申請の場合、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 技術保護(2.2.6) E.品種登録申請

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度30%以上)

1. 自社戦略に従って品種登録申請書類の起案／作成を行い、権利を取得した。
2. 申請書類を揃え確実に申請事務を遂行した。
3. 年金管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 自社戦略に従って農水省からの要求に対し、対応書類(例:意見書／手続補正書)の起案／作成／提出を行い、権利を取得した。
5. 自社戦略に従って事案が複雑な拒絶に対する不服申立を行った。
6. 自社戦略に従って外国申請(例:欧州植物新品種保護委員会への申請)を適切に行った。
7. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:困難な案件の権利化に成功した、意見書の成功率が高い(例:60%以上)、重大な事務処理ミスが発生させなかった、商品の公開や販売の時期から適切なタイミングで出願した)。
2. 結果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 主力商品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。
4. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例:30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 品種登録申請業務に必要な知的財産関連法律(例:種苗法等)・法改正情報・判例・条約(例:植物新品種保護国際条約)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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 品種登録申請に関する実務(例:品種登録申請手続、種苗法における手続に関する規定等)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

品種登録申請に必要な技術(例:自社製品の植物の科・属、他社品種)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国申請の場合、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる(例:申請書類の作成ができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 技術保護(2.2.6) E.品種登録申請

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策を複数回、反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 自社戦略に従って品種登録申請書類の起案／作成を行い、権利を取得した。
2. 申請書類を揃え確実に申請事務を遂行した。
3. 年金管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 自社戦略に従って農水省からの要求に対し、対応書類(例:意見書／手続補正書)の起案／作成／提出を行い、権利を取得した。
5. 自社戦略に従って事案が複雑な拒絶に対する不服申立を行った。
6. 自社戦略に従って外国申請(例:欧州植物新品種保護委員会への申請)を適切に行った。
7. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに対応する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:困難な案件の権利化に成功した、意見書の成功率が高い(例:60%以上)、重大な事務処理ミスが発生させなかった、商品の公開や販売の時期から適切なタイミングで出願した)。
2. 結果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 主力商品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。
4. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例:30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに対応する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。〔必須〕
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 品種登録申請業務に必要な知的財産関連法律(例:種苗法等)・法改正情報・判例・条約(例:植物新品種保護国際条約)の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 品種登録申請に関する実務(例:品種登録申請手続、種苗法における手続に関する規定等)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

品種登録申請に必要な技術(例:自社製品の植物の科・属、他社品種)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国申請の場合、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる(例:申請書類の作成ができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## コンテンツ保護(2. 2. 7) A.申請

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 自社のコンテンツ開発戦略に従って公的機関(例:文化庁, SOFTIC)への著作権登録申請を適切に行った(反復性を要する)。
2. 自社のコンテンツ開発戦略に従って著作権管理事業者(例:JASRAC)への管理申請を適切に行った(反復性を要する)。
3. 諸外国(例:米国)での自社コンテンツの保護申請を適切に行った。
4. 著作権以外の権利(例:商標権)での著作物の保護の可能性を検討し、適切に実行した(例:アニメのタイトルの商標登録申請等)。
5. 上記について、適切な弁護士等を選定し、協働して実行した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する

1. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 登録申請業務に必要な知的財産関連法律(例:著作権法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 著作権申請に関する実務(例:著作権管理事業の信託約款, 国内外の著作権登録手続)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国申請の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## コンテンツ保護(2. 2. 7) A.申請

### 業績評価指標

以下の条件についての実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 自社のコンテンツ開発戦略に従って公的機関(例:文化庁, SOFTIC)への著作権登録申請を適切に行った(反復性を要する)。
2. 自社のコンテンツ開発戦略に従って著作権管理事業者(例:JASRAC)への管理申請を適切に行った(反復性を要する)。
3. 諸外国(例:米国)での自社コンテンツの保護申請を適切に行った。
4. 著作権以外の権利(例:商標権)での著作物の保護の可能性を検討し、適切に実行した(例:アニメのタイトルの商標登録申請等)。
5. 上記について、適切な弁護士等を選定し、協働して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:重大な事務処理ミスが発生させなかった)。**[必須]**
2. 主力商品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 登録申請業務に必要な知的財産関連法律(例:著作権法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 著作権申請に関する実務(例:著作権管理事業の信託約款, 国内外の著作権登録手続)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国申請の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## コンテンツ保護(2.2.7) A.申請

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 自社のコンテンツ開発戦略に従って公的機関(例:文化庁, SOFTIC)への著作権登録申請を適切に行った(反復性を要する)。
2. 自社のコンテンツ開発戦略に従って著作権管理事業者(例:JASRAC)への管理申請を適切に行った(反復性を要する)。
3. 諸外国(例:米国)での自社コンテンツの保護申請を適切に行った。
4. 著作権以外の権利(例:商標権)での著作物の保護の可能性を検討し、適切に実行した(例:アニメのタイトルの商標登録申請等)。
5. 上記について、適切な弁護士等を選定し、協働して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:重大な事務処理ミスが発生させなかった)。**[必須]**
2. 主力商品／重要な特定のテーマ(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 登録申請業務に必要な知的財産関連法律(例:著作権法等)・法改正情報・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 著作権申請に関する実務(例:著作権管理事業の信託約款, 国内外の著作権登録手続)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国申請の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## コンテンツ保護(2. 2. 7) B.事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で反復して実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 権利処理のための契約事務(例:必要書類の作成)を確実に実行した(契約担当者と連携して作成する場合を含む)。
2. 公的機関(例:文化庁, SOFTIC)への著作権登録申請・著作権管理事業者への申請書類を揃え確実に申請事務を行った。
3. 手数料の納付等を確実に実行した。
4. ロイヤリティ(例:音楽著作権使用料, 実演家印税, 原盤印税等)の支払を確実に実行した(例:対価の分配を行った)。
5. 著作権登録申請に関する資料整理を確実に実行した。
6. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. コンテンツ保護事務に必要な法律・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. コンテンツ保護事務に関する実務(例:著作権管理事業者への申請書式, ロイヤリティ対価の分配, 手数料納付)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国申請の場合、外国語(例:英語)の情報(例:海外代理人からのレター)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる(例:コレボンができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:著作権管理団体, 文化庁)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:コンテンツ開発部門, ディレクター, 法務部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## コンテンツ保護(2. 2. 7) B.事務

### 業績評価指標

以下の条件についての実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度30%以上)

1. 権利処理のための契約事務(例:必要書類の作成)を確実に実行した(契約担当者と連携して作成する場合を含む)。
2. 公的機関(例:文化庁, SOFTIC)への著作権登録申請・著作権管理事業者への申請書類を揃え確実に申請事務を行った。
3. 手数料の納付等を確実に実行した。
4. ロイヤリティ(例:音楽著作権使用料, 実演家印税, 原盤印税等)の支払を確実に実行した(例:対価の分配を行った)。
5. 著作権登録申請に関する資料整理を確実に実行した。
6. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:重大な事務処理ミスが発生させなかった)。[必須]
2. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例:30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. コンテンツ保護事務に必要な法律・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. コンテンツ保護事務に関する実務(例:著作権管理事業者への申請書式, ロイヤリティ対価の分配, 手数料納付)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国申請の場合、外国語(例:英語)の情報(例:海外代理人からのレター)を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる(例:コレボンができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:著作権管理団体, 文化庁)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:コンテンツ開発部門, ディレクター, 法務部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼される。

#### ⑦その他

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。



## コンテンツ保護(2. 2. 7) B.事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策を複数回、反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 権利処理のための契約事務(例:必要書類の作成)を確実に実行した(契約担当者と連携して作成する場合を含む)。
2. 公的機関(例:文化庁, SOFTIC)への著作権登録申請・著作権管理事業者への申請書類を揃え確実に申請事務を行った。
3. 手数料の納付等を確実に実行した。
4. ロイヤリティ(例:音楽著作権使用料, 実演家印税, 原盤印税等)の支払を確実に実行した(例:対価の分配を行った)。
5. 著作権登録申請に関する資料整理を確実に実行した。
6. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:重大な事務処理ミスが発生させなかった)。**[必須]**
2. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例:30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. コンテンツ保護事務に必要な法律・法改正情報・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. コンテンツ保護事務に関する実務(例:著作権管理事業者への申請書式, ロイヤリティ対価の分配, 手数料納付)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国申請の場合、外国語(例:英語)の情報(例:海外代理人からのレター)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる(例:コレポンができる)。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:著作権管理団体, 文化庁)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:コンテンツ開発部門, ディレクター, 法務部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## デザイン保護(2. 2. 8) A.意匠権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 意匠出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. 自社のデザイン戦略に沿った出願書類の起案/作成を適切に行った(反復性を要する)。
3. 自社のデザイン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)。
4. 自社のデザイン戦略に沿った分割(変更)出願の書類の起案/作成を適切に行った。
5. 各種制度(例:部分意匠制度、関連意匠制度)の戦略的活用を適切に行った。
6. 自社のデザイン戦略に従って対応が困難な拒絶査定不服審判請求を追求した。
7. 自社のデザイン戦略に従って対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。
8. 事案が複雑な案件について審査官と面接し、自社のデザイン戦略に沿った主張を行い納得を得た。
9. 自社のデザイン戦略に従って早期権利化(例:早期審査申請、面接の活用)を行った。
10. 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。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 意匠権利化業務に必要な知的財産関連法律(例:意匠法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 意匠権利化に関する実務(例:先行意匠調査手法、審査基準、出願書類作成方法、中間処理、審判手続)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国意匠の場合において、外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:創作者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:創作者、審査官)の説明(例:創作のポイント、審査官の見解)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:デザイン開発部門、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## デザイン保護(2. 2. 8) A.意匠権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 意匠出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. 自社のデザイン戦略に沿った出願書類の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。
3. 自社のデザイン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)。
4. 自社のデザイン戦略に沿った分割(変更)出願の書類の起案／作成を適切に行った。
5. 各種制度(例:部分意匠制度、関連意匠制度)の戦略的活用を適切に行った。
6. 自社のデザイン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。
7. 自社のデザイン戦略に従って対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。
8. 事案が複雑な案件について審査官と面接し、自社のデザイン戦略に沿った主張を行い納得を得た。
9. 自社のデザイン戦略に従って早期権利化(例:早期審査申請、面接の活用)を行った。
10. 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。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:出願書類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(例:60%以上))。〔必須〕
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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デザイン網を構成する意匠を作成した、知的財産戦略にそってデザイン群の構想策定を行った)。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 意匠権利化業務に必要な知的財産関連法律(例:意匠法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 意匠権利化に関する実務(例:先行意匠調査手法、審査基準、出願書類作成方法、中間処理、審判手続)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している(例:類否判断ができる)。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国意匠の場合において、外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:創作者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:創作者、審査官)の説明(例:創作のポイント、審査官の見解)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:デザイン開発部門、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:創作者、審査官)を納得させることができる。
6. 関係者(例:創作者)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## デザイン保護(2. 2. 8) A.意匠権利化

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 意匠出願戦略の立案を成功裡に行った。
2. 自社のデザイン戦略に沿った出願書類の起案／作成を適切に行った(反復性を要する)。
3. 自社のデザイン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)。
4. 自社のデザイン戦略に沿った分割(変更)出願の書類の起案／作成を適切に行った。
5. 各種制度(例:部分意匠制度、関連意匠制度)の戦略的活用を適切に行った。
6. 自社のデザイン戦略に従って対応が困難な拒絶査定不服審判請求を履行した。
7. 自社のデザイン戦略に従って対応が困難な審決取消訴訟を遂行した。
8. 事案が複雑な案件について審査官と面接し、自社のデザイン戦略に沿った主張を行い納得を得た。
9. 自社のデザイン戦略に従って早期権利化(例:早期審査申請、面接の活用)を行った。
10. 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。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:出願書類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(例:60%以上))。〔必須〕
2. 主力製品(将来のものを含む)について行った。重要な特定のテーマについて行った(例:知的財産戦略に沿ってデザイン網を構成する意匠を作成した。知的財産戦略にそってデザイン群の構想策定を行った)。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。〔必須〕
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査の立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 意匠権利化業務に必要な知的財産関連法律(例:意匠法等)・法改正情報・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 意匠権利化に関する実務(例:先行意匠調査手法、審査基準、出願書類作成方法、中間処理、審判手続)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例:類否判断ができる)。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国意匠の場合において、外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:創作者)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:創作者、審査官)の説明(例:創作のポイント、審査官の見解)を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:デザイン開発部門、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:創作者、審査官)を納得させることができる。
6. 関係者(例:創作者)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## デザイン保護(2. 2. 8) B.事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で反復して実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 出願書類を揃え確実に出願(書面出願/電子出願)事務を行った。
2. 各種書類をフォーマットに従って期限内に確実に提出した。
3. 年金管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求/管理等の事務処理を確実に行った。
5. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理を行った。
6. 名義変更/権利移転の事務処理を確実に実行した。
7. 代理人変更(受任, 特任届)の事務処理を確実に実行した。
8. 共願に関する年金等の請求手続を確実に実行した。
9. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例: マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 意匠事務に必要な法律(例: 意匠法における手続に関する規定, 施行令, 登録令, 施行規則, 様式)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例: 入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 意匠事務に関する実務(例: 方式審査便覧, 事務手続)の初歩的な事項(例: 特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国意匠の場合において、外国語(例: 英語)の情報(外国語データベースを含む)を最低限の範囲で(例: 50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例: 意匠担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例: 意匠担当者, 特許事務所)と連携し、協働できる。

#### ⑦その他

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。

## デザイン保護(2. 2. 8) B.事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度30%以上)

1. 出願書類を揃え確実に出願(書面出願／電子出願)事務を行った。
2. 各種書類をフォーマットに従って期限内に確実に提出した。
3. 年金管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求／管理等の事務処理を確実に実行した。
5. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理を行った。
6. 名義変更／権利移転の事務処理を確実に実行した。
7. 代理人変更(受任, 特任届)の事務処理を確実に実行した。
8. 共願に関する年金等の請求手続を確実に実行した。
9. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例:マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:重大な事務処理ミスが発生させなかった)。[必須]
2. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例:30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 意匠事務に必要な法律(例:意匠法における手続に関する規定, 施行令, 登録令, 施行規則, 様式)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 意匠事務に関する実務(例:方式審査便覧, 事務手続)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国意匠の場合において、外国語(例:英語)の情報(外国語データベースを含む)を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:意匠担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例:意匠担当者, 特許事務所)と連携し、協働できる。
3. 関係者(例:意匠担当者)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## デザイン保護(2. 2. 8) B.事務

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策を複数回、反復して実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 出願書類を揃え確実に出願(書面出願／電子出願)事務を行った。
2. 各種書類をフォーマットに従って期限内に確実に提出した。
3. 年金管理及び手数料の納付等を確実に実行した。
4. 包袋の請求／管理等の事務処理を確実に行った。
5. 事務所と適切な連携を取って確実に事務処理を行った。
6. 名義変更／権利移転の事務処理を確実に実行した。
7. 代理人変更(受任, 特任届)の事務処理を確実に実行した。
8. 共願に関する年金等の請求手続を確実に実行した。
9. 上記について現状を分析し、適切に改善した(例: マニュアルの改訂)。

#### ③成果内容

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例: 重大な事務処理ミスが発生させなかった)。「必須」
2. 担当した事務処理の数が会社全体の当該事務処理総数の一定比率(例: 30%)以上であった。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル2)に対する育成指導／助言を行った。「必須」
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 意匠事務に必要な法律(例: 意匠法における手続に関する規定, 施行令, 登録令, 施行規則, 様式)・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)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 意匠事務に関する実務(例: 方式審査便覧, 事務手続)の高度に専門的な事項(例: 実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類似のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国意匠の場合において、外国語(例: 英語)の情報(外国語データベースを含む)を正しくかつ迅速に(例: 90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例: 90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例: 意匠担当者)の説明を正しく理解することができる。
2. 関係者(例: 意匠担当者, 特許事務所)と連携し、協働できる。
3. 関係者(例: 意匠担当者)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## 涉外(2.2.9) A.条件交渉

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績／経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略に従って、知的財産権のライセンスに関して複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
2. 事業戦略・知的財産戦略に従って、知的財産権の譲渡・譲受に関して複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
3. 事業戦略・知的財産戦略に従って、技術移転に関する複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
4. 契約先との債務不履行／契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:監査を拒む等)について、契約先と調整を行い、解決に導いた。
5. ライセンス先との交渉の場を設定(例:訴訟提起して交渉テーブルに着かせる等)した。
6. 契約の延長／解消／自動延長の解消等に関して複雑な事案の交渉を行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績／経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 契約交渉業務に必要な法律(例:特許法,民法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 契約交渉に関する実務(例:ADR,交渉術,市場におけるポジション,ビジネストレンド)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

契約交渉関連業務に必要な技術(例:担当案件の技術内容)の初歩的な事項を理解している。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解し、外国語において自己の意思を伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:相手方)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:相手方)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:特許事務所,法律事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:事業部門)に分かりやすく説明できる(例:製品と交渉した条件内容の対応関係,事業への影響,権利行使のリスク,交渉状況,最適な条件)。

#### ⑦その他

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。



## 涉外(2.2.9) A.条件交渉

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

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)

1. 事業戦略・知的財産戦略に従って、知的財産権のライセンスに関して複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
2. 事業戦略・知的財産戦略に従って、知的財産権の譲渡・譲受に関して複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
3. 事業戦略・知的財産戦略に従って、パテントプールに関して複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
3. 事業戦略・知的財産戦略に従って、技術移転に関する複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
4. 契約先との債務不履行／契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:監査を拒む等)について、契約先と調整を行い、解決に導いた。
5. ライセンス先との交渉の場を設定(例:訴訟提起して交渉テーブルに着かせる等)した。
6. 契約の延長／解消／自動延長の解消等に関して複雑な事案の交渉を行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:金額ベースで1000万円以上の交渉を成功させた、交渉を成功させることで事業への影響を未然に防いだ、知的財産権のみならず人的サービスも提供する場合の交渉を成功させた)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 契約交渉業務に必要な法律(例:特許法、民法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 契約交渉に関する実務(例:ADR、交渉術、市場におけるポジション、ビジネストレンド)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

契約交渉関連業務に必要な技術(例:担当案件の技術内容)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:相手方)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:相手方)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:特許事務所、法律事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:事業部門)に分かりやすく説明できる(例:製品と交渉した条件内容の対応関係、事業への影響、権利行使のリスク、交渉状況、最適な条件)。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる(例:不用意な発言をしない、交渉の場に応じた表情をすることができる、臨機応変に対応できる)。
6. 関係者(例:事業部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 涉外(2.2.9) A.条件交渉

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>①責任性</b> 総括責任者として対応</p> <p><b>②経験内容</b> 以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業戦略・知的財産戦略に従って、知的財産権のライセンスに関して複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。</li> <li>2. 事業戦略・知的財産戦略に従って、知的財産権の譲渡・譲受に関して複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。</li> <li>3. 事業戦略・知的財産戦略に従って、技術移転に関する複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。</li> <li>4. 契約先との債務不履行／契約条項の解釈をめぐるトラブル(例: 監査を拒む等)について、契約先と調整を行い、解決に導いた。</li> <li>5. ライセンス先との交渉の場を設定(例: 訴訟提起して交渉テーブルに着かせる等)した。</li> <li>6. 契約の延長／解消／自動延長の解消等に関して複雑な事案の交渉を行った。</li> </ol> <p><b>③成果内容</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>1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例: 金額ベースで1000万円以上の交渉を成功させた、交渉を成功させることで事業への影響を未然に防いだ、知的財産権のみならず人的サービスも提供する場合の交渉を成功させた)。<small>[必須]</small></li> <li>2. 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>3. 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。</li> </ol> <p><b>④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>1. 後輩(例: レベル2)に対する育成指導／助言を行った。<small>[必須]</small></li> <li>2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。</li> <li>3. 社内講師を担当した。</li> <li>4. 社内委員会を主導した。</li> <li>5. 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>6. 社外委員会に主査的立場で参加した。</li> <li>7. 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><b>⑤その他</b></p>	<p>以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)</p> <p><b>①事業理解力</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。</li> <li>2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。</li> <li>3. 所掌業務の経営・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。</li> <li>4. 所掌業務の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。</li> </ol> <p><b>②法律</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 契約交渉業務に必要な法律(例: 特許法, 民法等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。</li> <li>2. 前記に関連する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。</li> </ol> <p><b>③実務</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 契約交渉に関する実務(例: ADR, 交渉術, 市場におけるポジション, ビジネストレンド)の高度に専門的な事項(例: 実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。</li> <li>2. 前記に関連する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。</li> </ol> <p><b>④技術</b> 契約交渉関連業務に必要な技術(例: 担当案件の技術内容)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。</p> <p><b>⑤語学</b> 対象案件が外国案件の場合において、外国語(例: 英語)の情報を正しくかつ迅速に(例: 90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例: 90%程度)伝達することができる。</p> <p><b>⑥対人</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 関係者(例: 相手方)から円滑に情報収集ができる。</li> <li>2. 関係者(例: 相手方)の説明を正しく理解することができる。</li> <li>3. 関係者(例: 特許事務所, 法律事務所)と連携し、協働できる。</li> <li>4. 関係者(例: 事業部門)に分かりやすく説明できる(例: 製品と交渉した条件内容の対応関係, 事業への影響, 権利行使のリスク, 交渉状況, 最適な条件)。</li> <li>5. 関係者(例: 相手方)を納得させることができる(例: 不用意な発言をしない, 交渉の場に応じた表情をすることができる, 臨機応変に対応できる)。</li> <li>6. 関係者(例: 事業部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。</li> </ol> <p><b>⑦その他</b> 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。</p>

レベル3

## 涉外(2.2.9) B.ルール形成

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略に従って、標準化戦略等のルール形成の戦略を立案した。
2. 事業戦略・知的財産戦略に従って、標準化担当部門に対して、知的財産戦略の観点から標準化提案を支援した。
3. 標準化活動においてデジュール標準、コンソーシアム標準、プライベート標準等の策定にむけた団体、TC等の設立をリードした、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
4. 設立された団体等に標準等の起案の提案、原案の作成等を行った、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
5. 素案審議または標準化提案等を通して、収集した情報に基づき、着地点の調整を行うなどの交渉を行ない、標準を成立させた、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
6. 作成された標準等について関係者への周知活動を行った、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
7. 作成された標準等について国内外の規制・調達基準等に採用してもらうための規制当局、自治体へのロビイング活動や認証スキームの構築・活用による標準の普及を社内外の関係者と連携しておこなった。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. ルール形成に必要な法律/条約(例:国内外特許法、WTO協定等)法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. ルール形成に関する実務(例:団体設立、起案、交渉、普及等)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

ルール形成に必要な技術(例:担当案件の技術内容)の初歩的な事項を理解している。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:相手方)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:相手方)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:他社、政府、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:事業部門、標準化部門、)に分かりやすく説明できる(例:製品と標準の対応関係、事業への影響、交渉状況、最適な条件)。

#### ⑦その他

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。

## 涉外(2.2.9) B.ルール形成

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 事業戦略・知的財産戦略に従って、標準化戦略等のルール形成の戦略を立案した。
2. 事業戦略・知的財産戦略に従って、標準化担当部門に対して、知的財産戦略の観点から標準化提案を支援した。
3. 標準化活動においてデジュール標準、コンソーシアム標準、プライベート標準等の策定にむけた団体、TC等の設立をリードした、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
4. 設立された団体等に標準等の起案の提案、原案の作成等を行った、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
5. 素案審議または標準化提案等を通して、収集した情報に基づき、着地点の調整を行うなどの交渉を行ない、標準を成立させた、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
6. 作成された標準等について関係者への周知活動を行った、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
7. 作成された標準等について国内外の規制・調達基準等に採用してもらうための規制当局、自治体へのロビイング活動や認証スキームの構築・活用による標準の普及を社内外の関係者と連携しておこなった。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例 標準の成立によって、自社のシェアの高まり、市場規模の拡大が確認された。)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. ルール形成に必要な法律/条約(例:国内外特許法、WTO協定等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. ルール形成に関する実務(例:団体設立、起案、交渉、普及等)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

ルール形成業務に必要な技術(例:担当案件の技術内容)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:相手方)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:相手方)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:他社、政府、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:標準化部門、事業部門)に分かりやすく説明できる(例:製品と標準の対応関係、事業への影響、交渉状況、最適な条件)。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる(例:不用意な発言をしない、交渉の場に応じた表情をすることができる、臨機応変に対応できる)。
6. 関係者(例:標準化部門、事業部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 涉外(2.2.9) B.ルール形成

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略に従って、標準化戦略等のルール形成の戦略を立案した。
2. 事業戦略・知的財産戦略に従って、標準化担当部門に対して、知的財産戦略の観点から標準化提案を支援した。
3. 標準化活動においてデジュール標準、コンソーシアム標準、プライベート標準等の策定にむけた団体、TC等の設立をリードした、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
4. 設立された団体等に標準等の起案の提案、原案の作成等を行った、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
5. 素案審議または標準化提案等を通して、収集した情報に基づき、着地点の調整を行うなどの交渉を行ない、標準を成立させた、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
6. 作成された標準等について関係者への周知活動を行った、もしくは自社の標準化部門の支援を行った。
7. 作成された標準等について国内外の規制・調達基準等に採用してもらうための規制当局、自治体へのロビイング活動や認証スキームの構築・活用による標準の普及を社内外の関係者と連携しておこなった。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例 標準の成立によって、自社のシェアの高まり、市場規模の拡大が確認された。)[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. ルール形成に必要な法律/条約(例:団体設立、起案、交渉、普及等)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. ルール形成に関する実務(例:ADR、交渉術、権利団体とその交渉窓口、マネジメント事務所、専属実演家契約)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

ルール形成に必要な技術(例:担当案件の技術内容)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:相手方)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:相手方)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:他社、政府、特許事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:標準化部門、事業部門)に分かりやすく説明できる(例:製品と標準の対応関係、事業への影響、交渉状況、最適な条件)。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる(例:不用意な発言をしない、交渉の場に応じた表情をすることができる、臨機応変に対応できる)。
6. 関係者(例:標準化部門、事業部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参加できる。

#### ⑦その他

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。

レ  
ベ  
ル  
3

## 涉外(2.2.9) C.権利処理

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. コンテンツ開発戦略に沿って、著作権・著作隣接権の権利処理(例:専属実演家契約、音源の貸出し、キャラクターの使用)に関する複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
2. 肖像権・パブリシティ権の権利処理に関して複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
3. 契約先との債務不履行/契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:ロイヤリティの支払い等)について、契約先と調整を行い、解決に導いた。
4. ライセンス先との交渉の場を設定(例:ライセンス候補先や侵害者等との交渉の場を設定する等)した。
5. 契約の延長/解消/自動延長の解消等に関して複雑な事案の交渉を行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 権利処理業務に必要な法律(例:著作権, 著作隣接権, 肖像権, パブリシティ権等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 権利処理契約に関する実務(例:ADR, 交渉術, 権利団体とその交渉窓口, マネジメント事務所, 専属実演家契約)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:相手方)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:相手方)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:相手方, 法務部)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:他部門)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)。

#### ⑦その他

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。

## 涉外(2.2.9) C.権利処理

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. コンテンツ開発戦略に沿って、著作権・著作隣接権の権利処理(例:専属実演家契約、音源の貸出し、キャラクターの使用)に関する複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
2. 肖像権・パブリシティ権の権利処理に関して複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
3. 契約先との債務不履行／契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:ロイヤリティの支払い等)について、契約先と調整を行い、解決に導いた。
4. ライセンス先との交渉の場を設定(例:ライセンス候補先や侵害者等との交渉の場を設定する等)した。
5. 契約の延長／解消／自動延長の解消等に関して複雑な事案の交渉を行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:金額ベースで100万円以上の交渉を成功させた、当事者が三者以上の複雑な権利処理を成功させた、事前に漏れなく権利処理を行うことで紛争無く事業をスムーズに展開した、期間設定を適切に行うことで、長期に渡り著作権ライセンス料を徴収できた)。[必須]
2. 成果が最終的には株主に参照されるに至った。
3. 主力作品(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 権利処理業務に必要な法律(例:著作権、著作隣接権、肖像権、パブリシティ権等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 権利処理契約に関する実務(例:ADR、交渉術、権利団体とその交渉窓口、マネジメント事務所、専属実演家契約)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:相手方)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:相手方)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:相手方、法務部)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:他部門)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)。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる。
6. 関係者(例:コンテンツ開発部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 涉外(2.2.9) C.権利処理

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. コンテンツ開発戦略に沿って、著作権・著作隣接権の権利処理(例:専属実演家契約、音源の貸出し、キャラクターの使用)に関する複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
2. 肖像権・パブリシティ権の権利処理に関して複雑な事案の交渉を行い、合意に至った。
3. 契約先との債務不履行／契約条項の解釈をめぐるトラブル(例:ロイヤリティの支払い等)について、契約先と調整を行い、解決に導いた。
4. ライセンス先との交渉の場を設定(例:ライセンス候補先や侵害者等との交渉の場を設定する等)した。
5. 契約の延長／解消／自動延長の解消等に関して複雑な事案の交渉を行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:金額ベースで100万円以上の交渉を成功させた、当事者が三者以上の複雑な権利処理を成功させた、事前に漏れなく権利処理を行うことで紛争無く事業をスムーズに展開した、期間設定を適切に行うことで、長期に渡り著作権ライセンス料を徴収できた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には株主に参照されるに至った。
3. 主力作品(将来のものを含む)について行った。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 権利処理業務に必要な法律(例:著作権、著作隣接権、肖像権、パブリシティ権等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 権利処理契約に関する実務(例:ADR、交渉術、権利団体とその交渉窓口、マネジメント事務所、専属実演家契約)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:相手方)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:相手方)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:相手方、法務部)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:他部門)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)。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる。
6. 関係者(例:コンテンツ開発部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。



## エンフォースメント(2. 2. 10) A.侵害判定

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 他社(国内)の製品(サービス)と自社権利についての情報収集を適切に行った。
2. 他社(外国)の製品(サービス)と自社権利についての情報収集を適切に行った。
3. 他社(国内)の製品(サービス)と自社権利についての侵害判定(例:対応関係の判断)を適切に行った。
4. 他社(外国)の製品(サービス)と自社権利についての侵害判定(例:対応関係の判断)を適切に行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 侵害判定業務に必要な法律(例:知的財産関連法, 直接侵害・間接侵害, 禁反言, 均等論等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 侵害判定に関する実務(例:権利と製品との対比分析によるクレームチャート)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

侵害判定関連業務に必要な技術(例:他社製品の技術)の初歩的な事項を理解することができる(例:相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:相手方、特許事務所、法律事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:他部門)に分かりやすく説明できる(例:専門用語をわかりやすく説明できる)。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) A.侵害判定

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 他社(国内)の製品(サービス)と自社権利についての情報収集を適切に行った。
2. 他社(外国)の製品(サービス)と自社権利についての情報収集を適切に行った。
3. 他社(国内)の製品(サービス)と自社権利についての侵害判定(例:対応関係の判断)を適切に行った。
4. 他社(外国)の製品(サービス)と自社権利についての侵害判定(例:対応関係の判断)を適切に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:行った侵害判定が決め手となり損害賠償請求額を増額(権利行使時)／減額(非権利行使時)させた。)[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 侵害判定業務に必要な法律(例:知的財産関連法、直接侵害・間接侵害、禁反言、均等論等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 侵害判定に関する実務(例:権利と製品との対比分析によるクレームチャート)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

侵害判定関連業務に必要な技術(例:他社製品の技術)の専門的な事項を理解することが(例:相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:相手方、特許事務所、法律事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:他部門)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)。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる(例:製品の対応関係、事業への影響、権利行使のリスク)。
6. 関係者(例:事業部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) A.侵害判定

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 他社(国内)の製品(サービス)と自社権利についての情報収集を適切に行った。
2. 他社(外国)の製品(サービス)と自社権利についての情報収集を適切に行った。
3. 他社(国内)の製品(サービス)と自社権利についての侵害判定(例:対応関係の判断)を適切に行った。
4. 他社(外国)の製品(サービス)と自社権利についての侵害判定(例:対応関係の判断)を適切に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:行った侵害判定が決め手となり損害賠償請求額を増額(権利行使時)／減額(非権利行使時)させた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 侵害判定業務に必要な法律(例:知的財産関連法、直接侵害・間接侵害、禁反言、均等論等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 侵害判定に関する実務(例:権利と製品との対比分析によるクレームチャート)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

侵害判定関連業務に必要な技術(例:他社製品の技術)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例:相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:相手方、特許事務所、法律事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:他部門)に分かりやすく説明できる(例:専門用語をわかりやすく説明できる)。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる(例:製品の対応関係、事業への影響、権利行使のリスク)。
6. 関係者(例:事業部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) B.侵害警告

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 他社(国内)の被疑侵害製品(サービス)に対する警告を行うための有力な証拠資料を収集した。
2. 他社(外国)の被疑侵害製品(サービス)に対する警告を行うための有力な証拠資料を収集した。
3. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って侵害警告の利害得失を検討(例:自社・相手方の事業状況、自他の利害状況)し、対応策(例:侵害警告の可否、警告後の対策等)を立案した。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、他社(国内)の被疑侵害製品(サービス)に対する適切な侵害警告を行った。
5. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、他社(外国)の被疑侵害製品(サービス)に対する適切な侵害警告を行った。
6. 侵害警告に対する相手方からの回答に対して返答を行い、相手方の納得を得た。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 侵害警告業務に必要な法律(例:知的財産関連法、直接侵害・間接侵害、禁反言、均等論等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 侵害警告に関する実務(例:他社の被疑侵害への警告、証拠資料収集、関連部門との連携、回答方法、回答書の作成)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

侵害警告関連業務に必要な技術(例:他社製品の技術)の初歩的な事項を理解することが(例:相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立て、自社の製品の技術に関する主張をすることができる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:相手方、特許事務所、法律事務所)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:他部門)に分かりやすく説明できる(例:専門用語をわかりやすく説明できる)。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) B.侵害警告

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 他社(国内)の被疑侵害製品(サービス)に対する警告を行うための有力な証拠資料を収集した。
2. 他社(外国)の被疑侵害製品(サービス)に対する警告を行うための有力な証拠資料を収集した。
3. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って侵害警告の利害得失を検討(例:自社・相手方の事業状況、自他の利害状況)し、対応策(例:侵害警告の可否、警告後の対策等)を立案した。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、他社(国内)の被疑侵害製品(サービス)に対する適切な侵害警告を行った。
5. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、他社(外国)の被疑侵害製品(サービス)に対する適切な侵害警告を行った。
6. 侵害警告に対する相手方からの回答に対して返答を行い、相手方の納得を得た。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:侵害警告に基づく損害賠償請求／ロイヤリティの請求額が当該担当製品年間売上の権利対象部分に相当する金額の一定額(例:3%)以上の収入を得た、当該担当製品年間売上の権利対象部分に相当する金額の一定額(例:3%)以上の損害賠償／ロイヤリティの請求額を低減させた、インターネットを通じた侵害コンテンツの提供を停止させた)。〔必須〕
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 侵害警告業務に必要な法律(例:知的財産関連法、直接侵害・間接侵害、禁反言、均等論等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 侵害警告に関する実務(例:他社の被疑侵害への警告、証拠資料収集、関連部門との連携、回答方法、回答書の作成)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

侵害警告関連業務に必要な技術(例:他社製品の技術)の専門的な事項を理解することが(例:相手方の主張の技術的意義の専門的な事項を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立て、自社の製品の技術に関する主張をすることができる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を概ね(例:60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例:60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:部門内)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:部門内)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:部門内)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:部門内)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) B.侵害警告

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 他社(国内)の被疑侵害製品(サービス)に対する警告を行うための有力な証拠資料を収集した。
2. 他社(外国)の被疑侵害製品(サービス)に対する警告を行うための有力な証拠資料を収集した。
3. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って侵害警告の利害得失を検討(例:自社・相手方の事業状況、自他の利害状況)し、対応策(例:侵害警告の可否、警告後の対策等)を立案した。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、他社(国内)の被疑侵害製品(サービス)に対する適切な侵害警告を行った。
5. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、他社(外国)の被疑侵害製品(サービス)に対する適切な侵害警告を行った。
6. 侵害警告に対する相手方からの回答に対して返答を行い、相手方の納得を得た。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:侵害警告に基づく損害賠償請求／ロイヤリティの請求額が当該担当製品年間売上の権利対象部分に相当する金額の一定額(例:3%)以上の収入を得た、当該担当製品年間売上の権利対象部分に相当する金額の一定額(例:3%)以上の損害賠償／ロイヤリティの請求額を低減させた、インターネットを通じた侵害コンテンツの提供を停止させた)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 侵害警告業務に必要な法律(例:知的財産関連法、直接侵害・間接侵害、禁反言、均等論等)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 侵害警告に関する実務(例:他社の被疑侵害への警告、証拠資料収集、関連部門との連携、回答方法、回答書の作成)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

侵害警告関連業務に必要な技術(例:他社製品の技術)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例:相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立て、自社の製品の技術に関する主張をすることができる)。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:部門内)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:部門内)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:部門内)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者(例:部門内)を納得させることができる。

#### ⑦その他

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。

レベル3

## エンフォースメント(2. 2. 10) C.国内訴訟

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>①責任性</b> 補助者/メンバーとして対応</p> <p><b>②経験内容</b> 以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>国内訴訟を追行/対応するための有力な証拠資料を収集した。</li> <li>証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って国内訴訟提起の利害得失(例: 自社・相手方の事業状況, 自他の利害状況)を検討し、提起された国内訴訟(例: 侵害訴訟、発明対価訴訟)への対応の検討/分析/評価を行った。</li> <li>企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、準備手続、公判準備等の訴訟全般を関係者(例: 経営層, 発明者)と連携して適切な追行/対応/支援/管理を行った。</li> <li>企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、国内訴訟に関するマスコミ対応を適切に行った。</li> <li>国内訴訟に関する経営層/株主に対する説明の情報整理/資料作成/対応を適切に行った。</li> <li>上記について、適切な弁護士等を選定し、協働して実行した。</li> </ol> <p><b>③成果内容</b></p> <p><b>④社内外貢献</b> 以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <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> </ol> <p><b>⑤その他</b></p>	<p>以下の条件の能力を有する。</p> <p><b>①事業理解力</b> 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)を理解している。</p> <p><b>②法律</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>国内訴訟業務に必要な法律(例: 民法, 民事訴訟法, 知的財産法, 不正競争防止法, 独占禁止法, 労働法等)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例: 入門書レベル)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、上司の指導の下でその課題を解決できる。</li> </ol> <p><b>③実務</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>国内訴訟に関する実務(例: 提訴前準備, 訴訟手続, 準備手続, 和解交渉手法, 職務発明対価算定実務, 証拠資料収集, 証拠方法の選択)の初歩的な事項(例: 特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している(例: 先行技術、発明完成過程、製品における当該発明の貢献度を考慮した技術に関する議論ができる)。</li> <li>前記に関連する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。</li> </ol> <p><b>④技術</b> 国内訴訟関連業務に必要な技術(例: 他社製品の技術)の初歩的な事項を理解することが(例: 相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立てることができる)。</p> <p><b>⑤語学</b></p> <p><b>⑥対人</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>関係者から円滑に情報収集ができる。</li> <li>関係者(例: 発明者)の説明を正しく理解することができる。</li> <li>関係者(例: 特許事務所, 法律事務所, 法務部門, 対価請求訴訟の場合の人事総務部門)と連携し、協働できる(例: 担当弁護士に自己の見解とその理由を明確に伝達できる)。</li> <li>関係者(例: 事業部門)に分かりやすく説明できる(例: 製品の対応関係, 事業への影響, 訴訟リスク)。</li> </ol> <p><b>⑦その他</b> 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。</p>

## エンフォースメント(2. 2. 10) C.国内訴訟

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 国内訴訟を追行／対応するための有力な証拠資料を収集した。
2. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って国内訴訟提起の利害得失(例: 自社・相手方の事業状況, 自他の利害状況を検討し、提起された国内訴訟(例: 侵害訴訟、発明対価訴訟)への対応の検討／分析／評価を行った。
3. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、準備手続、公判準備等の訴訟全般を関係者(例: 経営層、発明者)と連携して適切な追行／対応／支援／管理を行った。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、国内訴訟に関するマスコミ対応を適切に行った。
5. 国内訴訟に関する経営層／株主に対する説明の情報整理／資料作成／対応を適切に行った。
6. 上記について、適切な弁護士等を選定し、協働して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例: 損害賠償請求訴訟／ロイヤリティ請求訴訟の場合に当該製品の売上の権利対象部分に相当する金額の一定額(例: 3%)以上を得た, 被損害賠償請求／被ロイヤリティ請求訴訟の場合に当該製品の売上の権利対象部分に相当する一定額(例: 3%)以上を低減させた, 不競法訴訟／独禁法訴訟／確認訴訟案件について勝訴／有利な和解を得た, 職務発明対価訴訟案件について、実績補償支払額を大幅に上回らない範囲内の判決／和解を得た)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 国内訴訟業務に必要な法律(例: 民法, 民事訴訟法, 知的財産法, 不正競争防止法, 独占禁止法, 労働法等)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 国内訴訟に関する実務(例: 提訴前準備, 訴訟手続, 準備手続, 和解交渉手法, 職務発明対価算定実務, 証拠資料収集, 証拠方法の選択)の専門的な事項(例: 実務全体の60~70%程度)を理解している(例: 先行技術、発明完成過程、製品における当該発明の貢献度を考慮した技術に関する議論ができる)。
2. 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)。

#### ④技術

国内訴訟関連業務に必要な技術(例: 他社製品の技術)の専門的な事項を理解することが(例: 相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例: 発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例: 特許事務所, 法律事務所, 法務部門, 対価請求訴訟の場合の人事総務部門)と連携し、協働できる(例: 担当弁護士に自己の見解とその理由を明確に伝達できる)。
4. 関係者(例: 事業部門)に分かりやすく説明できる(例: 製品の対応関係, 事業への影響, 訴訟リスク)。
5. 関係者(例: 相手方)を納得させることができる。
6. 関係者(例: 事業部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

レベル2



## エンフォースメント(2. 2. 10) C.国内訴訟

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 国内訴訟を進行／対応するための有力な証拠資料を収集した。
2. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って国内訴訟提起の利害得失(例:自社・相手方の事業状況, 自他の利害状況)を検討し、提起された国内訴訟(例:侵害訴訟, 発明対価訴訟)への対応の検討／分析／評価を行った。
3. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、準備手続、公判準備等の訴訟全般を関係者(例:経営層, 発明者)と連携して適切な進行／対応／支援／管理を行った。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、国内訴訟に関するマスコミ対応を適切に行った。
5. 国内訴訟に関する経営層／株主に対する説明の情報整理／資料作成／対応を適切に行った。
6. 上記について、適切な弁護士等を選定し、協働して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:損害賠償請求訴訟／ロイヤリティ請求訴訟の場合に当該製品の売上の権利対象部分に相当する金額の一定額(例:3%)以上を得た, 被損害賠償請求／被ロイヤリティ請求訴訟の場合に当該製品の売上の権利対象部分に相当する一定額(例:3%)以上を低減させた, 不競法訴訟／独禁法訴訟／確認訴訟案件について勝訴／有利な和解を得た, 職務発明対価訴訟案件について、実績補償支払額を大幅に上回らない範囲内の判決／和解を得た)。〔必須〕
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。〔必須〕
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 国内訴訟業務に必要な法律(例:民法, 民事訴訟法, 知的財産法, 不正競争防止法, 独占禁止法, 労働法等)・法改正情報・判例の高度に専門的な事項(例:専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 国内訴訟に関する実務(例:提訴前準備, 訴訟手続, 準備手続, 和解交渉手法, 職務発明対価算定実務, 証拠資料収集, 証拠方法の選択)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例:先行技術、発明完成過程、製品における当該発明の貢献度を考慮した技術に関する議論ができる)。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

国内訴訟関連業務に必要な技術(例:他社製品の技術)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例:相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例:発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:特許事務所, 法律事務所, 法務部門, 対価請求訴訟の場合の人事総務部門)と連携し、協働できる(例:担当弁護士に自己の見解とその理由を明確に伝達できる)。
4. 関係者(例:事業部門)に分かりやすく説明できる(例:製品の対応関係, 事業への影響, 訴訟リスク)。
5. 関係者(例:相手方)を納得させることができる。
6. 関係者(例:事業部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) D.外国訴訟

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 外国訴訟を迫行/対応するための有力な証拠資料を収集した。
2. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って外国訴訟提起の利害得失(例: 自社/相手方の事業状況, 自他の利害状況)を検討し、提起された外国訴訟(例: 侵害訴訟)への対応の検討/分析/評価を行った。
3. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、準備手続、公判準備等の訴訟手続を関係者(例: 現地弁護士)と連携して適切な迫行/対応/支援/管理を行った。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、外国訴訟に関するマスコミ対応を適切に行った。
5. 外国訴訟に関する株主総会における説明の情報整理/資料作成/対応を適切に行った。
6. 上記について、適切な弁護士等を選定し、協働して実行した。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 外国訴訟業務に必要な法律(例: 当該国の知的財産関連法, 訴訟関連法, 不正競争防止法, 独占禁止法等)・制度・法改正情報・判例(例: マークマン判決)の初歩的な事項(例: 入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 外国訴訟に関する実務(例: 裁判制度, 訴訟前準備, 訴訟手続, 公判手続, 訴訟関連費用, 和解交渉・M&A・アライアンス等の戦略オプション)の初歩的な事項(例: 特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

外国訴訟関連業務に必要な技術(例: 他社製品の技術)の初歩的な事項を理解することが(例: 相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

外国語(例: 英語)の情報を最低限の範囲で(例: 50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例: 発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例: 海外代理人, 相手方, 法務部門, 現地法人)と連携し、協働できる(例: 担当弁護士に自己の見解とその理由を明確に伝達できる)。
4. 関係者(例: 他部門)に分かりやすく説明できる(例: 製品の対応関係, 事業への影響, 訴訟リスク)。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) D.外国訴訟

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 外国訴訟を追行／対応するための有力な証拠資料を収集した。
2. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って外国訴訟提起の利害得失(例: 自社／相手方の事業状況, 自他の利害状況)を検討し、提起された外国訴訟(例: 侵害訴訟)への対応の検討／分析／評価を行った。
3. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、準備手続、公判準備等の訴訟手続を関係者(例: 現地弁護士)と連携して適切な追行／対応／支援／管理を行った。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、外国訴訟に関するマスコミ対応を適切に行った。
5. 外国訴訟に関する株主総会における説明の情報整理／資料作成／対応を適切に行った。
6. 上記について、適切な弁護士等を選定し、協働して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例: 損害賠償請求訴訟／ロイヤリティ請求訴訟の場合に当該製品の売上の権利対象部分に相当する金額の一定額(例: 3%)以上を得た, 被損害賠償請求／被ロイヤリティ請求訴訟の場合に当該製品の売上の権利対象部分に相当する一定額(例: 3%)以上を低減させた, ITC請求／不競法訴訟／独禁法訴訟等の訴訟案件について勝訴／有利な和解を得た)。〔必須〕
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 外国訴訟業務に必要な法律(例: 当該国の知的財産関連法, 訴訟関連法, 不正競争防止法, 独占禁止法等)・制度・法改正情報・判例(例: マークマン判決)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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 外国訴訟に関する実務(例: 裁判制度, 訴訟前準備, 訴訟手続, 公判手続, 訴訟関連費用, 和解交渉・M&A・アライアンス等の戦略オプション)の専門的な事項(例: 実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

外国訴訟関連業務に必要な技術(例: 他社製品の技術)の専門的な事項を理解することが(例: 相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

外国語(例: 英語)の情報を概ね(例: 60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を概ね(例: 60～70%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例: 発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例: 海外代理人, 相手方, 法務部門, 現地法人)と連携し、協働できる(例: 担当弁護士に自己の見解とその理由を明確に伝達できる)。
4. 関係者(例: 他部門)に分かりやすく説明できる(例: 製品の対応関係, 事業への影響, 訴訟リスク)。
5. 関係者(例: 相手方)を納得させることができる。
6. 関係者(例: 事業部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) D.外国訴訟

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 外国訴訟を進行／対応するための有力な証拠資料を収集した。
2. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って外国訴訟提起の利害得失(例: 自社／相手方の事業状況、自他の利害状況)を検討し、提起された外国訴訟(例: 侵害訴訟)への対応の検討／分析／評価を行った。
3. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、準備手続、公判準備等の訴訟手続を関係者(例: 現地弁護士)と連携して適切な進行／対応／支援／管理を行った。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、外国訴訟に関するマスコミ対応を適切に行った。
5. 外国訴訟に関する株主総会における説明の情報整理／資料作成／対応を適切に行った。
6. 上記について、適切な弁護士等を選定し、協働して実行した。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例: 損害賠償請求訴訟／ロイヤリティ請求訴訟の場合に当該製品の売上の権利対象部分に相当する金額の一定額(例: 3%)以上を得た、被損害賠償請求／被ロイヤリティ請求訴訟の場合に当該製品の売上の権利対象部分に相当する一定額(例: 3%)以上を低減させた、ITC請求／不競法訴訟／独禁法訴訟等の訴訟案件について勝訴／有利な和解を得た)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 外国訴訟業務に必要な法律(例: 当該国の知的財産関連法、訴訟関連法、不正競争防止法、独占禁止法等)・制度・法改正情報・判例(例: マークマン判決)の高度に専門的な事項(例: 専門書／専門雑誌／学会論文レベル)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 外国訴訟に関する実務(例: 裁判制度、訴訟前準備、訴訟手続、公判手続、訴訟関連費用、和解交渉・M&A・アライアンス等の戦略オプション)の高度に専門的な事項(例: 実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例: 専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

外国訴訟関連業務に必要な技術(例: 他社製品の技術)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる(例: 相手方の主張の技術的意義を理解し、その主張を覆すためのロジックを組み立てることができる)。

#### ⑤語学

外国語(例: 英語)の情報を正しくかつ迅速に(例: 90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例: 90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者(例: 発明者)の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例: 海外代理人、相手方、法務部門、現地法人)と連携し、協働できる(例: 担当弁護士に自己の見解とその理由を明確に伝達できる)。
4. 関係者(例: 他部門)に分かりやすく説明できる(例: 製品の対応関係、事業への影響、訴訟リスク)。
5. 関係者(例: 相手方)を納得させることができる。
6. 関係者(例: 事業部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) E.模倣品排除

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 模倣品排除を実行するための有力な証拠資料を収集した。
2. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って模倣品排除を実行する利害得失について検討を行い、対応を分析/評価した。
3. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、模倣品排除を関係者(例:関係行政機関、税関、現地弁護士)と連携して適切に追行/対応した。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、模倣品排除に関するマスコミ対応を適切に行った。
5. 模倣品排除に関する株主総会における説明の情報整理/資料作成/対応を適切に行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

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)を理解している。

#### ②法律

1. 模倣品排除業務に必要な法律(例:関税率法, 条約, 当該国の知的財産法, 不正競争防止法, 訴訟関連法, 輸出入差止制度, 刑法等)・制度・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 模倣品排除に関する実務(例:模倣品発見調査手法, 模倣者追跡調査手法, 税関等の行政機関との連携, 民事・刑事訴追手続, 関連費用, 和解交渉等)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

模倣品排除関連業務に必要な技術(例:他社製品の技術)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を最低限の範囲で(例:50%程度)理解することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:海外代理人、税関等の行政機関)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:海外代理人、税関等の行政機関、相手方、法務部門、現地法人)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:他部門、税関等の行政機関)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)。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) E.模倣品排除

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 模倣品排除を実行するための有力な証拠資料を収集した。
2. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って模倣品排除を実行する利害得失について検討を行い、対応を分析／評価した。
3. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、模倣品排除を関係者(例: 関係行政機関、税関、現地弁護士)と連携して適切に追行／対応した。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、模倣品排除に関するマスコミ対応を適切に行った。
5. 模倣品排除に関する株主総会における説明の情報整理／資料作成／対応を適切に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例: 担当製品に関する模倣品の輸出入を水際で止めた)。  
[必須]

2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 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、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 模倣品排除業務に必要な法律(例: 関税定率法、条約、当該国の知的財産法、不正競争防止法、訴訟関連法、輸出入差止制度、刑法等)・制度・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 模倣品排除に関する実務(例: 模倣品発見調査手法、模倣者追跡調査手法、税関等の行政機関との連携、民事・刑事訴追手続、関連費用、和解交渉等)の専門的な事項(例: 実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

模倣品排除関連業務に必要な技術(例: 他社製品の技術)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例: 英語)の情報を概ね(例: 60～70%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しく概ね(例: 60～70%程度)伝達(例: 80%程度)することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例: 海外代理人、税関等の行政機関)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例: 海外代理人、税関等の行政機関、相手方、法務部門、現地法人)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例: 他部門、税関等の行政機関)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)。
5. 関係者(例: 相手方、税関等の行政機関)を納得させることができる(例: 製品の対応関係、事業への影響、リスク)。
6. 関係者(例: 事業部門)から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## エンフォースメント(2. 2. 10) E.模倣品排除

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 模倣品排除を実行するための有力な証拠資料を収集した。
2. 証拠資料に基づき、企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って模倣品排除を実行する利害得失について検討を行い、対応を分析／評価した。
3. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、模倣品排除を関係者(例:関係行政機関、税関、現地弁護士)と連携して適切に追行／対応した。
4. 企業戦略・事業戦略・知的財産戦略・販売戦略に沿って、模倣品排除に関するマスコミ対応を適切に行った。
5. 模倣品排除に関する株主総会における説明の情報整理／資料作成／対応を適切に行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:担当製品に関する模倣品の輸出入を水際で止めた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／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、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営・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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 模倣品排除業務に必要な法律(例:関税定率法、条約、当該国の知的財産法、不正競争防止法、訴訟関連法、輸出入差止制度、刑法等)・制度・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 模倣品排除に関する実務(例:模倣品発見調査手法、模倣者追跡調査手法、税関等の行政機関との連携、民事・刑事訴追手続、関連費用、和解交渉等)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

模倣品排除関連業務に必要な技術(例:他社製品の技術)の高度に専門的又は広範かつ統合的な事項を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。

#### ⑤語学

対象案件が外国案件の場合において、外国語(例:英語)の情報を正しくかつ迅速に(例:90%程度)理解し、外国語において自己の意思を正しくかつ流暢に(例:90%程度)伝達することができる。

#### ⑥対人

1. 関係者(例:海外代理人、税関等の行政機関)から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:海外代理人、税関等の行政機関、相手方、法務部門、現地法人)と連携し、協働できる。
4. 関係者(例:他部門、税関等の行政機関)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)。
5. 関係者(例:相手方、税関等の行政機関)を納得させることができる(例:製品の対応関係、事業への影響、リスク)。
6. 関係者(例:事業部門)から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## 価値評価(2.2.11) A.定量評価

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 知的財産権の主として定量面(例:経済的価値、ライセンス対価、実績補償金額、譲渡価格等)の評価方法に関する情報収集/企画の立案を成功裡に行った。
2. 自社の事業・規模に適した知的財産権の定量面の評価に関連するシステムの選定/導入/構築/評価を成功裡に行った。
3. 知的財産権の主として定量的価値(例:期待収益率等)を適切に算定/評価し、報告書作成を行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 定量評価業務に必要な法律(例:知的財産法、税法)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 定量評価に関する実務(例:各種評価手法、各種価値評価ツール)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

定量評価関連業務に必要な技術(例:担当案件の技術的意義)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:関連部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。



## 価値評価(2. 2. 11) A. 定量評価

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 知的財産権の主として定量面(例: 経済的価値、ライセンス対価、実績補償金額、譲渡価格等)の評価方法に関する情報収集／企画の立案を成功裡に行った。
2. 自社の事業・規模に適した知的財産権の定量面の評価に関連するシステムの選定／導入／構築／評価を成功裡に行った。
3. 知的財産権の主として定量的価値(例: 期待収益率等)を適切に算定／評価し、報告書作成を行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例: M&A／事業統合等に際して知的財産部分に関する価値評価の結果が事業に大きく貢献した)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 定量評価業務に必要な法律(例: 知的財産法、税法)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 定量評価に関する実務(例: 各種評価手法、各種価値評価ツール)の専門的な事項(例: 実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

定量評価関連業務に必要な技術(例: 担当案件の技術的意義)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例: 関連部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 価値評価(2.2.11) A.定量評価

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 知的財産権の主として定量面(例:経済的価値、ライセンス対価、実績補償金額、譲渡価格等)の評価方法に関する情報収集／企画の立案を成功裡に行った。
2. 自社の事業・規模に適した知的財産権の定量面の評価に関連するシステムの選定／導入／構築／評価を成功裡に行った。
3. 知的財産権の主として定量的価値(例:期待収益率等)を適切に算定／評価し、報告書作成を行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:M&A／事業統合等に際して知的財産部分に関する価値評価の結果が事業に大きく貢献した)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 定量評価業務に必要な法律(例:知的財産法、税法)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 定量評価に関する実務(例:各種評価手法、各種価値評価ツール)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

定量評価関連業務に必要な技術(例:担当案件の技術的意義)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:関連部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## 価値評価(2. 2. 11) B.定性評価

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 知的財産権の主として定性面(例:技術評価, 権利の有効性, ベンチマーク, 知財価値の経年変化等)の評価方法に関する情報収集/企画の立案を成功裡に行った。
2. 自社の事業・規模に適した知的財産権の定性面の評価に関連するシステムの選定/導入/構築/評価を成功裡に行った。
3. 知的財産権の主として定性的価値(例:コアとなる基本特許, キャラクターのヒット性等)を適切に算定(例:期待収益率の算出等)/評価し、報告書作成を行った。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 定性評価業務に必要な法律(例:知的財産法, 税法)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 定性評価に関する実務(例:各種評価手法, 各種価値評価ツール)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

定性評価関連業務に必要な技術(例:担当案件の技術的意義)の初歩的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:関連部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 価値評価(2. 2. 11) B.定性評価

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 知的財産権の主として定性面(例:技術評価、権利の有効性、ベンチマーク、知財価値の経年変化等)の評価方法に関する情報収集／企画の立案を成功裡に行った。
2. 自社の事業・規模に適した知的財産権の定性面の評価に関連するシステムの選定／導入／構築／評価を成功裡に行った。
3. 知的財産権の主として定性的価値(例:コアとなる基本特許、キャラクターのヒット性等)を適切に算定／評価し、報告書作成を行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例:知財価値のベンチマークを行い、自社の特許ポジションの評価ができた)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 定性評価業務に必要な法律(例:知的財産法、税法)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 定性評価に関する実務(例:各種評価手法、各種価値評価ツール)の専門的な事項(例:実務全体の60～70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

定性評価関連業務に必要な技術(例:担当案件の技術的意義)の専門的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:関連部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 価値評価(2. 2. 11) B.定性評価

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 知的財産権の主として定性面(例:技術評価、権利の有効性、ベンチマーク、知財価値の経年変化等)の評価方法に関する情報収集／企画の立案を成功裡に行った。
2. 自社の事業・規模に適した知的財産権の定性面の評価に関連するシステムの選定／導入／構築／評価を成功裡に行った。
3. 知的財産権の主として定性的価値(例:コアとなる基本特許、キャラクターのヒット性等)を適切に算定(例:期待収益率の算出等)／評価し、報告書作成を行った。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:知財価値のベンチマークを行い、自社の特許ポジションの評価ができた)。**[必須]**
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。**[必須]**
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 定性評価業務に必要な法律(例:知的財産法、税法)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 定性評価に関する実務(例:各種評価手法、各種価値評価ツール)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

定性評価関連業務に必要な技術(例:担当案件の技術的意義)の専門的又は広範かつ統合的な事項を理解することができる。

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:関連部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。

## 価値評価(2.2.11) C.棚卸

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

補助者/メンバーとして対応

#### ②経験内容

以下のいずれかを上司の指導の下で実行した実績/経験を有する。(結果への寄与度10%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、保有する産業財産権の権利維持・放棄方針の企画を立案/方針の作成を成功裡に行った。
2. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、保有する産業財産権の権利維持・放棄方針の現状分析/改善を成功裡に行った。
3. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、保有する産業財産権の権利維持・放棄を適切に行った(少なくとも事業部門単位以上)。

#### ③成果内容

#### ④社内外貢献

以下のいずれかに相当する実績/経験を有する。

1. 質問に対して適切な回答/助言を行った。
2. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

自己の業務の企業戦略/事業戦略等の中での位置づけを理解している。

#### ②法律

1. 棚卸業務に必要な法律(例:知的財産法, 税法)・法改正情報・判例の初歩的な事項(例:入門書レベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 棚卸に関する実務(例:権利活用状況の把握, 技術トレンド, ビジネストrend)の初歩的な事項(例:特に重要なもののみ、実務全体の20~30%程度)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:関連部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。

#### ⑦その他

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。

## 価値評価(2. 2. 11) C.棚卸

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

主担当者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかを自立的に、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)

1. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、保有する産業財産権の権利維持・放棄方針の企画を立案／方針の作成を成功裡に行った。
2. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、保有する産業財産権の権利維持・放棄方針の現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、保有する産業財産権の権利維持・放棄を適切に行った(少なくとも事業部門単位以上)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 効果が実際に確認された(例: 保有する知的財産権のバランスを考慮し適切に棚卸を実施することによって、コストを大幅に低減させた。)[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例: レベル1)に対する育成指導／助言を行った。
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 自己の担当業務のマニュアル化を行った。
4. 社内講師を担当した。
5. 社内委員会にメンバーとして参加した。
6. 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。
7. 社外委員会にメンバーとして参加した。
8. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 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。

#### ②法律

1. 棚卸業務に必要な法律(例: 知的財産法, 税法)・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。
2. 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)。

#### ③実務

1. 棚卸に関する実務(例: 権利活用状況の把握, 技術トレンド, ビジネストrend)の専門的な事項(例: 実務全体の60~70%程度)を理解している。
2. 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)。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例: 関連部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼される。

#### ⑦その他

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。

## 価値評価(2. 2. 11) C.棚卸

### 業績評価指標

以下の条件の実績と経験を有する。

#### ①責任性

総括責任者として対応

#### ②経験内容

以下のいくつかに関する経営上の課題について、多角的な視点で様々な解決策の提案を複数回行った実績／経験を有する。(結果への寄与度50%以上)

1. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、保有する産業財産権の権利維持・放棄方針の企画を立案／方針の作成を成功裡に行った。
2. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、保有する産業財産権の権利維持・放棄方針の現状分析／改善を成功裡に行った。
3. 事業戦略・知的財産戦略に沿って、保有する産業財産権の権利維持・放棄を適切に行った(少なくとも事業部門単位以上)。

#### ③成果内容

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 複数の経営に資する効果が実際に確認された(例:保有する知的財産権のバランスを考慮し適切に棚卸を実施することによって、コストを大幅に低減させた。)。[必須]
2. 成果が最終的には経営層／株主に参照されるに至った。
3. 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。

#### ④社内外貢献

以下のいくつかに相当する実績／経験を有する。

1. 後輩(例:レベル2)に対する育成指導／助言を行った。[必須]
2. 質問に対して適切な回答／助言を行った。
3. 社内講師を担当した。
4. 社内委員会を主導した。
5. 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。
6. 社外委員会に主査的立場で参加した。
7. 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。

#### ⑤その他

### 業務遂行能力評価指標

以下の条件の能力を有する。

#### ①事業理解力

1. 自己の所掌業務の企業戦略／事業戦略等の中での位置づけを理解しており、他者に説明することができる。
2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)・社内手続を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。
3. 所掌業務の経営／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。
4. 所掌業務の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。

#### ②法律

1. 棚卸業務に必要な法律(例:知的財産法, 税法)・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)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解している。
2. 前記に関連する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。

#### ③実務

1. 棚卸に関する実務(例:権利活用状況の把握, 技術トレンド, ビジネストrend)の高度に専門的な事項(例:実務全体の90%程度)又は広範かつ統合的な事項(例:専門性は必ずしも深くないが幅広い理解力があり全体を俯瞰することができるレベル)を理解し、過去に類例のないケースにも応用／展開することができる。
2. 前記に関連する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。

#### ④技術

#### ⑤語学

#### ⑥対人

1. 関係者から円滑に情報収集ができる。
2. 関係者の説明を正しく理解することができる。
3. 関係者(例:関連部門)と連携し、協働できる。
4. 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)。
5. 関係者を納得させることができる。
6. 関係者から信頼され、プロジェクトの初期から参画することができる。

#### ⑦その他

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。







禁 無 断 転 載

平成 28 年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に  
適応した知財人材スキル標準の  
あり方に関する調査研究報告書

平成 29 年 2 月

請負先 みずほ情報総研株式会社

〒101-8443 東京都千代田区神田錦町 2-3  
竹橋スクエアビル

電話 03-5281-5406

FAX 03-5281-5429

URL <http://www.mizuho-ir.co.jp/>