

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

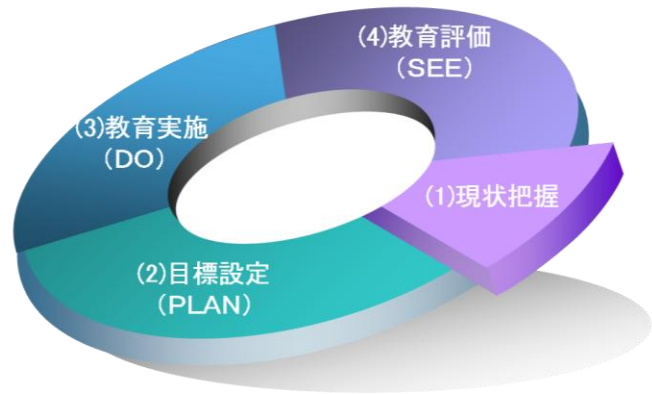
■ 企業にとって

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。

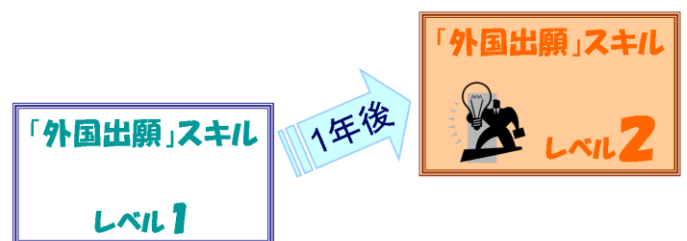
■ 個人にとって

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	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。	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言葉 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。 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 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。 ⑤その他	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。	

カード例

POINT

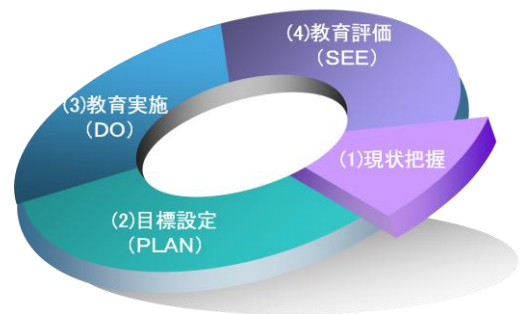
「スキル」＝「実務能力」＝実際の業務遂行に必要な能力。
⇒ 「知識」のみの指標ではなくむしろ「実績と経験」の指標

(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
		保護 (競争力の デザイン)	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	
			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	B:侵害警告	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

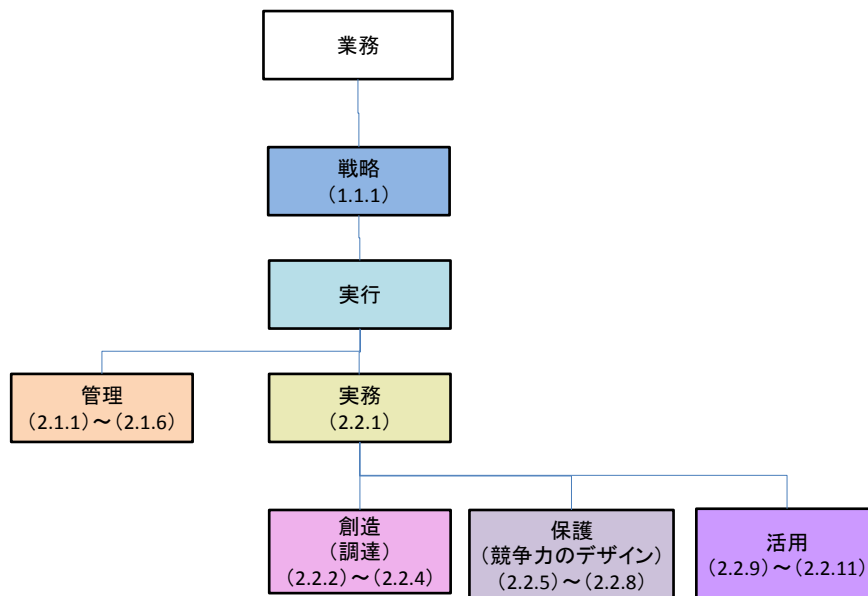
スキルカードには(1. 1. 1)から(2. 2. 11)までの整理番号が付されている。

「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。

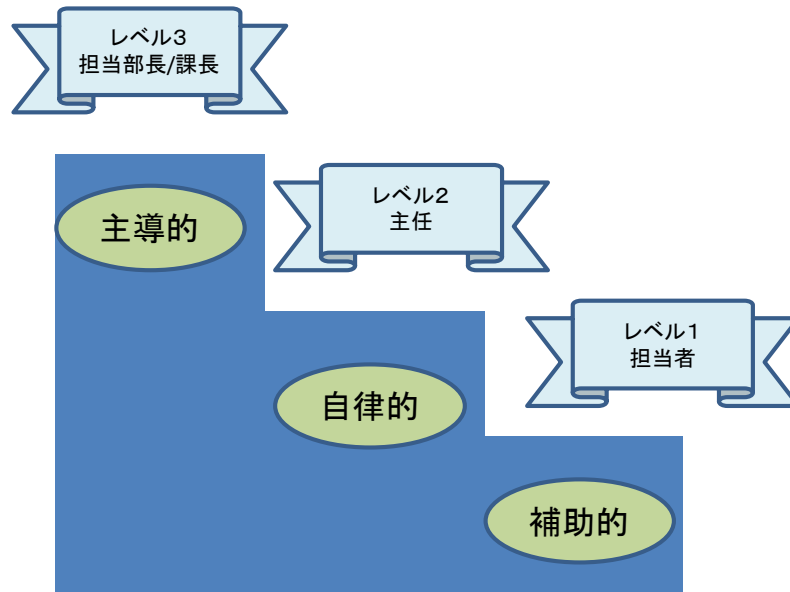
【「業務」の全体構造図】



(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進行できる)	担当
レベル2	自律的人材(一人で業務を進行できる)	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進行できる)	担当部長・課長

《業務サマリ》

業務	業務サマリ
戦略(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) 人材(2.1.2) 法務(2.1.3) リスクマネジメント(2.1.4) 予算(2.1.5) アウトソーシング(2.1.6)
実行(2)	実務(2.2) 創造(調達) 保護(競争力のデザイン) 活用

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	業務遂行能力評価指標
<p>① 情報開示の必要性を判断する。</p> <p>② 情報開示の範囲を判断する。</p> <p>③ 情報開示の方法を判断する。</p> <p>④ 情報開示の時期を判断する。</p>	<p>① 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)</p> <p>② 法律(法律と判例等のいわゆる法学的理解度)</p> <p>③ 実務(②以外の現実の業務に必要な情報の理解度)</p> <p>④ 技術(先行技術理解度及び新規な技術の理解力)</p> <p>⑤ 語学</p> <p>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)</p> <p>⑦ その他(文章力、先見性等)</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>①責任性 主担当者として対応</p> <p>②経験内容 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"> 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)を成功裡に行った。 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/改善を成功裡に行った。 <p>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。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>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。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 後輩(例: シェル)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。 <p>⑤その他</p>	<p>以下の条件の能力を有する。(⑤は任意)</p> <p>①事業理解力</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>②法律</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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>③英語</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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>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。</p> <p>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>⑥対人</p> <ol style="list-style-type: none"> 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)。 <p>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。</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うことが出来る（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"> ・ 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） ・ 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。
知財ポートフォリオ・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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・リターンの分析・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
オープン&クローズ戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
組織デザイン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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

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">① 責任性(リーダー経験等)② 経験内容(担当した業務の内容)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 |
|--|

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。

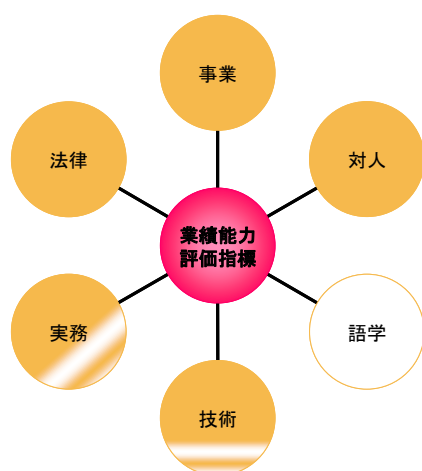
「②法律」では、知的財産関連の法律及び各業務において特に関連する法律についての知識量および理解度・応用展開力について示している。

「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カッコ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。

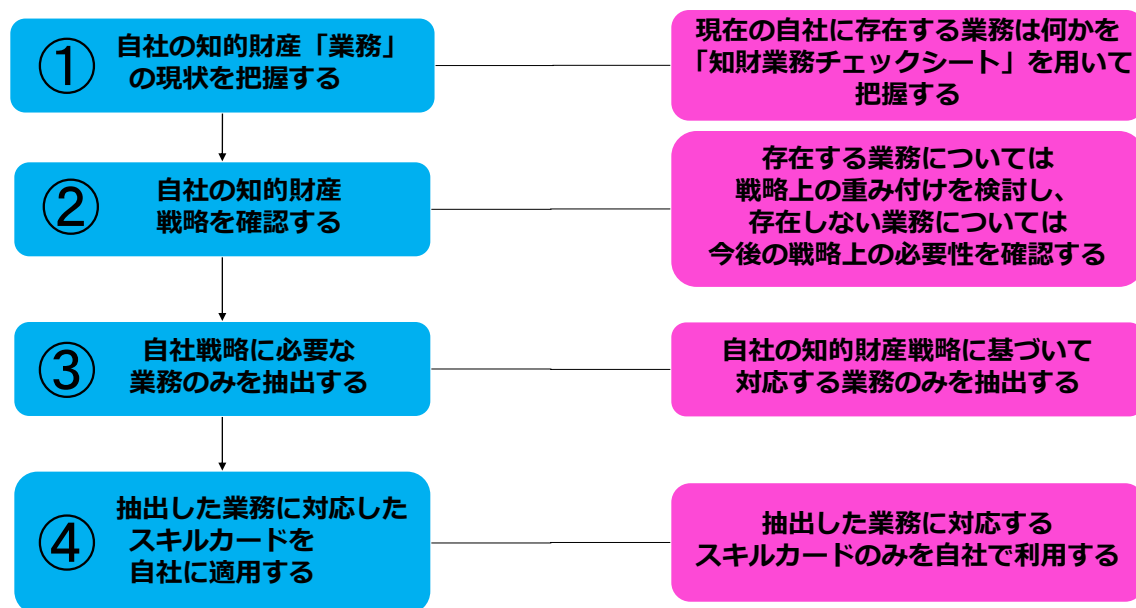
4. 「知財スキル標準」導入の方法

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)	1 情報 (2.1.1)	A. 情報開示	◎		◎	
		B. 情報収集・分析	◎	◎	◎	
		C. システム	◎		◎	
	2 人材 (2.1.2)	A. 教育	◎	◎		○
		B. インセンティブ	◎			○
	3 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	◎	◎	◎	○
	4 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		◎			◎	
5 予算 (2.1.5)	A. 策定	◎	◎	○	○	
	B. 管理	◎	◎	○	○	
	C. 資金調達	◎	◎			
6 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)	1 調査 (2.2.1)	A. 先行資料	◎		◎	
		B. 他社権利	◎		◎	
		C. パテントマップ	◎		◎	
	2 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				◎
	3 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				◎
	4 委託・共同研究 (2.2.4)	A. 研究・開発委託	◎	◎	◎	
		B. 共同研究	◎		◎	
	5 ブランド保護	A. 商標権利化	◎			◎
		B. 事務	◎			
	6 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						
7 コンテンツ保護 (2.2.7)	A. 申請				◎	
	B. 事務				◎	
8 デザイン保護	A. 意匠権利化	◎			◎	
	B. 事務	◎			◎	
9 渉外 (2.2.9)	A. 条件交渉	◎				
	B. ルール形成	◎		◎		
	C. 権利処理	◎				
10 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	◎	○	◎	◎	
11 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		業務遂行能力評価指標	
業績評価指標		業績評価指標	
<p>以下の条件の実績と経験を有する。</p> <p>①責任性 部長責任者として対応</p> <p>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行った実績/経験を有する。(結果への寄与率50%以上)</p> <p>1. 国内特許出願戦略の立案を成功させた。</p> <p>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)。</p> <p>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)。</p> <p>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)。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>9. 事業が進展する案件について審査官と協議し、自社の特許戦略に沿った主張を行い特許を得た。</p> <p>10. 自社の特許戦略に従って、早期特許化(例:早期審査請求、面接の活用)を行った。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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、困難な案件の特許化に成功した。重要発明/不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が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形成に関する特許(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築策定とそれにより特許を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)</p> <p>2. 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築策定を行った)。</p> <p>④社内貢献 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>以下の条件の能力を有する。(5は任意)</p> <p>①事業理解力</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(他社他部門の連携を含む)を理解しており、戦略に基づいて特許の運用方針を判断でき、物事に臨めることができる。</p> <p>2. 所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)社内手順を理解し、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. 所掌業務の経歴上の課題を発生し、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。</p> <p>②法律</p> <p>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・法定期間、出願、権利化に関する法令等)/改正情報・判例に専門的な事項(例:専門性/専門知識/学識論文レベル又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/専門知識/学識論文レベル)又は広範囲かつ総合的な事項(例:専門性/専門知識/学識論文レベル)及び幅広い理解力)を有していることである。</p> <p>2. 前記に関連する経歴上の課題を発生し、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。</p> <p>③実務</p> <p>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、審査官の特権、特許の方針)の高度かつ総合的な事項(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/専門知識/学識論文レベル)を有していることである。</p> <p>2. 前記に関連する経歴上の課題を発生し、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。</p> <p>④技術 国内特許権利化関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の新技術、他社特許)の高度に専門的又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/専門知識/学識論文レベル)を有していることである。</p> <p>過去に期間のないケースにも応用/展開することができる(例:担当分野において発明者や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・原理を理解している)。</p> <p>⑤語学 外国語(例:英語)の読解を正しくかつ迅速に(例:80%程度)理解することができる。</p> <p>⑥対人</p> <p>1. 関係者(例:発明者)から的確に情報収集ができる。</p> <p>2. 関係者(例:発明者、審査官)との関係(例:審判のやりとり、審査官の発明)を正しく理解することができる。</p> <p>3. 関係者(例:発明部門、特許事務所)と連携し、協働できる。</p> <p>4. 関係者(例:発明者)から依頼された(例:専門用語の解説)を適切に説明できる。</p> <p>5. 関係者(例:発明者、審査官)を納得させることができる。</p> <p>6. 関係者(例:発明者)から依頼され、プロジェクトの初期から参加することができる。</p> <p>⑦その他</p> <p>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。</p> <p>2. 適切な日本語で発明(特許)の内容を正確に表現することができる。</p>		

「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	
業績評価指標		業績評価指標	
<p>以下の条件の実績と経験を有する。</p> <p>①責任性 部長責任者として対応</p> <p>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を複数行った実績/経験を有する。(結果への寄与率50%以上)</p> <p>1. 国内特許出願戦略の立案を成功させた。</p> <p>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)。</p> <p>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)。</p> <p>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)。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>9. 事業が進展する案件について審査官と協議し、自社の特許戦略に沿った主張を行い特許を得た。</p> <p>10. 自社の特許戦略に従って、早期特許化(例:早期審査請求、面接の活用)を行った。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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、困難な案件の特許化に成功した。重要発明/不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が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形成に関する特許(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築策定とそれにより特許を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)</p> <p>2. 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築策定を行った)。</p> <p>④社内貢献 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>以下の条件の能力を有する。(5は任意)</p> <p>①事業理解力</p> <p>1. 自己の所掌業務に関連する自社の方針(ポリシー)社内手順を理解し、必要に応じて方針の変更を提案できる。</p> <p>2. 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>3. 所掌業務の経歴上の課題を発生し、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。</p> <p>②法律</p> <p>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・法定期間、出願、権利化に関する法令等)/改正情報・判例に専門的な事項(例:専門性/専門知識/学識論文レベル又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/専門知識/学識論文レベル)又は広範囲かつ総合的な事項(例:専門性/専門知識/学識論文レベル)及び幅広い理解力)を有していることである。</p> <p>2. 前記に関連する経歴上の課題を発生し、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。</p> <p>③実務</p> <p>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、審査官の特権、特許の方針)の高度かつ総合的な事項(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/専門知識/学識論文レベル)を有していることである。</p> <p>2. 前記に関連する経歴上の課題を発生し、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。</p> <p>④技術 国内特許権利化関連業務に必要な技術(例:担当技術分野の新技術、他社特許)の高度に専門的又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/専門知識/学識論文レベル)を有していることである。</p> <p>過去に期間のないケースにも応用/展開することができる(例:担当分野において発明者や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・原理を理解している)。</p> <p>⑤語学 外国語(例:英語)の読解を正しくかつ迅速に(例:80%程度)理解することができる。</p> <p>⑥対人</p> <p>1. 関係者(例:発明者)から的確に情報収集ができる。</p> <p>2. 関係者(例:発明者、審査官)との関係(例:審判のやりとり、審査官の発明)を正しく理解することができる。</p> <p>3. 関係者(例:発明部門、特許事務所)と連携し、協働できる。</p> <p>4. 関係者(例:発明者)から依頼された(例:専門用語の解説)を適切に説明できる。</p> <p>5. 関係者(例:発明者、審査官)を納得させることができる。</p> <p>6. 関係者(例:発明者)から依頼され、プロジェクトの初期から参加することができる。</p> <p>⑦その他</p> <p>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。</p> <p>2. 適切な日本語で発明(特許)の内容を正確に表現することができる。</p>		

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考えられます。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、実行すれば良いと考えられます。

〔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いましたが、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。

