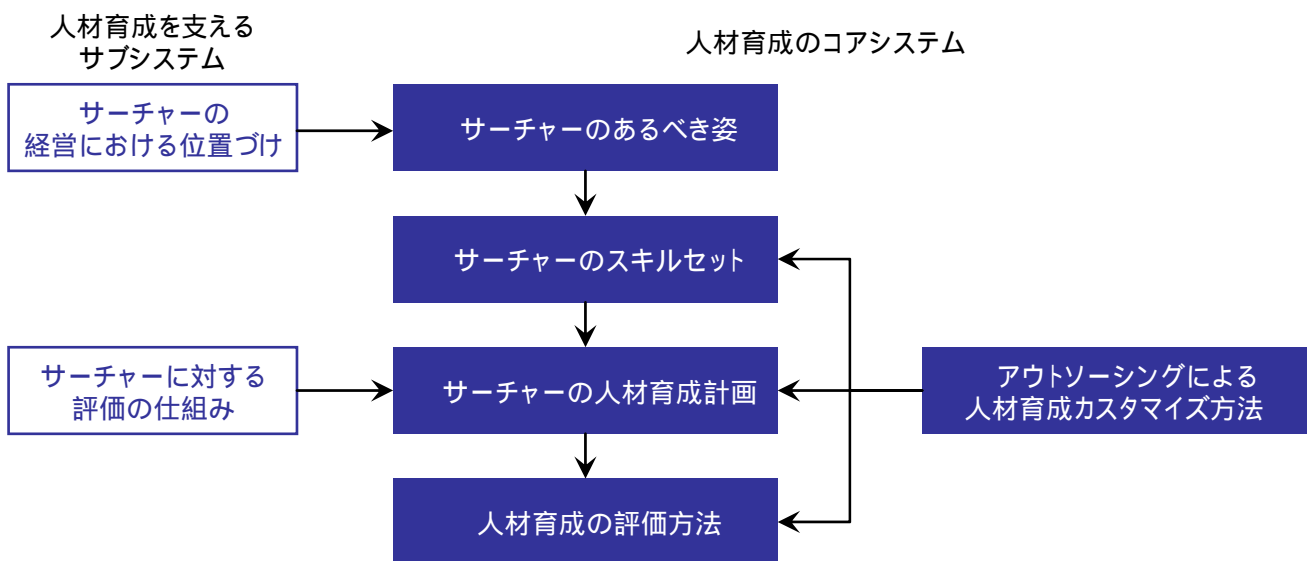


第4章 サーチャー育成の標準モデル

本調査研究によるサーチャー育成の先行事例等の整理分析成果の普及を図るため、今後、サーチャー育成のための体制を新たに整備する、またはその拡充を図る企業等において活用可能なモデル（サーチャー育成体制の現況確認、サーチャーの調査能力向上に向けた取り組み等）を策定した。

本調査において策定するサーチャー育成のための「標準モデル」は以下の構成から成る。

サーチャー育成のための標準モデル



4 - 1 サーチャーのあるべき姿

近年のサーチャーを取り巻く環境変化を踏まえ、サーチャーの「あるべき姿」を定義する。

特許調査ツールの技術進歩、企業の新規分野への進出、新興国への海外展開、他社との協業機会の増大（オープン化）等の背景によってサーチャーに求められる役割が変化している。

サーチャー育成の標準モデルを策定するにあたっては、まずはこのような近年の環境変化を踏まえ、サーチャーに求められる機能を抽出し、あるべき姿の定義が重要となる。

環境変化を踏まえたサーチャーに求められる主な「機能」としては以下が指摘された。

より高度な調査の遂行

特許調査ツールの技術進歩を受けて、難易度の低い特許調査はエンドユーザーも実施できるようになった。そこで情報依頼部署がサーチャーに期待しているのは、より重要性・難易度の高い「高度な調査」が中心になっている。たとえば、外国出願・審査請求前先行技術調査、無効資料調査、抵触確認調査、戦略立案のための技術動向調査等の調査が期待されていると考えられる。さらに、特定の技術・国、特許マップの分析・解析等、特許調査を遂行する上で、自分の強みとなる専門性を有していることもまた重要である。

事業に資する提言・提案

新興国への進出をはじめとする企業経営のグローバル化や、オープンイノベーションの進展による企業提携・M & Aの増加等の急激な経営環境の変化を背景に、サーチャーには事業に貢献するための情報提供を期待されている。単なる情報の提供に留まらず、情報の分析をもとにして事業戦略や研究開発戦略の意思決定に影響を与える「提言」、さらには、情報依頼部署が気づいていない調査ニーズを顕在化させるための調査の「提案」などの能力が問われている。すなわち、情報依頼部署の事業に貢献するためには、情報から一歩進んで、「分析」、「提言」、「提案」といった付加価値のついた情報の提供が必要なのである。

情報要求部門との緊密なコミュニケーション

前項で述べたが、特許調査ツールの技術進歩により、難易度の低い特許調査についてはエンドユーザーもある程度単独で実施できるようになった。これにより、より高度な特許調査については、サーチャーと情報要求部署とが密接に連携しながら、協同作業によって遂行していく体制が必要となる。情報依頼部署は調査の課題を自ら認識していないことも多く、サーチャーには依頼内容から「真の調査課題」を把握するためのヒアリングスキルや、調査の内容を分かりやすく説明するためのプレゼンテーションスキルなど「緊密なコミュニケーション」が求められるようになっている。

環境変化を踏まえるとサーチャーに求められる機能は「より高度な調査の遂行」「事業に資する提言・提案」「情報要求部門との緊密なコミュニケーション」である。こうした機能分析により、今後のサーチャーのあるべき姿として「情報依頼部署と緊密なコミュニケーションを図りながら、高度な特許調査を遂行し、単なる情報提供に留まらず事業に資する提言・提案までを行う者」と定義される。

ただし、あるべき姿は企業の戦略や組織によって異なることに留意する必要がある。現状では、企業においてサーチャーに事業に資する提言・提案まで求められていないケースもあり得るため、人材育成の目標をどのように設定するかは、社内における特許調査の位置づけを踏まえ、各社の判断に委ねられるだろう。

あるべき姿

情報依頼部署と緊密なコミュニケーションを図りながら、高度な特許調査を遂行し、単なる情報提供に留まらず事業に資する提言・提案までを行う者

4 - 2 サーチャーのスキルセット

定義した「あるべき姿」から、サーチャーに求められるスキルセットを開発する。スキルセットの内容は人材育成計画に併記する形式とした。

4 - 3 サーチャーの人材育成計画

(1) レベルのイメージについて

人材育成標準のサーチャーのレベルは3段階に分ける。

レベル1 見習い「補助を受けながら初歩的調査を遂行できる」

レベル1は、上司の指導・補助を受けながら、初歩的な特許調査を遂行できる水準である。難易度の低い特許調査や部分的な報告書の作成に対応することができる。この水準では、社内で標準的に用いられている特許調査ツールの基本操作ができることも特徴である。

このレベルで実践することができる特許調査の目的としては、「技術調査」「対応特許調査」「ステータス調査」「国内出願・審査請求前先行技術調査」などがこのレベルに相当する。

レベル2 一人前「目的に応じて最適な特許調査ができる」

レベル2は、サーチャーとしての「一人前」のレベルであり、特許調査の目的に応じて、効果的な調査方法を選び出し、単独で特許調査を遂行できる水準である。特許調査の目的は情報要求部署（顧客）からの依頼内容によって多種多様であり、真のニーズを捉えた上で最適な調査方法を選定することができる。調査結果の提供だけではなく、それをもとにした知的財産の側面からの判断の支援、エンドユーザーに対する教育も重要な役割になる。

人材育成に課題を有する特許調査業界の当面の目標は、このレベル2の水準にサーチャーを引き上げ、業界全体の底上げを図ることである。

このレベルで実践することができる特許調査の目的としては、「外国出願・審査請求前先行技術調査」「無効資料調査」「国内の抵触確認調査」などがこのレベルに相当する。

レベル3 熟達者「高度な特許調査に対応できる」「情報依頼部署に提言・提案ができる」

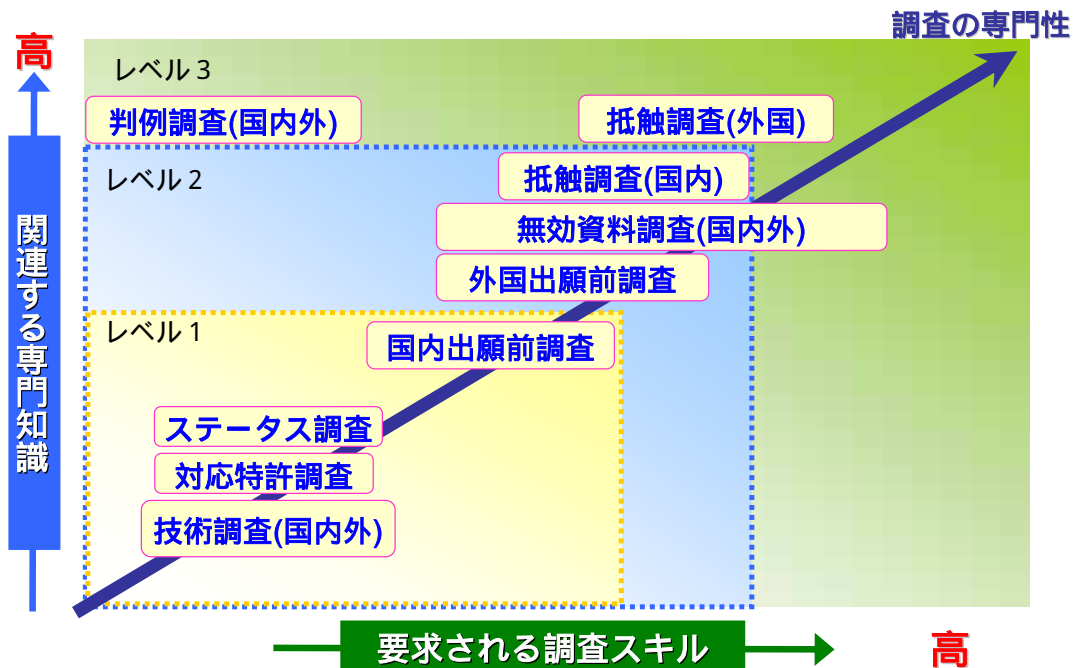
レベル3は、より高度な目的の特許調査に対応し、調査結果をもとに情報依頼部署に対する提言・提案ができる水準である。

しかしながら、レベル3の人材像は企業の目指すべき方向によって様々であると考えられる。分析結果をもとに情報依頼部署に対して戦略の提言に強みを持つアナリスト型のサーチャー、特定の目的・技術分野・国の調査を専門とするエキスパート型サーチャー、特許調査部署に対するマネジメント能力を発揮するマネージャー型サーチャー等、レベル3のキャリアルートは専門化、複線化していくと考えられる。事業戦略が大きく変化している企業であれば事業戦略に貢献するアナリスト型が必要になり、特殊な技術分野に参入している企業であれば当該分野に対応できるエキスパート型が必要になる。このためレベル3の人材育成方法は、本標準モデルのレベル3においては、網羅的にスキルセットと育成方法を取りまとめているが、これを参考としながらも企業によってカスタマイズしてい

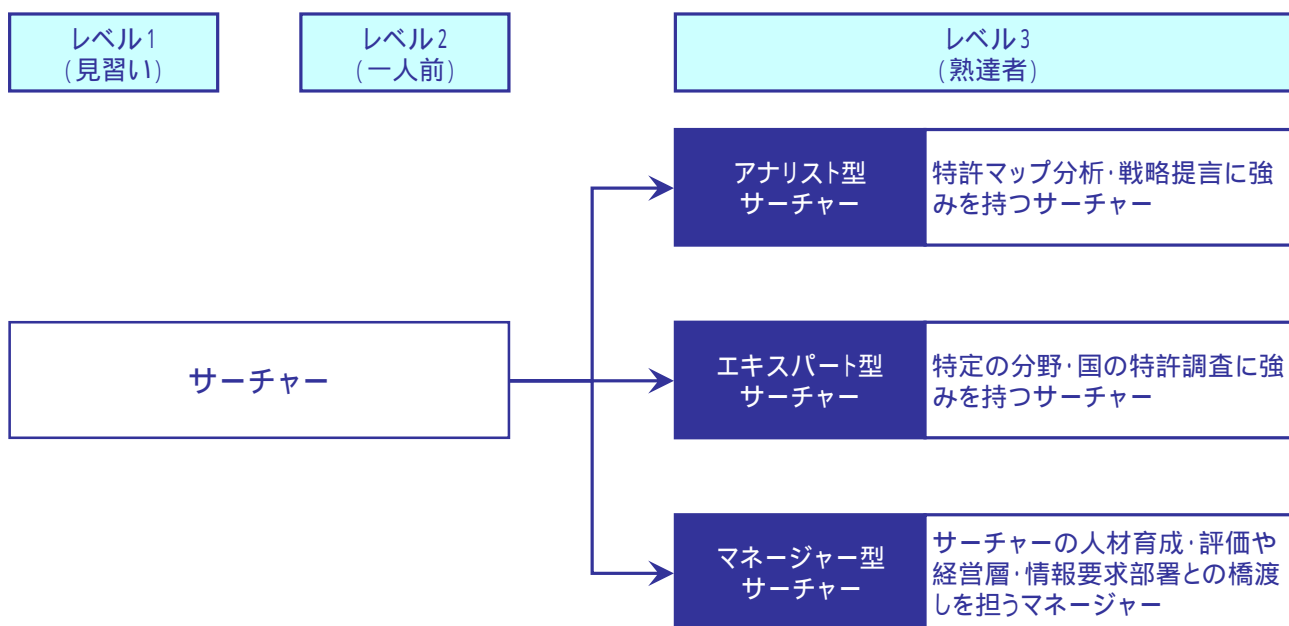
く必要がある。

このレベルで実践することができる特許調査の目的としては、外国の抵触確認調査、知的財産法や判例を考慮した「判断」を含めた特許調査や、各国の法制度を考慮した外国特許調査、特許マップの分析・解析を通じた戦略の「提案」など、専門性が高く、「判断」「提言」「提案」が求められるものになる。

特許調査の目的とレベルイメージ



サーチャーの複線型のキャリアルート



(2) 人材育成方法

スキルセットをサーチャーが獲得するための人材育成計画のモデルとして策定する。「いつ」「誰が」「何を」「どのように」教えるのかという要素を決定する。

人材育成方法を大別すると、「OJT」「経験」「Off-JT」「自己啓発」の4種類となる。まずはスキルセットとそれらを獲得するための人材育成方法との関係性を整理する。これにより、人材育成計画の「誰が」「何を」「どのように」という要素を整理することができる。

基本的な考え方として、OJT および経験により獲得しやすいスキルと、Off-JT および自己啓発で獲得しやすいスキルがあるため、区別して検討していく。

1) OJT および経験で獲得しやすいスキル

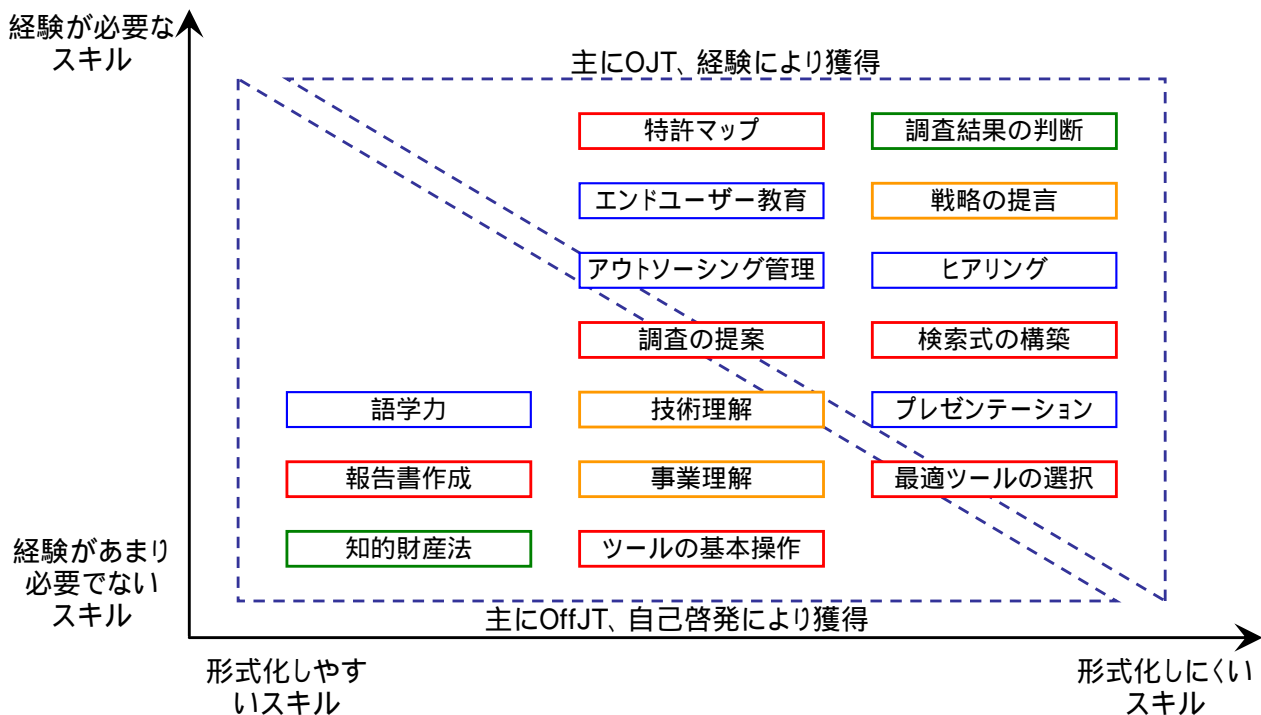
OJT および経験で獲得しやすいスキルは形式化しにくいスキル、経験が必要なものである。Off-JT で学んだスキルのフォローを OJT で行うこともある。サーチャーの場合には、たとえば検索式の構築スキル、調査結果に基づく判断スキル等は形式化しにくいいため、OJT および経験が適している。

2) Off-JT および自己啓発で獲得しやすいスキル

Off-JT および自己啓発で獲得しやすいスキルは体系化されており、経験を必要としないものである。また、初歩的・基礎的なスキル、新しいスキルについては Off-JT における獲得が効率的である。たとえば知的財産の法律知識、特許調査ツールの基本操作能力などは Off-JT が適している。

スキルセットを「経験の必要性」「形式化のしやすさ」という2軸でプロットすると以下のイメージ図ようになり、図表の右上ほど OJT および経験により獲得しやすいスキルであり、左下ほど Off-JT および自己啓発で獲得しやすいスキルとなる。

スキルと人材育成方法の関係のイメージ



さらに、上記で決定した人材育成方法をもとに、スキル獲得のための人材育成ロードマップを策定した。段階に応じた人材育成方法の全体像を可視化して表現する。これにより、「いつ」という人材育成のタイミングを明確にすることができる。

人材育成ロードマップ

	レベル1(見習い)	レベル2(一人前)	レベル3(熟達者)
調査スキル	<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">検索式の構築</div> <div style="background-color: #00FFFF; color: black; padding: 2px; text-align: center;">報告書作成</div> <div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">ツールの基本操作</div>	<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">最適ツールの選択</div> <div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">特許マップ</div>	<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">調査提案</div>
知的財産スキル	<div style="background-color: #00FFFF; color: black; padding: 2px; text-align: center;">知的財産法</div>	<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">調査結果の判断</div>	<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">戦略提言</div>
技術・事業スキル	<div style="background-color: #00FFFF; color: black; padding: 2px; text-align: center;">技術理解</div>	<div style="background-color: #00FFFF; color: black; padding: 2px; text-align: center;">事業理解</div>	
コミュニケーションスキル	<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">ヒアリング</div> <div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">プレゼンテーション</div>	<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">エンドユーザー教育</div> <div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">アウトソーシング管理</div>	
	<div style="background-color: #00FFFF; color: black; padding: 2px; text-align: center;">語学</div>		
	<div style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; text-align: center;">主にOJT、経験により育成</div>		<div style="background-color: #00FFFF; color: black; padding: 2px; text-align: center;">主にOffJT、自己啓発により育成</div>

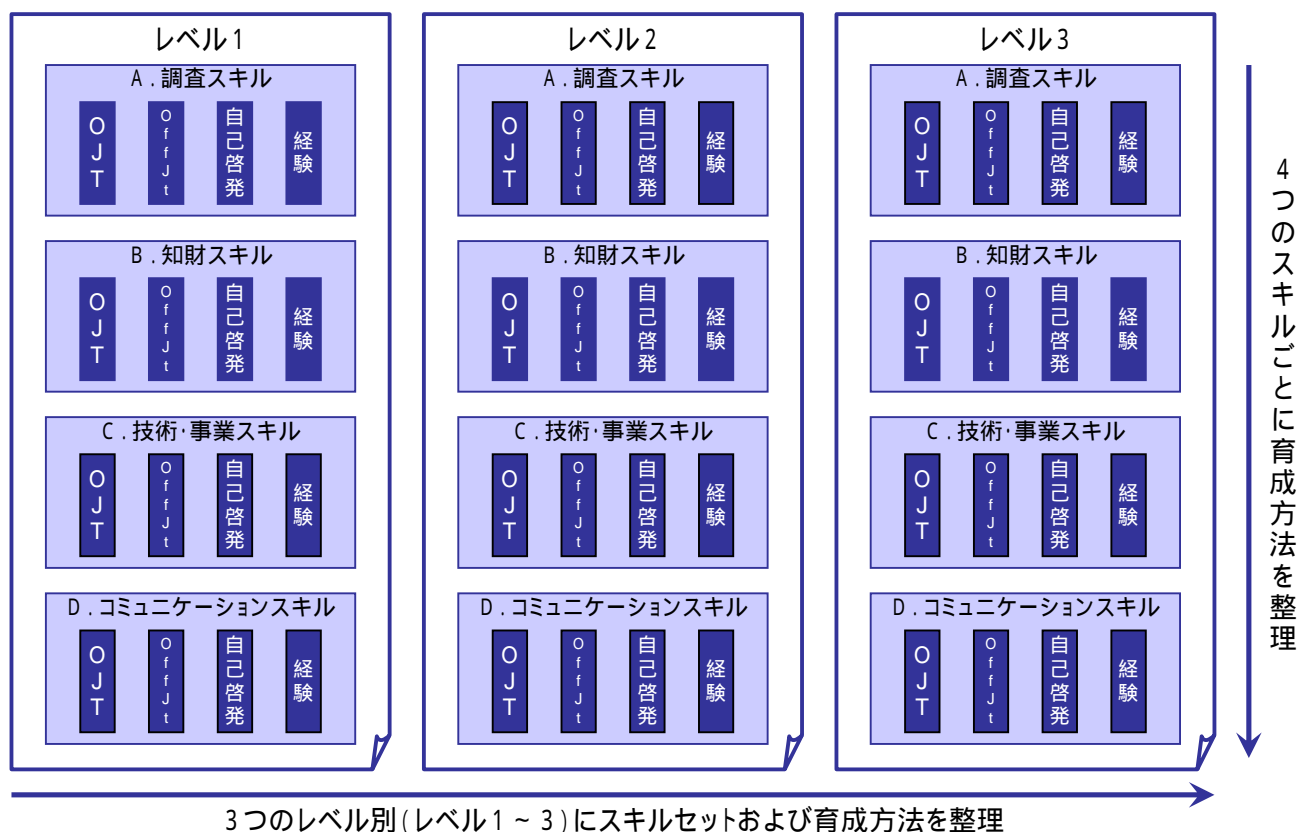
3) 人材育成計画

人材育成計画の構成と活用方法

人材育成計画の構成としては、3段階のレベル別に人材育成方法を取りまとめている。各レベルにおいては、「A.調査スキル」「B.知財スキル」「C.技術・事業スキル」「D.コミュニケーションスキル」それぞれについて達成が望ましいレベルを記載し、さらに、この4つのスキルごとに想定される育成方法(OJT、Off-JT、自己啓発、経験のデザイン)を記載した。これらのスキルセットや育成方法は、本調査研究における文献調査やヒアリング調査において挙げられたものを中心に記載している。

活用方法としては、たとえば社内においてレベル1のサーチャーを育成したい場合は、レベル1のスキルセットや想定される育成方法を参考にする。そして自社の経営環境、特許調査の体制を踏まえ、適用可能な項目を選択し、自社における人材育成計画の立案に役立てることが有効である。

人材育成計画の構成イメージ



活用に当たっての留意点

人材育成計画に記載されている育成方法は、主に「事業会社」におけるサーチャーの人材育成を念頭に記載されていることに留意されたい。たとえば、スキルセット「アウトソーシング先管理」は事業会社において外部の特許調査会社に調査を外注するケースを想定している。また、育成方法「研究開発部署や事業部署のプロジェクトへの参画」「(知的財産部署における) 渉外プロジェクトへの参画」などは、事業会社において他部署との連携の中でのサーチャーの育成方法をイメージしている。しかしながら、特許調査会社のサーチャーであっても顧客の研究開発部署、事業部署、知的財産部署と緊密な関係を築くことができればこうした育成策を実施可能であり、特許調査会社の育成担当者は自社の立場に置き換えてこの人材育成計画を活用することを期待する。

人材育成計画

レベル1 人材育成計画

必要なスキル一覧

大分類	要否	中分類	大分類	要否	中分類
A . 調査スキル	-	a-1 調査の提案	C . 技術・事業スキル		c-1 技術理解
	-	a-2 ツールの選択		-	c-2 事業理解
		a-3 ツールの操作		-	c-3 技術・事業戦略の提言
		a-4 検索式の構築	D . コミュニケーションスキル		d-1 ヒアリング
		a-5 報告書作成			d-2 プレゼンテーション
	-	a-6 特許マップ		-	d-3 エンドユーザー教育
B . 知財スキル		b-1 知的財産法		-	d-4 アウトソーシング管理
	-	b-2 調査結果に基づく判断			d-5 語学
	-	b-3 知財戦略の提言			

：必要なスキル -：必ずしも必要ではないスキル

レベル1の育成方針

調査スキル、知財スキル、技術・事業スキルについて、内外の集合研修を通じて、特許調査のための基礎的な知識（日本の特許分類の理解・使いこなし、社内で行われている特許調査ツールの内容やその操作方法）や知的財産法に係る専門用語の理解や出願手続きに関する基礎知識を身につけさせる。事業会社の場合は、自社の研究開発の強みやその動向について学ぶ機会を設け、技術的な理解を深める。特許調査会社では顧客が研究開発を行っている技術についての理解を深めておく。

その上で、特定の先輩社員が指導員となってOJTを受け、特許調査に関する一連のプロセスを習得させる。情報依頼部署との先輩社員との打ち合わせに同行し、先輩社員のヒアリング、プレゼンテーション方法を学ばせるとともに、技術者との対話の中で技術理解を深めていく。比較的難易度の低い特許調査から始め、重要案件以外の調査であれば、特許調査の目的の理解から特許調査ツールを使った検索式の構築、報告書の部分的な執筆を経験させる。その過程で先輩社員がツールの操作、検索式の構築、報告書の内容について評価を行うことで育成対象者の内省を促し、適切な特許調査を遂行できるように導いていく。

特許調査を行った結果の妥当性を検証し、技術理解を一層深めるため、自分が担当した出願・審査請求前先行技術調査の結果、情報依頼部署において実際に出願・審査請求に至った公報の内容を（先輩社員の補助のもとで）読み込み、調査結果の妥当性について評価させる。

具体的な特許調査業務としては、技術調査や国内の出願・審査請求前先行技術調査の遂行を目指す。

レベル1 スキルセット

調査スキル スキルセット (レベル1)	a-3 ツールの操作	<p>所属企業で使われている標準的な特許調査ツールにアクセスすることができる。</p> <p>所属企業で使われている標準的な特許調査ツールについて基本的な操作が可能である。</p>
	a-4 検索式の構築	<p>上司の補助のもとに、特許調査の目的に沿った検索式の構築の基礎となる技術的概念の分析ができる。</p> <p>上司の補助のもと、効率的な検索の段取りを決めることができる。</p> <p>ある程度漏れのない検索式を構築することができる。さらに上司の評価・助言により、さらに精度の高い検索式に仕上げていくことができる。</p> <p>上司の補助のもとで、特許調査の目的に応じて段階的に対象を絞り込むことができる。</p> <p>キーワード検索にくわえ、特許分類（Fターム、FI等）も用いて重要な公報が漏れないような精度の高い検索式を構築している。</p> <p>（化学分野の場合）化合物の検索を行うことができる。</p>
	a-5 報告書作成	<p>使用したツールや対象期間、検索過程など必要な事項を記入した報告書を執筆している。</p> <p>調査結果を情報要求部署にも分かりやすく報告書にまとめることができる。</p>

レベル1 育成方法

調査スキル 育成方法 (レベル1)	OJT	<p>【OJTの指導員によるチェックと指導】OJTの指導員により検索式、特許調査結果の内容をチェックし、必要となるスキルを獲得するために指導する。</p>
	Off-JT	<p>【外部セミナーへの参加】ツールの操作・更新を説明する説明会に参加したり、操作マニュアルを読み、試用してみたりして、社内で標準的に用いられている特許調査ツールの基本的な操作方法を学ぶ。その後社内の勉強会やエンドユーザー向けのセミナーの講師役を担うことでツールの操作等の理解を深める。</p> <p>【社内の教育プログラムの受講】社内で開催される独自のテキストを用いた特許調査に関する教育プログラムを受講する。</p> <p>【同レベルのサーチャーとのグループ活動】経験が同程度のメンバーのグループでスキルの高いサーチャーの検索を分析したり、自分の検索を見直したりすることで自ら精度の高い検索に対する意識を深めるようにする。</p>
	自己啓発	<p>特許調査に関する外部のセミナーへ参加する。</p> <p>特許庁による特許調査に関連する基礎的資料(「国際特許分類、FI、F タームの概要とそれらを用いた先行技術調査」、「検索の考え方と検索報告書の作成」、「検索の実務」等)を読む。</p> <p>市販の特許調査に関する書籍を読む。</p> <p>資格試験(たとえば社団法人情報科学技術協会の情報検索基礎能力試験)の取得を目指し、自己学習を行う。</p> <p>特許検索競技大会へ参加する。</p> <p>英語の語学力を確実なものとするため、TOEIC等の資格取得を目指し、自己学習を行う。</p> <p>独立行政法人工業所有権情報・研修館のeラーニング(特許調査関連)を受講する。</p> <p>社内のイントラネットサイト(検索ツールマニュアルや分類などの調査に役立つ情報、ノウハウなど、今までに蓄積してきた情報を閲覧できるサイト)で学習する。</p>

レベル1 育成方法

調査スキル 育成方法 (レベル1)	経験のデザイン	<p>【組織の会議体での報告と助言】特許調査の組織内の業務検討会や連絡会等の情報共有の場において、担当した特許調査についてメンバーに報告を行う。さらに、メンバーから報告を受けた助言をもらう。</p> <p>【後工程の経験】資料の抽出作業、報告書の該当部分の作成など、後工程を先ず経験させることで、調査業務の完成形をイメージさせる。その上で、検索式を組むことを経験させる。</p> <p>【一連の業務の経験】OJTの指導員や上司の補助のもとで、情報要求部署へのヒアリングから報告書の執筆まで、特許調査の一連の業務を経験する。</p> <p>【技術分野の土地勘の醸成】調査スキルを効率的に向上させるため、特許調査業務を担当させる際は、技術分野をある程度固定する。これにより、特定分野の技術理解が進み、学習の際の技術理解の障壁が低くなり、他のスキルの獲得にも集中することができる。</p> <p>【リーダーによる報告書のチェック】日々の特許調査の成果について、技術分野毎のサーチャーのリーダーの指導・評価を受ける。サーチャーが作成した報告書については情報要求部署に還元する前にリーダーが内容をチェックする。とくに配属されたばかりのサーチャーはリーダーからの綿密な指導を受ける。報告書はリーダーが承認することで初めて情報要求部署に提出することができる。このリーダー制によって、単独で完結しがちなサーチャーの仕事を客観的な視点で検証することができる。</p> <p>【公報の読み込みによる振り返り】自分が担当した出願・審査請求前先行技術調査の結果、情報要求部署において実際に出願・審査請求に至った公報の内容を（上司の補助のもとで）読み込み、調査結果の妥当性について評価、内省させる。</p>
-------------------------	---------	--

レベル1 スキルセット

<p>知財スキル スキルセット (レベル1)</p>	<p>b-1 知的財産法</p>	<p>日本の特許法、審査基準に関する基礎的な知識を有している。</p> <p>日本における特許出願・審査請求等の知的財産業務に必要なとなる手続きの知識を有している。</p> <p>知的財産情報の基礎知識を習得している。</p> <p>特許性の判断基準（たとえば新規性等）について理解している。</p>
------------------------------------	------------------	--

レベル1 育成方法

<p>知財スキル 育成方法 (レベル1)</p>	<p>OJT</p>	<p>【OJTにおける制度の説明】特許調査を共に進める中で、知的財産制度、実務的な判断に関する説明を行い、理解させる。</p>
	<p>Off-JT</p>	<p>【内部・外部研修への参加】サーチャージャー以外の知的財産担当者（出願、渉外等）が学習する知的財産制度、実務に関する基礎的な内部研修・外部研修を受講させる。</p>
	<p>自己啓発</p>	<p>知的財産管理技能検定の資格取得を目指し、自己学習する。</p> <p>弁理士試験の資格取得を目指し、自己学習する。</p> <p>特許庁「知的財産権制度入門テキスト」、特許庁「産業財産権標準テキスト」を読む。</p> <p>独立行政法人工業所有権情報・研修館のeラーニング（知的財産制度関係）を受講する。</p>
	<p>経験のデザイン</p>	<p>【特許情報の理解】特許情報の中の経過情報を読み、特許の権利状態を判断する過程から、知的財産制度の理解を深めていく。</p> <p>【知的財産担当者との協業】上司とともに、知的財産の「判断」が含まれる重要な特許調査案件を担当し、特許調査以外の知的財産担当者（出願、渉外等）とも業務上で協業することにより、知的財産の実務知識、判断の基礎的な知識を獲得する。特許調査を行う際の、知的財産担当者へのヒアリングの際に、知的財産の側面で聴取しなければならないヒアリング項目を学ぶ。分からないことがあったら、知的財産担当者に対して質問を行い、確認する。</p>

レベル1 スキルセット

技術・事業スキル スキルセット (レベル1)	c-1 技術理解	社内で担当している技術についての一定の理解がある。 社内外で開発されている先端技術についての知見がある。 技術者と技術的な専門用語を交えながら仕事を進めることができる。
------------------------------	----------	--

レベル1 育成方法

技術・事業スキル 育成方法 (レベル1)	OJT	【研究開発部署、事業部署の会議体への同席】研究所（研究開発部）で行われる特許会議に同席し、上司にその報告を行うことで、自身の担当する技術領域について理解を深める。
	Off-JT	外部の技術セミナーへ出席する。 外部の展示会へ参加する。
	自己啓発	外部の技術セミナーへ出席する。 外部の展示会へ参加する。
	経験のデザイン	【技術者との打ち合わせへの同席】上司や先輩サーチャーと技術者との打ち合わせに同席する。技術者へのヒアリングの過程で技術動向に対する理解を深める。 【技術内容を理解するための積極的な取り組み】自分が担当する技術内容を理解するため、情報依頼部署の研究開発の検討会議、研究開発成果の発表会、外部の展示会に参加したり、工場を見学したりする。

レベル1 スキルセット

コミュニケーションスキル スキルセット (レベル1)	d-1 ヒアリング	<p>発明のポイントを理解することができる。</p> <p>技術的に理解できない点を確認することができる。</p> <p>情報依頼部署（技術者）とのヒアリングの中から依頼内容を理解することができる。</p>
	d-2 プレゼンテーション	<p>自分が担当した特許調査内容について情報依頼部署に分かりやすく説明することができる。</p> <p>自分が担当した特許調査内容について所属企業の報告会、連絡会等の会議体において、社内のメンバーに対する正確な報告が可能である。</p>
	d-5 語学	<p>外国の技術調査や対応特許調査によりパテントファミリーを調べることができる。</p> <p>英語のキーワードを用いた検索が実施できる。</p> <p>検索結果（抄録、公報）を英文で読み、理解することができる。</p>

レベル1 育成方法

コミュニケーションスキル 育成方法 (レベル1)	OJT	<p>【情報要求部署との打ち合わせへの同席】情報要求部署との打ち合わせにOJTの指導員とともに同席し、指導員のヒアリング方法を見ることで、情報要求部署の課題や調査の要点を聞きだす方法を学ぶ。</p> <p>【ヒアリング項目の確認】自社で定められた情報依頼部署に対するヒアリング項目を確認し、ヒアリングの際に聴取すべき点を学習する。</p>
	Off-JT	<p>【社内の模擬研修への参加】ヒアリングの模擬研修を受講する。同研修においては、上司が情報要求部署の担当者役になり、模擬ヒアリングを実施する。ヒアリングを模擬体験し、自分に不足しているヒアリングスキルを掴む。</p>
	自己啓発	
	経験のデザイン	<p>【早期段階からのエンドユーザー教育のサブ講師としての経験の付与】エンドユーザー教育においてサブ講師として上司を補佐する。初心者、見習いであっても可能な限り早い段階でサブ講師を経験し、コミュニケーションスキルを高めるきっかけとする。</p> <p>【社内の会議体での優先的な発表】社内のサーチャーによる業務報告会、連絡会において、優先的に発表させる機会をつくり、プレゼンテーションスキルを高める。</p>

レベル2 人材育成計画

必要なスキル一覧

大分類	要否	中分類	大分類	要否	中分類
A．調査スキル	-	a-1 調査の提案	C．技術・事業スキル		c-1 技術理解
		a-2 ツールの選択			c-2 事業理解
	-	a-3 ツールの操作		-	c-3 技術・事業戦略の提言
		a-4 検索式の構築	D．コミュニケーションスキル		d-1 ヒアリング
		a-5 報告書作成			d-2 プレゼンテーション
		a-6 特許マップ			d-3 エンドユーザー教育
B．知財スキル		b-1 知的財産法		d-4 アウトソーシング管理	
		b-2 調査結果に基づく判断		d-5 語学	
	-	b-3 知財戦略の提言			

：必要なスキル -：必ずしも必要ではないスキル

レベル2の育成方針

レベル2はサーチャーとしての一人前の水準であり、社内の多くのサーチャーを本水準に到達させることを目指す。

特許調査ツールの選択や操作に関して、その特徴を踏まえた調査の組み立てが出来るようにOJTや実際の業務の中で指導を行う。その際、効率的で漏れの無い調査が可能となるように意識付ける。

情報依頼部署や技術者との会議やプロジェクトの参画を通じて、技術・事業に関する理解を深める。また、今後のスキルアップを見据えて、外部の研修や研究会（座学だけでなく講師や他の参加者との意見交換を行う実践的なもの）に参加させる、難易度の高い調査の実施や調査結果の判断について、自身の考えを先輩社員に対して発信したり、指摘を受けたりする機会を創る。

具体的な特許調査業務としては、無効資料調査や国内外の抵触確認調査の遂行を目指す。

レベル2 スキルセット

調査スキル スキルセット (レベル2)	a-2 ツールの選択	<p>状況に応じて特許調査ツールの使い分けができる。特許調査の目的、範囲、重要性、難易度に応じて最適な特許調査ツールを選択した上で使用している。</p> <p>複数の特許調査ツールを組み合わせると同時に活用することができる。</p> <p>特殊な特許調査ツールの操作を行うことができる。</p> <p>導入していないツールも含めて最新のツールの評価を行い、自社の事業に適した標準ツールを選定・更新することができる。</p> <p>エンドユーザーに役立つツールの提案ができる。</p>
	a-4 検索式の構築	<p>独力で特許調査の目的を明確化し、それに応じた検索式の構築の基礎となる技術的概念の分析ができる。</p> <p>上司の支援がなくても、独力で検索式を構築することができる。</p> <p>効率的な検索の段取りを決めることができる。短時間で適切な検索式を構築することができる。</p> <p>キーワード検索にくわえ、特許分類（外国の特許分類含む）も用いて重要な公報が漏れないような検索式を構築している。</p> <p>必要に応じて適切な検索範囲を見直している。</p> <p>エンドユーザーにはできない複雑な検索式を用いた検索（配列検索、構造検索等）を行っている。</p> <p>特許調査の目的に応じて、市場情報、ニュース情報等の非知財情報の検索を行うことができる。</p>
	a-5 報告書作成	<p>使用したツールや対象期間、検索過程など必要な事項を記入した報告書を執筆している。</p> <p>独力で調査結果を情報要求部署にも分かりやすく報告書にまとめることができる。</p> <p>調査依頼内容と抽出された文献との技術的な構成要件の比較が行える。</p> <p>判断や提言を含めた報告書を作成することができる。</p>
	a-6 特許マップ	<p>特許マップを作成すべき状況と、それに応じた特許マップの作成方法についての知見を有している。</p> <p>状況に応じた特許マップの分析・解析方法、最適な特許マップ作成ツールに関する知見を有している。</p>

レベル2 育成方法

調査スキル 育成方法 (レベル2)	OJT	<p>【OJTの指導員によるチェックと指導】OJTの指導員により検索式、特許調査結果の内容をチェックし、必要となるスキルを獲得するために指導する。</p>
	Off-JT	<p>【社内勉強会への参加】検索式の構築など、暗黙知の形式化に関しては、サーチャー（人）に依存する方法論について、社内勉強会にて共有化する。社内勉強会では、一方的な講義形式だけでなく、グループワークを取り入れ、技術分野ごとにグループを編成しつつ、各人によって異なる検索式の立て方などについて、文書化しにくい点についても共有、互いに指摘し合える仕掛けを行う。</p>
	自己啓発	<p>特許庁による特許調査に関連する実践的資料（「特許文献検索実務（理論と演習）」、「先行技術文献調査実務 [第三版]」等）を読む。</p> <p>特許庁による「特許出願技術動向調査等報告」を読む。</p> <p>業界団体等が主催する課題別・テーマ別のディスカッション形式の研修、研究会へ参加する。</p> <p>資格試験（たとえば社団法人情報科学技術協会の情報検索応用能力試験2級程度）の取得を目指し、自己学習を行う。</p> <p>独立行政法人工業所有権情報・研修館の検索エキスパート研修へ参加する。</p> <p>特許・情報フェア&コンファレンスをはじめとする特許調査ツールの展示会に参加し、最新のツールの動向をウォッチする。</p>

レベル2 育成方法

調査スキル 育成方法 (レベル2)	経験のデザイン	<p>【重要な特許調査の経験】社内の特定のプロジェクトについて重要な特許調査を担当することによって、調査の側面で重要テーマに携わっているという意識を持たせる。</p> <p>【後輩の指導員役の担当】後輩のOJTの指導員役を担当し、OJT計画を立案した上で、特許調査方法を体系的に教える。後輩の検索式をチェックし、不備を指導する。その過程で自らの特許調査方法を一般的な特許調査方法に照らして振り返り、再整理する。</p> <p>【外部の研究会、委員会活動への参加】日本知的財産協会や情報科学技術協会、ATIS（技術情報サービス協会）等の各社のサーチャー集まる研究会、委員会活動に参加する。他社のサーチャーの特許調査の方法を学び、自らの特許調査の方法を改善する。</p> <p>【同上】サーチャーの視野も狭めてしまわないように、社内勉強会の開催、外部セミナーへの出席や知財学会等での発表等を奨励し、自身の課題の気付きなど、サーチャーの視野を広げる。</p> <p>【究極の調査の体験】他社との係争プロジェクトをはじめとする通常以上の品質が求められる、徹底的な特許調査を経験する。このような「修羅場体験」から、標準レベル以上の調査スキルや、特定の分野に関する専門性を身につけていく。</p> <p>【改善活動への参加】社内の改善活動へ参加し、特許調査の品質向上のための提案を積極的に行う。</p>
-------------------------	---------	---

レベル2 スキルセット

知財スキル スキルセット (レベル2)	b-1 知的財産法	<p>特許性の判断基準について理解している（たとえば進歩性等）。</p> <p>日本国だけではなく、外国の知的財産法に関する知識を有する。</p> <p>各国（米国、欧州、PCT等の主要ルート）の特許出願等の知的財産業務に必要な手続きの知識を有している。</p>
	b-2 調査結果に基づく判断	<p>国内出願・審査請求前調査の結果に基づいて、知財や側面からの特許出願・審査請求の個別判断に関する理解ができ、必要に応じて助言を行うようにしている。</p> <p>必要に応じて調査案件（明細書）に対する瑕疵の指摘が行える。</p>

レベル2 育成方法

知財スキル 育成方法 (レベル2)	OJT	<p>【OJTにおける制度の説明】特許調査を共に進める中で、知的財産制度、実務的な判断に関する説明を行い、理解させる。</p>
	Off-JT	<p>【応用レベルの内部・外部研修への参加】サーチャージャー以外の知的財産担当者（出願、渉外等）が学習する知的財産制度、実務に関する応用レベルの内部研修・外部研修を受講させる。</p>
	自己啓発	<p>特許庁「特許法概論・審査基準」「特許の審査基準及び審査の運用」を読む。</p> <p>知的財産管理技能検定の資格取得を目指し、自己学習する。</p> <p>弁理士試験の資格取得を目指し、自己学習する。</p>
	経験のデザイン	<p>【他社との渉外プロジェクトへの参画】他社との渉外プロジェクト（交渉、訴訟等）に知的財産部の担当者とともに参画する。適切な調査結果と調査結果に基づく知的財産の側面からの判断力を高める。</p> <p>【特許性が曖昧である案件の担当】情報要求部署からの要求が明確でない困難な案件を担当し、発明の特許性を明確化する方法を習得する。</p>

レベル2 スキルセット

技術・事業スキル スキルセット (レベル2)	c-1 技術理解	社内での担当外の技術についても理解している。 社内外で開発されている先端技術についての知見がある。 技術者と技術的な専門用語を交えながら仕事を進めることができる。
	c-2 事業理解	事業戦略についての基本的な知識がある。 社内の事業戦略を理解している。 事業戦略に整合的な調査設計や判断を下している。

レベル2 育成方法

技術・事業スキル 育成方法 (レベル2)	OJT	【研究開発部署、事業部署の中規模以上のプロジェクトへの参画】事業部における中～大規模なプロジェクト（重要性の高い海外展開、新規事業等）に初期の段階から長期間、プロジェクトメンバーとして上司とともに参画し、上司の指導を受けながらプロジェクトを特許調査により支援する。この経験を通じて技術、事業に対する深い理解に結び付ける。
	Off-JT	【周辺の技術・事業領域の学習】担当する分野だけでなく、競合する可能性の高い周辺領域に関する技術についても学習させる。
	自己啓発	外部の技術セミナーへ出席する。 外部の展示会へ参加する。
	経験のデザイン	【ローテーションの活用】技術分野のローテーションにより担当の技術領域の幅を広げさせる。

レベル2 スキルセット

コミュニケーションスキル スキルセット (レベル2)	d-1 ヒアリング	<p>発明のポイントを理解することができる。</p> <p>技術的に理解できない点を確認することができる。</p> <p>技術者とのヒアリングの中から、技術者の要望を鵜呑みにせず、真のニーズ、特許調査の真の目的を掴むことができる。必要に応じて、技術者にも特許調査を担当させる。</p>
	d-2 プレゼンテーション	<p>自分が担当した特許調査内容について情報依頼部署に分かりやすく説明することができる。</p> <p>情報依頼部署の初心者でも理解できるよう、特許調査に関する専門用語を解説しながら、分かりやすく説明することができる。</p> <p>説明時間が短時間でも調査結果のポイントを説明して相手を納得させることができる。</p>
	d-3 エンドユーザー教育	<p>エンドユーザーに対して基礎的な内容について、社内の具体的な事例を用いて教育することができる。</p> <p>社内のエンドユーザー向けのマニュアルやシステムを構築している。</p>
	d-4 アウトソーシング管理	<p>アウトソーシング先の特許調査会社の情報を入手・整理することができる。</p> <p>特許調査の特徴（目的、難易度、重要性等）に合わせて、適切なアウトソーシング先に調査を外注している。</p> <p>アウトソーシング先へ依頼目的を明確に伝え、外注の過程でも報告に応じて軌道修正を図るなどして、アウトソーシング先の特許調査会社を適切に管理している。</p> <p>アウトソーシング先の調査方法（検索式等）や調査結果の妥当性を評価している。</p>
	d-5 語学	<p>英語のキーワードを用いた検索が実施できる。</p> <p>検索結果（抄録、公報）を英文で読み、理解することができる。</p> <p>海外の代理人と特許調査のやりとりに関するコミュニケーションがとれる（レター、口頭）。</p>

レベル2 育成方法

コミュニケーションスキル 育成方法 (レベル2)	OJT	<p>【上位概念の構築】情報要求部門（技術者）の要求に捉われず、ヒアリングを通じて、個々の技術について上位概念を構築し、その構成要素について整理を行い、俯瞰図を描くような発問を行うように指導する。</p>
	Off-JT	<p>【社内の模擬研修への参加】ヒアリングの模擬研修を受講する。同研修においては、上司が情報要求部署の担当者役になり、模擬ヒアリングを実施する。ヒアリングを模擬体験し、自分に不足しているヒアリングスキルを掴む。</p>
	自己啓発	
	経験のデザイン	<p>【ヒアリング項目の遵守】情報要求部署の要望を把握する際は、定められたヒアリング項目に従って、漏れなく必要事項を聴取する。</p> <p>【エンドユーザー向けセミナーの講師役の経験】事業部・研究開発部に対するセミナーの講師役を担当し、実際の開発事例も使いながら、エンドユーザー向けの特許調査方法を分かりやすく教える。ユーザーのツールの操作方法の理解や問題意識等に応じて、説明方法を工夫する。</p> <p>【エンドユーザー向け教材の作成】エンドユーザー教育用のテキスト（冊子、動画等）を作成する。自らの特許調査方法をたな卸ししつつ、自社の技術・特徴に合わせて分かりやすいテキストを作成する。社内のイントラネットでもエンドユーザー向けのテキストを配信し、積極的な情報提供を行う。</p> <p>【社外活動でのプレゼンテーションスキルの習得】社外の勉強会や研究会等の委員活動を通じて、他者のプレゼン方法等を学ぶ。</p> <p>【外国を対象とした特許調査の経験】自社が進出している（もしくは進出予定の）外国を対象とした特許調査を経験する。外国語により特許調査、特許・技術文献の読み込み、現地調査会社へのアウトソーシングを行う。</p>

レベル3 人材育成計画

必要なスキル一覧

大分類	要否	中分類	大分類	要否	中分類
A．調査スキル		a-1 調査の提案	C．技術・事業スキル	-	c-1 技術理解
	-	a-2 ツールの選択			c-2 事業理解
	-	a-3 ツールの操作			c-3 技術・事業戦略の提言
	-	a-4 検索式の構築	D．コミュニケーションスキル	-	d-1 ヒアリング
	-	a-5 報告書作成			d-2 プレゼンテーション
		a-6 特許マップ			d-3 エンドユーザー教育
B．知財スキル	-	b-1 知的財産法		-	d-4 アウトソーシング管理
		b-2 調査結果に基づく判断			d-5 語学
		b-3 知財戦略の提言			

：必要なスキル -：必ずしも必要ではないスキル

レベル3の育成方針

レベル3は、特許情報を基本としながらも、その他の情報等（市場や技術情報、経営情報）の調査を踏まえ、事業部門や研究開発部門への分析結果の提言やディスカッションを実践することに主眼を置く。なお、発揮する専門性の方向性は、特定の技術分野への特化、新興国等の特許制度や外国調査への特化、事業戦略・研究開発戦略への提言への特化など、組織のミッション等を踏まえ、複線的な育成を目指す。

レベル3 スキルセット

調査スキル スキルセット (レベル3)	a-1 調査の提案	<p>情報要求部署からの依頼を待つのではなく、自ら特許調査を提案している。</p> <p>事業部や研究開発部の会議に参加し、上流からニーズを抽出している。</p> <p>技術者の調査要求に関するキーワードについて、上位概念で捉えなおし、その構成要素を整理し、調査範囲を設定するなど、より有効的な調査を提案している。</p>
	a-6 特許マップ	<p>ミクロ分析だけでなく、調査範囲の広いマクロ分析やセミマクロ分析等を行うことができる。</p> <p>調査結果を分かりやすく可視化することができる。</p> <p>知財情報と非知財情報を組み合わせた特許マップ作成・分析ができる。</p> <p>研究開発部門、事業部門の企画担当、部長クラスとディスカッションを行いながら、ニュースリリース等を読み込み、自社や競合他社の研究開発戦略の動向について把握できる。</p>

レベル3 育成方法

調査スキル 育成方法 (レベル3)	OJT	
	Off-JT	
	自己啓発	<p>資格試験（たとえば社団法人情報科学技術協会の情報検索応用能力試験1級程度）の取得を目指し、自己学習を行う。</p> <p>情報管理誌、Japio year book、情報の科学と技術、知財管理誌、World Patent Information 等の特許調査に係る専門誌により特許調査に関する最新動向を確認する。さらに、自社の特許調査に関する取り組みについて論文発表・講演を行う。</p>
	経験のデザイン	<p>【調査提案の奨励】メール等で依頼される特許調査業務について、研究者（技術者）とコンタクトを取り、face to faceでヒアリングを行い、問題意識を整理することに加え、調査範囲や対象等の設定など、研究者（技術者）へ提案を行うことを奨励する。</p> <p>【業界における調査課題の探索】業界の協議会等の委員会や研究会に出席させ、相互の情報交換を行い、新興国の調査対応など、業界共通の課題について取り組ませる。</p> <p>【ラインリーダーとしての経験】特定ラインのリーダーとして、サーチャーからの報告書の内容をチェックし、助言を行う。これにより、リーダーとしても、情報要求部署からの特許調査のニーズの変化を掴む。</p> <p>【基礎研究から事業化段階まで支援】重要な事業部のプロジェクトの初期段階から出口段階まで支援を行う。基礎研究段階における先行調査だけでなく、解析や提案まで実施する。</p>

レベル3 スキルセット

知財スキル スキルセット (レベル3)	b-2 調査結果に基づく判断	<p>国内出願・審査請求前調査の結果に基づいて、知財や側面からの特許出願・審査請求の個別判断に対する助言・提案を行っている。</p> <p>抵触確認調査の結果に基づいて、知財や側面からの他社特許の抵触の判断に対する助言・提案を行っている。</p> <p>無効資料調査の結果に基づいて、知財や側面からの他社特許の無効化の判断に対する助言・提案を行っている。</p> <p>外国出願・審査請求前調査の結果に基づいて、知財や側面からの特許出願・審査請求の個別判断に対する助言・提案を行っている。</p> <p>調査案件（明細書）に対する瑕疵の指摘が行える。</p>
	b-3 知財戦略の提言	<p>知財戦略の提言のための特許調査、特許マップ分析を実施している。</p> <p>特許情報だけでなく、市場・技術情報等の非知財情報を組み合わせた有効な分析を行っている。</p> <p>調査結果にもとづいて知的財産部長や事業部長に対して、必要な知財ポートフォリオ等に係る知財戦略を提言している。</p>

レベル3 育成方法

知財スキル 育成方法 (レベル3)	OJT	
	Off-JT	
	自己啓発	
	経験のデザイン	<p>【知的財産部との緊密なコミュニケーション】知的財産部の部長に対して特許調査の成果を訴求する。特許調査の企画会議に知的財産部の部長を招聘し、社内におけるサーチャーの位置づけの明確化を図るようにする。</p>

レベル3 スキルセット

技術・事業スキル スキルセット (レベル3)	c-2 事業理解	<p>事業戦略についての知識がある。</p> <p>社内の事業戦略を理解している。</p> <p>事業戦略に整合的な調査設計や判断を下している。</p> <p>知的財産領域に関する知識だけでなく、技術経営といった関連領域に関する基本的な知識がある。</p> <p>事業戦略の変化に対応する特許調査の変化を先読みすることができる。</p>
	c-3 技術・事業戦略の提言	<p>研究開発戦略や事業戦略の立案や助言のための特許調査を実施している。</p> <p>調査結果にもとづいて研究開発部長や技術部長に対して戦略を提言している。</p> <p>今後の研究開発の領域の設定、市場のあり処などについて特許情報だけでなく、各種文献や経営情報を活用した分析のもとに、一定の見解を下すことが出来る。</p>

レベル3 育成方法

技術・事業スキル 育成方法 (レベル3)	OJT	
	Off-JT	
	自己啓発	
	経験のデザイン	<p>【事業部との緊密なコミュニケーション】研究開発部門、事業部門の企画担当、部長クラスとディスカッションを行いながら、経営者の発言、プレスリリース等を読み込み、競合他社の研究開発戦略の動向について把握する。</p>

レベル3 スキルセット

コミュニケーションスキル スキルセット (レベル3)	d-3 エンドユーザー 教育	<p>エンドユーザーの理解レベルに応じて効果的に教育を行うことができる。</p> <p>エンドユーザーに対して高度な特許調査目的に関する内容を教育することができる。</p> <p>エンドユーザーに対して特許マップ分析に関して教育することができる。</p> <p>特許調査だけでなく出願時の明細書の書き方等の知的財産業務を含めて教育することができる。</p> <p>エンドユーザーが使うデータベースの特徴を理解し、特徴に応じた調査の提案を行っている。</p> <p>暗黙知化しやすい調査業務について可能な限り、形式知化を図り、社内において共有化を行っている。</p>
	d-5 語学	<p>外国語（自社の進出先国等の調査対象国の言語）による特許調査を行うことができる。</p> <p>外国語によるエンドユーザー教育を行うことができる。</p>

レベル3 育成方法

コミュニケーションスキル 育成方法 (レベル3)	OJT	
	Off-JT	
	自己啓発	
	経験のデザイン	<p>【エンドユーザー教育の計画立案】エンドユーザーの能力のレベルに適合した特許調査の教育の総合計画を構築することにより、企業全体での知財マインドの向上に貢献する。また、エンドユーザー教育の総合計画においては特許調査以外の知的財産業務（特許出願等）の教育計画と有機的に連動させるように留意する。</p> <p>【社外向けの講演での講師経験】社外の特許調査に関する講演会や学会等にてプレゼンテーションを行う。受講者からの質疑を生かして、さらなる改善につなげる。</p>

4 - 4 人材育成の評価方法

人材育成を行う際に、あらかじめ「人材育成に対する評価方法」を定めておくことで、人材育成をよりよいものに改善していくことができる。

サーチャーが人材育成を受ける前と後でスキルのレベルを把握し、その違いを測定することが人材育成の効果を検証する上で有効である。たとえばスキルセットに照らして、現時点でどのような水準まで達成しているのかを把握した後、必要となるスキルを獲得するための人材育成を行う。その際は人材育成によるスキルの到達目標を具体的に定めることが求められる。人材育成後にもスキルの獲得状況を把握し、到達目標に達していたかどうか検証を行う。

人材育成対象となるサーチャーの人数が大規模であれば人材育成の評価形態としてアンケートによる評価も必要となるが、一般的にサーチャーの規模はそれほど大規模ではないので、マネージャーが個別にインタビューを行うなどで、スキルのレベルを把握すれば良い。

本調査研究におけるヒアリング事例では、自社で独自に定義したスキルセットに対して各サーチャーのスキルの獲得状況を一覧表にしている企業もみられている。こうした取り組みにより、組織的な人材育成の検証が可能となるだろう。

単にスキルを高めるだけでなく、そのスキルを実際の業務の中で活用できたか、さらにそれによって、組織の業績・評価はどの程度向上したか、という中期的な成果を測定することも重要である。人材育成を行ってから半年後や1年後等に、行動の変容や業績・評価への影響があったかどうかをインタビューによって把握することも重要であろう。

また、人材育成策の効果を高めるためには、スキルを高めたサーチャーを評価し、スキルアップの「成果」を「報酬」に反映していくことが望ましい。スキルを高めても成果に対しての評価が適切に行われなければ、サーチャーはスキル向上への努力を行わないであろう。本調査研究のアンケート調査ではサーチャーの「成果を基本給与に反映している」というモチベーション向上策を導入している特許調査会社、事業会社は約4割（40.5%）に留まっていることから、人材育成と併せて評価についても見直しを図っていく必要があるだろう。

4 - 5 特許調査の体制による人材育成カスタマイズ方法

本標準モデルは成功事例から作成した人材育成のためのヒントであり、企業や特許調査会社においてサーチャーの人材育成計画を立案する際に、本標準モデルをカスタマイズして活用していただくことを念頭に置いたものである。とくに本標準モデルでは、「経験のデザイン」という観点を組み入れているため、導入時のOJT研修だけでなく、業務において中長期的にどのような経験を積ませていけばサーチャーが育つかという示唆が得られるだろう。

ただし、事業会社において特許調査の体制は様々であり、特許調査の体制に応じたスキル、人材育成策が求められることに留意する必要がある。

(1) 特許調査をほとんどアウトソーシングしている場合

事業会社でほとんどの特許調査を外部の特許調査会社にアウトソーシングを行っている場合には、企業のサーチャーは必ずしも高度な調査スキルがなくとも、検索式の設計や調査結果に基づく判断に主眼を置いて能力を向上させれば良い。

(2) エンドユーザーとサーチャーとが協業している場合

エンドユーザーとサーチャーとの関係では、特許調査業務をサーチャーとエンドユーザーとで効率的に協働実施・分業している場合には、サーチャーにはエンドユーザーと緊密にコミュニケーション（ヒアリング、プレゼンテーション、エンドユーザー教育）を図る能力や、エンドユーザーには実施できない高度な特許調査スキルが期待されるようになる。

(3) サーチャーがほとんどすべての特許調査を担当している場合

エンドユーザーには特許調査を担当させず、サーチャーが一括で担当している場合は、調査スキル、知的財産スキル、技術・事業スキル、コミュニケーションスキル等の幅広い能力が求められる。