

参考資料 4 企業別ヒアリングレポート

本参考資料は、ヒアリング調査のレポートを企業別にまとめたものである。事業会社、事業会社子会社、独立系調査会社の順に掲載している。

事業会社 A 社	191
事業会社 B 社	195
事業会社 C 社	198
事業会社 D 社	202
事業会社 E 社	205
事業会社 F 社	208
事業会社 G 社	211
事業会社 H 社	214
事業会社 I 社	218
事業会社 J 社	222
事業会社 K 社	225
事業会社 L 社	228
事業会社子会社 M 社	231
事業会社子会社 N 社	235
事業会社子会社 O 社	238
事業会社子会社 P 社	241
独立系調査会社 Q 社	244
独立系調査会社 R 社	246
独立系調査会社 S 社	250
独立系調査会社 T 社	254

事業会社 A 社

《企業属性》

企業属性	事業会社（大企業）
業種（調査分野）	化学
企業規模	約 25,000 名（連結）
ハイパフォーマー勤続年数	7 年

1．企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（特許調査の体制）

- ◆ 持株会社の中の知的財産部の中に組織される。調査の実施は知的財産部の中の子会社に業務委託をする形で行っており、当該子会社の中にサーチャーを擁している。情報調査業務の企画運営は親会社にて行い、当該方針に則って実際の調査実務は子会社の方で行う。調査実施に必要な情報共有に関する風通しを良くするためには有効な組織運営だと考えている。

（近年の変化）

- ◆ サーチャーを取り巻く変化は3つある。
- ◆ 1つ目は、近年の知財グローバル化促進である。同社の中期計画においては事業のグローバル化が大きな柱として打ち出されており、当然知財に関してもグローバル化への対応が求められる。特に最近では新興国への事業進出が本格化しており、たとえばアジアや中東地域の工場で原料の現地生産を図っている。そのため、新興国でのパテントクリアランスが重要となっており、事実、これに関連した特許調査の需要が急増している。新興国での特許調査は調査ツールが乏しいこと、言語の問題や現地代理人との意志疎通の側面で大変難しい。社内ルールにてパテントクリアランスは事業化の必須事項となっているので、こういった新興国を中心としたグローバル調査手法の確立、適切な実施が急務。
- ◆ 2つ目として全社横断的な新規事業プロジェクトへの対応がある。上記同様、同社の中期計画において持株会社の中に横断的な新規事業のプロジェクトが組織された。環境、住宅、医療等の分野などである。これらは将来の柱になる分野であり、これらのプロジェクトからの調査依頼が増加している。事業会社を跨いだ横断的なプロジェクトへの対応は、現場との適切な情報共有、必要な調査の積極的な提案等々日常の調査業務に「付加した」サービスが要求される。
- ◆ 3つ目の変化としては、アライアンス・ライセンス、M & A 絡みのクリアランス特許調査が確実に増加している。網羅性の高い高品質な調査サービスが要求されるとともに、重視されるのは「スピード」である。

2．サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（体制とスキルとの関係）

- ◆ 調査を行う体制は、サーチャー、知財担当者、技術者の三者で行われる。このような

体制をとる場合、それぞれの役割に従い、協働して調査を実施していく必要がある。重要な調査は、原則本体制で進めている。サーチャーはツールの操作、DBの構造を熟知し、検索式を構築し、調査を実施する。知財担当者は調査結果をもとに要所所で知財面からの判断を行う。技術者は本調査の遂行責任者であり、技術や事業内容に関する情報を提供するとともに調査結果、知財判断を踏まえて最終的な「判断」を行う。ここでサーチャーと知財担当者との役割分担が微妙で、それぞれ相手の領域分野を理解していないと質の良い調査はできない。双方に要求されるスキルをそれぞれ身につけるべく人材育成を行っている。

- ◆ サーチャーの基本的なスキルは1．特許スキル（知財制度） 2．調査スキル（検索式の考え方、DBの構造等） 3．技術内容に関する知識 4．コミュニケーションスキルである。それ以外にもサーチャーは技術や事業内容の理解がないと、検索スキルを生かせない。
- ◆ コミュニケーションスキルは、サーチャーに必要なすべてのスキルのベースとなるスキルである。同社ではサーチャーの資質として同スキルを非常に重視している。上述した重要調査の実施の際に、知財担当者、技術者それぞれに彼らの疑問点を明確化し、その疑問点に対して適切な説明をする、そういったキャッチボールが適切にできるスキルを身につけさせるように育成を行っている。

（レベルイメージ）

- ◆ 初心者は（最初は自分が行っている作業の本来の目的が解らずに行っているのかもしれないが、）特許調査に関するオペレーションが一通りできる。技術の基本的な部分は理解できるので、必要なキーワードが抽出できるレベルである。上司の補助の下、特許調査を遂行できる。
- ◆ 初心者から上級者になるにつれて、サーチャーの基本的なスキルが深まっていき、上級者には総合力が問われる。様々な目的の特許調査に対応することができる。特許調査は実のところ1つとして同じ目的はない。様々な目的に応じて臨機応変に対応できることが重要である。また、エンドユーザーに対して調査を提案、教育的に指導できる能力も求められる。

3．サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

（指導経験による学び）

- ◆ サーチャーは人に指導する経験を通して育つ傾向がある。指導には2つのパターンがある。サーチャー間、すなわち後輩への指導では、検索に関する専門知識やノウハウを教える。もう1つはエンドユーザーへの指導であり、（エンドユーザーはサーチャーと異なり検索に関しては素人であるから）検索に関する様々な質問に対して解り易く工夫をした一層の指導力が要求される。人に教えると自分も再び理解することができる。そのため同社ではできるだけ早い時期にサーチャーに教育を担当させることにしている。

（プレゼンテーションスキルの課題）

- ◆ サーチャーのスキル面での課題は、自分では理解しているに関わらず、情報要求部署への説明が必ずしも上手くないこと。専門的な内容であっても相手の目線に立って調査に関する事項を指導しなければならない。こうしたコミュニケーションスキルはOFFJTで教えるにくい側面がある。

（ヒアリングシートの作成）

- ◆ 調査実施前に行う技術者や知財担当者とのヒアリングでは、どのようなことを聞けばよいの

か（責任主体も含めて）わからないものである。そこでヒアリングスキルの獲得を目的として、ヒアリングを行うべき項目のチェックシートを作成した。同シートの作成過程において、若手サーチャーを対象に「ヒアリング研修」を行い、情報要求部署からの架空の調査依頼に対して、情報要求部署の役を演じる上司を相手に模擬研修を行った。研修で得られたポイントをヒアリング項目のチェックシートとして完成させた。（自らが作成したことによっての「気づきの増大、理解の深耕」が狙い）特許性調査、他社権利調査など、調査目的に応じたシートを作成している。このシートを知財担当者にも配布しており、サーチャーとのヒアリングに利用してもらっている。

4．ハイパフォーマーによるコメント

（他流試合による視野拡大）

- ◆ 他社との研究会など、企業の外に出で学んでいる。日本知的財産協会、PLASDOC協議会など、ベンダーやベテランサーチャーと交わる機会が重要と思われる。こうした活動は「他流試合」であり、視野が広がる。ともすると特許調査は我流になりがちである。現状の手法で良いのかを見つめ直す機会が必要である。

（サーチャー同士の情報共有）

- ◆ 月に1度、各サーチャーが実施した調査について、調査の目的・背景、調査内容等を議論する場が設けられている。当社では自分が学んだことを他人へ教える風土が根付いており、サーチャーのスキル向上につながっていると思う。

5．支援策への要望

（特許検索競技大会）

- ◆ 検索競技大会で取り扱う特許調査の目的は狭いと思う。現状は技術動向調査に留まっているが、企業で特に求められるのはクリアランス、他社権利調査である。特許調査の目的を拡大した出題を検討してほしい。解答の評価が難しいということで導入できないのであれば、選択肢での回答でも良いから少しずつ取り込んでいって欲しい。
- ◆ 検索競技大会が廃止された場合、サーチャーのスキルを競い合う機会がなくなるため、続けてほしい。INFOSTAのいわゆるサーチャー試験はどちらかというと知識重視の内容であるため、検索競技大会はまさに実務能力評価の目安となる。ただし、優勝しても一般の人への認知度がいまひとつであるため誇れない。
- ◆ 本人のモチベーションアップのためにも更なるPRをお願いしたい。

（国際交流支援）

- ◆ サーチャーのグローバル対応能力アップ（国際交流）を支援してほしい。これは企業単独では実行が難しい。国内での交流機会は各種団体にて行われているので、国としては国際交流の機会を作り出すべきではないか。特許調査に関する国際コンファレンスを開催するのも効果的である。

6．示唆

- ◆ 同社のように、技術、知財、サーチャーが分業を行いながら、三者で調査を行うことは理想

的である。このように高度に分業化された特許調査体制の下では、サーチャーに期待される能力がますます高度になるだろう。とくに同社が指摘しているプレゼンテーションスキルは重要になると考えられる。

- ◆ 特許調査は他のサーチャーとの協働で作業を行う機会が少ないことから、どうしても「我流」になりがちな仕事の特性がある。同社のハイパフォーマーは他の様々な（異質な）サーチャーとの交流機会を確保することによって、自らの仕事が我流に陥っていないかを確認しており、このような振り返りは有効と考えられる。

事業会社 B 社

《企業属性》

企業属性	事業会社（大企業）
業種（調査分野）	化学
企業規模	約 5000 名
ハイパフォーマー勤続年数	10 年

1．企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境の変化）

- ◆ 同社の経営は多角化したり、M & A を活発化させたりしている。そのため近年研究開発にも経営の判断がより重視されるようになった。
- ◆ また、企業経営がグローバル化しており、海外工場での実施可能性、海外販売の可能性等の調査案件も増えている。

（特許調査の位置づけ）

- ◆ 特許調査・解析に関するニーズが高まっているが、調査担当の人員は絞り込まれている。そのためにこうしたニーズに応えるにも人手が不足している。
- ◆ 同社としても、また、業界としてもサーチャーのビジネスモデルが確立していないことを問題と感じる。特許調査業務のビジネスモデルは模索中の段階である。

（特許調査の体制）

- ◆ 社内の調査担当と、知財関連会社にもサーチャーが在籍している。

（エンドユーザーとの分担、意志疎通）

- ◆ 同社はエンドユーザー教育を行ってサーチャーと特許調査を分担している。研究の初期段階ではエンドユーザーが技術情報と特許情報により先行技術調査を実施する。製品販売前にはコンプライアンス上、必ず調査担当がクリアランス調査を実施する。
- ◆ エンドユーザー向けの情報提供として知的財産部の社内ホームページからの特許調査ツールへのリンクや説明資料の添付を行っている。また、特許調査の講習会を行って、エンドユーザーの能力を高めている。さらに、エンドユーザーからは随時相談に乗ることができる体制を整えている。

（アウトソーシング状況）

- ◆ 特許調査のアウトソーシングはほとんど行わない。企業内の製品化前の機密情報を社外へ出すことは問題であると考える。アウトソーシングしても品質チェックなどで手間がかかってしまう。ただ、無効資料調査はアウトソースしやすい調査である。

2．サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（求められるスキル）

- ◆ 求められるスキルとして、 技術的な知識、 エンドユーザーの特許調査ツールとサーチャ

ーのツールとの違いの理解、 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（統制語による検索、化学構造検索等） エンドユーザーへの教育、 解析、 提案である。

- ◆ の解析についてはある程度実施しているが、人員が不足しているために十分に実施できない。また、解析を行うためには技術内容の深い理解が不可欠であるが、分野によっては難しい。
- ◆ 当社技術分野の特徴として特許文献の件数が電気分野などに比べて比較的少ないため、特許文献を解析するにしても中身を良く読み込んで、特許の質をきちんと評価しなければならない。読み込みの人員確保をしたいと考えている。
- ◆ の提案は、技術部署への用途開発の提案や事業部への企業提携の提案など多くの可能性があり、同社としても今後行っていきたいと考える。

3 . サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

- ◆ 最も効果的な人材育成方法は研究開発のプロジェクトの中に深く入っていくことである。
- ◆ プロジェクトの初期段階から出口段階まで伴走することで、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ことができる。

（事業会社の人材育成上の強み）

- ◆ 事業会社は高額なデータベースの契約や外部研修の受講などが可能であるため、サーチャーを育てる上では特許調査会社よりかなり有利であり、育成も可能と感ずる。

（サーチャー評価）

- ◆ 研究、知財活動に間接的にかかわるため結果が見えにくいので評価が難しい。
- ◆ 特許情報、その他情報の解析を能動的に行うことが、わかりやすく評価される手段であると考えている。

4 . 支援策への要望

- ◆ 特許検索競技大会について：特許調査の評価方法は人によって大きく異なるため、競技大会を資格化するのは難しいと思われる。
- ◆ また、問題作成をされている各社のサーチャーの負担も大きく、そうしたサーチャーは多忙なエース級のため、資格化のためにはそれなりの体制が必要となる。
- ◆ I N F O S T A の情報検索資格について：この資格制度を特許庁がバックアップすることは有効である。対象とする情報の範囲も特許だけでなく幅広いため、情報要求部署のニーズに適合している。
- ◆ 解析に関する人材育成について：解析に関する外部研修に参加しても、講師の解析ノウハウがなかなか開示されない。総じて、解析に関する他社との情報交換の機会がないと感じる。若手からベテランサーチャーまで幅広い年代の解析ノウハウを知ることができるような場が必要である。特許庁でも技術動向調査等の解析を行っているが、その解析のプロセス自体を外部に公表してほしい。

6 . 示唆

- ◆ 同社のサーチャーの人材育成方法は示唆に富む。研究開発プロジェクトの初期段階から深く

関わることで、基礎研究から事業化までの調査プロセスを経験できるため、能力の幅を広げることができる。さらに技術者の信頼を得ることができれば、詳細な情報を入手することができる。エンドユーザーとサーチャーとの関係はこのような好循環を作っていく必要がある。

- ◆ しかしここで問題となるのは、サーチャーが研究開発プロジェクトの中に「どのように入り込むか」という点であろう。信頼関係が構築できていなければ、サーチャーは研究開発プロジェクトの存在に気づくことができない。同社はエンドユーザーへの講習や相談受付により、エンドユーザーへの「浅く、広い付き合い」も続けており、こうした取り組みが「狭く、深い付き合い」への第1歩となる可能性もある。
- ◆ INFOSTA、JFA、知財協など、サーチャーには様々な交流機会があると思われるが、必ずしも満足のできる情報交換の場がないというのは仮説とは異なった。

事業会社C社

《企業属性》

企業属性	事業会社（大企業）
業種（調査分野）	化学
企業規模	約 13,000 名
ハイパフォーマー勤続年数	-年

1．企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（改革プロジェクトの開始）

- ◆ もともと調査担当は下支えという位置づけであった。そのような中、2000年代には研究開発部署、事業部署の組織再編が繰り返される。この結果、調査の担当者が各拠点に分散してしまい、サーチャー全体の管理がしにくくなっていた。各拠点にサーチャーがおり、調査以外の仕事も任されたりして、必ずしも効果的にスキルアップできるような環境とはいえなかった。このまま経験豊富なサーチャーが他部署へ異動した場合に、知見やノウハウが引き継がれなくなってしまう懸念もあった。
- ◆ この状況に当時の知財部長が「危機感」を抱いたことが、後の活動へ大きな影響を与えた。2000年代後半に各拠点の調査担当者を知的財産部に集約し、特許調査をはじめとする「調査」を行うグループを発足した。さらにグループの位置づけを明確にし、他の部署と対等な関係にした。事業部が事業を進めていく上で、「ビジネスモデル」や「川上」、「川下」の理解が不足しているのではないかと思われた。そのため、何が必要な情報なのかを洗い出した。企業における情報のあるべき姿を定義したのである。洗い出しの結果、サーチャーもビジネス情報を取り扱うことにして、事業部に対してアピールした。ビジネス情報の活動は、環境変化というよりも不足していた活動を適切な水準にしたということに過ぎないが、サーチャーの役割は大きくなった。
- ◆ また、サーチャーはどのプロセスまで担当するのかという点が議論になった。調査なのか、加工なのか、コメントまで還元するのか。議論の結果では、「情報の収集・加工」から一歩進んで、「情報の分析・解析」まで行う必要があるという結論に至った。この分析・解析過程をインテリジェンスと呼んでいる。
- ◆ ただし情報分析・解析はすぐに達成できるとは思っておらず、あるべき姿を皆で共有し、スキルアップにつながればよいという姿勢で割り切っている側面がある。また、研究開発部署の発表会や経営層に対してアピールすることもまた重要だったのである。
- ◆ こうした活動の結果、全社の戦略を支えるという役割が明確になり、社内でも認められるようになった。

2．サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（スキルの可視化）

- ◆ サーチャーの調査方法は各自様々だったので、まずは調査の質を均一化する必要があった。そのため、業務標準、到達水準（知財調査、化合物調査、ビジネス調査等の調査ごとに到達すべき水準をレベルごとに明確化したもの）、スキル獲得表（各担当者のスキル獲得状況を一覧表の形で視覚化したもの）を作成した。

（レベルイメージ）

- ◆ 初心者はまず、個別のツールを使えるようになるために、論文や特許文献に関するツールの利用方法を知る。ここで、リーダーは部下へのテーマの与え方を変化させることが重要となる。たとえば国内と外国、化合物のそれぞれのデータベースを使えるように意図的に仕事を与える。中級者になると、目的に合わせて使い分けができる。たとえば、この出願前調査ではこのツール、この化合物調査ではこのツールというように選べる。ツールを評価し、優先順位をつけることができるレベルである。上級者はより高度な調査に対応することができる。

（あるべき姿）

- ◆ 組織目標としては、 全社情報戦略を策定し、実行する、 真の目的に対して必要な情報を「専門性に基づく責任」をもって提案し、提供する、「組織・人・情報」を有機的に反応させ、新たな価値を創出するための土壌になる、という3点を掲げている。
- ◆ サーチャーとしては、調査目的を的確に判断し、技術面に偏ることなく、当該ビジネスの慣習/構造、PLC、対費用効果、世間のトレンドなどを勘案して、リスク・スピードなどの総合的な観点から調査方法を常に見直していく必要があり、その提供方法も継続的な改善が必要である。

3 . サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

（体系的・組織的な教育プログラム）

- ◆ 昔は配属後1年間のOJTを実施し、後は先輩と一緒に仕事をしながら学ぶ方法であった。教育プログラムを整備した今は、スキル獲得表、教育プログラムが整備されているので、新たな社員が配属された場合、およそ3年で体系的・組織的にスキルを獲得できる。
- ◆ サーチャーのスキルはもともと一気に詰め込むのではなく、効果的に身につけるタイミングがある。3年ぐらいの中期で計画的に人材育成を行えるようになっている。
- ◆ はじめに、最低限のスキルを身につけてほしいと考えているが、その後は個人の個性を際立たせる方向性もあると考えている。個人の専門性を高めるような人材育成方法にシフトしていく可能性がある。調査のベースがあって、そこから各自の強みを生かしていくイメージであり、たとえば、化合物の構造検索に関して日本一レベルのサーチャーが1人いればよい。技術分野に応じた調査は経験に応じて専門性が身に付くため、特定分野に強みを持つサーチャーを育成していく必要がある。
- ◆ 分野ごとにチームが分かれており、サーチャーによる調査結果をチームのリーダーがチェックする体制を採用している。そしてこのチームリーダーのチェックが育成の場になっている。具体的にはチームリーダーが調査結果の報告書をチェックして、アドバイスを言い、認めた場合には印鑑を押す。サーチャーの仕事は一人で完結してしまうが、それを組織的に評価していくことが重要である。また、仕事の責任の明確化につながり、若手社員にだけ責任を押しつけなくなる。この育成方法では、リーダー自身も知らなかった最新の情報を知るとい

副次的な効果もある。さらに、共有すべき最新の情報があればリーダーがサーチャー全員に展開する。

4．ハイパフォーマーによるコメント

(訴訟経験)

- ◆ 知財部の訴訟チームに参加したことがあり、成長した経験となった。訴訟で求められるのは「究極の調査」である。訴訟相手の特許を必ずつぶさなければならぬため、徹底した無効資料調査が求められる。このプロジェクトでは調査だけではなく、訴訟全般について勉強することができた。訴訟に関する調査ができるという個性が付いたと思う。さらに、勝訴したか敗訴したかという仕事の結果も分かる。日常の仕事であると調査の結果がどのように活かされたかが分かりにくいので、還元されることは役に立つ。

5．支援策への要望

(特許検索競技大会)

- ◆ 調査業務では検索時のスクリーニングよりも、特許文献からの判断が重要である。高度な特許調査を評価する資格としてもらえれば、対外的にモチベーションの向上につながる。

(検索エキスパート研修)

- ◆ 検索エキスパート研修は審査官の実態が分かるため、良い研修である。年に何人かを受講させている。ただし、目的が出願前調査だけであり、侵害防止調査等も含めて広い目的設定が必要である。サーチに関する外部研修は一定程度あるが、講師によって質にばらつきがあるとも感じる。当然だが、ベンダーだとツールを宣伝する目的もある。その意味で、検索エキスパート研修は講師の質に偏りがなく中立である。現在、日本知的財産協会の研修は座学形式であり、エキスパート研修のような実習形式ではない。少人数のPCによる演習形式の研修は貴重である。

6．示唆

- ◆ 同社の特許調査の体制の再構築プロジェクトは、マネージャーの危機感および知的財産部長の情報の必要性の理解に起因している。危機感を持った特許調査マネージャー、経営トップ、知的財産部長の特許調査の必要性に対する正しい理解、が特許調査担当者の位置づけの変容や人材育成の促進のための条件であろう。
- ◆ 同社では、分析・解析については目指すべき姿として描きつつも、短期的に達成できるものとは捉えずに、サーチャーのスキルアップにつながればよいと割り切っている。このように、分析・解析等ができるサーチャーは高い目標になるが、だからといって諦めるのではなく、あるべき姿として組織で定義・共有し、さらに、他部署に対して提示することが、組織における意識の変化につながっていく。
- ◆ 同社のリーダーによるチェック体制は人材育成上、効果的である。チェック体制のように、「孤立しがちなサーチャーの仕事」を一人で完結させない取り組みが重要である。複数人で組ますか、他者からのコメントをもらい、仕事を見つめ直す必要がある。さらに、組織的に成果を共有することで、業務の質の向上にもつながる。

- ◆ 同社のハイパーフォーマーは訴訟経験が一皮向けた経験と述べている。このようにサーチャーにとって訴訟等の修羅場体験（ハードシップ）は通常の実験では得られないスキルアップの機会になると思われる。また、訴訟はその結果が勝訴・敗訴という形で明確に分かるという点もサーチャーの省察を促す要因になるのだろう。

事業会社D社

《企業属性》

企業属性	事業会社（大企業）
業種（調査分野）	化学
企業規模	約4,000名
ハイパフォーマー勤続年数	10年以上

1. 企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境の変化）

- ◆ 地球規模の市場ニーズに対応するため「エネルギー・環境」と「情報・電子」の2つの事業ドメインを設定している。
- ◆ 中国を始めとした新興国へのシフトを加速させていくとともに、BRICs 諸国に加え、VIP（ベトナム、インドネシア、フィリピン）等のアジア新興諸国への対応を重視して経営を行っている。

（特許調査の位置づけ）

- ◆ 5年前に調査グループから情報グループへ組織変更し、人員を増強した。それまでは、いわゆるサーチャー業務（依頼調査の結果を提供する業務）主体であったが、情報グループに改編され、どういう調査が必要なのかからスタートし、調査結果の解析、結果に基づく提案を行い、事業部門へコミットメントさせるようにした。研究、事業、知財の三位一体を目指している。

（特許調査の体制）

- ◆ 情報グループの人員は、かつての調査グループメンバーと技術部門からの人員によって構成された。
- ◆ 特許調査は、知的財産室の中の情報グループ10名（社員8名＋派遣社員2名）で行っている。
- ◆ 目的によって、調査のやり方が異なるので、エンドユーザーは全社に開放しているツールを使って初期段階の調査を行い、知財室はそれ以外の専門的な調査を行っている。
- ◆ 中期経営戦略の重点領域については、専任の情報担当を置いている。

2. サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（求められるスキル）

- ◆ 調査スキル、知財スキル、技術・事業スキル、コミュニケーションスキルいずれも必要なスキルである。
- ◆ 比較的教育しやすいのは調査スキルである。ただし、調査した結果を事業、研究開発にどのように活かすのかを解析、提案できる総合的なスキルが必要である。

- ◆ 国内外の知財制度についての基本的な知識も必要である。
- ◆ 調査依頼を受けるときのヒアリングでは、依頼内容をすべて受身で対応すると真の依頼者のニーズを汲み取ることが出来ない。依頼者のニーズを引き出すコミュニケーションスキルが求められている。コミュニケーションスキルの習得法として、新人には必ず先輩が同席して誘導するようにしている。
- ◆ 過去の調査報告書は DB 化されて蓄積されており、先輩の検索式を見て、自身の検索に生かせる環境にあることが調査スキルを伸ばすベースとなる。

(あるべきサーチャーについて)

- ◆ サーチャーは、本来は、受身の調査屋ではなく、社内外に向けて情報発信できる人材である。特許調査部門に有能な人材を集めていくことも重要である。サーチャーとして、社内のプレゼンスを高めていく方策が必要である。
- ◆ 特許調査には、適性も重視している。基本は調査作業であるので、一定程度、緻密なデスクワークに耐えられる(苦にはならない)適性である。

3 . サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

(育成方法)

- ◆ ほとんどを、OJT で育成しているが、OFF - JT として、知財協と特許庁の外部研修を受けさせている。
- ◆ 情報グループにおいて、調査チームと解析チームに分かれている。体系だった指導内容や方法があるわけではない。
- ◆ 新入社員に対しては、社としての研修体系において、教育研修指導者が1年かけて計画的に指導を行っている。
- ◆ 公式な研修ではないが、初級レベルでは部内で、実際の業務ケースを題材として週に1回程度、勉強会を行っている。
- ◆ 情報グループとして、横のつながり(情報の共有)は常時行っている。受けた調査の報告書は、データベースとして共有できるようにしているので、過去の検索式等については、参考と出来るようにしている。
- ◆ 情報担当者は積極的に社外でのワーキングに参加させるようにしている。知財協や化学系の企業が集まった協議会、解析関係を行う勉強会等に参加している。外との繋がり是非常に重要である。
- ◆ コミュニケーションスキルの育成については、選択式であるが、外部講師を迎えて、プレゼン研修等を行っている。
- ◆ 初級レベルは、簡単な調査(エンドユーザーが行うような調査)から始めさせる。

(経験のデザイン)

- ◆ 望ましくないのは、検索のみを実施して、自身のアウトプットがどのように活用されているのか、分からないまま調査を完了させることである。早いうちから、開発会議に参加することを奨励している。どのような調査が事業や研究に貢献できるのか等、実感する機会(モチベーション向上)を持たせている。現場(研究者、技術者)を見ることが重要である。コミ

コミュニケーションスキルの育成という観点からも、経験が浅くとも打合せや会議に出席させることは重要である。

(サーチャーの評価)

- ◆ 情報グループの担当者の評価は MBO (Management by Objective : 目標成果管理)で行っている。調査の良し悪しの評価もあるが、それ以外の取組みに対する評価基準もある。エンドユーザーも含めた社内教育体制や社内環境 (データベースの導入、情報共有化する仕組みづくり) などについて、どれくらい貢献できているかという評価基準がある。いかに知財リスクを低下させるような、社内仕組みづくりを構築できているかという観点からも評価を行う。
- ◆ 外部的な活動も評価の対象であり、業界に対してのどのようなインパクトを与えることが出来たか等も重視している。

4 . ハイパフォーマーによるコメント

- ◆ IP 対策会議等の会議に参加することで、自身の調査の位置づけが分かる。そのような機会がやりがいや達成感につながっている。
- ◆ エンドユーザー教育は、技術者と顔を合わせてコミュニケーションをとる機会であるため本来の目的以外に、事業分野独自の課題を把握できることなどのメリットや、その後調査依頼を受けた際にもコミュニケーションがとりやすく調査目的の意図を汲み取りやすくなる等の相乗効果も生まれている。
- ◆ 依頼された調査の結果を返すだけであると研究開発のどの部分に貢献できているのか体感しにくい、他部門との接点が増えていくと担当した事業分野の開発動向への関心が増し、一体感を持てる。
- ◆ 調査を進めていく中で、ともすると同じやり方に固執し安心してしまうことがあるが、グループミーティングで、自分の気づかない点を指摘してもらうことにより (お互いに指摘しあうことにより) 成長機会を得ることが出来る
- ◆ 社外のワーキングへの参加は、新しいデータベースツールの情報や調査手法などを取得することに役立っている。

5 . 支援策への要望

- ◆ 検索競技大会は、調査会社のサーチャーのレベルを測ることにっては有効的であると考えられる。事業会社の調査担当者は、検索結果の分析能力も必要であることから、実状に対応した研修が必要ではないか。

6 . 示唆

- ◆ 情報担当者を積極的に社外のワーキングに参加させ、他流試合させるようにしている。また、初級者レベルから研究所との開発会議等に参加させ、調査の背景と目的を意識させている。
- ◆ 受身ではない特許調査を行うことをミッションとして、5年前に組織改変がなされたが、こうした取組が奏功するためには、社内外へ情報発信できる代表的な人材が求められていると言えよう。

事業会社 E 社

《企業属性》

企業属性	事業会社（大企業）
業種（調査分野）	化学
企業規模	2,439 名

1．企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境の変化）

- ◆ 簡便なツールが導入され、研究員に教育しやすくなったが、情報をうまく活用することは昔と変わらない。昔は、紙で読んでいたが、今は電子データで引き出せるので、ともするとしっかり読み込まず、読み飛ばしてしまうことが懸念されている。
- ◆ 現在進めているタイ・マレーシア・中国での生産能力増強計画とあわせ、製品開発における国内と現地の連携を高め、衣料用洗剤やオーラルケアを中心とした積極的な製品展開を進めている。また、2012年のフィリピン進出や、化学品事業の海外展開を進めることとあわせ、その他未参入国や未参入分野についても積極的にビジネス機会を開拓し、アジアにおける事業基盤の拡大を目指している。
- ◆ アジアへの進出を見込み、中国、韓国、タイ、マレーシア、シンガポール、香港島の外国の調査が増えている。中国の調査は、オンラインのデータベースを活用している。

（特許調査の位置づけ）

- ◆ 研究所も特許調査を行うことを基本としている。知財部の担当者が研究者の検索式をフォローする位置づけである。研究者一人に1ID（約500名）を付与し、調査を実施させている。情報のデータベースにアクセスするコストが低廉となったため、可能となった。
- ◆ 特許調査の最終責任は、研究所である。
- ◆ 知的財産委員会（知財担当役員が委員長、経営部門、事業部門、生産部門、研究開発部門）を半期に1回開催し、戦略、立案の評価を行っている。知財部と研究部門は蜜に接点があるが、事業部とは、M&A や新規事業の企画等の場合に、知財面からのアドバイス、サポートを行う時に接点が発生する。

（特許調査の体制）

- ◆ 抵触性の調査、日々のウォッチングは、知財部（25名）、研究所の双方が行うことを基本方針としている。研究員は研究だけ行っているだけではだめで技術動向を知っていなければならない。知財部は、研究員が行った調査をチェックする役割を担う。
- ◆ 大型の研究プロジェクトに着手時や全社横断的なテーマである場合には、知財部が担当することが多い。

- ◆ 知財部は、研究員に対して導入ツールの基本教育、活用方法、情報解析（特許マップ）に関する指導を行っている。マップソフトは、研究員 4 人に 1 人ぐらいの比率で導入している。非常に便利で、知財価値評価もマップソフトを活用し、研究側でも評価できるようになった。
- ◆ 知財部の部員は、研究所でのキャリアを経て、異動してくる。多くが 40 歳以上である。
- ◆ 知財部は、情報・管理チーム、特許出願チーム、商標・意匠チームで構成される。

2．サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（求められるスキル）

- ◆ 知財部の部員のレベルを判断するような目安は無い。ただし、知財部の部員すべては、中級者以上である。
- ◆ 今のところ、調査専門（特定の国や分野のエキスパート）の上級者レベルの部員はいない。今後は、必要だと認識している。

3．サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

（育成方法）

- ◆ 知財部の部員の育成について、基本は管理チームが行い、集合教育を実施している。
- ◆ 国内外のデータベースに関する外部研修を定期的に受けさせている。
- ◆ 外国の調査の必要性が増えていくなかで、勉強会形式で調査の手順書を作るような動きはある。
- ◆ 各チーム間で調査の悩み等について MTG を実施し、共有化を図り、OJT で教育を行っている。
- ◆ 技術・事業スキルについては、研究所と知財部で行う特許委員会を毎月開催しており、このような会議に出席し、理解を深めていく。研究所として出願したい特許や問題特許、知財部から競合の情報など、それぞれの担当が会議でフィードバックを行う仕組みとなっている。
- ◆ 弁理士、知財部、研究所の三位一体を目指し、弁理士を交えての勉強会を開催している。
- ◆ 知財マップの活用方法や海外調査について、研究者教育を行うために、先ず知財部員に対して教育を行う予定である。

（評価）

- ◆ 知財部員の評価は部長が行い、全社的な評価基準に照らしている。経営に資する提案や提言を行うことが期待されている。例えば、M&A 等に関するプロジェクトの積極的な立ち上げなどである。いかに研究部門を巻き込み、知財情報を活用して経営に資する提案を行えているか否かが評価の対象となっている。

（モチベーションの維持・向上について）

- ◆ 特別なモチベーション向上策は無いが、発明が特許となることを、研究部門と知財部門で分かち合うこと等が部員にやりがいを感じさせていると思う。

4．支援策への要望

- ◆ 検索競技大会等の内容が国家資格のような形で発展していけばよいと考えている。知的財産管理技能検定のような国家資格も考えられるのではないか。

5．示唆

- ◆ 研究所の技術者の業務として、特許調査を明確に位置づけている事例である。よって、知財部門員は個別の技術者の調査のチェックを行ったり、業務横断的な調査、M&A に関する調査を担当したりしている。こうした全社的なテーマに関する調査を知財部が担う時に、知財部と経営企画部との接点が生まれている。

事業会社 F 社

《企業属性》

企業属性	事業会社（中規模企業）
業種（調査分野）	化学、医薬
企業規模	1,845 名
ハイパフォーマー勤続年数	10 年以上

1. 企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境・方針の変化）

- ◆ 当社は、火薬・染料・医薬・樹脂の基盤技術を融合し、機能化学品、医薬品、セイフティシステムズ、染料、触媒、農薬などの事業領域で新製品を創出している。
- ◆ 主要な事業領域を「環境・省エネ分野」「医療分野」「安全分野」と定め、それぞれ機能化学品事業、医薬事業、セイフティシステムズ事業が中心となって中期事業計画 Phase I・Phase II を策定している。
- ◆ 当社の知的財産戦略の中心は、事業戦略と研究開発戦略との十分な連携である。研究の開始段階で、研究者、特許担当者そして情報担当者が協力しあい、研究開発戦略および特許戦略を立て、国内外を問わず価値ある特許を数多く生み出し、業績に貢献している。
- ◆ 市場がかなりアジアへシフトしているので、アジア諸国の調査が必要とされている。

（調査の位置づけ）

- ◆ 情報グループは、特許調査のみを行うわけではなく、文献調査、企業調査等幅広い情報を対象として収集・分析を行っている。近年、特許以外の調査が増加している。
- ◆ 競合他社の事業分析（MOT 出身者）も行い、経営層や事業部門に報告している。知財情報のみの分析では、特に経営層には受け入れられない。

（特許調査の体制）

- ◆ 特許調査のみをやっている部署は無い。情報グループは、特許調査も実施するが、技術文献等研究に資する情報を収集・分析する役割を担っている。それぞれの研究所に所属していた調査担当の要員を基に、情報グループを組織した。この中には研究部門の図書室も含まれている。
- ◆ 知財部の情報 G は、事業部門【研究所】（大方 10 年以上の経験者）から異動してくるが、依頼される調査内容は、基本的に成長している事業部門から増える。しかしながら、成長している部門から人材確保は難しく、現在最も必要な技術領域の人材確保が課題になっている。
- ◆ 特許調査は、情報 G およびエンドユーザーも行う。そのためエンドユーザー向けのツールの整備（特許検索、文献検索、および特許、文献の原報入手等）、研究者・技術者への教育を行っている。教育用のマニュアルは各研究部門の担当者が実例を入れて作成している。

- ◆ 調査は、研究者が行う場合と知財部に依頼される場合がある。調査のスキルやセンスは個人差があり、特にルールは決めていない。最終的にはユーザーに任せているが、プロジェクトや新規テーマの立ち上げ時は、情報 G から調査担当が加わる。この場合、事業部門に踏み込んだ提案を行う場合もある。

2 . サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

(求められるスキルの文書化)

- ◆ 求められるスキルや育成については、文書化やマニュアル化はしていない。基本的な調査スキル、知的財産法・制度、技術理解、コミュニケーションスキルともに、OJT や研修等のなかで学ばせている。

(求められるスキルの変化)

- ◆ 提案スキルについては、以前は、客観的な事実のみを報告することが多かったが、最近では情報グループの人間が、他社とアライアンスを組んで実施していった方がよい研究など、事業部門へ提案するケースも見られるようになった。
- ◆ 研究者と案件に応じて、個別的なコミュニケーションが取れることが重要である。有能な調査担当者は、技術スキルの高い研究者を見つけ、絶えずコンタクトしている。情報グループは、サービス業に徹することが必要であり(コスト部門である認識が必要)、いかに売れるものを早く出すことが出来るのか、そのソリューションを提供することである。

3 . サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

(初級者の育成方法)

- ◆ 事業部部門から知財部に配属された場合には、先ず外部研修(知財協)を受講させている。1年間は、消化不良をおこすくらい、多くの研修を受講させ、必要な知識の範囲や深さを実感させている。1年間で20日以上は、外部研修を受講させている。受講する研修は、会社が指示し、コストも会社が負担している。2年目からは、自身が選択できるようにしている。
- ◆ 外部研修の主な内容としては、特許制度、ベンダーによる研修、データベースのアップデート研修である。
- ◆ 1年目は、外部研修に加え、簡単な国内調査を実施させている。また、自身が担当する研究所の研究開発会議に同席し、事業や技術に関する理解を深めてもらい、上司がフォローしている。初級の担当者であっても、必ず調査の目的を説明した上で、調査をさせるようにしている。そうでないと、レベルアップして、依頼される研究者のニーズを組みとることが出来なくなる。研究所(研究開発部門)で行われる特許会議にも同席し、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ている。
- ◆ 個人差はあるが、初級(3~5年)、中級(5~10年)、上級(10年以上)である。10年程度、経験して中級の調査担当者と呼べるのではなかろうか。

(中級者以上の育成方法)

- ◆ 情報検索応用能力試験(情報科学技術協会)の2級は取らせるようにしている。
- ◆ 中級以上の担当者を、INFOSTA(日本オンライン情報検索ユーザー会:OUG)、JFA、知財協、

東薬工などの同業の勉強会に参加し、他流試合をさせている。そのような会で、個人的な関係を築き、自身のネットワークを広げていく担当者も多い。

- ◆ 事業部・研究開発部門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、説明方法を工夫させている。
- ◆ 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している。
- ◆ 分析業務は、経営層、研究開発部門、事業部門の企画担当、部長クラスに報告し、ディスカッションを行いながら自社との違いを議論し今後の施策の参考にしてもらうようにしている。
- ◆ 調査担当者のモチベーションは、新しいことに挑戦すること、自身の手がけていた調査結果が、事業化、商品化につながることにあり、特に無効資料調査（事業部門に喜ばれる）である。

4 . ハイパフォーマーによるコメント

- ◆ やった仕事の成果がすぐ分かるものと分からないものもあり、すぐ判明するものについては、やりがいを感じやすい。ただし、調査した結果が、どのように使われているのか否か、分かりにくいものについてはモチベーションを維持することが難しい。ただし、複数案件を同時進行で行っているため、次々と要求される案件に対応していくことが優先となっている。
- ◆ 以前、研究部門にいたとき、現：情報グループ長の調査を見て、特許調査の深さ知ったことが、現在のキャリアのきっかけである。
- ◆ 事業部門からメール等で、依頼されていても、必ず研究者と面談を行い、要求している情報について整理を行うようにしている。どのような情報が必要なのか整理されないまま、依頼されることもあり、そうした日々の仕事について柔軟に軌道修正を行うと良い調査となる。

5 . 支援策への要望

- ◆ 検索競技大会は、国内特許に限定しているが、実際の業務では、国内特許のみの検索を行うことは少なく、むしろ欧米を含めた特許調査が一般的である。
- ◆ サーチャーの能力を証明する何らかの資格認定は必要だと思う。この場合、日本のみを対象としない事。また、問題は認定機関である。
- ◆ 現行では、技術部門を経て、調査部門に配属される人材が必ずしも適性を評価した上で、異動が行われていないことも多く、技術が分かる人材が乏しいことが人材育成上の大きな課題となっている。

事業会社 G 社

《企業属性》

企業属性	事業会社（大企業）
業種（調査分野）	化学関連素材
企業規模	6,300 名

1．企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境の変化）

- ◆ 当社グループは、将来ビジョンにおいて、2020 年の事業イメージとして売上高 2 兆円以上、新興国、環境関連、新製品についての売上高比率を 30%とすることを目指している。2011 年度は「成長基盤の構築」と「既存事業の収益力強化」に取り組み、具体的な施策として、新興地域での事業拡大施策を実施した。

（特許調査の位置づけ・変化）

- ◆ 欧米諸国から新興国への事業のシフトに伴い、新興国を対象とした調査が増えている。新興国とは、中国・ブラジル・ロシア・インドである。
- ◆ 新興国の調査は、どのようなデータベース選択するのかが、調査の成否を握る。また、当該国の知的財産制度に関する知識や実態について把握することも必要となる。
- ◆ 知財戦略の策定と実行を担う知的財産センターを設けている。知財センターは経営会議に直結する組織で、知財の観点から経営をサポートすることが求められている。

（特許調査の体制）

- ◆ 特許調査を行うのは、知的財産センターに所属（兼任も含む）する 8 名の担当者である。研究所の技術者も特許調査を行える体制にあり、技術動向調査など初期的な調査は行うが、侵害防止調査や無効資料調査などの調査は、知的財産センターに所属する調査担当者が行う。
- ◆ 知的財産センターに所属する調査担当者の多くは、社内の研究開発部門を 10 数年程度、経験した上で配置されている。

2．サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（あるべきサーチャー）

- ◆ 当社はあるべきサーチャー像として、情報要求部署からの依頼に対して、対等に話し合い、情報要求部署の真のニーズを引き出し、適切な情報を提供するとともに、必要に応じて提案が行える人材を想定している。
- ◆ 当社では、上級者のサーチャー像に関して、エキスパート型よりもアナリスト型が今後、求められていくと思われる。特定の分野の調査は、アウトソーシングを行い効率的に行っていく予定である。

(求められるスキル)

- ◆ 中級者までには、一通りの調査スキル、知財スキル、技術・事業スキル、コミュニケーションスキルが必要とされる。上級者になると、調査結果に基づいた知的財産戦略の提言や研究開発部門や事業部門への戦略提言が求められるようになる。
- ◆ 当社には、市場情報などを扱う総研部門があるが、今後はこうした部門と連携を行いながら、戦略を提言していくことも検討している。

3 . サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

(OJT、OFF-JT)

- ◆ 調査担当者の育成は、OJT を中心に行っている。特に、サーチャーを意識した人材育成計画は有していない。社内共通の目標成果管理のシートを用いて、育成を行っている。
- ◆ 社内での勉強会も定期的実施している。社内勉強会では、担当者一人ひとりが、順番に講師役（進行役）となり、具体的な調査業務の事例を用いながら、課題を克服したプロセス等について、他の担当者と共有化を行ったり、新たな気づきを得る機会を得たりするなど、組織としてのレベルアップも図っている。

(経験のデザイン)

- ◆ 調査担当者には、事業部門との定期的な知財会議に積極的に同席させるようにしている。調査スキルだけでなく、事業や技術に関する理解など、調査のバックグラウンドとなる情報収集の機会を提供することも必要だと考えている。
- ◆ 初級レベルから中級レベルにかけては、特定の技術分野の調査を掘り下げていくことに注力させ、中級以上から技術範囲を広げていくように仕事を割り振っている。

(外部研修)

- ◆ 外部研修は、調査担当者の知識やスキルのレベルアップのために積極的に参加させている。具体的には、知財協や発明協会が実施する研修、データベースのベンダー企業が主催する研修等への参加である。
- ◆ 知財協等のワーキングについては、中級以上の担当者を参加させている。業界団体に特化したワーキングよりも、むしろ多様な業種の調査担当者が集まる会への参加を奨励している。

(評価とモチベーションの維持・向上について)

- ◆ 評価は、目標に対してどれだけ成果をあげられたのかについて、調査担当者への面談等をもとに行っている。年度の評価結果は、賞与に反映させている。例えば、特許情報に基づいた知的財産戦略の提案など、高度な業務へのチャレンジについては高く評価している。
- ◆ 外部の委員会やワーキングへの参加奨励は、調査担当者にとって視野を広げる機会となり、モチベーション向上にも寄与していると思われる。

4 . 支援策への要望

- ◆ 高額な WPI 等データの購入費用が全額企業負担となっているが、社内各署への導入効果の説

明や予算の確保に苦労している。例えば、国がダウエント社から購入したデータの一部をユーザに提供するなどが考えられるのではないか。

5 . 示唆

- ◆ 新興国への事業展開に伴い、特許調査も外国調査が増えている。特許調査担当者は、自社の事業展開の方向性に合わせて、新たな知識とスキルが必要となるが、そうした情報収集については、外部の研究会やワーキング等への参加を奨励することで、担当者の視野を広げ、意識付けている。
- ◆ 上級者のサーチャーに対しては、戦略・提言を行うアナリストタイプのキャリア展開が想定されているところであるが、知財情報だけでなく、非知財情報についての知識や分析スキル、他情報部門との連携が必要とされていることがうかがえた。

事業会社H社

《企業属性》

企業属性	事業会社（大企業）
業種（調査分野）	電機
企業規模	約 360,000 名
ハイパフォーマー勤続年数	8 年

1. 特許調査の位置づけ、体制

（経営環境の変化）

当社では創業以来、知的財産を重視した経営を行ってきた。

近年、知財リスクが高まっているとの認識のもと、研究開発の早い段階から知的財産戦略に基づいた研究を推進しているが、そのために特許調査体制を強化している。

また、グローバル化が進展しており、海外での質の高い権利取得や権利活用、知財リスクの低減に対応することが必要だと考えている。

（特許調査の位置づけ）

当社では、特許調査を研究開発から事業化にいたるプロセスにおいて重要な業務であると捉えている。

特に特許調査は戦略的な知的財産戦略の基盤であり、単なる技術動向調査だけではなく、分析を行い、次の研究開発の方向性を決定していくことに貢献する事が求められる。

（エンドユーザーとの分担、意志疎通）

当社では、事業部ごとに、研究開発部門と知財部門を有する事業部制を採用しているが、全社の戦略策定、活動監査や、出願手続き業務、ライセンス等の業務と併せて各事業部門の支援や教育などを実施する部署がコーポレート部門（以下、IP）として設けられている。

特許調査は基本的に各事業部門の技術者、知財担当者が実施しており、特に重要性が高い物や難易度の高い物について、個別に依頼があった場合には IP が実施する事としている。また、場合によっては外部の特許調査会社も利用している。

（アウトソーシング状況）

当社の場合、調査業務のアウトソーシングは各事業部で判断されている。各事業部が調査の性質に応じて、事業部内、IP、アウトソーシングを選択している。

当社の知財部門である IP はコストセンターではなく、特許調査に関しては各事業部門からの依頼を社内発注として採算を取る事が求められている。（収益を上げる必要は無いが赤字にならないように運営）

事業部門は特許調査に関して IP と外部調査会社の選択を行う事ができるため、IP は競争にさらされている。IP は外部の特許調査会社に比して Q C D という観点で、質の高い調査が求められている。

このような競争環境にあるため、I P の特許調査の質は高いと認識されており、事業部からの評価も高い。

2 . サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

(求められるスキル)

事業会社のサーチャーは、新規性 / 進歩性といった権利の可否の判断だけではなく、質の高い特許とすることや、商品化を考慮に入れた判断が求められる。従って知財のみではなく事業や研究開発の観点をもつことが重要である。

社外に出ても通用する高い専門性を有し、新しい分析の切り口をみつけ、また事業動向、商品開発の方向性への提案を行えるサーチャーが理想的なサーチャーである。特に、新しい分析の切り口から事業上の提案を行うことは事業会社のサーチャーにとって求められることである。

今後は、分析に関するスキルを高めていく必要があると考えている。当社では IP を事業部門に対する知財のプロフェッショナルサービスと位置づけており、事業戦略に資するような調査をする必要があると考えている。

3 . サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

(育成方法と評価)

現在、IP では知財部員に共通に適用する育成ロードマップと評価ツールを導入する事を検討している。これは 権利取得、特許調査、 知財法務、 権利活用等の業務類型を担当する知財人材に対して、育成目的で活用をしていきたいと考えている。実際の業務レベルでの活動を定義・共有化する事で、単なる知識ではなく実践的な能力を伸長させるように努めている。

また、当社では、全社の制度として、職能・事業部門ごとにスキルに関する評価制度を有している。なお、知財職能でも全社で統一の評価制度を活用している。このように求めるスキルの明確化と明文化を行うことで、俗人的な経験を標準化されたスキルとして明確化し、人材育成に活用している。併せて全社でのリソース管理にも活用を図りながら、知財力強化に貢献している。

(社内認定制度)

社内ではサーチャーの認定試験を実施している。当社のサーチャーに求められる主要なスキルである先行技術調査及びリスク調査を筆記及び面接試験にて評価している。認定レベルは A (リーダーとして業務指導、人材育成が行えるレベル)、B (単独で調査が実施できるレベル)、C (更に実務能力の修得が求められるレベル) の 3 段階で評価を行っている。

この認定試験は、社内で試験課題を作成し、元特許庁審査官と社内有識者 (特許調査担当) で評価を行っている。

特許庁審査官レベルの先行技術調査 (新規性、進歩性の判断) に加えて、事業会社にとって欠かせないリスク調査のスキルを養うことが重要だと考えている。

(人事制度)

IPでは、基本的に研究開発経験者が特許調査を担当しており、サーチャーへの職務転換にあたっては、本人が希望をして異動をしている。したがって、特許調査を行う人材は特許調査や知的財産権に対する問題意識を持ち、業務に取り組んでいる。

研究開発経験者以外では、技術の理解や研究開発戦略の分析、提言といった部分に踏み込むことが難しいため、原則的に研究開発経験を有する者が特許調査に従事するようになっている。

なお、IP全体では、権利活用、契約などの業務もあるため、技術系だけでなく法学部出身などの文系出身者も業務を行っている。

4. ハイパーフォーマーによるコメント

新しい分析の切り口を見つけ、事業に対する提案を行うことは重要であるものの、当社でも多くのハイパーフォーマーが十分に存在しているとは言いがたい。

開発における知財や特許調査の重要性の認識を社内で共有し、具体的に付加価値の高い業務を確実に進めていくことでサーチャーが育成される環境が育まれると考えている。また、そのような環境を整えることで、優秀な人材を育成することが可能になると考えている。

今後の技術開発の方向性を変えることが出来るような特許調査を実施することが出来た際には充実感を感じるが、実際に行うことは非常に難しい。また、技術の方向性は知財のみではなく、複合的な観点から決定されるため、サーチャーにも事業企画のような感覚が必要になる場合がある。

特許調査業務に従事する前には、研究開発等の経験のほか、事業企画の業務も行っていたことが、自身のスキルアップに繋がったと考えている。特に当社では調査だけではなく、調査を基盤とした分析や戦略提言に重きを置いているために、特許調査以外の業務も経験することが重要だと考えている。

5. 支援策への要望

INPIITがサーチャーに関連する人材育成に注力するのであれば、実際に存在する経済産業省の知財人材スキル標準を踏まえて、モデルを構築する必要があるのではないかと。

特許検索競技大会のような、競い合う場があるのは好ましいと考えている。しかし、現在の競技大会の内容は、類似技術の検索が主になっており、これは企業のサーチャーに求められる能力の一部でしかない。複合的な観点でスキルを測る必要性があるのではないだろうか。

サーチャーの認定や資格化などは、個人スキルの「見える化」につながる取り組みとして評価ができる。

ただし、当社はすでに特許検索競技大会よりも実践的な社内試験・認定制度を開始していることから、検索競技大会の認定化等が行われても、参加の義務付け等は行わないと考えられる。

現在も当社から過去INPIITへ出向者を出したり、INPIITでの研修にも積極的に参加させていただいているため、人材育成についても積極的な情報交換の機会を作っていきたいと考えている。

6 . 示唆

知的財産戦略の立案において、特許調査が中心的な役割を果たすと認識することで、企業における特許調査体制が充実する。

特許調査への問題意識が強く、積極的に人材育成に取り組んでいる企業であっても、分析の新しい切り口を提案するようなハイレベルのサーチャーの育成状況は必ずしも充分ではない。

特に事業会社においては、特許調査に分析・解釈などを加え、自社の経営戦略、技術開発戦略と整合する知財戦略、また、事業戦略の立案に資する提言を行うアナリスト型のサーチャーが求められている。そのためには、知財人材も、単に特許調査の経験だけではなく、事業企画や研究開発の経験が有効であり、人材育成に戦略的なローテーションを組み入れることも必要だと考えている。

事業会社Ⅰ社

《企業属性》

企業属性	事業会社（中小企業）
業種（調査分野）	機械
企業規模	約 30 名
ハイパフォーマー勤続年数	30 年（ただしサーチャーとしての活動は 4-5 年）

1. 企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境の変化）

- ◆ 2008 年ごろより、社内での特許調査の体制を整備・強化してきたが、この方針に影響を与えたのは経済環境の悪化である。金融危機をきっかけに、会社の業績が悪化し、社内のコスト構造を見直す必要性に迫られた。知財活動に関する費用としても特許事務所の利用を限定し、コストを抑えている。
- ◆ 海外への事業展開は加速してきており、自社技術の保護や競争力強化等の観点から、海外での特許取得の必要性も感じている。

（特許調査の位置づけ）

- ◆ 同社での特許調査は基本的に特許出願及び審査請求時の先行技術調査が目的となっており、特許取得は自社技術の保護に主眼をおいている。
- ◆ また、先行技術調査を行うことによって、自社の研究開発プロジェクトの選別が行われ、効率的な研究開発が実施できている。他にも、先行技術を調査することで、自社の技術開発の着想を得たり、技術の改善に繋がることもある。
- ◆ その他の無効資料調査やライセンス調査、標準化調査等はほとんど行っていない。
- ◆ 過去には、無効資料調査の実施を試みようとしたが、自社内で全ての調査を行うには調査ノウハウ、人員、時間等の制約から実施することは出来なかった。

（特許調査の体制）

- ◆ 同社では、特許調査専任のサーチャーは設けられておらず、技術開発部のうち 1 名の知財担当兼任サーチャーが出願や審査請求に際し特許調査を行っている。
- ◆ 特許調査用の商用データベースの利用は行っておらず、IPDL のキーワード検索による簡易的な特許調査を実施している。
- ◆ IPDL の利用は神奈川県の中企業支援事業として 4~5 年ほど前に実施した研修を活用して利用方法を習得したことがきっかけである。また、この研修は、社内での特許調査の開始、社内知財体制の整備を行う上で一助となった。
- ◆ 同社の知財活動状況、特許出願体制および出願のフロー図については別紙参照

(エンドユーザーとの分担、意志疎通)

- ◆ 同社での特許調査はエンドユーザー（開発担当者）が各々のテーマに対し各人が独自に実施している。技術開発部は現在8名体制であるが、そのうち4名（兼任サーチャーを除く）がIPDLでのキーワード検索を実施し、先行技術調査を行っている。
- ◆ しかしながら研究開発を行うに当たって、特許調査の手法は標準化されておらず、研究開発担当者の独自の判断によって自発的に調査を行っている。そのため、エンドユーザーの特許調査の実態について兼任サーチャーも十分に把握できていないのが現状である。
- ◆ 特許の出願に際しては、エンドユーザーが、構成部品の説明一覧、引用図面を作成し、知財担当兼任サーチャーが先行技術調査、明細書作成、を行い明細書原案の作成を行う。特許に関する活動は知財担当者をメインとしている。それは開発担当者の特許での負荷を軽減し、開発に注力するためである。

(アウトソーシング状況)

- ◆ 同社では、現在ほとんど特許調査のアウトソーシングを行っていない。昨年までは、公的支援で中小企業者が特許調査会社への調査依頼に対する補助があったため、年間5~10件程度の調査のアウトソーシングを行うことが可能であったが、支援制度が終了してしまい、アウトソーシングのコストを負担できず、実施していない。アウトソースできなくなった部分全てを社内を実施することは難しく、本来実施すべき調査が実施できていない。
- ◆ 特許事務所を通じた出願も最小限にしており、基本的にはインターネットによる電子出願を利用している。
- ◆ 過去、特許事務所を通じて明細書作成・出願を行っていたが、特許事務所の質が低い、経営コストの改善、といった観点から3年ほど前から基本的には実施していない。
- ◆ 特許事務所の業務の質が低かった理由として、特許事務所の当社技術と製品の理解が浅かったため適切な特許明細を作成できなかったためだ考えている。
- ◆ 特許事務所の質が低かっただけでなく、2008年の金融危機の影響で経営環境が悪化し、社内のコスト構造を見直す必要性に迫られた。そこで特許調査にかかる費用を抑制しようと特許事務所の利用を控えた。しかし、結果的には、特許事務所を用いなくとも必要な特許は取得できており、特に大きな問題は発生していない。
- ◆ その理由として考えられるのは、当社の技術、製品の理解が出来ていることが挙げられる。この経験から、許明細の作成に当たっては、技術の理解が最も重要であると感じており研究開発担当が特許を提案し、知財担当者が明細書を作成する方針に転換した。
- ◆ 海外PCT出願を行っているが、これについては特許事務所を代理人として出願をしている。

2. サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

(求められるスキル)

- ◆ 求められるスキルとしては、最も重要なのは自社の技術に対する理解である。
- ◆ 同社では、出願に際した先行技術調査をエンドユーザーが特許提案のための事前調査として行っているため、事業戦略の提言に結びつくような高度な分析は求められていない。
- ◆ 一方で、先行技術調査から得た技術情報を自社の技術や特許明細に反映していくスキルが知

財を兼任するサーチャーにとって重要である。

- ◆ 組織としては全ての研究開発担当者が簡易的な特許調査を行えるようにしたいが、専門的なサーチャー育成等を行う時間・ノウハウが不足しており、具体的なサーチャー像は描けていない。

3. サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

- ◆ 兼任サーチャー自身が認識する特許調査に対するモチベーションは、特許が認められることである。同社が特許取得に向けた取り組みを始めたのは 25 年ほど前からであるが、5 年前までの 20 年間で 8 件程度の特許を取得していた。しかし、直近の 3 年間で成立した特許は 8 件であり特許調査を自社で開始し始めてから特許の取得確率が高まっている。
- ◆ 特許の取得が増えている利用として、知財経営の重要性を認識し始め、積極的な出願を行うとともに、質の高い先行技術調査が実施できているためと考えられる。
- ◆ エンドユーザーに対する教育はほとんど行っていない。エンドユーザーで I P D L を利用した検索は 4-5 年前に実施された研修を受講した者だけが実施している。なお、研修終了後のアフターフォロー等も実施できていない。
- ◆ 直近の 3 年間で新しく配属された技術部員の 3 名は特許調査を実施できていない。しかしながら、全ての技術部員が簡易な特許調査を行えるようにすることは重要だと認識しており、今年度中に I P D L 活用方法に関する研修を実施する予定である。研修に当たっては同社の兼任サーチャーが講師を務め、社内から I P D L 活用ノウハウを伝える事を想定している。
- ◆ エンドユーザーの教育は座学形式だけではなく、実際の研究開発プロジェクトのスタートに合わせて O J T の形式でノウハウを伝える予定である。

(資格)

- ◆ 知的財産に関する資格を持っているサーチャーおよびエンドユーザーはいない。

4. 支援策への要望

- ◆ 審査請求時の先行技術調査における特許調査会社の利用に対する補助が終了してしまったので、これを再度利用できるようにしてほしい。
- ◆ サーチャーの高度化について議論がなされているようであるが、中小企業では専任のサーチャーをおく事が現実的には難しい。また、社内で商用データベースの利用や独自データベースを利用する余裕も無い。そのような観点から、中小企業におけるサーチャーのスキル向上は難しいのではないかと。
- ◆ 人材育成を行うのであればエンドユーザーに対する教育を実施し、中小企業全体の知財に関する意識とスキルの向上を目指すべきである。特に無料で利用が出来る I P D L 活用のための研修を行ってほしい。専門的なサーチャーの育成は中小企業において実施をすることが難しいうえ、必要性も高くないと考えられる。
- ◆ したがって、エンドユーザー主体の調査体制構築の支援と、専門的な調査をアウトソーシングできる支援（今春に終了した制度）を組み合わせるなどして欲しい。
- ◆ また、サーチャー育成に関する要望ではないものの、ライセンスに関する研修等を実施

してほしいと考えている。自社では活用できないものの特許性のある技術は、現在では特許を取得していないが、実際の研究開発においては多くある。そのような技術を他社にライセンスするなどして収益化したいと考えているが、ノウハウが無いために実施できていない。

6 . 示唆

- ◆ 企業規模が小さく、人的資源に限界がある中小企業では専任のサーチャーを設置することが難しく、研究開発担当者の兼任にならざるを得ない状況がある。
- ◆ 兼任サーチャーの場合は、研究開発に主眼がおかれ、俯瞰しつつ分析を行うことは非常に難しいものと思われる。
- ◆ 一方で、研究開発における特許調査の有効性（研究開発の効率化、発想を広げる）については認識されており、エンドユーザー教育の重要性が窺える。
- ◆ また、専門的なサーチャーの設置は難しいとしながら、ライセンスに関するよう要望は持っていることから、中小企業においても、自社特許の保護のみによらない知財戦略立案を行える人材についても潜在的なニーズはあるものと推察される。

事業会社 J 社

《企業属性》

企業属性	事業会社（大企業）
業種（調査分野）	医薬品
企業規模	2,000 名
ハイパフォーマー勤続年数	15 年以上

1．企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境の変化）

医薬品業界の特性から、従来から経営陣は知的財産の重要性を認識しており、近年に急激な変化があったわけではない。ただし、長期的なトレンドとして、特許の重要性は高まってきていると考えている。

（特許調査の位置づけ）

- ◆ 当社は知財部員が兼任で特許調査を行っており、知財の知識と調査の結果を統合し、研究開発戦略や研究開発部門のコンサルタントとして活動することが求められている。
- ◆ 技術内容そのものは、エンドユーザーのほうが詳しいことが多く、また、特許情報は必ずしも最先端の情報ではない。したがって、サーチャーに求められるのは分析結果を新しい付加価値をつけ、提案をしていくことが必要だと考えている

（エンドユーザーとの分担、意志疎通）

- ◆ 当社では、周辺技術、研究動向等の一般情報についてはエンドユーザーによる調査が中心となっている。
- ◆ 研究開発部署が一次調査を行った後、必要であれば、知的財産部が二次調査を行う。社内には「特許調査依頼書」の書式があり、研究開発部署が必要と判断した場合に依頼があり、社内では特許調査業務が浸透していると考えられる。
- ◆ 知的財産部では専任のサーチャーを設けておらず、知財部員が調査から出願までを行っている。
- ◆ 知的財産部が行う調査は出願時に行う技術調査、他社特許無効の調査、抵触の判断を行うものが中心となっている。
- ◆ 特に、医薬品業界では、特許の価値が高いため抵触調査は重要である。そのため、上級サーチャーが抵触調査を行っている。
- ◆ 知財部員はエンドユーザーに対して、数年に一度調査ツールの使用方法の講習を実施しており、エンドユーザー教育も必要に応じて行っている。また、医薬品の技術動向調査では、特許調査ツールだけでなく、学会誌等の一般情報の活用を行っている。

(アウトソーシング状況)

- ◆ 特許調査会社も活用しているものの、アウトソーシング内容は製造装置やパッケージデザイン(意匠)等に関する調査が主となっており、創薬に関連する中心的な調査は自社で実施している。

2. サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

(求められるスキル)

- ◆ また、サーチャーに求められるスキルとして、依頼元とのコミュニケーション能力があげられる。当社の場合は調査依頼書を用いて情報要求部署とのやり取りを行うが、書面に書かれていない真の課題、要求を把握しなければならない。
- ◆ 情報要求部署から情報を引き出すには、直接あってインタビューを行うことが必要となる。そのため、現在は書面やメールだけではなく直接会うことを推奨しており、最低でも電話でのやり取りをしている。
- ◆ 現在、知財部は9名であるが、うち3名がつくばにある研究所に常駐し、研究者と綿密なコミュニケーションをとっている。また、徳島の研究所にも知財部員が月一回程度出向むき、特許調査や知的財産に関連するヒアリングを実施している。
- ◆ このような体制を敷くことで、結果的に研究者が特許調査や知財に対する重要性を認識しつつあると考えている。
- ◆ また、サーチャーに必要なパーソナリティとして粘り強さが挙げられる。検索結果が0であっても類似語などから検索範囲を広げていく必要があるため、粘り強く調査を続けることが出来る必要がある。
- ◆ また、検索結果が0ですぐにあきらめてしまえば、本当に関連特許が無いのか、検索方法に問題があるのかが分からず、サーチスキルの向上を妨げる事になるため、サーチャーにとって粘り強さは重要な要素である。

3. サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

(サーチャーの育成方法)

- ◆ サーチャーの育成にあたっては、特許明細を書くこと、読むことを重視している。自社の特許明細を読むだけでなく、他社特許を読むことで、他社動向の分析等を行うことが必要である。

(サーチャーの評価制度)

- ◆ 知財部員は半年に一度、上長による業務レビューを行っている。特許調査も対象となっており、質と量についての評価を行っている。なお、知財部員は業務のうち2-3割程度を調査に割いているようである。
- ◆ 社内表彰制度のR&D部門に知的財産も対象となっており、顕著な成績を上げれば、表彰のされることとなる。しかし、これまで、特許調査による表彰実績は無い。

(スキル向上策)

- ◆ サーチスキル向上のために、ツールベンダーが実施する研修や、社内の研修の実施をすることもあるが、中心的な育成方法は OJT である。先輩社員の下で、様々な業務をトライ＆エラーで行うことで育成されると考えている。
- ◆ ある程度のサーチスキルを有している場合は、他社のサーチャーと交流も有効だと考えている。例えば、当社では知財協や東京医薬品工業協会に所属する会社のサーチャーと特許調査に関する勉強会に参加している。自社の抱える課題は他社も抱えている場合が多く、他社サーチャーと共同で解決に向けたアイデアを出し合うこともある。

4 . ハイパフォーマーによるコメント

- ◆ 特許調査を単なるサーチだとは認識しておらず、知財部員の役割は研究開発部門に対するコンサルティングだと考えている。過去、知財部では受注型であったが、現在の調査事業でのサーチャーの人物像は「アナリスト型」である。
- ◆ モチベーションが向上するのは、新しいプロジェクトに入り、研究者とともに新しい化合物を見つけ、権利化していく事は非常にやりがいを感じる。
- ◆ また、他にも他社特許の権利を無効化できるような仕事にも魅力を感じている。
- ◆ 特許調査の質を大きく左右するのは、検索ワードの広がりだと感じている。特許調査では、関係のある言葉や類義語を用いることが必要だが、検索ワードの広げかたにはセンスが必要である。

5 . 支援策への要望

- ◆ 当社の場合は、サーチャー業務へ特化しているわけではないが、認定制度のようなものはあったほうがいいと考えている。例えば、スキルアップのためのベンチマークとなり、社内の報奨金制度にも使うことが出来るのではないかな。
- ◆ 当社ではアナリスト型のサーチャーの育成を目指しているが、戦略等の分析の採点は難しい。そのため、認定等を行うのであれば検索技能に特化したものが適しているのではないかな。

6 . 示唆

- ◆ 特許の価値が大きく、研究開発の初期段階より研究開発成果の権利化が意図的に行われている業界であるため、検索ツールの発展とあいまってエンドユーザーによる調査が実施されている。このような場合、サーチャーはエンドユーザーとは異なった付加価値を提供する必要がある。
- ◆ そのためには、特許調査を受身で行うのではなく、研究開発部署のパートナーとして、研究開発を推進していく必要があると考えられる。
- ◆ また、研究開発部署のパートナーとして、認知されるためには、綿密なコミュニケーション及び信頼の構築が求められている。定型的な書面のやりとりに留まらず、情報要求部署のニーズを汲み取り、提案を行っていかなければならない。
- ◆ サーチャーのスキル向上のためには、他社との交流も有効であり、これには、視野を広げ省察機会が得られるとただただだけでなく、他者との協働の機会も得ることが可能である。

事業会社K社

《企業属性》

企業属性	事業会社（大企業）
業種（調査分野）	医療機器
企業規模	約2,000名
ハイパフォーマー勤続年数	8年

1. 企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境の変化）

- ◆ 近年では、海外での特許調査が問題となっている。特に当社の場合は中国や東南アジアへの進出が多く、法的整備の状況も調査する必要性が高まっている。
- ◆ 医療機器は各国の認証制度が存在しており、模倣品よりも技術流出が課題となっている。

（特許調査の位置づけ）

- ◆ 当社では製品の企画、開発、生産の3段階それぞれで特許調査を実施することとなっている。それぞれの段階で技術は変化していくため、それぞれの段階で特許調査を行うことが、他社特許侵害を防ぐことや、権利取得のために必要である。
- ◆ 当社で多く行われているのは、抵触の判断（他社問題特許の存否の確認）と技術動向調査である。特に抵触の判断は重要で、ミスをしてはいけない分野だと認識している。正確な判断のためには、十分な調査を行い、洩れがないようにする必要がある。
- ◆ 当社は受注生産による新規開発プロジェクトが中心となっており、特許情報を基にした経営戦略の提案などは充分に行えていない。また、受注型ではない新規プロジェクトは、経営陣の強いリーダーシップによって実施されることも多々あり、知財の観点という点では後追い作業に多くを費やされる傾向がある。

（エンドユーザーとの分担、意志疎通）

- ◆ エンドユーザーも特許調査を実施しているが、知財部員が主にその役割を担っている。
- ◆ 当社では、13名が知的財産部門に配属されているが、専任のサーチャーはいない。知財部員は当社の事業部/製品群ごとに担当が決まっており担当者が調査から出願まで全ての知的財産活動を実施することになっている。

（アウトソーシングの状況）

- ◆ 特許調査は外部の調査会社を利用していたこともあるが、調査会社は業務として医療機器を専門に調査していないこと、また、担当者が明細書作成能力を有していない者である場合もあって、事業や製品、技術に対する特許明細書の文章想像力に乏しく、満足のいく調査結果を得られなかったこともあり、基本的には社内で調査を実施している。

2 . サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

(求められるスキル)

- ◆ サーチャーに求められるスキルは特許明細書を書く能力が大前提であると考えている。新規性、進歩性の判断と、技術の要点を把握し表現する能力が重要である。
- ◆ そのほかに、特許性（侵害可能性）を判断する力が必要である。例えば、問題特許が見つかった場合において、無効とするにはどのような記載があるものが必要であり、そのためにはどのような調査をしたらよいか等を自ら判断する必要がある。
- ◆ 当社の場合は、事業部や製品縦割りで知財部員が業務を行っている。一貫して業務を推進できるという利点がある反面、事業部/製品間で重複するプロジェクトや調査が発生することもあり、非効率が生まれていると感じることもある。したがって、知財部員は横断的に他の事業や製品と情報交換を行うことが求められていると考えられる。

3 . サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

- ◆ 当社では採用時から知財部配属を念頭に置き、理系から採用している。知財部の業務は技術理解が必要であるため、技術的なバックボーンを持っていることが望ましいと考えている。
- ◆ 当社では、OJT を中心に人材育成をおこなっているが、最初に行うのは、拒絶理由の対応である。拒絶理由をみることで、特許明細の構成の理解が進むとともに、発明のポイントを把握できるようになる。発明のポイントを把握する力はサーチャーにとって重要な能力であり、この能力を高めなければスキルの向上は望めない。
- ◆ また、技術だけではなく、知的財産法についても修得することが望まれる、そのために外部セミナーの活用や自己啓発を推奨している。

4 . ハイパーフォーマーによるコメント

- ◆ 当社では知財部の活動に対して特別な報酬などが設定されているわけではない。したがって、最もやりがいを感じるのは、業務を通じて、事業部から信頼されることである。また、プロジェクト等において、抵触の判断等に貢献し商品が世に出せた際には業務の喜びを感じる。
- ◆ 特許は必ずしも最新の技術動向ではなく、研究開発部門のほうが、技術については詳しい。したがって開発者も「該当技術に近い技術の集合をヒットさせられる程度」調査できるように教育しておくことが好ましい。
- ◆ 自身は明細書作成を多くこなすことでサーチャーとして大きく成長したと感じている。調査は必ずしも特許請求の範囲に記載される構成だけではなく、明細書に記載される効果や実施例などの文章をキーワードで選択する方が良い集合を作成できる場合も多い。明細書の作成は、明細書に記載される文章を予測する力が育てられ、これは検索式を多角的に作成する力になるため、結果、スキルが向上することに直結する。製品縦割り担当制の利点であると考ええる。

5 . 支援策への要望

- ◆ 新興国、とりわけ東南アジア諸国の特許、産業財産権制度の情報収集と、その実効性について調査を行う必要がある。特許保護の制度は多くの国に存在しており、また弁理士事務所等を活用することで当該国での特許出願をすることは可能だが、その保護がどこまで実効性をもって運用されているのかについても調査することが求められる。
- ◆ このような情報は、一企業の枠を超えて有用だと思われるので、国が整備すべき情報と考えられるのではないか。

6 . 示唆

事業や製品ごとに担当者が定まっている場合、横断的に知財情報を共有する仕組みが必要である。これは、業務の効率化といった観点だけではなく、全社の知財戦略を立案する上でも重要だと考えられる。

外国出願調査においては、新規性、進歩性の特許性の判断のみならず、各国の特許制度の把握に留まらず、特許制度の実効性の把握が重要である。特許制度の実効性が低い国においては、特許を取得することで、技術流出を助長させる可能性もあるため、知的財産の保護可能性と、公開による技術流出の可能性を十分に検討する必要がある。

事業会社L社

《企業属性》

企業属性	事業会社（大企業）
業種（調査分野）	繊維
企業規模	約3,200名
ハイパフォーマー勤続年数	10年以上

1. 企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境の変化）

- ◆ 技術領域の多展開により、サーチャーの業務の変化として、調査の範囲が広がったことがある。調査の範囲の広がりとしては、（ア）国・地域が広がったことと（イ）特許調査以外の調査、すなわち文献や新聞プレスリリースも調査対象となったことがある。国・地域については、欧米諸国に加え、ASEAN 諸国への対応が必要となってきた。
- ◆ 解析の対象も広がっている。アライアンス等を組む場合でも、自社内の技術のみに関する調査では不十分である。これまでは、権利保護のための調査であったが、代替する技術、関係なくても競合する技術についても調査を行う必要性が生じている。

（特許調査の位置づけ）

- ◆ 三位一体での取組が必要だが、三位一体となるためには先ず、事業戦略が先導していくことが必要である。知的財産部が主導で三位一体とすることは現実的に難しい。

（特許調査の体制）

- ◆ 知的財産部に、戦略グループ（数人）が存在し、戦略を立て、事業部の企画担当と常に、情報交換や議論を行っている。戦略グループの担当員は、サーチャーレベルの調査スキルは持たず、特許調査を行っていない。
- ◆ 知的財産部に配置される人材は、研究開発部を10年程度経験している人材である。
- ◆ エンドユーザーの環境は整え、エンドユーザーは自身の案件に関する出願に関する調査を行い、サーチャーは高度な調査を担当する。サーチャーは、もらしてはいけない調査、知的財産部の人材は権利調査、出願時調査などの調査を行う。技術内容を評価するのは知財部員（出願の担当者）である。

2. サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（求められるスキル）

- ◆ コミュニケーションスキルは、何においても重要である。調査スキルや知財・事業スキルについては、教育研修について比較的習得可能であるが、コミュニケーションスキルは、育成が困難である。そもそもの素養が重要である。

- ◆ コミュニケーションスキルに関しては、依頼者の目的、要望を的確に把握できるかが重要である。依頼者が、真のニーズがあるにも関わらず、説明できない場合がある。ヒアリングを行いながら、真のニーズを汲み取る力が必要である。言われたことだけをやると、ずれてしまう。技術のことを理解していないと質問できない。前職が、研究開発経験者がやる意味があるとも言える。
- ◆ サーチャーは、サーチとスクリーニング（読む）スキルが必要である。分類を使い、優先度を判断することが求められている。
- ◆ 戦略提言については、知財部が参画する形式を取っている。技術の理解と事業の理解はまったく違う次元の問題である。事業の理解は、サーチャーのみでは無理であり、事業部門とのコラボレーションで理解するものである。技術への理解は、研究員の理解が 100%であれば、サーチャーは 30%程度でよい。
- ◆ 文献を読み込む力も必要である。文献の孫引き等を読み、成果に近づくことも可能である。読み込む視点（仮説）を立てていることが重要。オンライン検索は、何か出てくるので、やった気になってしまう落とし穴がある。

（サーチャー育成の標準化）

- ◆ サーチャーは、研究所、事業部、知的財産部にも存在するが、企業規模 3,000 人から比べると、極めて規模が小さい。ローテーションが頻繁にあるわけではなく、ある種、専門稼業となってしまうため、これまで明示的な人材育成方法があったわけではなく、個々人が積み上げてきたのが現状である。しかしながら、サーチャーが自身の仕事のやり方に固執する傾向があったり、サーチャーの代替わり等も控えたりしていることから、ある一定の高水準にサーチャーのスキルを維持する必要があると認識されていると認識している。

（サーチャーの評価）

- ◆ サーチャーの評価をフィードバックする仕組みはあるが、機能していない。フィードバックの結果をなかなか受け入れてくれない（自分のやり方を変えない）マインドの問題がある。
- ◆ サーチャーのレベル感（初級・中級・上級）は、一概に経験年数では表現しにくい。
- ◆ サーチャーの仕事は、定型業務が 8 割である。人事評価は主に、残り 2 割について、調査の精度をいかに高めていくのかなどのテーマを立てて、その期間に達成できるかという目標管理型で行っている。

3 . サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

（育成方法）

- ◆ サーチャーの育成は、特に体系化されたものを順にやるわけではなく、仕事のなから、学んでもらう。
- ◆ 中級以上は、ディスカッションを行う外部の研修会に積極的に参加させている。
- ◆ 戦略グループの育成は、事業部等と情報共有をする程度である。
- ◆ 初級者に関しては、データベースのアップデート研修会や知的財産に関する法や制度の変更に関する座学研修等へ積極的に参加させ、勉強させている。

(モチベーション向上策)

- ◆モチベーションの維持は、相互の情報交換を行うことが必要である。サーチャーは、個々の問題を抱えていることから、そうした不安や疑問を共有し、相対化する機会が求められている。中級者以上になると、社内だけでなく、外部の研究会（接点）に参加し、それらの情報をメンバーで共有し、解消する機会が有効である。サーチャーは、誰からも評価されにくい側面があることから、モチベーションの維持・向上策は特に重要である。

4. ハイパフォーマーによるコメント

- ◆中級者以上になると、問題意識もルーチンワークの仕事から、新興国の調査を行う際にどうしたらよいかなど意見交換を行う機会を求めるようになる。
- ◆サーチャーの仕事の魅力の1つに、やればやるほど個人にスキルが蓄積されていくことがある。定年退職した後、活躍の場も広がっていく方もいる。
- ◆外部の研究会に参加する（他流試合への参加）メリットとしては、自身の立ち位置（市場価値）に気付くことが大きい。優秀な方と意見交換を行うことにより、自身のスキルで足りない点などの気付きを得ることが出来る。

5. 支援策への要望

- ◆特許調査では、適合率と再現率の両者が求められる。この競技会では適合率を重視しているが、再現率を評価できていない。検討頂きたい。
- ◆特許検索競技大会やエキスパート研修は続けていった方がよいと考える。当社の参加者の感想として、「エキスパート研修は、特定特許の引用文献無効資料を探すという実習があり、サーチャーより出願担当者に適しているのではないか」、「このような観点の実習も必要だが、対象特許の技術内容を詳しく知る必要があり、その分野が分からないサーチャーは議論に入れず、気の毒であり、もう少し細かく専門分野を分けたグルーピングをした方がよいのではないか」の声が聞かれている。
- ◆最近のサーチャー業務は、「調査 スクリーニング 分析」が含まれるような状況となった。これらを全て評価、スキルアップできるような研修が必要と考える。戦略を提言する人材の育成をどのようにすべきか、情報提供してほしい。

6. 示唆

- ◆サーチャーのモチベーションの維持策として、社内外を含めた相互の情報交換を行うことを推奨している。サーチャーの仕事の特性について十分に理解した上で、個々人の不安や疑問を共有し、相対化する機会を会社として作っていると言える。特に中級者以上になると、社内だけでなく、外部の研究会（接点）に参加が、サーチャーのモチベーションを高めている。

事業会社子会社M社

《企業属性》

企業属性	特許調査会社（事業会社子会社）
業種（調査分野）	化学
企業規模	24名
設立	-年
ハイパフォーマー勤続年数	10年

1．企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（会社概要）

- ◆ 同社は大手メーカー（化学、機械）の特許調査子会社である。子会社化される前は親企業の知財部の中に特許調査担当者がいたが、近年子会社として分社化された。将来的には海外のグループ会社からの仕事も担当する予定である。

2．サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（求められるスキル）

- ◆ インテリジェンス：これは付加価値をつけた情報を提供するスキルである。従来のスキルを釣りにたとえて言えば、「魚を獲ってくる」スキルだった。今後は魚を料理したり、意味付けとしての盛り付けするスキルが問われる。
- ◆ 親会社の経営は従来の事業からさらに多角化する戦略を採っている。このため経営層からは「何をやるか」が重要視されてきている。知財や技術のトップから次の開発テーマを探すための調査が求められている。
- ◆ 従来のように「無効化するための資料はないか？」ではなく、「今、ある研究開発を行っているが、今後どのように展開できるのか？マーケットがあるのか？」という「回答の難しい質問」がくる。サーチャーの分析力が不足しているため、このような問いへの回答は難しい。サーチャーとしては経営層の意志決定に役立てたいと強く思っているが、分析結果を提示してもまだまだ懐疑的な反応であることも多い。
- ◆ 知財スキル：上記のようなインテリジェンスが重要といえども、サーチャーの基礎となるのはサーチスキルであり、釣りに例えると「狙った魚を確実に獲ることができるか」ということである。情報と一口に言っても市場情報など様々な情報があるが、サーチャーにとってはとくに知財情報が重要であり、この情報を集められるサーチャーを求めている。
- ◆ 知財情報を集めるだけでは不足しており、特許的な判断（出願可否、侵害有無、無効化可否等）もできることが求められている。現状ではサーチャーの能力について特許の調査と知財判断が分かれてしまっている。しかしこのように特許調査と知財判断が分かれてしまってい

ると、知財判断の論理を組みながら資料を探していくという高度な業務ができない。一人が調査をして、知財判断ができる方が、効率的であると共に高度で難易度の高い判断が可能である。

- ◆ 新興国スキル：中国等の新興国の特許調査スキルが必要である。理想的には高い水準の英語を基礎として、新興国の言語も扱うことができると望ましい。

（スキルの関係性）

- ◆ サーチャーに求められるスキルを総括すると、まず基礎となるスキルは検索スキル、データベースの活用、英語力である。その後、インテリジェンススキル、知財スキル、新興国スキルを有するスペシャリストスキルに分かれていく。実際に同社の組織は分析する部署と知財・新興国関連の調査を行う部署とで分かれている。

（子会社の特徴）

- ◆ 子会社化することによって「仕事に対する厳しさ」が増したと感じる。親会社に内部化されている時よりも、求められる成果の水準や効率が高くなる。また、サーチャーが「自分の技術で食べている」という誇りや、「株式会社として黒字にしなければならない」という成果追求の意識が芽生えた。子会社化することでサーチャーが誇りをもって自立するようになった。

3 . サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

（育成方法）

- ◆ インテリジェンス：勉強会や外部コンサルタントを呼んで教育をしているが、効果の発揮に苦慮している。
- ◆ 知財スキル：育成方法は、知財人材と調査人材との融合化を図ることである。知財部からきたサーチャーに対して、現サーチャーが調査方法を教える。逆もしかりであり、現サーチャーに対して知財部出身者が知財スキルを教え、相互にスキルを高め合っている。
- ◆ 新興国スキル：新興国を対象とした調査結果やデータベース活用頻度を高めている。

（育成計画）

- ◆ かつて社内で標準的なスキルを定めたことがあったが、ツールが使えることと、サーチができることは異なることが分かった。最低限のスキルは定義することができるが、それ以上は難しいことがわかった。

（経験のデザイン）

- ◆ 特許調査は個人で完結する業務の場合が多い。そこでスキルアップ方法として、（個人ではなく）チームや同僚と一緒に仕事をする中で、他者のサーチの思想が分かるため、サーチャーにとって新鮮な機会と感じるだろう。
- ◆ また、サーチの成果が出るまでには時間がかかる。調査結果が妥当だったかどうかは数ヶ月先、数年先にわかる。だから、仕事をする際にいかに質を高めたかを評価基準にせざるを得

ない。また、最終的に意志決定の結果が判明し（審査請求結果や侵害結果等）調査結果が間違っていた場合には、「なぜ先行文献が見つからなかったのか」「なぜ漏れてしまったのか」と追求されるため、その恐怖感、緊張感がある。サーチャーの仕事では、いかにミスを減らすかが重要であり、クレームがこないのが成果といえる。事業のインフラのような存在である。

- ◆ ハイパフォーマーのA氏には複数の社員によるグループを任せている。仕事の量が増えているので、以前と比べて限られた時間の中で成果を出すようになった。これまでは良い成果を出すためにできるだけ時間を投入していたようだが、変化してきている。制約の中でも成果を出すのがプロフェッショナルであると考えている。この背景には子会社化されたことにより、社員にコスト意識と変革への意識が生まれたのではないかと思う。

（モチベーション向上策）

- ◆ サーチャーのモチベーション向上策としては、彼らの夢や未来についてのイメージを明確にしてあげることである。とくに、サーチャー業務は従来からの調査から、分析、判断といった高度で難易度の高いスキルが求められることを知ってもらいたい。一方、求められるスキルが高度であること自体がモチベーションにもつながると考えている。
- ◆ また、今後、社会全体で雇用が不安定になる中でどのようにして生き残っていくのかを考えると、特定分野においてスペシャリストになる方向性が考えられる。その点たとえ定年退職したとしても、サーチスキルが高ければ再雇用されたり、契約が考えられる。よってスペシャリストとして自分の価値を高めることがモチベーションアップにつながる。

（問題）

- ◆ サーチャーのうち誰かトップクラスの社員（ハイパフォーマー）がスキルを限界まで高めてほしいと思う。上限の社員のスキルを伸ばさない限りは、社員全体のスキルを高めることはできないと考えている。

（支援策への要望）

- ◆ 検索競技大会のテーマは環境変化に対応していないのではと感じる。検索競技大会には、とくにインテリジェンススキルである、データの加工・意味づけ・コンサルティングに関するテーマ設定を希望する。

4 . ハイパフォーマーによるコメント

（ハイパフォーマーの属性）

- ◆ 同社責任者によるとハイパフォーマーであるA氏は社内のロールモデルとしてすごく良いと思う。
- ◆ 知財部であれば業務の歴史が古いので、キャリアのロールモデルのイメージが明確である。しかし、サーチャーにはロールモデルがないのが問題である。ベテランのサーチャーがいるが、自己流で調査をしていたためあまり参考にならない。その意味では外から入ってくる中

途社員にも期待している。

- ◆ A氏は自らのスキルアップのために、社外のサーチャーとの交流を重要視している。現状ではINFOSTAのOUGに参加している。一般的に従業委員数が多い場合には社外との交流が億劫になりがちであるが、なるべく出た方がよい。

(ハイパフォーマーがスキルを伸ばした経験)

- ◆ ある事業所においてたった一人で特許調査を担当していた経験があり、仕事の範囲の広さや責任の重さの観点で、とても大変であった。今から振り返るとその際に基本的なスキルを獲得し、自分で考えることで初級者から中級者へ一歩進んだように思う。
- ◆ さらにレベルアップを実感したのは、サーチャーの新人を教育した時である。教育するに当たって「自己流の調査を教えるのは新人のためにならない」と思い、特許調査に関連する書籍を多く読んだ。これにより自分の頭の中で調査方法が明文化されフローチャートとして整理された。

(ハイパフォーマーの動機付け)

- ◆ サーチャーの第1のモチベーションとしては「人の役に立っていることが実感できること」である。
- ◆ 次のモチベーションとしては、エンドユーザーが単独では見つけられないものを自分が見つけることができるという「優越感」と「達成感」である。

5 . 示唆

- ◆ 親会社の経営戦略が大企業の中でも大胆な多角化を進めているため、同社ではとくに分析スキルが重要視されているものと思われる。
- ◆ 基礎スキルと、応用スキルがあり、調査スキルや語学スキルは基礎スキルである。また、分析スキル、知財判断スキル、新興国スキルが応用スキルと考えている。

6 . 示唆

- ◆ サーチャーのモチベーションの維持策として、社内外を含めた相互の情報交換を行うことを推奨している。サーチャーの仕事の特性について十分に理解した上で、個々人の不安や疑問を共有し、相対化する機会を会社として作っていると言える。特に中級者以上になると、社内だけでなく、外部の研究会(接点)に参加が、サーチャーのモチベーションを高めている。

事業会社子会社N社

《企業属性》

企業属性	特許調査会社（大企業子会社） 知的財産業務全般を取り扱う子会社
業種（調査分野）	化学
企業規模	約 50 名

1．企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（特許調査の体制）

- ◆ 同社は知的財産部が子会社になったものである。親会社は 2000 年代前半に持ち株会社に移行した。同社の技術情報グループは調査と出願の両方担当している者もいる。情報提供など調査が必要な業務が発生してくるので、調査と書類起案をセットで担当することもある。
- ◆ 知的財産業務全般の特徴として、明細書の内製率が高く、社内に弁理士が多い。より当事者に近い担当者が自ら明細書を記載するのである。
- ◆ 技術情報グループのメンバーは 30 歳代が中心である。以前は 50 歳代後半の社員が多かったが、サーチャーの能力としては向上の余地があった。2005 年ごろから、調査業務の強化に取り組んだ。
- ◆ 基本的なスタンスとしては情報依頼部署からの依頼に基づき調査を実施する。エンドユーザーにも調査できる環境はある程度提供しているが、より高度な調査が必要な場合、例えば現場で見つけることができなかつた無効資料調査について、技術情報グループへ依頼がある。このあたりの業務フロー上のルールは必ずしも定まっているわけではない。

（特許調査の変化）

- ◆ 技術情報グループの技術系スタッフの殆どは弁理士資格を取得している。出願動向、技術動向を解析し、提案できるようになりつつある。情報要求部署の依頼を受け身で待つのではなく、技術情報グループとしても言えるように、情報に付加価値をつけて提供するようになり、活動の場が広がってきた。
- ◆ 以前は事業部や研究所が新規事業を始める時にはサーチャーが検討に参加することは稀だった。今は技術者だけでなく、知的財産担当の双方からサーチャーの積極的な参加を求められている。研究所独自に技術の棚卸しをしたいという時も、サーチャーが特許情報の棚卸しの協力を行う。社内の風土としても、プロジェクトのフェーズを進める時も、特許調査の結果を説明するように求められるようになっている。

2．サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（ヒアリングスキル）

- ◆ ヒアリングにおいて、時間の制約のもと、相手の必要な情報が何かを過不足なく読みとることが求められる。あくまで情報要求部署の支援であり、相手のためになる「支援」をしなけ

ればならない。相手が特許文献を読み込んだ方が良い状況では、サーチャーは全部を担当しない。サーチャーは、特許調査をやればやるほど良い訳ではない。

- ◆ 情報依頼部署は、形式上は情報を依頼してくるが、本当は自分ではどのような情報が必要なのかを理解していないことが多い。特許調査の専門家ではないので、何が分からないかということが分からないのである。単に上司に特許調査をやれと命じられてサーチャーに相談してくる時もある。すべての情報を知りたいのは山々であるが、たとえば全世界の情報だけでなく、とりあえず日本だけで良い場合もある。
- ◆ ヒアリングを通じて、相手が求めている情報をできるだけ明確化してから、特許調査を行う必要がある。

(発明の特徴を掴む力)

- ◆ また、ヒアリングでは、話を聞いた上で、発明について何が新しいのかという技術的な特徴を掴む力が必要になる。いずれ明細書を書く場合には、発明の新規性、進歩性が重要である。特許調査担当者には出願を見据えたスキルが必要である。

(プレゼンテーションスキル)

- ◆ プレゼンテーションでは、できるだけシンプルに、今こういう方針で特許調査を実施しているということを分かりやすく伝える必要がある。情報依頼部署はどのような特許調査を行っているかが分かると、後で見直すこともできるのである。分類記号だけで還元しないで、分かりやすく説明しなければならない。

3 . サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

(ケースを用いたトレーニングの実施)

- ◆ 課題が漠然としたケース、発明の特徴が明示されていない自社のケースを用いてトレーニングを行っている。実際のケースを用いて人材育成を行うと効果的である。

(中長期的な関係の構築)

- ◆ 情報依頼部署の事業プロセスの結果をみるだけでも効果的である。調査担当者には特定のビジネスユニットが紐付けられていないため、その調査限りの付き合いになってしまうきらいがある。このため、事業の結果が見えにくい。そこで、情報依頼部署から特許調査を「レポート」されると良い。サーチャーとしては気軽に相談されるような存在になっていく必要がある。

4 . サーチャーによるコメント

(エンドユーザー教育の経験)

- ◆ サーチャーは、同僚と組んで仕事をするのが少ない。エンドユーザー教育を行ったことで、自分のスキルを見直すきっかけとなった。講師としても自分の考えをテキストに落とすことで、知識を一般化したり、偏りを整理したりすることができる。さらにそれを説明することで、知識が定着していく。

(地方の事業所での難易度の高い経験)

- ◆ かつて地方の工場で、特許検索相談会を開催した。1日で5、6テーマについてその場でヒアリングを行いつつ予備検索を行い、検索方針を固めて、相談者との合意を得るという過程

を、それぞれ1時間程度で実施しなければならなかった。これを1人で担当した時は緊張感があり、サーチを短時間で遂行するスキル、特に相手の要求をヒアリングし、方針を理解してもらうためにプレゼンテーションするスキルが高度に要求される機会であった。

5．支援策への要望

(特許検索競技大会)

- ◆ 競技大会が始まった頃は単発のイベントとしては画期的と感じた。ただし評価の客観性があるのかどうかについて疑問がある(主観的な評価なのではないか)。評価基準を開示すれば良いのではないか。また、スキルアップならばTOEICのように達成度を指標によって測定してほしい。

(検索エキスパート研修)

- ◆ 検索エキスパート研修は、先行調査、出願・審査前調査に特化しているが、企業のニーズとしてはそれ以外のパターンで、同じ研修手法で実施してほしい。たとえば、ある事業に参入したい場合、どのような情報を分析・解析すれば良いかを実習形式で検討する。こうした研修を受けることで、戦略の提言ができるだろう。また、研修には多様な人材を混ぜた方が良い。民間のベンダーも解析に関する研修を開催しているが、ベンダーの教育研修だけにツールの操作が中心であり、グラフを作成するところまでで留まる。考察まで進めるような研修が望ましい。

6．示唆

- ◆ 同社のサーチャーの一部は、出願業務を兼務している特性があることに注意する必要がある。
- ◆ また、同社の「支援」の考え方は興味深い。支援者としては、情報依頼部門に特許調査を担当させた方が良い場合もある。ヒアリングにおいては、望ましい解決策を踏まえ、どちらが特許調査の主体になるかという判断が求められている。

事業会社子会社〇社

《企業属性》

企業属性	特許調査会社（大企業子会社）
業種（調査分野）	電気機械
企業規模	80名
ハイパフォーマー勤続年数	3.5年

1. 企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（特許調査の体制）

- ◆ メーカーの親会社の調査部が 2000 年代前半に独立し、発足した子会社である。従業員約 80 名のうち、特許調査を担当する者（約 50 名）、翻訳を担当する者、特許に限らず技術文献の分析を担当するアナリスト（約 10 名）がいる。親会社でも業務遂行上必要な特許調査を行うこともある。親会社で発生した特許調査のうちの大半が子会社に発注されている。

（ニーズの変化）

- ◆ 同社に発注される仕事は、親会社の方針によって変化するが、外国出願などの費用の大きい出願前の調査、通常の国内出願の中でも重要な案件に関する調査が多い。
- ◆ 最近の特許調査に係るニーズとして、第三者対応、訴訟対応、新興国対応、などが挙げられる。以前からこうしたニーズはあったものの、対応できるのではないかという期待が高まってきている。新興国対応は、中国や B R I C S が中心である。アジアの調査を行っていく際には、知的財産法自体が確立していない場合もあり、判断が難しくなっている。
- ◆ 人材の確保は原則として親会社での公募制を採用しており、特許調査に興味のある人材が入社してくる。また、同社から特許調査に向いている人を誘うこともある。ただし、誰でも良いというわけではなく、社内技術に関与していないと親会社の事業・技術を深く理解していないので特許調査業務はできない。
- ◆ 子会社化によって調査品質と調査効率に対する意識が芽生え、サーチャーが努力しようとした。その結果、効率的に多くの調査を担当できるようにスキルが高まったと評価できる。実際に 1 人あたりの処理件数が向上している。

2. サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（目的の明確化）

- ◆ 特許調査のニーズが高度化してきているため、調査目的が捉えにくくなっている。大まかな方針しか示されない場合はコミュニケーション能力を発揮して、調査目的を明確にすることが求められている。
- ◆ これまでは検索式を構築して、ツールを操作することができれば良かったが、今やそれは当然のことになった。これからは、依頼内容から、ツールの特徴を踏まえたツール選択の判断も求められるようになる。

(抽象化能力)

- ◆ また、抽象化能力も重要である。特許調査の結果、スクリーニングの段階で、情報要求部署のニーズに沿った文献をできるだけマクロ的な視点で抽出できるかが問われる。ある技術のA B Cの構成要件についての先行調査を依頼されたら、構成A B Cについてより多くの関連文献の抽出が行える。また今まではたとえば「Aに該当する文献がある」などと報告すれば良かったが、これからはたとえば調査中に関連技術を見つけ「DやEについても調査を行った方が良い」という提案ができるようになることも必要である。こうした提案を行うためには、技術についてマクロの視点を持っていなければならない。
- ◆ 新興国の特許調査に関するのニーズもあるため、英語以外の語学力もあったほうが良い。英語で翻訳された特許文献だけではなく、原文での検索も並行して行ったほうが精度のよい調査が行えると思われる。とくにアジアの言語は抽象的な(意味合いを広くとれる)言葉が多いため、クレーム要件を特定の構成だけで捉えるのは危険である。
- ◆ 研究開発にかかわる技術者の調査スキルを高めるため、エンドユーザー教育は以前から重要とされている。

(レベル感)

- ◆ 初級者はツールを操作して特許調査ができるレベルである。その後、1～1.5年ぐらいうると中級者になる。特許調査の結果を評価できるようになる。
- ◆ 業務効率化も目的の一つに設立された特許調査子会社なので、依頼内容を捉えて過不足なく「効率的に」こなせるかが問われる。良い検索式を見つけ、余分な時間をかけずに特許調査を遂行しなければならない。
- ◆ 提案・提言が行えるレベル(上級者)に到達している者はそれほど多くない。上級者は何らかのプラスアルファの能力を持っている者である。単なる調査だけでなく、出願まで踏み込んだ提言が必要である。現状でも提言の材料となる情報は蓄積されているので、関係部門との連携により可能になっていくと思われる。
- ◆ 今は特許調査技術者の段階であるが、アナリストという道もこれからは重要である。

3. サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

(リーダー制とグループ間の打ち合わせ)

- ◆ 新人の導入教育は当然ながら実施する。同期入社が集まって行う集合研修で、基本的な特許調査ができるようになる。ただし、これだけではうまくいかないことが分かった。
- ◆ そこで下記の2つの人材育成を実施している。
- ◆ まずはリーダー体制である。技術分野ごとに少人数のグループをつくっている。そのグループの中でスキルの高いサーチャーがリーダーとしてメンバーの報告書をチェックし、不備があると指導を行っている。とくに検索式に関して、調査範囲の漏れがないかをチェックしている。このリーダー体制は、チェック結果をすぐに還元できるため、人材育成上効果的な取り組みである。リーダー体制の以前は管理職が一人でチェックをしていたが、より調査品質を向上させるため、組織を変えることにした。今後はリーダーの育成が課題である。日頃から自分のことだけでなく、周囲の指導を考える視点を持つ必要がある。
- ◆ 次に、グループメンバー間での定期的な打ち合わせである。グループの中では同分野の調

査を行っており、また、同じようなテーマで調査を重複して行うことがある。このような場合は、打ち合わせで事例を取り上げて、注意点を共有していく。

- ◆ 特許権の登録状況を確認する。審査官が審査に用いた参考文献を確認する。特許調査の結果、自分が探した参考文献の方が有効であった場合には達成感がある。
- ◆ 自分の調査結果と審査官の調査結果を比較することは内省につながる。

4．ハイパフォーマーによるコメント

(講習会への参加)

- ◆ 調査を担当する前は親会社で研究開発を担当しており、特許出願の明細書を書いた経験もあった。そのため、研究開発、知的財産の知識については基礎があったといえる。
- ◆ 特許調査の方法論には定説がない。様々な講習会に参加して教わってきた。色々な方法を聞いたが、その中で有効なものを自分なりに取り入れてきている。2年ぐらいで自分の方法が確立した。

5．支援策への要望

(特許検索競技大会)

- ◆ 「何を競うのか」「参加者に何を求めているか」という項目だけでも開示されれば参加意欲が湧く。

(人材確保)

- ◆ 困っているのはサーチャーの人材確保である。事業部から入社意向のある人材を見つけるのは難しい。国としてもサーチャーの仕事内容や社会貢献内容のアピールをしてほしい。

6．示唆

- ◆ 同社では、これまでは検索式を構築して、ツールを操作することができれば良かったが、今やそれは当然のことになっているという。これからは、依頼内容からツールの特徴を踏まえたツール選択の判断も重要視されるようになると述べている。このように、ツールの技術進歩は、それに対応した高度な調査、分析スキルだけでなく、「ツールの選択スキル」が要求されるようになると考えられる。
- ◆ 同社では、業務効率化も目的の一つに設立された特許調査子会社なので、まずは依頼内容を捉えて過不足なく「効率的に」こなせるかが問われていた。とくに特許調査子会社になると「業務の効率化」が求められる傾向がある。特許調査子会社では、特許調査をできるだけ早くこなすためのヒアリング、検索式の構築、調査提案スキルが試されると思われる。

事業会社子会社P社

本レポートはハイパフォーマーによる個人的見解であり、同社による意見ではない。

《企業属性》

企業属性	知財コンサル会社（子会社）
業種（調査分野）	商社系シンクタンク（新事業開発、投資等の目利き等）
企業規模	約 100 名
ハイパフォーマー勤続年数	10 年（メーカー勤務時代の発明リエゾン担当年数を除く）

1. 企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（知財情報を活用したコンサルティングの内容）

- ◆ 同社では通常の特許調査会社のサーチャーとは異なり、単なる先行技術調査や無効資料調査等のスポットではなく、戦略の提言につながるまでを支援している。すなわち、事業判断に資する戦略提言の提供を志向した、高付加価値型（真）の知財コンサルティングを提供できる点が注目に値する。
- ◆ かかる戦略提言を短期間で行うためには、全体俯瞰を踏まえながら効率的かつ精緻に特許情報を解析することが求められる。これに応えるべく、独自の解析手法を開発し、対象企業の特許ポジションを効率的かつ明瞭に炙り出すとともに、特許の対比を通じて技術的優位性・差別化要因までも探索可能としている。
- ◆ また、商社系シンクタンクという特質上、投資・買収戦略支援や、ニーズとシーズを結ぶアライアンス戦略支援、さらには新規商材のマーケティング支援や用途開発支援までもが、現場（クライアント）から要求されるため、これらに最適に対応するための手順やハウターの形式化にも努めており、知財コンサル案件で実績を挙げるとともに、社内教育（OJT等）にも役立てている。
- ◆ 知財コンサルの一例を採り上げると、投資判断支援では、調査時点における知財の目利き（狭義の知財DD）のみならず、例えば、過去の技術開発テーマの変遷や、支援時点で直近公開された特許情報を総合勘案しながら、将来予測（特許情報に基づく先読み）までも行い、ハンズオン経営に資する投資後の知財戦略提言を行うこともある。

（業務内容からみた特許調査会社、事業会社への提言）

- ◆ 一般にサーチャーの仕事は先行技術調査、無効資料調査といったスポット的（自己完結的）なものが多いが、これではいつまでも経っても仕事の範囲は限定的であり、何より、高付加価値型のものに成り難い。
- ◆ これは、決してサーチャー（調査会社）だけの問題ではなく、仕事を依頼する側にも問題がある。具体的には、企業知財部等の依頼する側では、目先の仕事に追われるばかりで、知財経営に関するマインドが欠如している場合が多く、サーチャーをより有効に活用しようという機運が欠如しているといえる。すなわち、例えば、メーカーといえども、商品ライフサイ

クルの短縮やニーズの多様化に応え、業態の変革を図るには、投資・買収やアライアンスが不可欠となりつつあり、上述したような戦略支援のニーズが本来的に高まっている。

- ◆ しかし、かかるニーズの高まりに反し、企業内でより活躍すべき知的財産部員は、旧態依然とした体質や既存業務から脱却できないため、ニーズが顕在化されることは極めて少なく、その結果、経営層への情報発信や戦略提言に至らず、自分達のプレゼンスを向上できずにいる。
- ◆ しかも、「鶏が先か卵が先か」の議論ともいえるが、仮に知的財産部員がニーズを顕在化させ、知財経営に資する調査等をサーチャーに依頼しようとしても、現在のサーチャーの業態や経験値を踏まえると、応じることができるかは甚だ疑問である。
- ◆ すなわち、特許調査業務の高度化のためには、知的財産部員がニーズを顕在化させるという課題と、サーチャーのスキルアップという2つの課題があるのであり、両輪で対応していく必要がある。

2. サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

(スーパーサーチャーと知財アナリスト)

- ◆ ひとつは「スーパーサーチャー」という方向性である。これは、検索に関して巧みの技術を磨くサーチャーである。希少価値があるので、需要が残るだろう。ただし、かかる希少価値を維持していくには、例えば、今後、ニーズが高まるである中国特許調査に対応していくこと等が不可欠である。
- ◆ もう1つは「知財アナリスト」という方向性である。調査結果に高付加価値を付けて、知財経営に資する(真の)知財コンサルの領域にまで関わるのである。知財アナリストの情報提供先は経営者や事業部長なので、知財に詳しくない者でも分かるように解析結果を咀嚼して分かり易く説明する能力が必要なのは勿論、彼らの琴線に響くような表現に不可欠な企業経営や財務のリテラシーまでも必要であり、これらを身に付けて初めて知財情報と企業経営の情報を有機的に結びつけることができるといえる。

(提案の重要性)

- ◆ 特許調査会社のサーチャーはもっと事業会社に対しては提案する必要がある。知財情報をもとに戦略提案の資料を作成し、知財部の若手社員に「あなたとともに御社をより良くしたい」、端的にはいえば「あなたを出世させたい」という提案を心掛ける必要がある。提案資料は、目の前の若手社員を通じてその上司、さらにその上司に伝えてもらえるように巧みに作成する必要がある。

3. ハイパーフォーマーによるスキルアップ経験

(講師経験での受講者の一言で奮起)

- ◆ 同氏はもともとコンサルタントであったため、コンサルティングや提案活動の下地があった。ここに、社内で特定の解析ツールを使うことができる環境が与えられたことで、視界が広がった。解析ツールがあれば、簡単に情報を解析できることが分かった。
- ◆ 次のターニングポイントは、ベンダーが開催したセミナーの講師経験である。教えることで自分の勉強になる。とくに上級者の受講生から言われた一言が自分を変えた。それは「あな

たの方法は、出願件数の少ない企業や分野で通用するのか」という批判的な質問である。この一言に対して、同氏はその場では回答を持ち得ず、明確に答えることができなかった。たしかに解析には一定の出願件数が必要であった。同氏はこの経験では歯がゆさ、悔しさを感じたものの、これをバネにして、寝食を忘れて新しい手法（出願件数が少なくても通用する手法）を自分で開発した。それを講演や論文で発表すると、さらに情報が集まってきており、現在ではこれを強みとしている。

4．支援策への要望

（資格化のメリット）

- ◆ 検索競技大会に関しては、表彰者の動機付けが不十分ではないかと感じる。特許調査会社としては、表彰されたことにより、受注につながる事が重要である。
- ◆ 現状では業界に対して人気がないのが問題である。競技大会を資格化することで、優秀な人材が集まってくるのではないかと。特許調査会社にも信頼感が生まれる。これにより高い付加価値の仕事ができるのではないかと。単価の下落を抑えることができると思われる。
- ◆ 知財アナリスト研修を実施している知的財産教育協会は、国家資格化のノウハウを持っているので連携すべきである。

5．示唆

- ◆ 同社では知財情報の「解析」を行って経営層に知らしめており、こうした先進的な特許調査会社の知恵と、事業会社の現場の知恵を結集する必要があるとも考えられる。
- ◆ ハイパーフォーマーは「単に特許マップを並べるだけならば誰でもできる」と述べており、非知財情報を有機的に統合して分析することの重要性を指摘した。単なる特許マップ（集計）と解析とは厳密には意味が異なることに注意する必要があるだろう。アナリストの提案相手は事業担当者のため、様々な情報を統合して、分かりやすく示していく必要がある。
- ◆ また、ハイパーフォーマーは講師経験での受講者の一言「あなたの方法は、出願件数の少ない企業や分野で通用するのか」という批判的な質問に対して明確に答えられなかった経験をもとに奮起し、自らの特許調査の解析手法を導き出した。すなわち、特許調査は未開拓な領域が残されている分野であり、自分が業界において開拓者になるという進取の気持ちも成長経験になる。

独立系調査会社Q社

《企業属性》

企業属性	特許調査会社（独立系）
業種（調査分野）	化学・材料系
企業規模	1名
ハイパフォーマー勤続年数	21年

1. 企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経歴）

- ◆ 同社は電気機械メーカーを退職した研究者が1990年に起業した特許調査会社である。メーカー時代に技術者として特許調査業務を経験しており、サーチャーという仕事に興味を持っていた。当時はインターネットの普及前で、データベースの使用のためには独特のコツが必要であった。
- ◆ 起業後、情報科学技術協会の情報検索能力試験に合格し、業務展開のきっかけを掴んだ。さらに、情報科学技術協会のOUG特許分科会、サーチャーの会に所属し、サーチャーの仲間を作った。サーチャーの会には企業のサーチャーだけでなく、図書館司書やビジネス系のリサーチャーもいるため、異質な人材と交流することができた。

（特許調査の変化）

- ◆ 退職当初は元所属先企業からの特許調査の依頼が多かった。最近では認知されてきて、特許調査会社からの依頼が増えてきている。さらに、仕事の規模としても単なる先行技術調査ではなく、侵害防止調査等の調査範囲が広い特許調査が多い。

2. サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（エンドユーザーとの差別化）

- ◆ 今はエンドユーザーも簡単に検索できる時代である。ただし、検索の中でも特許調査にはコツがあるので、特許調査系のサーチャーにしかできないことをやるべきである。
- ◆ 特許調査のツールが増えたため、サーチャーとしてはツールを紹介できることもまた重要である。そのためには特許分類やキーワードの扱い方等の特許調査ツールの特徴を知っておく必要がある。とくに、エンドユーザーは、キーワード検索を行うことができるものの、分類記号での検索までは難しい。そこにサーチャーの強みがある。また、エンドユーザーはキーワードを言ってくるが、その上位概念のキーワードについて意外と見つからないこともあるため、その点をサーチャーのヒアリング技術、および各種ツール（例えば、JSTのシソーラス、PATOLISの技術用語サーチガイド）によって把握することが重要となる。

（難易度の高い調査）

- ◆ 調査目的に当てはめると、レベル1が出願前の先行技術調査ができるレベルである。レベル2は、無効資料調査ができるレベルである。無効資料調査の調査範囲は少し広くなり、さら

に、技術文献をみる必要がある。無効資料化できた経験があると成長につながる。レベル3は侵害防止調査ができるレベルである。調査漏れのリスクが大きく、特許調査の責任が問われるものである。侵害防止調査になると、特許調査を活用した結果、侵害せずに事業を進めることができたかどうか評価できるため、成長しやすい。

(新興国を対象とした調査)

- ◆ 現在は企業が新興国に進出しているため、そうした国を対象とした特許調査を行う必要がある。これまでの外国調査は英語による特許調査ツール(STN、INPADOC、DIALOG等)で足りたが、これからは新興国の特許調査をするために新興国の原文で特許文献を読みこなす必要がある。

3. サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

(情報科学技術協会の分科会、勉強会での研鑽)

- ◆ 独立後、情報科学技術協会のOUG特許分科会、サーチャーの会に所属し、他のサーチャーとの積極的な交流を図っている。こうした人とのつながりは大きく、様々な勉強会に出席できるだけでなく、業務で困ったことがあるとすぐに聞ける仲間やライバルがいることは心強いものである。

(演習形式のセミナーで特許文献の読み方を教わる)

- ◆ 特許出願業務についてはそれほど経験がなかったため、サーチャーとして独立した初期の頃は特許文献を読み込めていなかった。無効資料調査で相手の特許をつぶす場合に、異なる製品で同じような技術を用いた特許を見つけると効果的であるため、特許文献を様々な観点から探し、深く読む必要がある。情報科学技術協会のOUGの検索演習で弁理士が講師だったため、特許文献の読み方を教わることができた。

4. 支援策への要望

(特許検索競技大会)

- ◆ 特許検索競技大会は基礎的な特許調査スキルの評価に関しては不足しているのではないかと。データベースの内容や索引、エンドユーザー教育など、調査を実施する上で必要となる基礎的なスキルがある。それを補充するのが情報科学技術協会の情報検索能力試験であるが、ただし、同試験は実技試験ではなく、また、認知度も低いという課題がある。
- ◆ また、特許検索競技大会の評価ではある程度の客観性が必要となる。

5. 示唆

- ◆ サーチャーのあるべき姿として、特許分類での検索や上位概念でのキーワードの発想など、エンドユーザーではできないことがポイントである。
- ◆ また、個人で経営している小規模な特許調査会社の人材育成では、自己研鑽に限界があるため、勉強会等により共に成長していく仲間・ライバルが必要である。

独立系調査会社 R 社

《企業属性》

企業属性	特許調査会社（独立）
業種（調査分野）	全般
企業規模	250 名
設立	1959 年
ハイパフォーマー勤続年数	3 年

1. 企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（会社概要）

- ◆ 同社は 1959 年に設立され、世界中からの特許情報の収集、特許文献の翻訳、技術情報の調査、日本の技術の海外での権利化、特許紛争の解決に関する支援を行っている。2001 年 4 月には、知的財産に特化したシンクタンクを設立し、最先端技術などの研究段階から商品開発を経て販売に至るあらゆる段階において、公知例調査(無効資料調査)、侵害防止調査(クリアランス調査)、最先端技術の動向/情報の収集・分析、知財戦略の構想策定・実行支援ならびに戦略的活用のコンサルティング・サポートに至るまで、幅広いサービスを提供している。

（特許調査の体制）

- ◆ 調査業務は、調査部門のスタッフが同社内にある国内外特許出願サポート部門や国内外商標出願サポート部門と協働して当たっている。
- ◆ 調査業務については、業務の 8 割程度はサーチャーが 1 人で遂行することが多く、複数人で行う業務は規模が大きかったり、難易度が高かったりする案件に限られている。

（サーチャーの位置づけ）

- ◆ 調査部門のサーチャーに特化した人材像ではないが、同社は、従業員の目指すべき人材像として、「パテントエンジニア」を掲げている。パテントエンジニアとは、国ごとに異なる知的財産関連の「法律」、次々に誕生する「技術」、業務の国際性に見合った「語学（特に英語）」、3つのスキルを総動員する仕事として規定している。

2. サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

(サーチャーに求められる仕事の領域の変化)

- ◆ 顧客である知財部の役割が変化(単なる特許調査から研究開発戦略の構築や経営課題の解決に資する情報提供へと上流工程に関する仕事が増えている)に応じて、昨今では先行技術調査や無効資料調査に加え、研究開発の方向性に関する戦略策定や M&A に関する調査が、件数は多くはないが、近年増加している。

(サーチャーに求められるスキル・知識の体系「明記文書の有無など」)

- ◆ サーチャーに求められるスキル・知識の体系について、明記した文書等は策定していない。同社内の正社員に共通する人事制度の枠組みで、職位ごとに求められるスキルについては明記しているが、それらは「上司の助言を仰ぎながら、業務の一部を遂行・完結させることが出来るなど」の表記であり、サーチャーの具体的な仕事内容に踏み込んでいるものではない。

(サーチャーの採用・配置の状況)

- ◆ 最近、定期的に調査部門に所属する新卒社員を採用している。新卒で調査部門に配属された者は、原則として調査部門内にて、特許調査等に関するキャリア形成を行うこととなっている。
- ◆ ただし、場合によっては、調査部門から国内外特許出願サポート部門や国内外商標出願サポート部門へ一時的に異動を行うなど、調査だけでなく、出願知識の取得や出願手続きに関する経験を踏ませる人材配置も行っている。また、意欲の有る者/優れた業績を有する者に関しては、仕事を選べる社内公募制度を用意している。
- ◆ 最近、海外の特許調査等に強いメーカーの知財部出身で 20 代後半の者を中途採用した。

(サーチャーのあるべき姿・将来像について)

- ◆ サーチャーの将来像としては、経営戦略・知財戦略への提言が行える分析のエキスパート、国内外の法律問題に詳しい法律のエキスパート、技術に詳しい、研究開発部門への提言が行えるエキスパートへと分化していくと認識している。

(サーチャーのあるべき姿の実現に向けて必要なスキル)

- ◆ あるべきサーチャーのスキルとして、特筆すべきは、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、部署全体へ共有化するスキル、顧客との信頼関係を構築した上で、コストや納期を含めた最善の提案を行うスキル、知的財産領域に関する知識だけでなく、MOT・MBA といった周辺領域の知識について活用できるスキルが考えられる。

3. サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

(入社後のサーチャーの育成のしくみ)

- ◆ サーチャー業務の閉鎖性については、調査の性格上必要なことであるが、サーチャーの視野も狭めてしまう可能性がある。同社では、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、サーチャーの視野を広げている。

- ◆ 同社のサーチャーは、目下の業務に関して知識習得する機会と中期的なスパンで自身のキャリア（テーマ）を伸ばしていくための知識習得の機会が必要であると認識しており、学会等での発表や対外レポート発表（寄稿も含む）は、後者の機会を提供するものとして重視している。
- ◆ 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している。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るなど、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っている。また、当社のサーチャーが講演する際の資料等についても、部署内で閲覧できるようにしている。
- ◆ 同社のサーチャーは、自ら自身のキャリアアップに資する外部セミナーに関して、情報をキャッチしており（同社も必要に応じて上司が提供）、自発的な参加を行っている。セミナーに関する費用に関しては同社が負担している。

（サーチャーへの仕事の与え方・経験のデザイン）

- ◆ サーチャー各人の性格等に応じて、段階的に難易度の高い仕事を与えていくサーチャーと比較的早期から新たな仕事や難易度の高い仕事を与えていくサーチャーに分けて、経験値を高めている。後者のタイプのサーチャーには、自身の現在の能力やスキルと当該業務に求められるレベルとのギャップを認識してもらうことで、サーチャーのキャリア形成に関する動機づけを行っている。

（モチベーション向上策）

- ◆ モチベーションは、他者から与えられるものではなく、自らが感じるものであるが、感じる機会を与えることが重要である。当該サーチャーにとって、難易度の高い調査や新たな調査を任せられる場合には、その仕事の意義や面白さ、その仕事の延長線上にある新たな仕事の可能性などについて、語りかけている。難易度の高い/経験の無い新たな調査を任せられる際の「仕事の意味づけ・本人のキャリア形成に対する位置づけ」が重要であると認識している。

（支援策への要望）

- ◆ 知的財産業界の特徴として、知的財産業界内のクローズな人材育成機会の設定に陥りやすい面がある。知的財産は、あくまでも経営戦略・事業戦略実現の一手段であるため、MBAのような環境（例えば、知財出身では無い人が講師、受講者も知財関係者と非知財関係者を混在させる）を提供し、知財情報分析を経営戦略・事業戦略にいかに関与させるか、ケーススタディやディスカッションベースで学ぶ機会があってもよいのではないかと。このような機会は、特許調査単体では困難である。

4 . ハイパフォーマーによるコメント

（ハイパフォーマーの属性）

- ◆ 同社責任者によるとハイパフォーマーであるA氏は、入社3年目であるが、早期より難易度の高い仕事を与えることにより、自身のキャリア形成に関して積極的にチャレンジしている人材であるという。A氏の目指すキャリアイメージは、同社の責任者の描く3つの方向性のなかでも、「国内外の法律問題に詳しい法律のエキスパート」である。

(ハイパフォーマーの感じるやりがい・達成感)

- ◆ A氏が仕事のやりがいや達成感を感じるのは、顧客に感謝されたり、頼りにされたりする時である。特許調査は、顧客である知財部のなかでの一部分の仕事であるが、顧客の会社が抱えている課題や組織の状況など、調査を行う上での背景となっている情報についても共有しながら、行う仕事に対して、やりがいを感じるという。

(ハイパフォーマーとなるきっかけとなった経験など)

- ◆ A氏は、顧客から意見を求められる機会が増えてきたことにより、自身の仕事の中身について深く考えるようになった。調査の結果報告だけでなく、結果を踏まえてどのような助言が出来るか、考えながらレポート作成を行っている。なお、助言等に当たっては、どこまで踏み込むべきか、そのレベル感に気を使っているという。
- ◆ 今年9月には、中国で開催されたカンファレンスにて英語にてプレゼンを行った。このような経験も、A氏にとっては、障壁は高かったが自身のキャリアをイメージする上で、非常に役立ったという。

5. 示唆

- ◆ クライアントである知財部の変化等を踏まえ、サーチャーのあるべき姿・将来像について、単一ではなく複数のあるべき姿を描いている。ただし、具体的なキャリア形成のステップについては、未だ社内で明確には規定できておらず、マネジメント層の仕事の与え方等で対応を行っている。
- ◆ サーチャー業務の個人完結性については、業務の性質上やむを得ないことであるが、育成の視点を踏まえると、特に初中級レベルから、社内の同僚サーチャーとの接点、社内の他部門の接点、社外の知財部門スタッフやサーチャー、経営・企画部門のスタッフとの接点をどのように形成していくかが、サーチャーの高度化を図る上で重要となると思われる。

独立系調査会社 S 社

《企業属性》

企業属性	調査会社（独立系）
業種（調査分野）	全般
企業規模	254 名
ハイパフォーマー勤続年数	3 年以上

1．企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境の変化）

- ◆ サーチャーの仕事の変化としては、これまでは特殊なデータベースを扱うこと自体がスキルであったが、簡便なツールも誕生し、情報を引き出すこと自体にはスキル性は見出せなくなった。その結果、どのような情報を引き出せるか、情報の質が問われるようになってきた。

（特許調査の位置づけ）

- ◆ 特許事務所の主たる業務は出願手続き業務であるが、発明をどのように活用するのか等の今サルティング業務に注力していく予定である。その中で特許調査は重要な役割を担っている。
- ◆ 売上に占める割合は、特許調査業務が 2 % ぐらい、コンサルティング業務がわずかである。クライアントへ調査結果だけ報告するのではなく、メーカーの研究開発戦略まで踏み込んで提案できるようになることを目指している。

（特許調査の体制）

- ◆ 特許事務所には珍しいかもしれないが、特許調査を専門とする部門があり、8 名が調査業務を行っている。

2．サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（求められるスキル）

- ◆ 初心者から 3 年ぐらいで、中級者（1 人前）になってもらうことを想定している。
- ◆ 上級のサーチャーに位置づけられるのは、15～20 年間のキャリアがある人材である。
- ◆ 上級のサーチャーとしては、いかに自分としての特殊性を備えることが出来るかどうかである。プレゼンに長けている人材、ある分野の調査に長けている人材等、それぞれの特質をどのように出していけるかが求められている。
- ◆ 調査の対象としては、知財情報に加え技術論文までカバーすることもある。

3．サーチャーの育成方法、モチベーション向上策

（育成方法 OJT）

- ◆ 案件ごとに（案件の中で）OJTによってノウハウを身につけてもらうようになっている。
- ◆ 調査対象について解釈できるステップ、検索式を立てるステップ、情報を抽出するステップ、文献を評価するステップ、報告書を作成するステップに分けられる。
- ◆ 技術や事業スキルの理解に関しては、案件ごとに各自が OJT の中で習得していく。また、重要課題については、前述の改善活動を通じて、共有化を図っている。

（改善活動について）

- ◆ 改善活動を奨励している。週に 1 時間、どの組織（部単位）も行っている。業務の改善、スキルアップの時間として確保されている。25 年以上にわたり、全社的に改善サークル活動を行っている。事務手続の効率化、資源節約のための活動はもちろんのこと、明細書の品質向上のための改善、発明者とのインタビューの効率化など、これまで様々な活動に取り組んできた。
- ◆ 改善サークル活動は所長をトップとする改善サークル活動推進委員会により管理・運営している。現場では部門長を中心とした職場推進委員が、各サークルの活動を細かくフォローしている。各サークルは 6 ヶ月間で 1 テーマ、年間 2 テーマの活動を実施しており、活動期間中は、より有意義な活動となるよう、定期的なトップインタビューや進捗管理が細やかに行われる。最新技術や法律を学ぶ「勉強会活動」も実施しており、改善サークル活動同様、所内大会を行っている。
- ◆ 30 チームが改善活動に取り組んでいるが、上位 10 チーム（効果が生じている）については、年に 2 回の社内発表会（全員参加が必須）でプレゼンを行うこととしている。改善推進室が、改善活動が経営にどのような効果をもたらしているのか客観的な計測（数値化）を行った上で、上位部署を選定する。
- ◆ サチャーは職人気質があるので、改善活動を始めとした勉強会で、情報の共有化を図ることが必要である。
- ◆ 改善活動の効果の 1 つとして、部署内でのコミュニケーション推進がある。調査に入ると、なかなか周りと話す機会も少なくなるが、週に 1 時間は同僚とコミュニケーションを取る時間を確保している。

（研修について）

- ◆ 月 1 回、弁理士を呼び、判例等を題材とした勉強会を行っている。
- ◆ そのほかに、弁理士が主催する講習会、データベース会社の研修会など外部研修にも積極的に受講させている。出来るだけ対外的な接点を持たせ、独りよがりにならないようにしている。
- ◆ 新卒者に対しては、入社後、知財法の研修を 1 ヶ月実施している。
- ◆ 対外的な調査セミナーやメーカーへの講師派遣を行っているので、講師としてプレゼンスキルが磨かれる機会がある。

（自己啓発支援）

- ◆ 自己啓発の支援としては、競技大会やサチャー試験への参加奨励があり、そのような活動

を行うことを、評価の要素としている。調査に関する図書の購入支援を行っている。

（経験のデザイン）

- ◆ 顧客との見積もりの交渉や調査の範囲等の打ち合わせ等の条件設定は中級者以上が行い、初級者には決まった条件の下での調査の工程を実施させるようにしている。

（モチベーション向上策）

- ◆ 部下には、どういった案件（分野の）の調査が行いたいのか、本人の希望について把握するようにしており、部下のレベルに応じてチャレンジできる機会を設けている。また、サーチャーそれぞれが得意とする調査に応じて、仕事を割り振っている。
- ◆ モチベーションの維持・向上策として、初級者のサーチャーを始めとして、クライアントの発言等を必ずフィードバックするようにしている。出来るだけ客先に同行させ、やりがいとともに責任感を感じてもらっている。
- ◆ 事務所の経営方針が、アメンバー経営（一人ひとりの数値目標が明らかにされ、その成果が計測されている）を目指しているので、サーチャーの成果も測られ、自身の成果が目に見えやすい。

4 . ハイパーフォーマーによるコメント

- ◆ 前職はメーカーの知財部で明細書を作成していた（4年程度）が、審査官の拒絶（中間処理）のケースに直面したことがきっかけで調査の世界（当社への中途入社）へ飛び込むことを決断した。
- ◆ 顧客からの感謝の言葉や多様な技術を勉強する機会があることが、仕事の喜びであり、モチベーションの向上につながっている。
- ◆ 外国調査など、調査を深めていきたいという想いが強いが、社風として、新たな調査の立ち上げなど提案できる環境にあることは、やりがいにつながっている。
- ◆ 顧客からクレームを受けたときには、必ず上司に報告し、その後の対応策のアドバイスをもらっている。上司に判断を仰ぐのは、冷静かつ客観的な対応策を講じるためである。調査は、個人で行うことが多いので、助言を仰ぐ機会を活用できているか否かが重要であると考えている。

5 . 支援策への要望

- ◆ 検索競技大会のようなイベントで、点数付けを行ってくるのは自身のスキルの確認機会としてありがたい。競技大会後、フィードバックセミナーがあるが、非常に勉強になる。具体的に、審査官の判断のポイント等が分かるので有意義である。
- ◆ 検索競技大会で上位入賞した場合には、よりプレゼンスが高まるような表彰形式となるとよいのではないかと。
- ◆ 各社がサーチャーを育てる際に、それぞれのステップ（工程）の中で、どのような資質を重視しているのか、またどのように見極め、評価を行っているのか等の情報が提供されると有効ではないかと。

6 . 示唆

- ◆ 全社的に実施している改善活動は、サーチャーの情報共有化、業務改善、コミュニケーション力の強化に役立っている。単なる情報交換会とは違って、具体的な業務改善に寄与するアクションが求められる取組は、毎月の取組が蓄積となって、サーチャー個人はもとより、当該組織（調査グループ）自体の強化にも繋がるものと推察される。
- ◆ また、調査会社であるので、外部の研修講師となることが多く、サーチャーの成長機会とも言える。

独立系調査会社 T 社

《企業属性》

企業属性	調査会社（独立）
業種（調査分野）	電気機械、化学
企業規模	4名
ハイパフォーマー勤続年数	10年以上

1. 企業概要、特許調査の位置づけ・体制

（経営環境の変化）

- ◆ クライアントは、東京、大阪、名古屋の企業が多く、分野は電気機械系が 6 割、化学系が 4 割である。
- ◆ 中国の調査はデータベースのきめ手が無いので調査として難航する。出所のデータが信用できなかつたり、絞りこみ検索に対応できなかつたり等の業界共通の課題を感じている。韓国語は対応できるので調査は受けている。
- ◆ 社長が、企業や機関での研修の講師を受注しており、年間 10 本以上は、研修に関する教材を書き下ろしている。

（特許調査の位置づけ）

- ◆ 東京、大阪、名古屋等の電気機械及び化学関係企業より、特許調査を受託している。

（特許調査の体制）

- ◆ サーチャー（3 名）、事務方（1 名）の体制である。多くが中途採用であり、前職は、企業内サーチャーを経験した人材、企業の知財部（出願管理など）を経験した人材、医療用の IT システムのエンジニアである。
- ◆ 検索式の主要な部分については、経験のあるサーチャーが組んでいる。

2. サーチャーのあるべき姿、サーチャーに求められるスキル

（あるべき姿）

- ◆ 上級者のサーチャーは、顧客の打ち合わせ時において、顧客の要求だけでなく、サーチの範囲等のより良い調査提案を行える人材である。
- ◆ サーチャーの仕事は言わば生命保険のような仕事であると感じている。サーチャーの仕事そのもので、利益を生み出すものではないが、安心のために（リスクヘッジのために）、調査会社に依頼がくるものであり、コンスタントに成果が目に見えるものではない仕事である。
- ◆ サーチャーとは、サービス業であり、技術部門（技術者）と知財部の間をつなぐ人材であると思う。

(求められるスキル)

- ◆ よい検索が出来るには、当該技術及び周辺領域に関する技術についての理解が求められる。技術だけ分かるのであれば、エンジニアと変わらない。適切なサーチの範囲を想定できるのが中級者以上のサーチャーのスキルの1つである。
- ◆ 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。
- ◆ 検索式の監修は、すべて社長が行っている。
- ◆ コミュニケーションスキルは重要であるが、にわかには育成し難い。技術者が言ったことだけに捉われないようにすることが重要だと指導している。
- ◆ 社内では、顧客との打ち合わせについては簡単な方法論（発想方法）を持っている。ヒアリングを行っている時点で検索式を想定するようにしている。技術者は、技術のことを言及するので、サーチャーの方でその上位概念をつくり、それを構成する要素を考えるようにさせている。例えば、「トイレの人感センサー」であれば、センサーという上位概念をつくり、赤外線や超音波などの上位概念を構成する要素について洗い出していく。そのような話を出していく中で、技術者と協議しながら、適切な調査の範囲を提案していく。トイレを場所として捉え、場所であれば、廊下、玄関、トイレなどのように構成要素を洗い出す。
- ◆ 顧客の真のニーズを把握するためには、顧客に気づきを与えるキーワードをインタビュー時にサーチャーが提示できるかが鍵である。
- ◆ いったん、調査対象を広げ、その上で絞れば、そんなに検索式を間違えることは少ないと考える。インタビュー時に俯瞰図が描けるかが重要である。
- ◆ 調査会社に戦略提言までの依頼は少ない。事業会社であれば、一部サーチャーに戦略提言を求めるかもしれない。戦略提言を行う人材とは、企業の経営企画部等とディスカッションが行えるような知識とスキルを兼ね備える必要がある。

3 . サーチヤーの育成方法、モチベーション向上策

(サーチャーの育成方法)

- ◆ 基本的に OJT で育成している。初心者であっても3年近くで一人前にしていかなければならない。
- ◆ 知財部出身の人材については、あまり教えることは無かった。調査方針、資料抽出の基準などのすり合わせを行っている。
- ◆ 初心者（SE 出身者）は、一から勉強してもらった。サーチャーが見て喜ぶ内容よりも、知財部で教わること（知財法、新規性とは何か）について、先ず教えて、それに関する調査を担当させ、レベルアップすれば、また知財部で教わることについて教えて、それに対応する調査を担当させている。
- ◆ 社長自身が、各機関や企業で研修の講師を担っているので、その資料を教材として使用している。報告書については、社内用のツールで作成について指導している。

(外部研修)

- ◆ 外部研修会は、中級以上のレベルから出すようにしている。ギブアンドテイクのギブが出来ないだけでなく、初心者であるとテイク（議論している話が分からない、自分に落とし込め

られない)も出来ないことが危惧される。

- ◆ 発明協会等の外部研修は受けさせている。サーチだけでなく、法改正等の説明会も含めて受講させている。
- ◆ 初級者は、自身の活用しているツールの中でしか、考えられない。複数のツールを活用するという観点から言うともう1ランク高いレベルの話である。

(経験のデザイン)

- ◆ 初心者に対して、すぐに検索式を立てさせることはしない。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。
- ◆ 最後にやらせることは、「検索式を組ませること」である。最初に担当させるのが、「資料の抽出」、それが出来ると「報告書作成」を担当させる。その後簡単な検索式を組んでもらう。次のステップとしてヒアリング同行(記録作成)上位者がついた上での顧客へのヒアリングの実施である。

(サーチャーのモチベーション)

- ◆ サーチャーの仕事内容が悪いときには、顧客からの厳しい指摘があるので、本人がすぐに気づくが、良い仕事をした時には顧客からの反応はあまりなく、管理者が初心者の小さな成長をよく観察した上で、誉めることが重要である。初級者から中級者にランクアップ出来れば、後は自然と育つものであると感じている。

4. 支援策への要望

- ◆ 検索競技大会は、自身のスキルアップのインセンティブとして位置づけ、毎年チャレンジしている方もいるので、有意義な機会ではないか。
- ◆ また、こうした大会で入賞することは、顧客からの安心感にもつながることから、調査会社を始めとして有効に活用している企業も多いのではないか。

5. 示唆

- ◆ 初心者に対して、すぐに検索式を立てさせることはせず、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ことは、経験学習の考え方に立てば、成功体験を積み、徐々に難易度の高かめていく経験のデザイン方法(バックワードチェイニング)であると考えられる。

特許調査従事者の現状と今後に関する調査研究
報告書

発行年月：平成 24 年 2 月

企画・監修：独立行政法人工業所有権情報・研修館 人材育成部

〒100-0013 東京都霞が関 3 丁目 4 番 3 号

調査・編集：みずほ情報総研株式会社 社会経済コンサルティング部

〒101-8443 東京都千代田区神田錦町 2 丁目 3 番