

# 第3章 サーチャーの人材育成の実態と課題

## 3 - 1 特許調査業務の実態とその変化

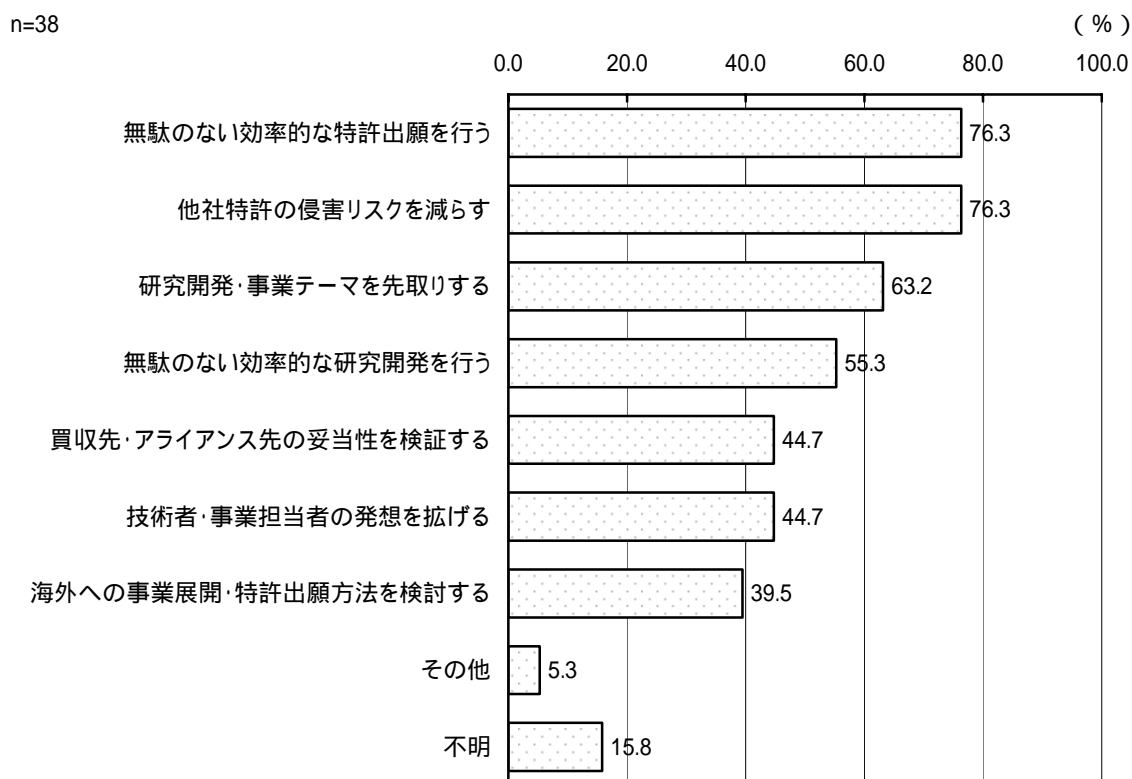
### (1) 経営環境と特許調査の変化

特許調査の経営上の目的は「無駄の無い効率的な特許出願を行う」(76.3%)、「他社特許の侵害リスクを減らす」(76.3%)が最も多く、「研究開発・事業テーマを先取りする」(63.2%)が次いで多い回答となっている。

一方で、「海外への事業展開、出願方法の検討」が39.5%と過半を下回ったほか、「買収先・アライアンス先の妥当性の検証」(44.7%)、「技術者・事業担当者の発想を広げる」(44.7%)を挙げる企業は多いとはいえない。

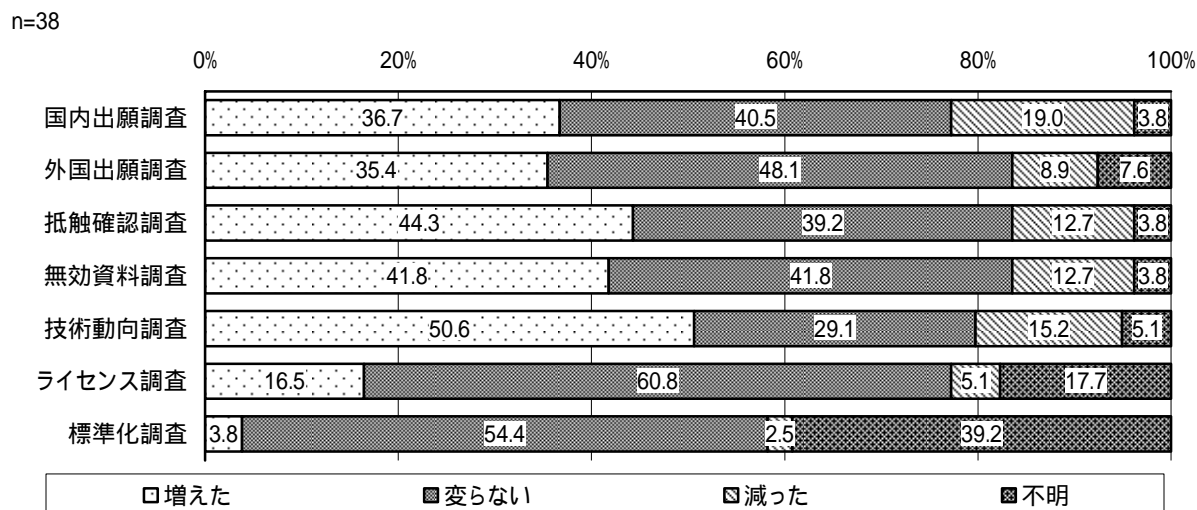
これらのことから、特許出願、研究開発テーマに関する目的が主として特許調査の目的として位置づけられており、海外展開や企業買収といった事業戦略等の立案に対する調査が目的として設定されてはいない。

特許調査の目的（複数回答）



事業会社における特許調査の実施件数の動向では、近年実施件数が「増えた」と回答しているのは「技術動向調査」(40件、50.6%)が過半数を超えているほか「抵触確認調査」(35件、44.3%)、「無効資料調査」(33件、41.8%)なども高い割合を示している。一方で「減った」と回答する調査はほとんどなかった。

特許調査の実施件数の動向(単数回答)



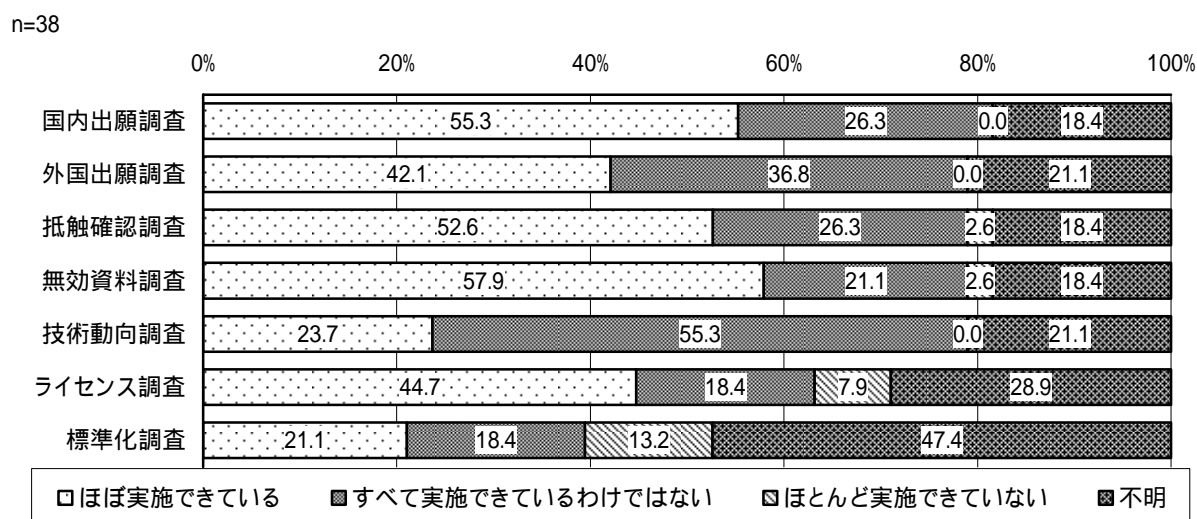
必要な案件に対する調査の実施状況では、「無効資料調査」(22件、57.9%)、「国内出願調査」(21件、55.3%)、「抵触確認調査」(20件、52.6%)が「ほぼ実施できている」と回答している。

一方で「すべて実施できているわけではない」と回答する調査が多かったのは、「技術動向調査」(21件、55.3%)に加えて「外国出願調査」(14件、36.8%)である。

「標準化調査」は「すべて実施できているわけではない」(7件、18.4%)、「ほとんど実施できていない」(5件、13.2%)となっており、「ほぼ実施できている」(8件、21.1%)を上回る結果となった。

特許調査の推移と実施状況から、特に近年増加傾向にある「技術動向調査」および「外国出願調査」に対して十分な調査が実施できていない状況が窺える。

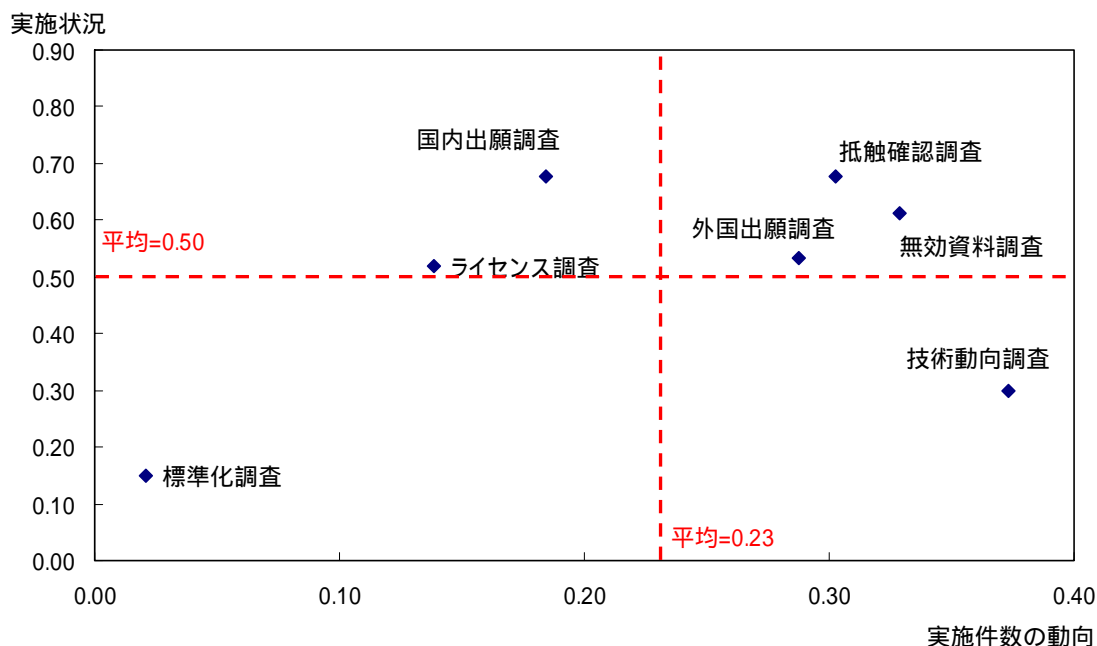
特許調査の実施状況(単数回答)



以下の図は、各調査項目の実施件数に対する傾向のうち、「増加している」に1点、「変わらない」に0点、「減少している」に-1点を与え、回答者数で割った平均値を縦軸にプロットし、実施状況について「ほぼ全ての調査を実施できている」に1点、「全ての調査を実施できているわけではない」に0点、「ほとんど実施できていない」に-1点を与え、回答者数で割った平均値を横軸にプロットした散布図である。

特に技術動向調査および外国出願調査において、近年は実施件数が増加傾向にあるものの、十分に調査の実施が出来ていない状況が伺える。

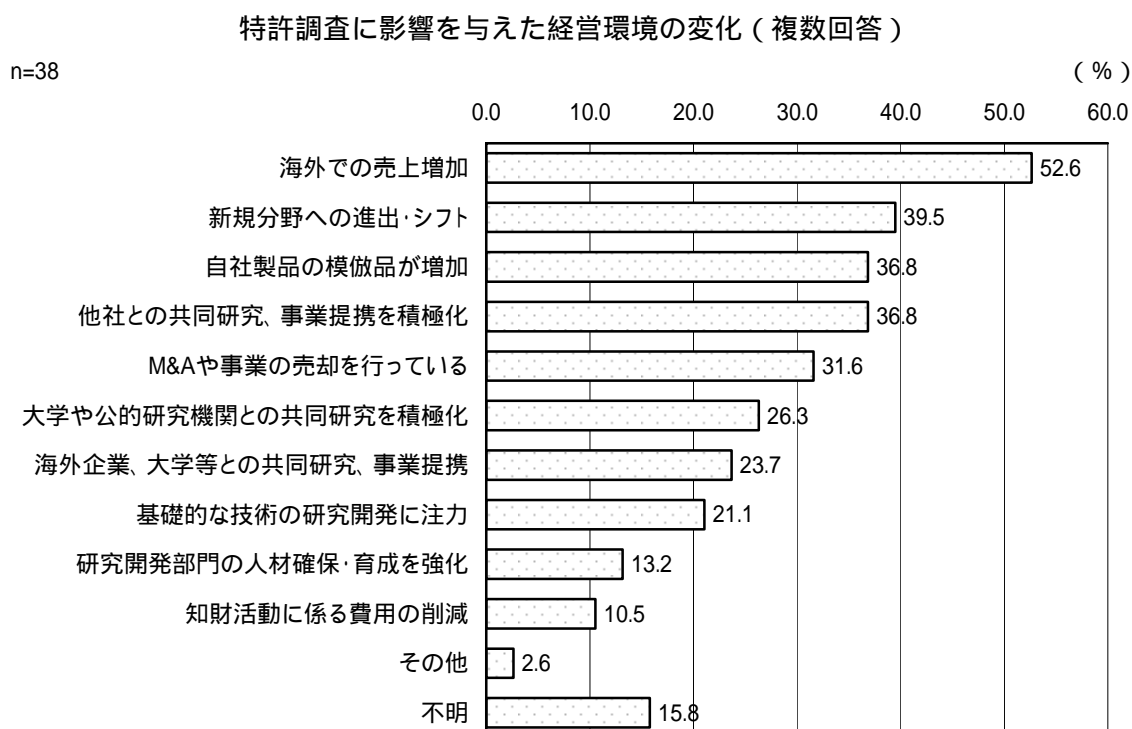
特許調査の実施件数と実施状況



注：回答を階級値として扱い、実施件数の動向についてはそれぞれ「増加している」に1点、「変わらない」に0点、「減少している」に-1点を与え、回答者数で割った平均値を縦軸にプロットし、実施状況について「ほぼ全ての調査を実施できている」に1点、「全ての調査を実施できているわけではない」に0点、「ほとんど実施できていない」に-1点を与え、回答者数で割った平均値を横軸にプロットした。

特許調査の目的に与えた経営方針では、「海外での売上増加」(52.6%)、「新規分野への進出・シフト」(39.5%)、主要な回答となっている。

これらの特許調査の目的に影響を与えた経営方針の変化は、現在特許調査の目的としてあげられることが相対的に少ない「海外への事業展開、出願方法の検討」、「買収先・アライアンス先の妥当性の検証」と深く関係していることから、今後は海外展開や他社とのアライアンス・M&A等を目的とした特許調査が増加する可能性がある。



近年の特許調査の変化としては以下の点が指摘できる。

### 新規分野への進出のための調査

新規分野への進出という環境変化は上位に挙がっており、これは特許調査の目的として研究開発の先取り、効率化という目的につながっている。

しかしながら、新規テーマを探るための技術動向調査の実施率は必ずしも高くない。分析、解析の実施は今後の課題である。

ヒアリング調査でも、事業会社において新規分野への進出のための特許調査を行っている事例が複数みられている。ヒアリング企業の中には、事業部門のシナジー効果を狙った横断的な新規プロジェクトに関する特許調査の必要性が生じたケースや調査部門が調査子会社として再編され、親会社の新分野展開に伴い、新たな調査のニーズが発生したケースがみられた。双方ともに、急激な経営環境の変化に対応する事業方針に特許調査の内容も追隨していることがうかがえる。

## ヒアリング結果

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。(事業会社A社)

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。(事業会社子会社M社)

## 新興国を対象としたグローバル調査

海外での売上増加や模倣品の増加という、事業のグローバル化に伴う背景が上位に来ているが、一方で海外への事業展開・特許出願方法を検討するという特許調査の目的は相対的に下位になっている。

ヒアリング調査では、とくに事業会社において新興国への進出という事業戦略を受けて、グローバル調査の需要が増えているという指摘があった。ヒアリング企業の中には、アジアや BRICs などの新興国への進出を見据え、パテントクリアランスの必要性が高まっているケースが多くみられ、新興国調査の言語、知的財産制度の整備、コスト等に関する課題を認識していることがうかがえた。

グローバル調査は背景として確実に重要視されているが、特許のデータベースの取り扱い、現地の調査会社との意志疎通が難しく、国内に比べて費用や時間がかかるものである。したがって、事業会社ではグローバル調査に関しては過渡期であり、必ずしも十分に実施できているわけではないことが推察される。

## ヒアリング結果

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。(事業会社A社)

技術領域の多展開により、サーチャージ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ている。(事業会社L社)

世界経済の低迷によ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。それに伴い、外国調査が増えている。(事業会社D社)

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。(事業会社K社)

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期待が高まってきている。新興国対応は、中国やBRICs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。(事業会社子会社O社)

## オープン化に対応した調査

グローバル化のほか、他社との共同開発、事業のM & A、大学との共同研究といった、いわゆるオープン化の環境変化も、調査目的に影響を与えたものとして上位に挙がっている特徴がある。

ヒアリング調査では、事業会社、特許調査会社ともに、こうしたアライアンスのための特許調査のニーズが高まっていることを指摘している。ヒアリング企業の中には、アライアンス、ライセンス、買収関連の特許調査が確実に増加している事業会社のケースや研究開発の方向性に関する戦略策定やM&Aに関する調査を行うようになってきた調査会社のケースがみられた。

### ヒアリング結果

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。(事業会社B社)

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。(事業会社A社)

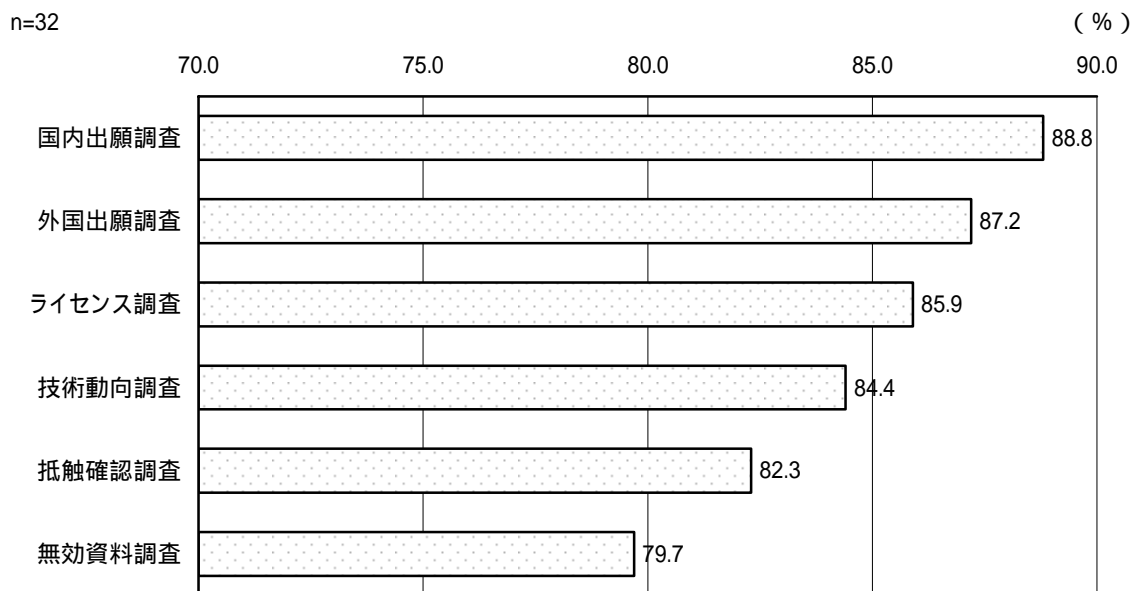
顧客である知財部の役割が変化(単なる特許調査から研究開発戦略の構築や経営課題の解決に資する情報提供へと上流工程に関する仕事が増えている)に応じて、昨今では先行技術調査や無効資料調査に加え、研究開発の方向性に関する戦略策定やM&Aに関する調査が、件数は多くはないが、近年増加している。(独立系調査会社R社)

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ツール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。(事業会社子会社P社)

## (2) アウトソーシングと特許調査会社への期待

事業会社における特許調査の社内実施割合（内製化率）をみると、どの調査であっても概ね 8～9 割程度である。したがって、事業会社のアウトソーシング割合は 1 割～2 割程度である。

特許調査の社内実施割合（数量回答）

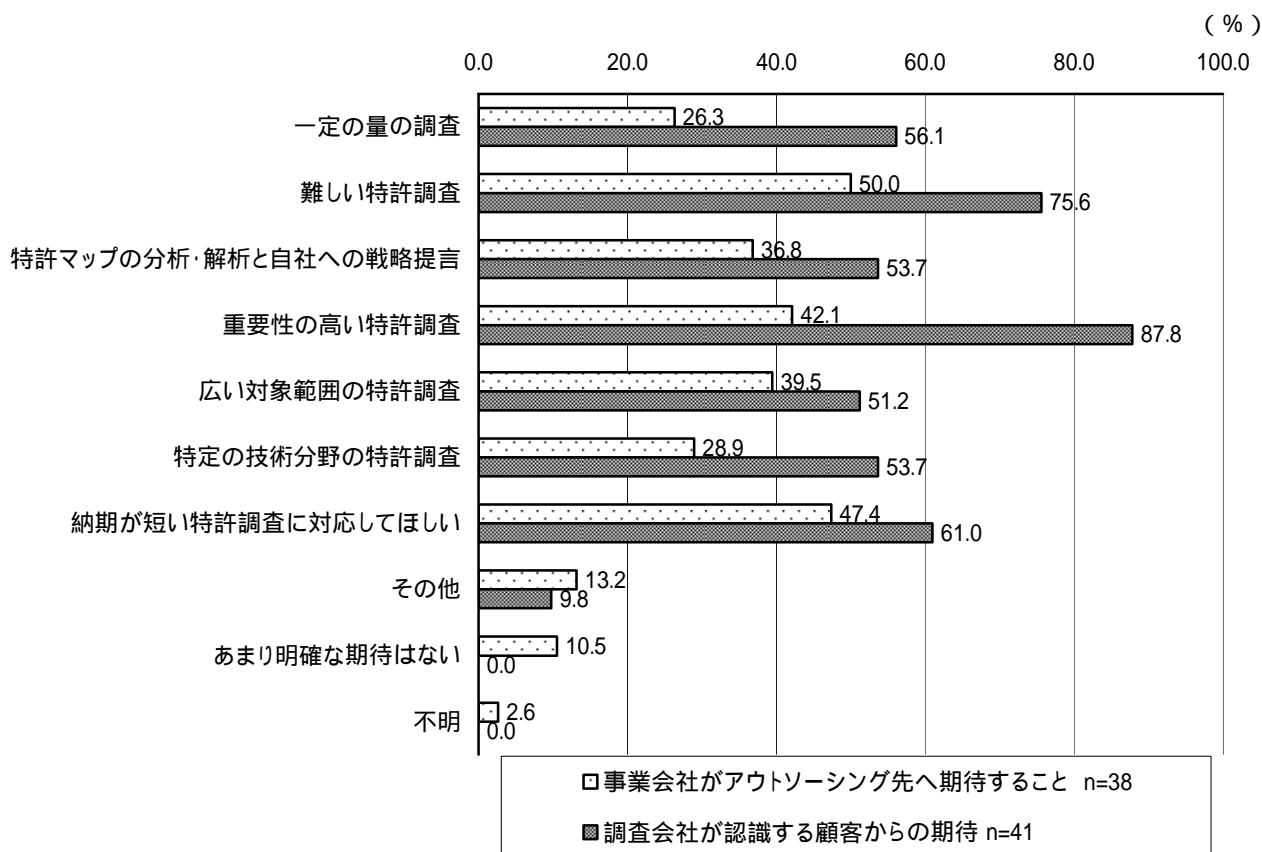


事業会社のアウトソーシング先への期待としては、「難しい調査」(50.0%)、「納期が短い調査」(47.4%)を約半数の企業が上げているほか、「重要性が高い特許調査」も42.1%と一定の期待を寄せている。

一方で、調査会社が認識する顧客からの期待は、「重要性の高い調査」(87.8%)が最も高く、次いで「難しい調査」(75.6%)、「短納期の調査への対応」(61.0%)となっている。

このことから、調査会社と事業会社の調査に対する期待と認識はある程度合致していると指摘できる。

特許調査会社に対する事業会社への期待と特許調査会社の認識(複数回答)



アウトソーシング率が1~2割ということは、事業会社は、すべてをアウトソーシングするわけではなく、ある程度選別していることが分かる。

ここで事業会社が「難しい調査」、「重要性の高い調査」をアウトソーシング先に期待しているということは、単に事業会社の内部サーチャーの抱える業務量の超過分が特許調査会社にアウトソーシングされるわけではないことを示している。「納期が短い調査」に関して、短期間で成果を挙げる調査は、事業会社だけでは実施できない場合もあると思われる。

事業会社単独では能力面で実施できない特許調査に関して、特許調査会社にアウトソーシングされる傾向がある。ここに特許調査会社の存在価値があり、人材育成の方向にも影響を与えていこう。

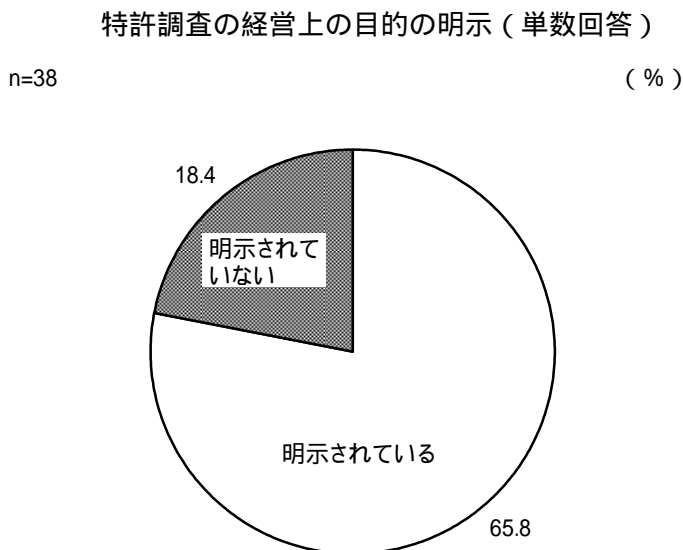


### 3 - 2 経営における特許調査の位置づけ

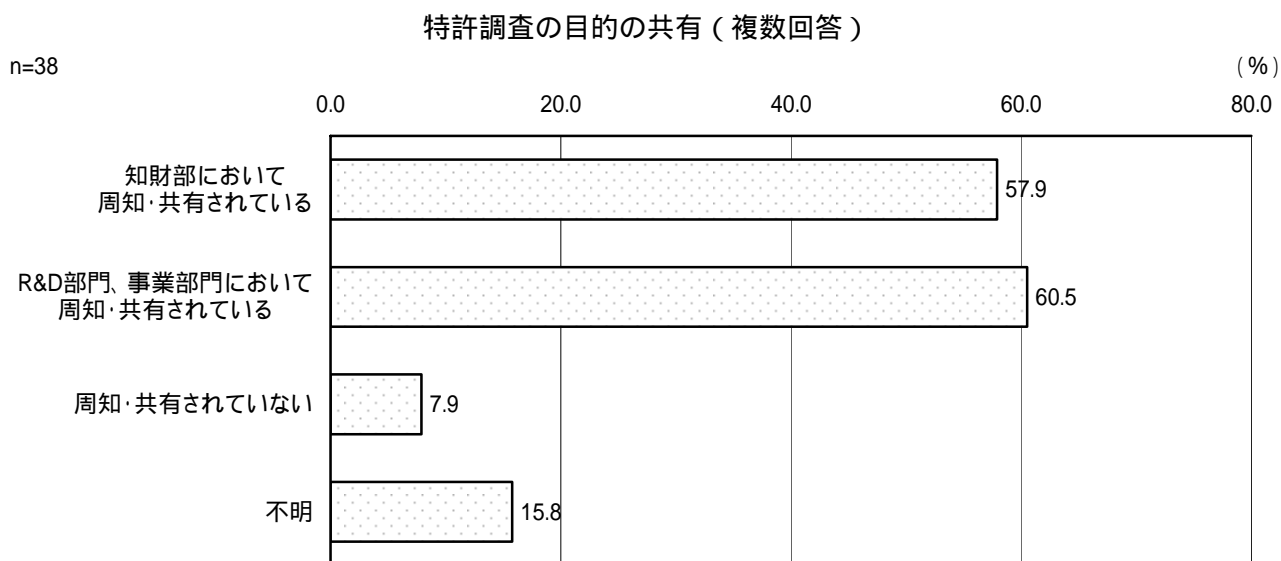
#### (1) 経営における位置づけの実態

ここでは事業会社における特許調査の位置づけについてまとめる。

特許調査の経営上の目的は「明示されている」(25件、65.8%)が「明示されていない」(7件、18.4%)を上回る結果となった。



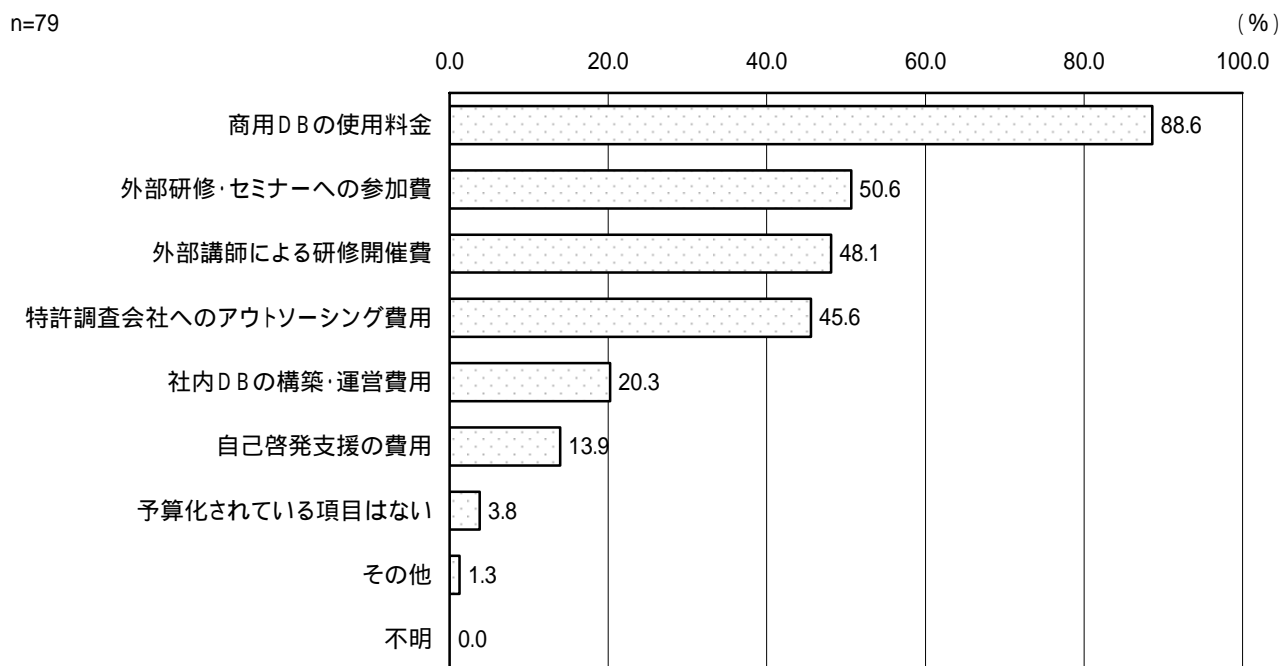
特許調査目的は「知財部において周知・共有されている」(22件、57.9%)、「研究開発部署、事業部において周知・共有されている」(23件、60.5%)が「周知・共有されていない」(3件、7.9%)を上回り、社内で特許調査目的が周知・共有されている状況が窺える。



経営上の目的の明示状況、他部署との共有状況ともに過半数の事業会社で明確化・共有化されており、調査当初の想定を上回る状況であった。このアンケート調査は、日本知的財産協会の委員企業を対象としており、問題意識の高い事業会社が多いことが高い意識に影響していると考えられる。

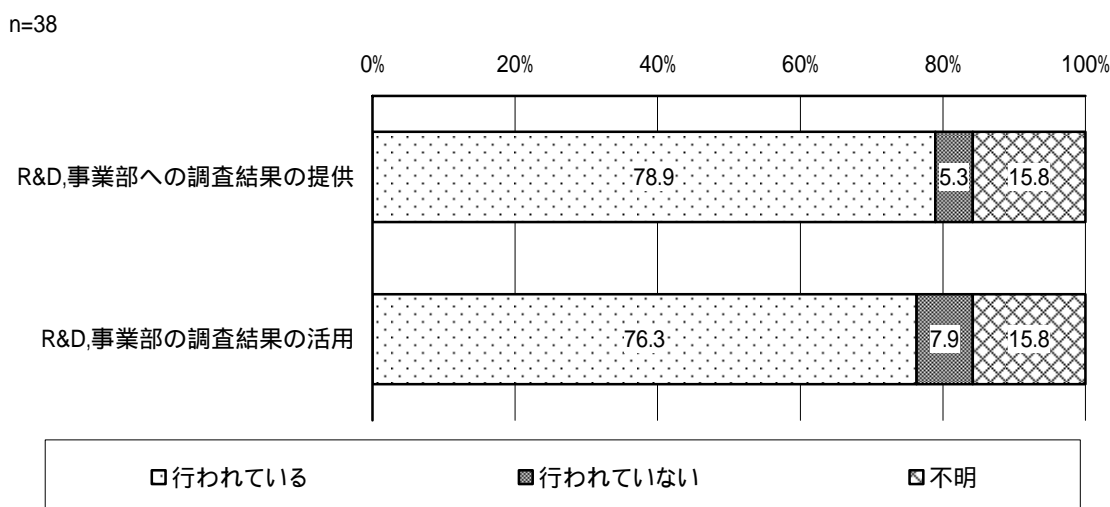
特許調査への予算化項目では「商用データベース（DB）の使用料」（70件、88.6%）、「外部研修・セミナーへの参加費」（40件、50.6%）が高く、過半数を超える企業で予算化がされている。また、「外部講師による研修開催費」（38件、48.1%）、「特許調査会社へのアウトソーシング」（36件、45.6%）についても過半数に近い企業において予算化が認められている状況が窺える。

特許調査への予算化項目（複数回答）



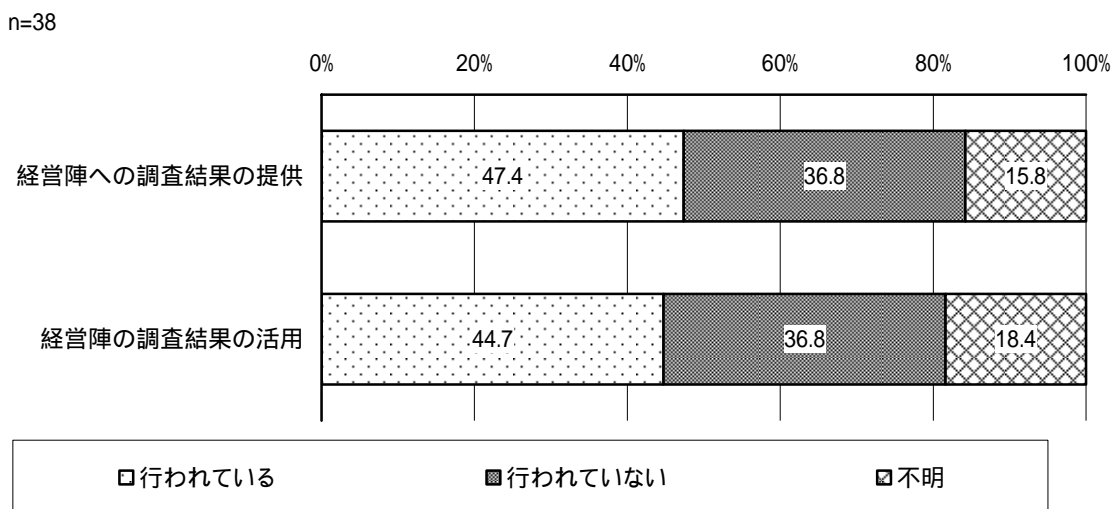
研究開発部署・事業部への特許調査結果の提供・活用状況は以下のようになっている。研究開発部署・事業部への調査結果の情報提供は「行われている」（30件、78.9%）との結果となり、その情報が「活用されている」（29件、76.3%）となっており、情報提供・活用が十分になされているようである。

研究開発部署・事業部への調査結果の提供・活用状況（単数回答）

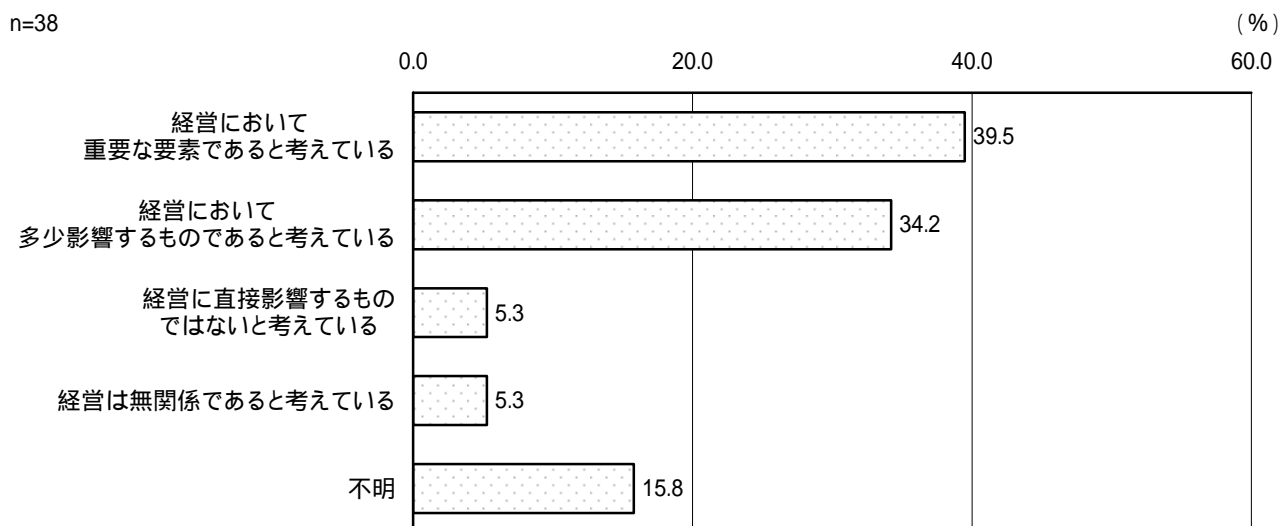


しかし、経営陣への調査情報の提供を行っているのは半数程度であり（18件、47.4%）活用も同程度（17件、44.7%）である。経営層の特許調査に対する意識としても「重要な要素」と捉えられているのは半数以下（39.5%）であった。

経営陣への調査情報の提供・活用状況（単数回答）



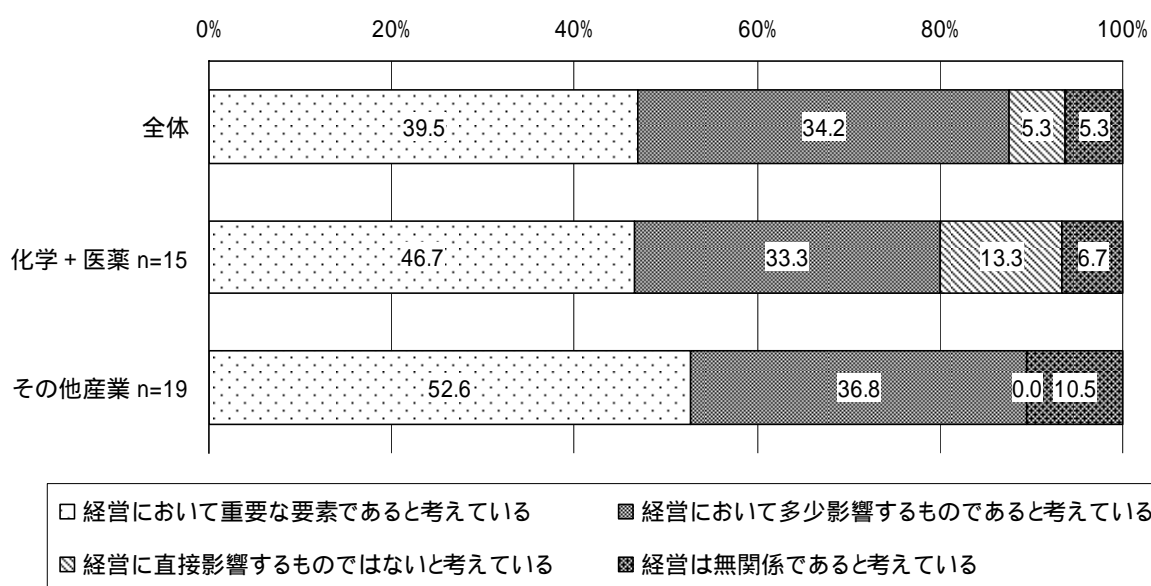
特許調査に対する経営陣の認識（単数回答）



経営層の特許調査に対する認識は、業種によって異なるのだろうか。化学系企業のように特許が重要な企業では位置づけが変わることも考えられる。

特許調査に対する経営層の意識を「化学+医薬品産業」と「その他産業」に分類した集計は以下の通りとなっており、業種間の明らかな差は見られない。化学および医薬品産業は基本特許の重要性が高い分野であり、経営層が特許調査に対して高い意識を有しているとの仮説もあったが、アンケートによれば明確な差は見られなかった。ただし、本調査でのアンケートは知財協の検索委員会に素属する企業を対象としたアンケートであったため、産業特性によらず経営陣が特許調査に対して高い意識を有していた可能性がある点に留意する必要がある。

業種別の特許調査に対する経営陣の認識（単数回答）



ヒアリング調査では、「特許調査は間接部門」という、単なるコストセンターとしての位置づけを社内で払拭できていない事例もある。その要因の1つとして、人員が十分でないために解析等に対応できない点が挙げられている。ただし、特許調査が経営企画に寄与できる点として、M&A や新規事業の企画等において、知財面からのアドバイスを求められることをきっかけとして経営との接点を見出すケースもみられた。

#### ヒアリング結果

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。(事業会社B社)

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頻繁に接点があるが、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。(事業会社E社)

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。(事業会社K社)

当社の事業領域である医薬品業界では特許の価値が他の産業より大きく、経営陣も特許や知的財産権の重要性は認識している。しかしながら、特許調査の重要性については充分に浸透していないようである。(事業会社J社)

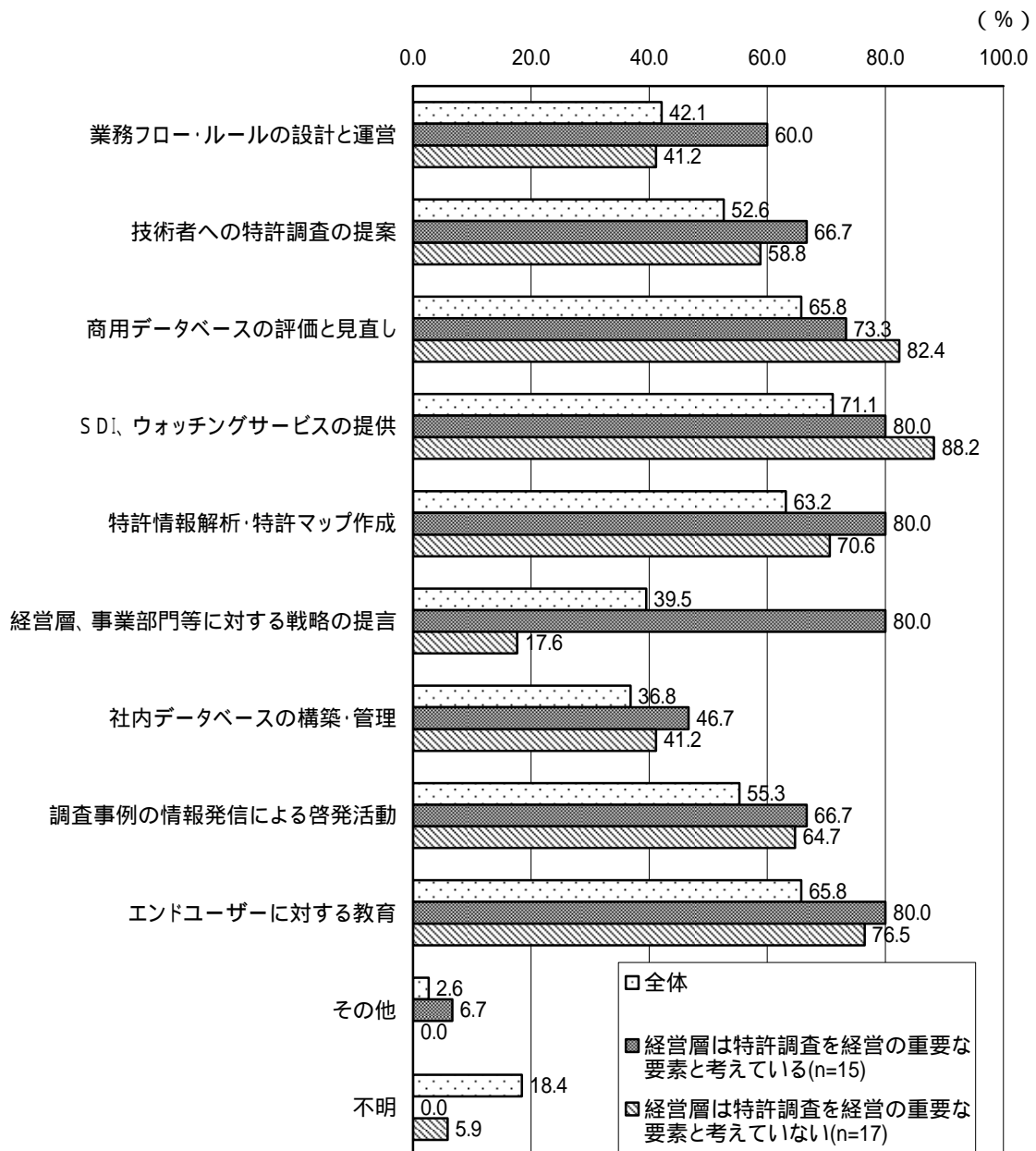
特許調査に比較的積極的な高い企業でも、他部署に対する意識啓発は進展しつつあるものの、企業の経営層に対して経営戦略を左右する情報までは提供できていない実態がある。サーチャーは情報要求部署の現場への情報提供には積極的であるが、経営層(社長、事業部長、研究開発部長、知的財産部長)等の意志決定を支援することができていないわけではない。

## (2) 経営における位置づけがサーチャーの職務に与える影響

ここでは、経営層の意識がサーチャーの職務に与える影響をみている。

「経営者が特許調査を経営において重要な要素と考えている」と回答した企業では、サーチャーの関連業務として「特許調査の業務フロー・ルール設計」や「経営層、研究開発部門・事業部門に対する戦略の提言」などを行っている割合がそうでない企業と比して高い傾向にある。このことから経営者が特許調査に対して高い問題意識を有している場合、組織への貢献や、自社の戦略など、経営レベルの高い貢献が期待されている様子が窺える。

特許調査に対する経営者の意識とサーチャーの関連業務（複数回答）



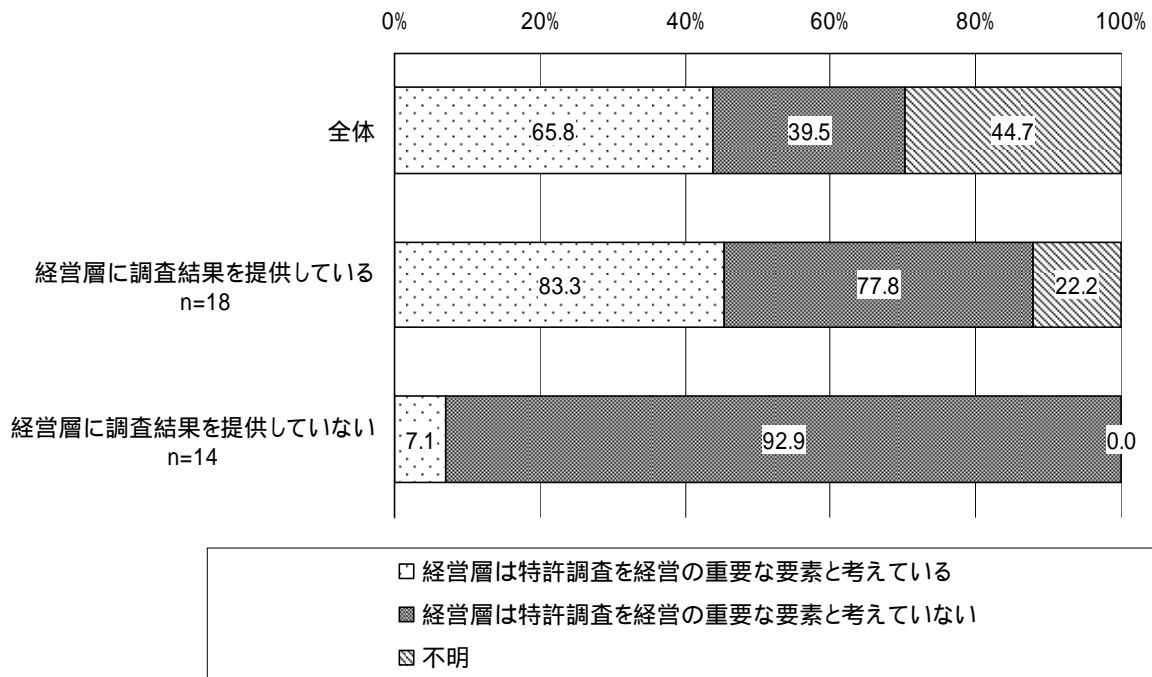
### (3) 経営における位置づけの決定要因

では、どのようにしたら経営における特許調査の位置づけを好転させることができるのだろうか。

経営層の意識や、位置づけを明確にするためには、まずはサーチャー自らが経営層に対して積極的に働きかける必要があると思われる。そのため、サーチャーが経営層に対して特許情報を提供しているかどうか別に、経営層の意識、社内の特許調査の位置づけをみてみたい。

以下のように、同様に経営陣へ調査結果の提供を行っている企業では、経営陣が特許調査の重要性を認識している割合が高い。これらのことから、特許調査の結果を経営陣に提供するなどサーチャーが積極的に経営に働きかけることが重要であることが推察される。ただし、アンケート結果からは、経営層に対する調査結果の提供と経営陣の特許調査の認識に関係があることは読み取れるものの、これらの因果関係を明らかにすることはできない。

サーチャーによる経営層に対する調査結果の提供状況と経営層の特許調査に対する認識（単数回答）



ヒアリング調査では、組織改革のプロジェクトを実行した事業会社もあり、そうした企業では社内での位置づけを変えている。位置づけを変革した成功事例をみると、組織再編で特許調査体制が脆弱になったことに危機感を抱いた幹部が、ビジネス情報も含めた情報を扱う情報調査センターユニットを発足させたケースが確認できた。また、もともと特許調査の重要性が社内に浸透しているケースや事業部門から調査を社内受注しているケースなどもみられた。

#### ヒアリング結果

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った。各拠点にサーチャーがおり、調査以外の仕事も任せられたりして、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考えられた。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。(事業会社C社) 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となりうる物であり、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。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。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とにならないように運営)(事業会社H社) 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、新興国を中心としたグローバル調査手法の確立、適切な実施が急務である。(事業会社A社)

サーチャーの位置づけを変えた一つの要因として、改革を推進するマネージャークラスのサーチャーが存在したことが考えられる。このマネージャークラスがまず問題意識を持ち、サーチャーのあるべき姿を定め、他部署・知財部・経営層へのアピールを行い、配下のサーチャーのモチベーションを高めつつ、少しずつ社内での位置づけを変えることに成功している。こうしたマネージャーがいるかどうかによって、経営における特許調査の位置づけが変わってくると思われる。



### 3 - 3 サーチャーのあるべき姿、求められるスキル

#### (1) あるべき姿

アンケート調査結果による「あるべき姿」に関する自由記述のうち、特徴的な自由回答は以下の通りである。

#### サーチャーのあるべき姿（自由回答）

##### < 事業会社 >

あるべき姿に近いサーチャーは、情報要求部署からの依頼に対して、言われたとおり特許調査を実施するのではなく、対等に話し合い、必要に応じて提案を行っている。

情報要求部署に対して、あるいは自分の部署の中で、種々の検討事項に対して自ら提案できる。

検索式の構築方法や絞込みにおいて、標準的な方法を習得し教育することが可能である。

##### < 特許調査会社 >

顧客の依頼テーマの本質が何かを見極めることができる。すなわち、依頼文等にとらわれることなくその資料をとおして何が知りたいかを問い正すことができ、そのサーチ主題に適格な論理式を作成し調査する。

あるべき姿に近いサーチャーは、顧客の調査要求依頼に対して、背景を理解し、顧客が求めている調査の主旨を捉え顧客と共有、顧客の研究・開発戦略に影響与える情報提供することができる。

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・全社全体でのスキルアップに努めている。

特定の技術分野における研究開発業務が長く、その分野でのスキルが非常に高い。

また、ヒアリング調査による「あるべき姿」は以下のとおりである。

## ヒアリング結果

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。(独立系調査会社 R 社)

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。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る、その提供方法も継続的な改善が必要である。(事業会社 C 社)

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、また事業上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関連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。(事業会社 H 社)

あるべきサーチャー像として、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、部署全体へ共有化できる人材、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える人材、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人材を描いている。(独立系調査会社 R 社)

これらのコメントから抽出できるポイントは以下の点である。

高度な特許調査を行えること。たとえば新興国や特定の技術分野で強みを持つエキスパートが求められている。

分析・提案を行えること。ヒアリング調査によれば、経営戦略や研究開発へ貢献するための分析スキルの重要性は指摘されたものの、企業によっては必ずしも分析・解析まで求められるわけではないことも指摘された。マクロな特許マップの分析ではなく、まずは先行技術調査、抵触確認調査等のミクロな調査を徹底することを目標にしている企業もある。したがって、「知財アナリスト」という調査初期に設定した仮説は、すべての企業に当てはまるわけではない。

さらに、調査初期に設定した仮説には論点としてなかったものとして、いくつかの企業においてあるべきサーチャーの姿として、自らの調査スキルを形式知化・標準化し、後輩の人材育成に取り組む像を設定している。単独で簡潔する業務特性を有するサーチャーの調査スキルは暗黙知化してしまう傾向があるため、スキルの顕在化と社内の共有に意識的に取り組まないと、人材育成が進まないことを示している。

本調査結果によれば、サーチャーのあるべき姿として各社とも複数のタイプを設定しているということである。分析・解析に強みを持つ知財アナリストだけではなく、特定分野の調査スキルが高いエキスパートや、調査スキルのたな卸しにより社内の人材育成に取り組むマネージャーも求められていることが窺える。

## (2) 求められるスキル

### 初級者のスキル

サーチャーの初級段階にて求められるスキルは以下の通りである。初級サーチャーとして求められるスキルとして「ツールの操作」(56件、70.9%)、「報告書の作成」(40件、50.6%)、「知的財産法の理解」(42件、53.2%)、「プレゼンテーション」(40件、50.6%)が過半数を超えて挙げられているほか、「ヒアリング」(39件、49.4%)についても過半数が挙げられている。

これらのことから、サーチャー初級者は知的財産に関する基礎的な知識に加えて、調査の後工程(ツールの操作や報告書作成など)に関するスキルが求められていることが窺える。

### 中級者のスキル

サーチャーの中級段階にて求められるは以下の通りである。特に中級者が獲得すべきスキルとして「エンドユーザー教育」(53件、67.1%)、「アウトソーシング先の管理」(21件、55.3%)、「技術理解」(51件、64.6%)、「特許マップの作成」(45件、57.0%)、「事業理解」(48件、60.8%)、「報告書の作成」(46件、58.2%)、「出願、審査請求の判断」(43件、54.4%)、「無効化の判断」(44件、55.7%)、「ヒアリング」(48件、60.8%)、「プレゼンテーション」(47件、59.5%)が過半数を超えているほか、「知的財産法の理解」(39件、49.4%)、「抵触の判断」(37件、46.8%)が高い割合で挙げられている。

これらのことから、中級者は特許調査に関する幅広いスキル獲得が求められており、さらに知財に関する様々な判断まで求められている点が特徴である。

### 上級者のスキル

サーチャーの上級段階にて求められるスキルは以下の通りである。特に上級者が獲得すべきスキルとして、「調査の提案」(49件、62.0%)、「知的財産戦略の提言」(68件、86.1%)、「無効化の判断」(43件、54.4%)、「抵触の判断」(46件、58.2%)、「事業理解」(41件、51.9%)、「研究開発・事業戦略の提言」(68件、86.1%)、「エンドユーザー教育」(40件、50.6%)が高い割合で挙げられている。

これらのことから、上級者に対しては高度な分析・判断に加えて、研究開発、事業、知的財産戦略等の高度な提案が求められている。

## 段階によらず求められるスキル

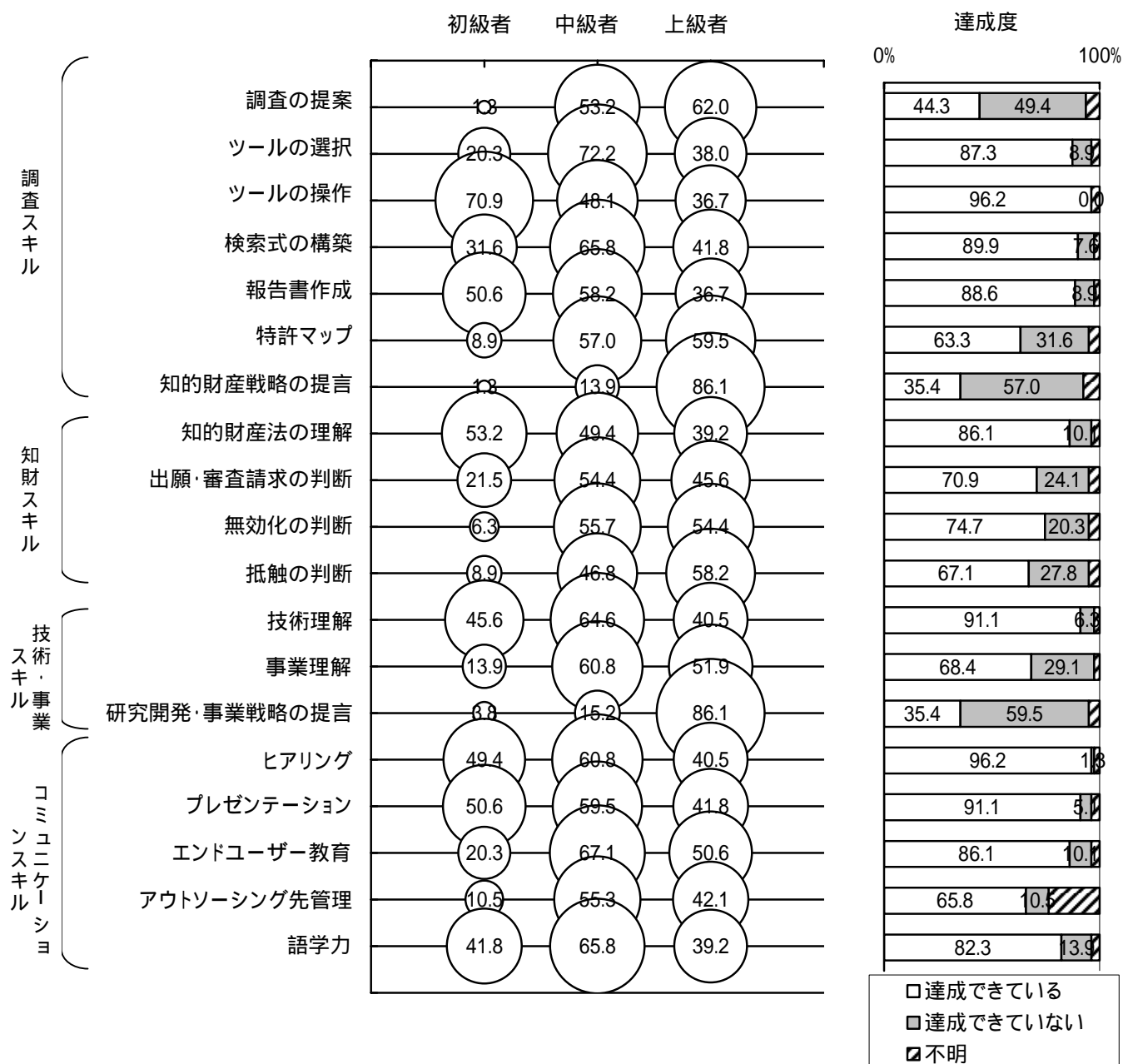
また、語学スキルに関しては全ての段階で一定以上求められている点（初級：33件、41.8%、中級：52件、65.8%、上級：31件、39.2%、が特徴と言えよう。

## 達成状況

これらのスキルの中で、特に達成（スキルの獲得）ができていないのは、「研究開発・事業戦略の提案」（47件、59.5%）「知的財産戦略の提言」（45件、57.0%）「調査の提案」（39件、49.4%）である。また、「特許マップ」「知的財産に関する判断」「事業理解」などの項目も獲得できていない傾向がある。

スキル獲得状況については、特に上級者に求められるような提案に関するスキルについて課題が見られるようである。

求められるスキルと達成状況（全体）



以上、スキルの必要段階および獲得状況をみてきた。

達成度の低い課題スキルは、研究開発戦略・事業戦略の提言、知的財産戦略の提言、調査の提案という上級者に求められるスキルが高い傾向がある。さらに、特許マップ分析、抵触の判断、出願・審査請求の判断、無効化の判断、事業理解という中級以降に求められるスキルも達成度が相対的に低い。

つまり、サーチャーのスキル獲得上で問題となっているのは、一人前以降のサーチャーに期待される、提言、分析、判断といった調査の「後工程」にあるスキルであることが分かる。

逆に、サーチャーのスキルの中でも重要度が高いと考えられる、ツールの操作、検索式の構築等に関しては達成度が高い。一般的に、これらのスキルについては Off-JT 等の人材育成の機会が充実しており、獲得しやすい状況にあるとも考えられる。

また、各種コミュニケーションスキルに関しては、ヒアリングスキル、プレゼンテーションスキル、語学力などは初級者の段階からの必要性が高い。また、全体的に達成度が高い傾向にあるのも特徴的である。コミュニケーションスキルに関しては、社内の特許調査体制の分業化が進展するにつれて、初級者の段階からその重要性が増すと考えられる。アンケート調査によると達成度が高いため喫緊の課題ではないが、中長期的には課題となる可能性がある。

ヒアリング調査結果では、サーチャーのコミュニケーションスキル、とくにヒアリングスキルを課題として指摘するコメントもあった。具体的には、情報要求部門である事業部の技術者に対するヒアリングを通じて、適切な調査体制を組む（エンドユーザーに担当させるのか、サーチャーが担うのか）ことや技術者の真のニーズを捉えた調査を提案することが求められている。サーチャーは、調査を担うとともに、調査に至るまでのプロセスや目的に対しても一定の交通整理を行うことが求められているとも言えよう。

#### ヒアリング結果

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。（事業会社 A 社）

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。（事業会社 F 社）

コミュニケーションスキルが最も重要である。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。（事業会社 L 社）

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好な状況では、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。（事業会社子会社 N 社）

## 特許調査体制別のサーチャーのスキル

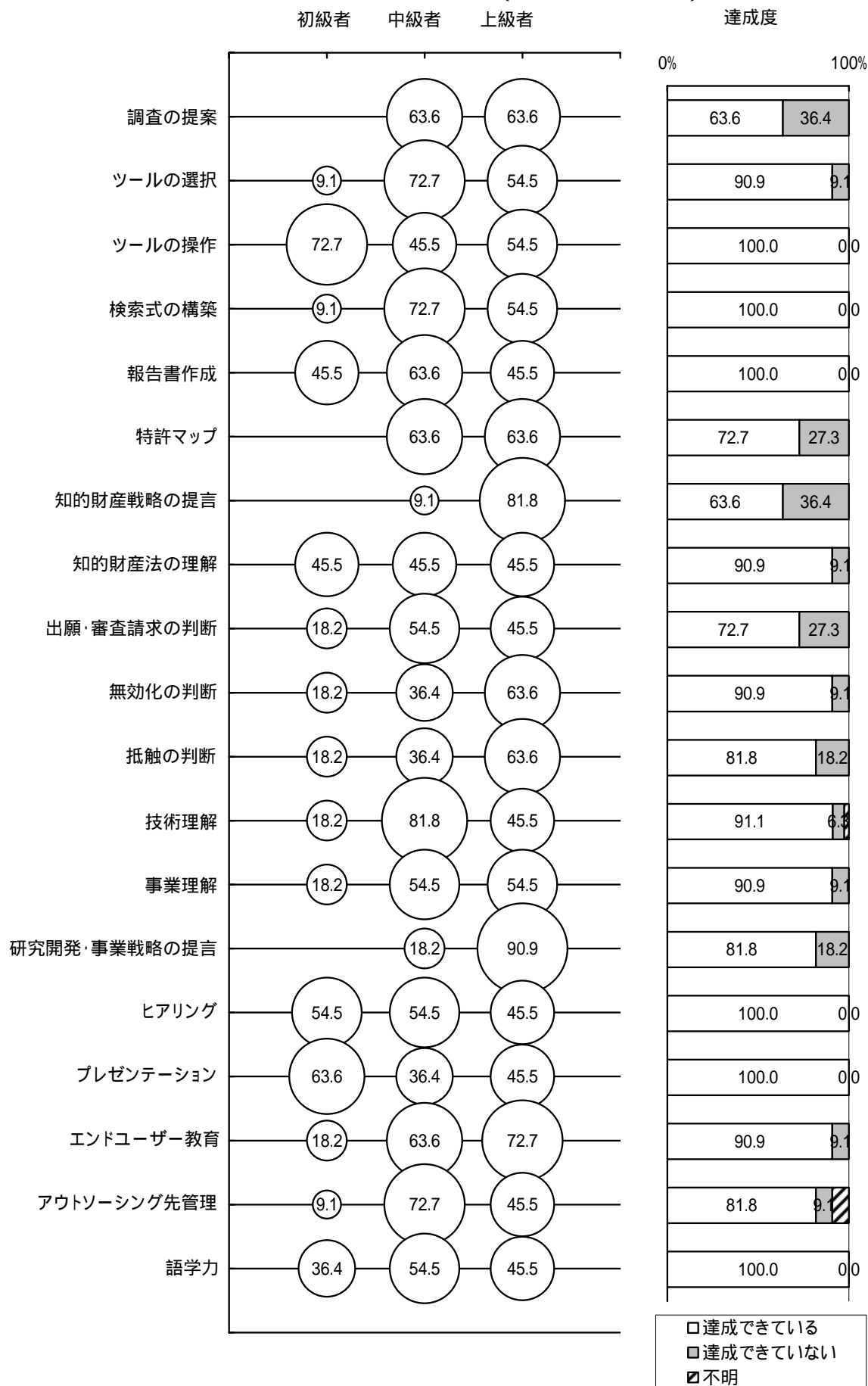
サーチャーに求められるスキルは特許調査の体制が大きく影響していると考えられる。事業会社の設問において「ほぼ全ての特許調査をサーチャーが担当する」とした回答者をサーチャー主体型、「難しい特許調査はサーチャーが担当し、簡単な特許調査はエンドユーザーが担当する」「ほぼ全ての特許調査をエンドユーザーが担当する」をエンドユーザー協業型として集計を行った。

サーチャー主体とエンドユーザー協業で違いが顕著なものとして初級サーチャーにおける「ツールの選択」(9.1%、23.8%)「出願・審査請求の判断」(サーチャー主体：18.2%、エンドユーザー主体：38.1%)「技術理解」(18.2%、47.6%)「エンドユーザー教育」(18.2%、33.3%)が挙げられる。

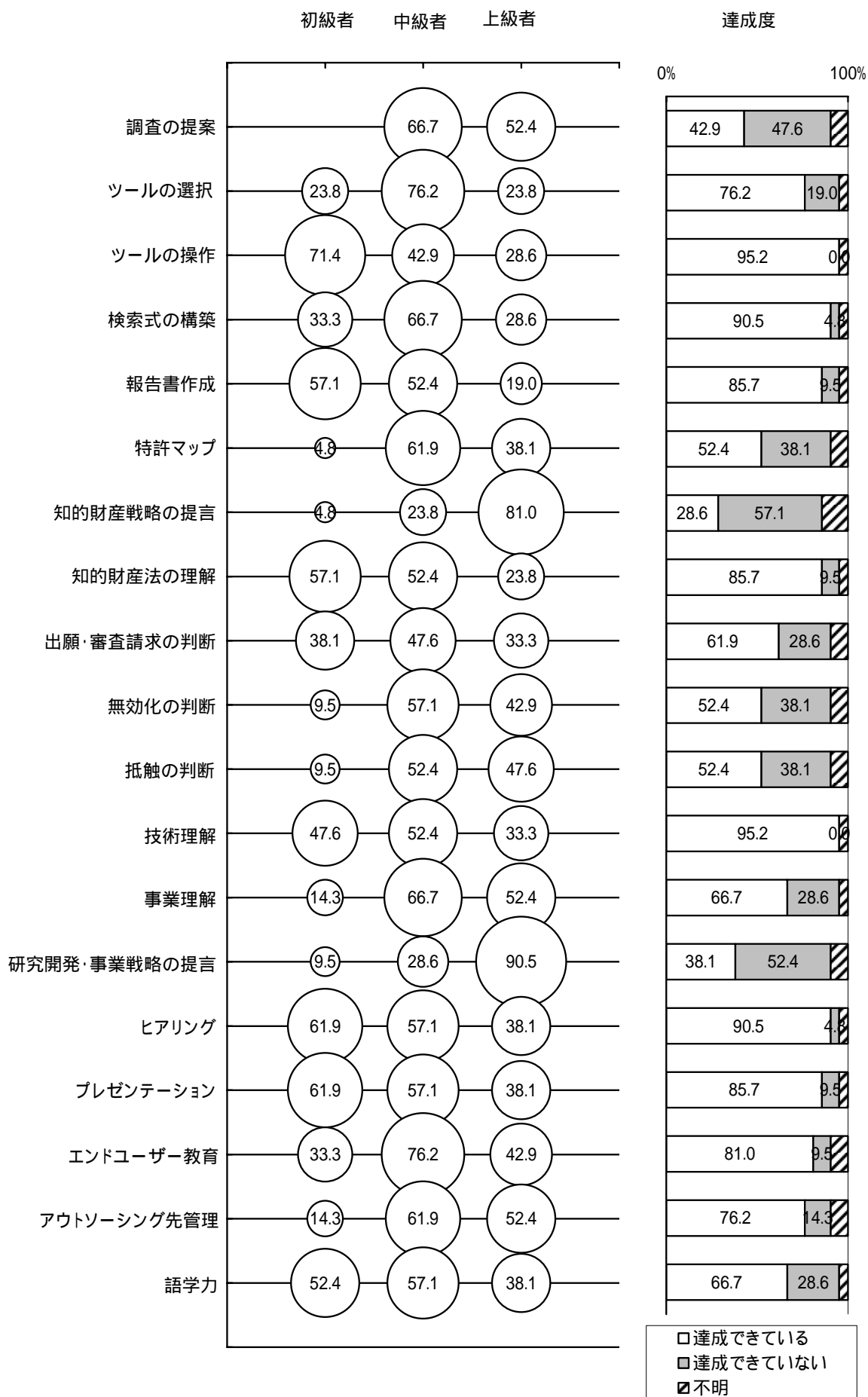
エンドユーザーが調査を実施し、高度な調査をサーチャーが担う協業型の場合では、初級サーチャーであっても、調査の初期段階からエンドユーザーと連携する事が想定され、技術や知的財産に対する深い理解が求められることが推察される。

また、上級サーチャーに対しての要求は特許調査の実施体制によって変化はないが、初級サーチャーにおいてはエンドユーザー協業型のほうが求められるスキルが多い事が読み取れる。また、全般的にエンドユーザー協業で調査を行っている企業のサーチャーのほうがスキル獲得に関する達成度が低いことが窺える。

### 求められるスキルと達成状況（サーチャー主体型）



### 求められるスキルと達成状況（エンドユーザー協業型）





### 3 - 4 人材育成の取り組み

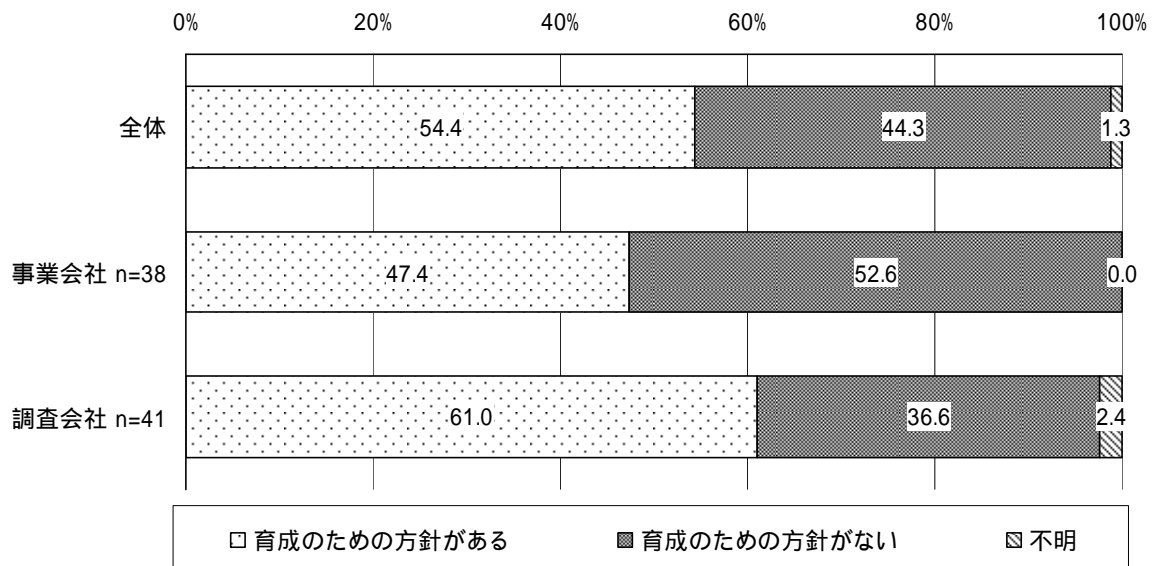
#### ( 1 ) 人材育成の実施状況

##### 人材育成方針

サーチャーの人材育成のための方針が「ある」と回答した企業は半数超（54.4%）である。

事業会社と特許調査会社を比べると、特許調査会社の方が6割超（61.0%）であるのに対して、事業会社では5割弱（47.4%）である。特許調査会社の方が育成方針の策定率が高い。

人材育成のための方針の有無（単数回答）



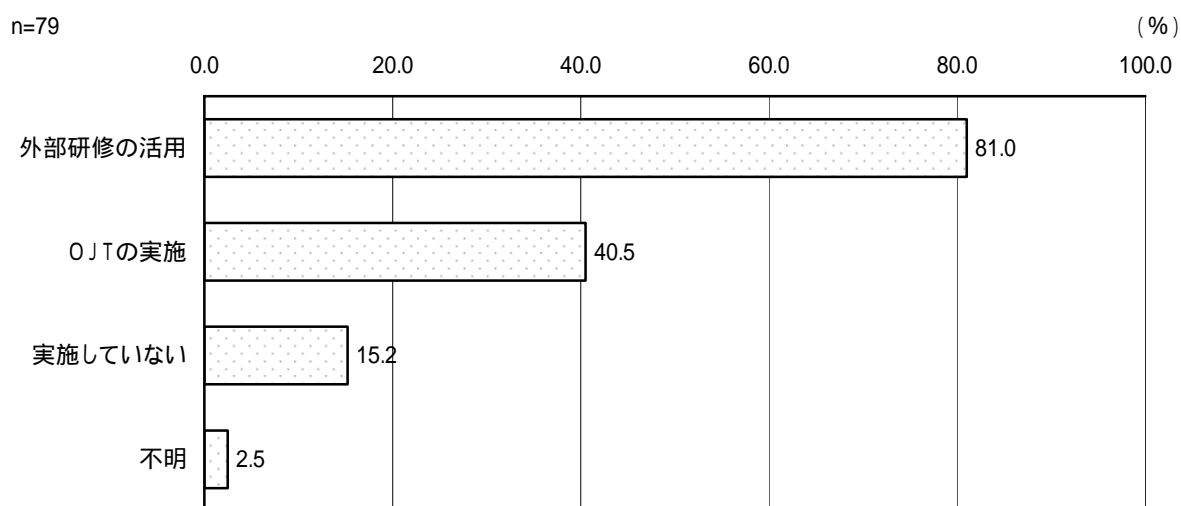
## OJTとOff-JTの状況

人材育成の取り組みとして外部研修を多くの企業が活用している（64件、81.0%）が、OJTを通じた意図的な育成の実施は32件、40.5%に留まっている。

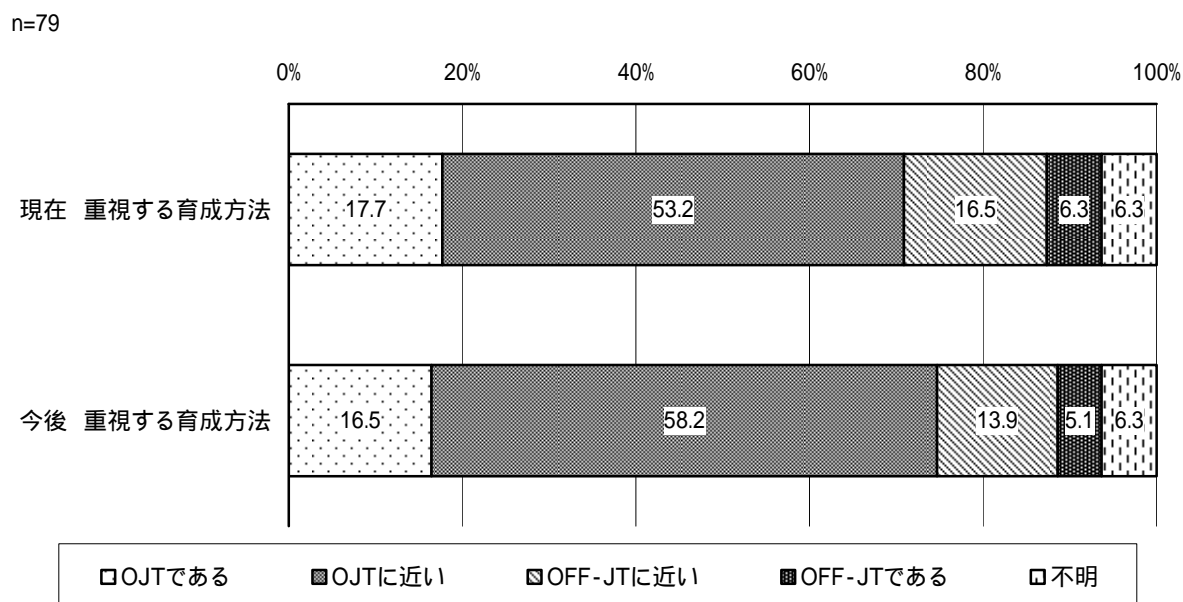
一方で、現在重視する育成方法としてOJTかOff-JTを問う設問では「OJT」（14件、17.7%）、「OJTに近い」（43件、53.2%）となっている。

また、今後重視する育成方法としても「OJT」（13件、16.5%）、「OJTに近い」（46件、58.2%）となっており、現在および将来においてOJTを重視する企業が多い事が指摘できる。

過去1年間で人材育成のために実施した取り組み（複数回答）



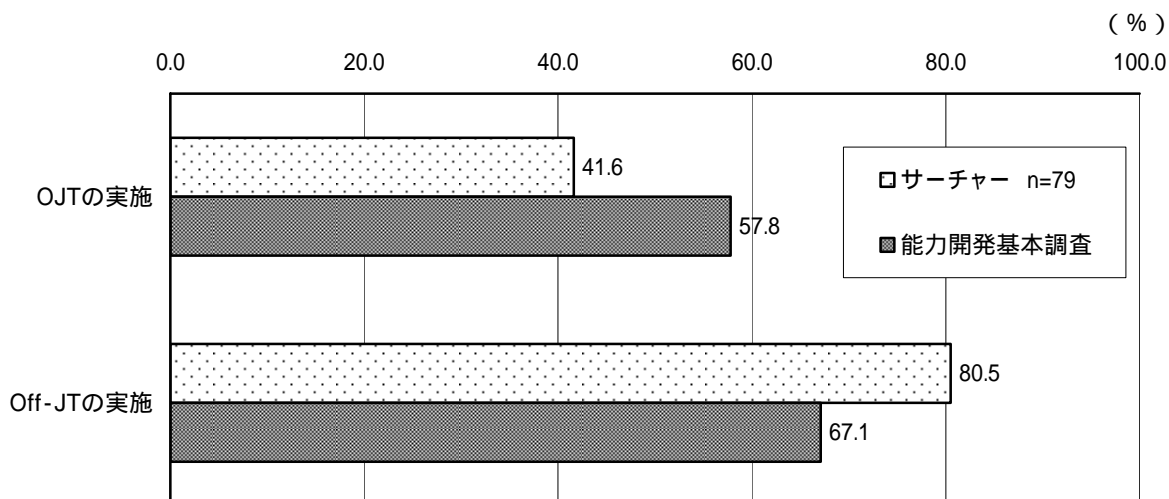
重視する育成方法（単数回答）



すなわち、OJTによる育成は十分に実施されていないが、重要視される育成方法である。

人材育成の実施状況について厚生労働省「平成 22 年度能力開発基本調査」と比較すると、サーチャーの Off-JT の実施率は 8 割を超えており、厚生労働省「平成 22 年度能力開発基本調査」による全産業の 7 割弱（67.1%）と比べると高い水準である。一方、サーチャーの OJT の実施状況（41.6%）は全産業の 6 割弱（57.8%）と比べて低水準に留まっている。

全産業と比較した人材育成の実施状況（複数回答）



注：厚生労働省「平成 22 年度能力開発基本調査」の対象は、我が国の日本標準産業分類による 15 大産業に属する 30 人以上の常用労働者を雇用する企業から抽出した 7,100 社のうち、回答が得られた 3,090 社である。

これらのことから、サーチャーの人材育成においては OJT を重視する傾向があるが、その OJT の実施率は他の産業と比べると低い傾向がある。サーチャーは OJT の効果を認識してはいるが、十分に実行できていないことも考えられる。

OJT の実施率の低さは、サーチャーの仕事は個人完結型であり、とくに検索スキルについては暗黙知化されてしまうことが理由として挙げられる。

## 経験のデザインの状況

アンケート調査では、サーチャーが中長期にわたってスキルを高めるための経験のデザインに関して把握した。

アンケート結果によると、概ね各取り組みの実施率は高い傾向にあることが分かる。以下では個別の取り組みの実施状況についてみる。

経験のデザインの観点のうちキャリアイメージの形成で実施されている取り組みでは「プロジェクトを上同等のサポートによって成功させる」(39件、49.4%)が最も多く、このうち効果ありと回答したのは38件、97.4%となっている。

成功体験の付与のうち実施されているのは「情報要求部門との打合せ等に同席」(60件、75.9%、うち効果あり51件、85.0%)、「低難易度調査の担当」(55件、69.6%、うち効果あり51件、92.7%)が広く実施されており、効果も高い。

修羅場経験の付与では「高難易度調査の担当」(60件、75.9%うち効果あり54件、90.0%)が広く行われており、高い効果を挙げている。一方で、「係争案件の担当」は、実施率は低い(25件、31.6%)、効果ありとしたのは23件、92.0%であり、高い効果を挙げているようである。

省察機会の付与では、「同僚とチームで仕事を行う」(47件、59.5%うち効果あり39件、83.0%)、「検索式の再検証」(38件、48.1%うち効果あり37件、97.4%)、「交流機会の設置」(44件、55.7%うち効果あり40件、90.9%)、「後輩サーチャーの指導員役の付与」(51件、64.6%うち効果あり47件、92.2%)が広く実施され、高い効果を得ているようである。

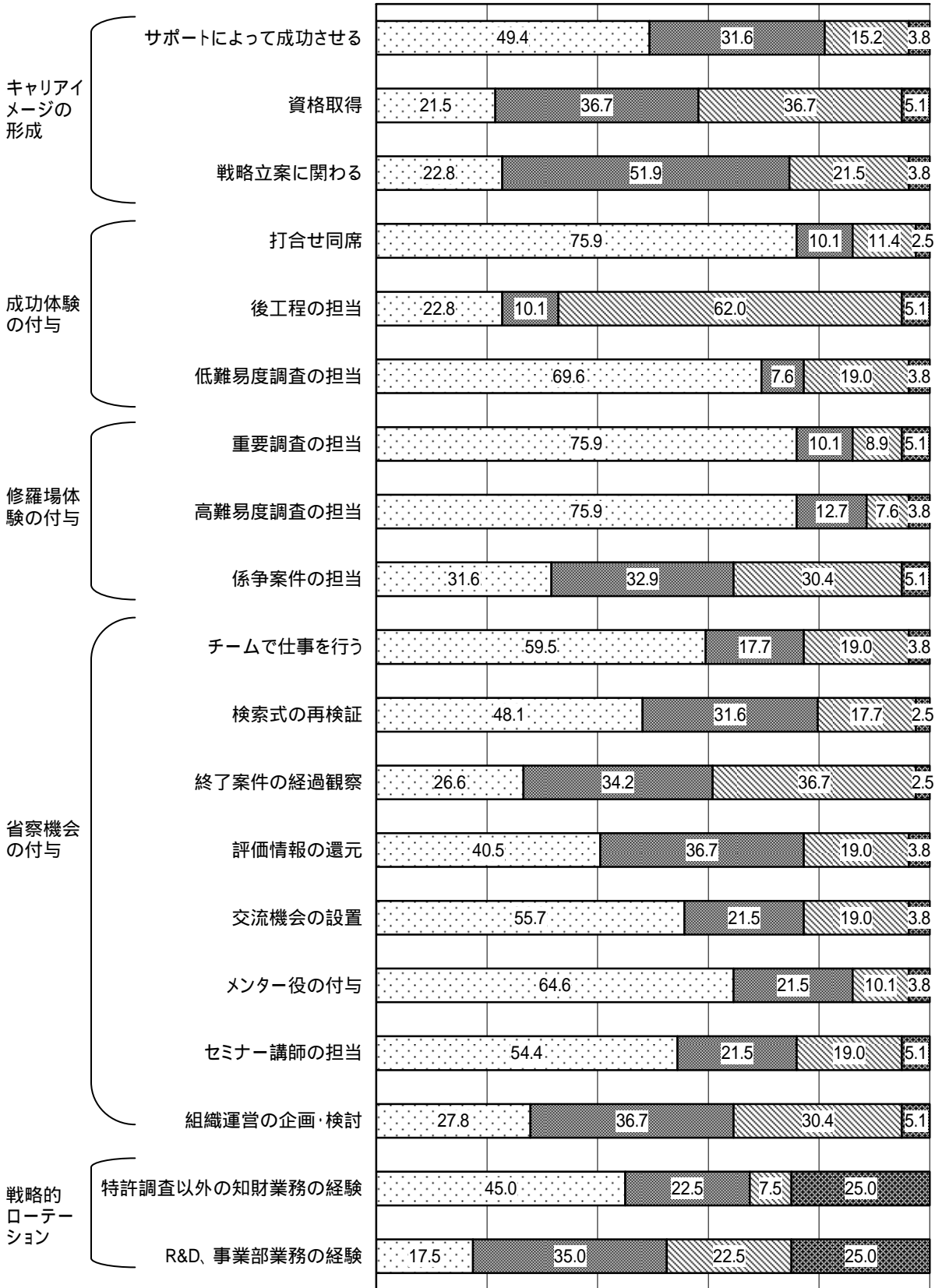
また、省察機会の付与では「終了案件の経過観察」(21件、26.6%うち効果あり19件、90.5%)、「情報要求部署からの評価情報の還元」(32件、40.5%うち効果あり29件、90.6%)が実施率は低いものの、効果の高い人材育成策であると言えよう。その他にも「戦略の立案に関わる」(17件、22.8%うち効果あり17件、94.4%)も実施率は低いものの、高い効果を挙げている。

戦略的ローテーションでは、「特許調査以外の知財部の業務の実施」(18件、45.0%うち効果あり18件、100%)が比較的広く実施され高い効果を挙げている。一方で、「研究開発部署、事業部業務の実施」は7件、17.5%とあまり広く実施はされていないが、効果ありと回答したのは7件すべてであり、高い人材育成効果を持っていると考えられる。

人材育成策の実施率（単数回答）

n=79

0% 20% 40% 60% 80% 100%



実施している     
  今後取組みたい     
  取組む予定は無い     
  不明

実施している人材育成策の効果割合（単数回答）



「高難易度調査の担当」「重要調査の担当」などの取り組みは実施率が高く、効果も高い。これらは仕事のハードルを徐々に高めていく経験のデザイン方法である。特許調査の調査目的によって仕事の難易度がある程度明確であり、ハードルの調整が可能だからであろう。

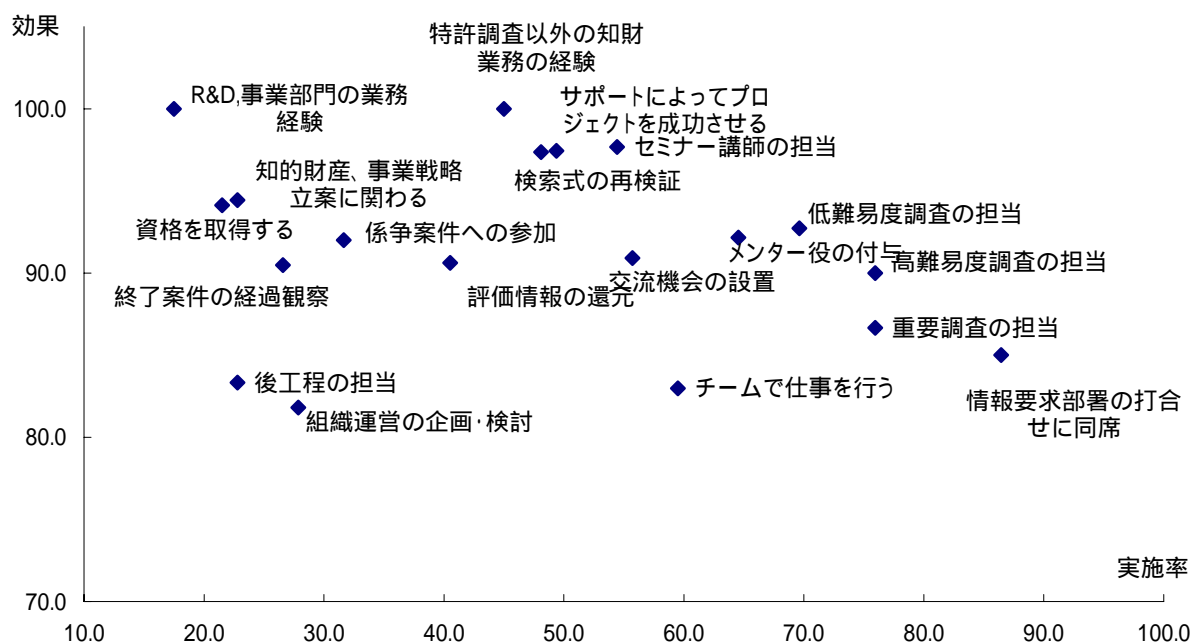
経験のデザインのうち、実施されていないが、効果のある取り組みは何であろうか。これらはすなわち、特許調査業界において普及を図るべき取り組みである。

このような取り組みとして「終了案件の経過観察」「後工程（分析、報告書作成等）の担当」「係争案件への参加」「知的財産、事業戦略立案に関わる」などが挙げられる。

これらは、高い人材育成効果があると推察される一方で、十分に普及していない取組であり、企業での推進を促すべき取り組みとして捉えることができる。

特許調査業界では、終了案件の経過観察など自分の仕事を振り返る「省察機会の付与」、係争案件への参加、知的財産戦略や事業戦略立案の関わる等の「一皮むける経験の付与」が今後の課題といえる。

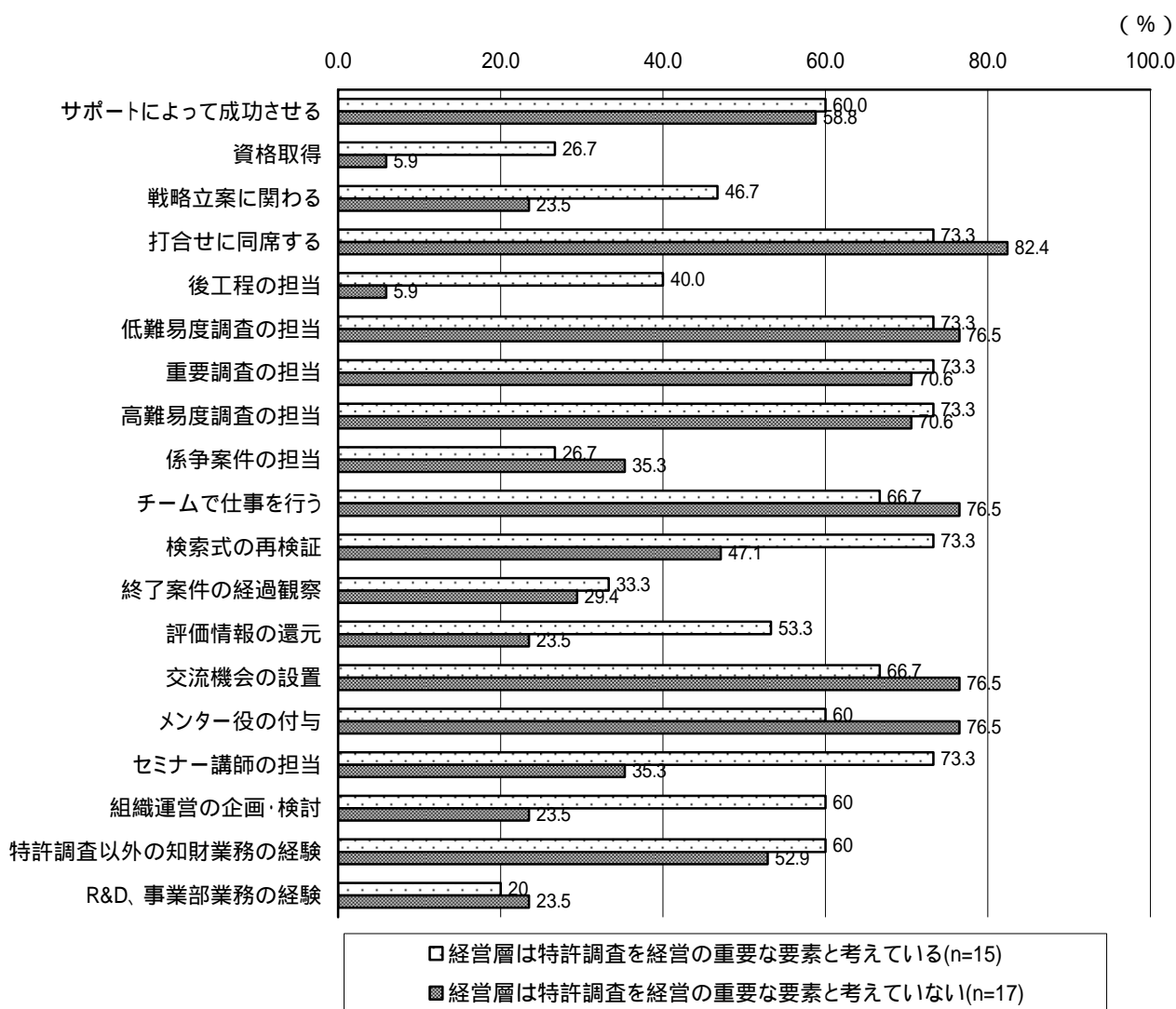
人材育成策の実施率と効果



注：横軸の「実施率」とは、人材育成の取り組みのうち「実施している」と答えた回答者の割合であり、縦軸の「効果」とは「実施している」と答えた企業のうち、その人材育成策について「効果がある」と答えた回答者の割合である。

これらの人材育成の取り組みの実施状況は、経営層の特許調査に対する重要性の認識によって、変化するのであろうか。以下の図は、経営層の意識によって、各取り組みの実施状況を示したものである。経営層が特許調査の重要性を認識している場合、特に、「資格取得」(重要と認識：26.7%、必ずしも重要ではないと認識：5.9%)、「戦略立案に関わる」(重要と認識：46.7%、必ずしも重要ではないと認識：23.5%)、「後工程の担当」(重要と認識：40.0%、必ずしも重要ではないと認識：5.9%)、「検索式の再検証」(重要と認識：73.3%、必ずしも重要ではないと認識：47.1%)、「評価情報の還元」(重要と認識：53.3%、必ずしも重要ではないと認識：23.5%)などの取り組みが、経営陣が重要性を認識していない場合と比して多く実施されていることが読み取れる。これらのうち、戦略立案に関わる、評価情報の還元は他部署を巻き込んだ省察機会の付与であり、経営陣が特許調査に対して問題意識を有している場合には他部署と連携しながらサーチャーの内省を促すことで人材育成を促進していることも考えられる。また、経営陣が特許調査の重要性を認識している場合、全般的に人材育成の取り組みの実施率が高い傾向がある。

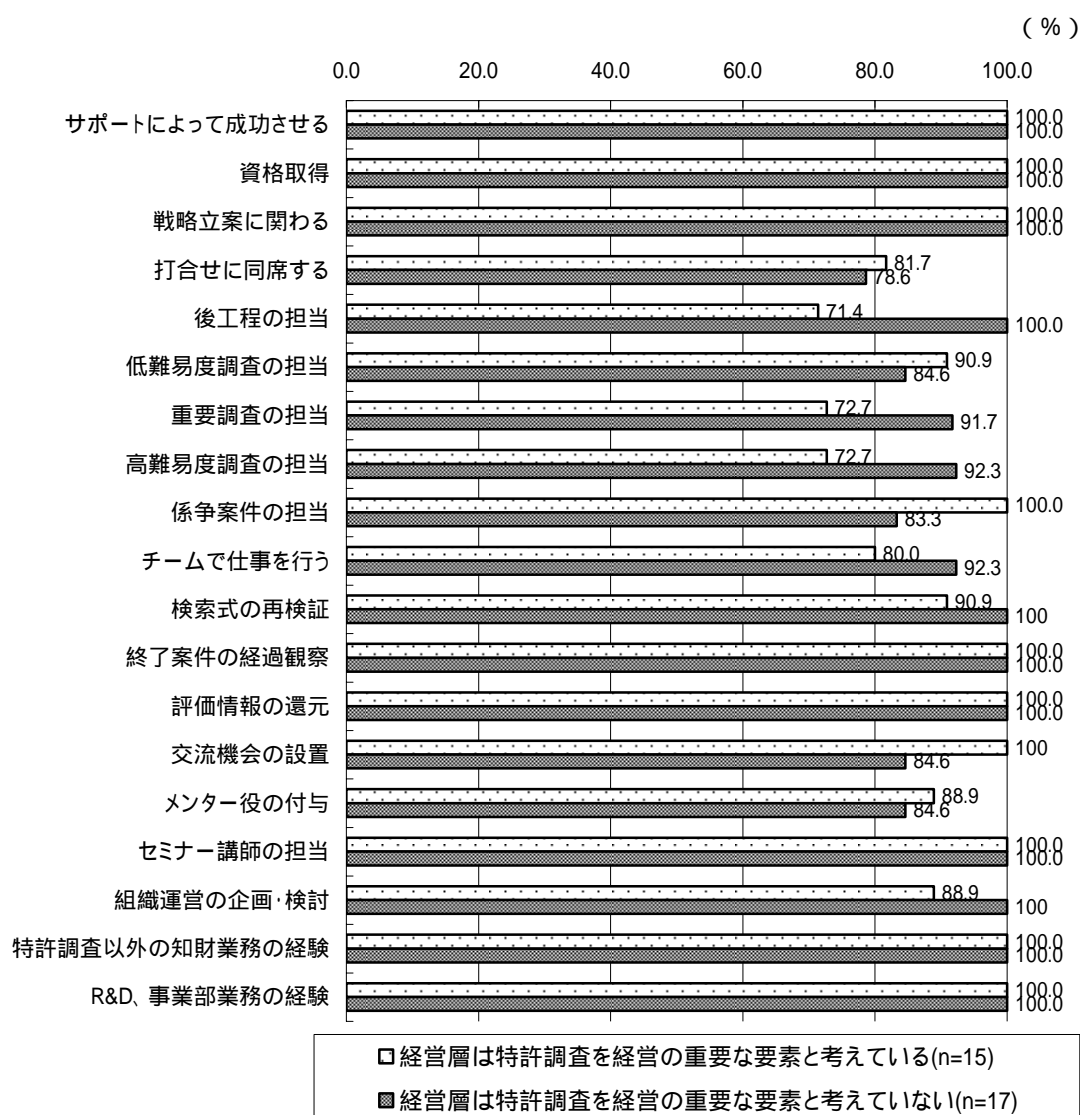
経営層の特許調査に対する重要性の認識と、サーチャーの人材育成策の実施率（複数回答）





同様に、経営層の特許調査に対する意識によって、実施している人材育成策の「効果」の違いを検討すると、大きな違いは見られなかった（下記図表参照）。このことから、経営層の意識によって実施される人材育成策には違いがあるものの、取組まれた人材育成策についての効果に違いは見られないと考えられる。ただし、経営層の意識が高く、人材育成に関与している場合については、高い目標が設定されることも想定される。そのような場合には、人材育成の効果についても高い水準が要求されることから、人材育成策についての評価も厳しくなる可能性についても留意する必要があるだろう。

経営層の特許調査に対する重要性の認識と、サーチャーの人材育成策の効果（複数回答）



## 人材育成の先進事例

ヒアリング調査では、サーチャーの経験をデザインするための具体例が聞かれた。

サーチャーの業務特性を踏まえて、自分の方法論を見直すための省察機会の付与の取り組み（上司のフィードバック、後輩サーチャー指導、エンドユーザー教育）、視野を広げるために難易度の高い経験を与える取り組み（高難易度調査の担当、他社との他流試合）、暗黙知を形式知化するための取り組み（共有化）がある。

上司によりフィードバックを得られる組織づくり（省察系）

サーチャーの仕事は個人完結型の業務であるが、意識的に上司により仕事の方法や成果をチェックさせる組織的な仕組みがある。サーチャーの仕事は「同僚からのコメント」を得にくいため、こうした仕組みは、サーチャーが自らの特許調査の方法を見直し、独りよがりにならない効果がある。さらに、上司も最新の調査の動向について把握することができるという副次効果もある。ヒアリング企業の中には、サーチャーを分野でグループ化し、グループリーダーがメンバーの調査（検索式等）をチェックする仕組みを講じているケースもみられた。

### ヒアリング結果

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、アドバイスをを行い、認めた場合には印鑑を押す。とくに製品が販売される場合は重点的なチェックを行う。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。さらにこの育成方法によれば、リーダー自身も知らなかった最新の情報を知るといった副次的な効果もある。（事業会社C社）

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。（事業会社子会社O社）

### 後輩サーチャーの指導経験（省察系）

一人前のサーチャーには、後輩サーチャーの指導役を当てることがあるが、このような指導は、自分の仕事を見直す上で重要な機会である。サーチャーはこれまでの自身の成功体験に基づき、自身の方法に固執をしてしまう職人気質の性質があると認識する企業もあるが、こうした後輩サーチャーの指導経験は、自身の調査の方法論が、適切なのか振り返り行う機会でもある。

#### ヒアリング結果

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て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。（事業会社子会社M社）

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。（事業会社A社）

### エンドユーザーへの教育経験（省察系）

エンドユーザーへの教育では、できるだけ分かりやすく説明するためのプレゼンテーション能力が求められる。さらに、受講者であるエンドユーザーからの質問に回答しなければならない緊張感があり、自分の特許調査手法を見直すきっかけになる。ヒアリング企業の中には、社内のエンドユーザー向けの指導を行うことで、自身の理解が深まったり、講師を担当することにより新たな課題を見つけたりするケースがみられた。

#### ヒアリング結果

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。（事業会社A社）

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。（事業会社子会社P社）

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、説明方法を工夫させている。（事業会社F社）

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。（事業会社N社）

### 難易度の高い仕事への挑戦（ストレッチ系）

難易度の高い仕事への挑戦が一段階きっかけになったとする事例がいくつかみられる。ヒアリングで挙げられたのは、比較的大規模な研究開発プロジェクトや、他社との係争対応のためのプロジェクト、特定の事業所の単独での担当、等の経験である。通常では経験できないスキルが要求されるため、視野やスキルを大きく広げることにつながっている。

#### ヒアリング結果

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 B 社）

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。（事業会社 C 社）

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。（事業会社子会社 M 社）

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。（事業会社 K 社）

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貿易関する動機づけを行っている。（独立系調査会社 R 社）

### 他社のサーチャーとの他流試合の経験（ストレッチ系）

一人前になってからの人材育成の取り組みとしては、情報科学技術協会、日本知的財産協会、A T I S（技術情報サービス協会）等の、他社のサーチャーとの交流機会も積極的に活用している傾向がある。サーチャーにとっては「他流試合」という位置づけであり、自社の特許調査方法を見直すきっかけとなる。

#### ヒアリング結果

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。（事業会社 F 社）

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、バ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。（事業会社 A 社）

### 特許調査スキルの共有の場づくり（形式知化系）

特許調査の方法がサーチャー個人の方法に依存してしまわないように、社内で勉強会や報告会等の共有の場をつくる取り組みも進んでいる。ヒアリング企業の中には、サーチャーの視野を広げるため、社内外の勉強会への参加を奨励するケースやヒアリングの方法論について、共通のシートを活用することで標準化を図っているケースがみられた。

#### ヒアリング結果

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。（独立系調査会社 R 社）

当社のサーチャーは、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。（独立系調査会社 R 社）

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。（事業会社 A 社）業務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。サーチャーは職人気質があるので、業務改善活動を始めた勉強会で、情報の共有化を図ることが必要である。（独立系調査会社 S 社）

### サーチャーのスキルの明文化（形式知化系）

特許調査に必要なスキルを特定した上で、サーチャーの評価基準を定めている企業がみられる。サーチャーのスキルは、属人的になったり、暗黙知になったりしやすいが、このようにしてスキルを明確化することで、社内のサーチャーのスキルを標準化し、一定の質が担保された調査を行うことが可能となっている。ヒアリング企業の中には、知財部員の達成すべきスキル要素を定義した上で、育成シートを活用しているケースやスキルマトリクスを作成しているケースがみられた。

#### ヒアリング結果

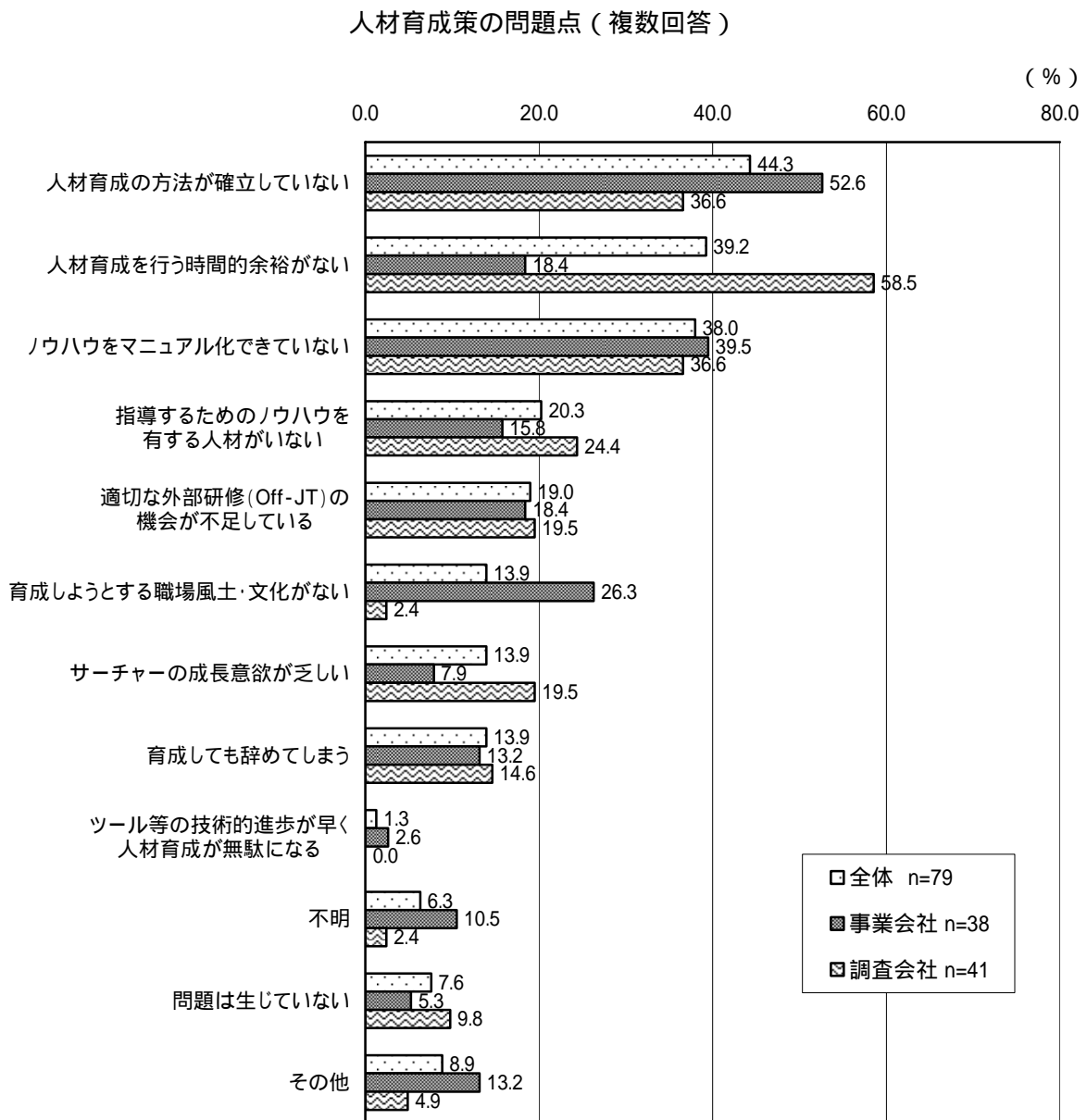
現在、IP では知財部員に共通に適用する育成ロードマップと評価ツールを導入する事を検討している。これは 権利取得、特許調査、知財法務、権利活用等の業務類型を担当する知財人材に対して、育成目的で活用をしていきたいと考えている。実際の業務レベルでの活動を定義・共有化する事で、単なる知識ではなく実践的な能力を伸ばさせるように努めている。（事業会社 H 社）

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。（事業会社 C 社）

## (2) 人材育成の問題点

アンケート調査では、人材育成上の問題点を尋ねている。サーチャーの育成の問題点として挙げられるのは「人材育成方法が確立していない」(35件、44.3%)が最も多く、次いで「人材育成を行う時間的余裕がない」(31件、39.2%)「調査ノウハウをテキスト化、マニュアル化できていない」(30件、38.0%)が多い。

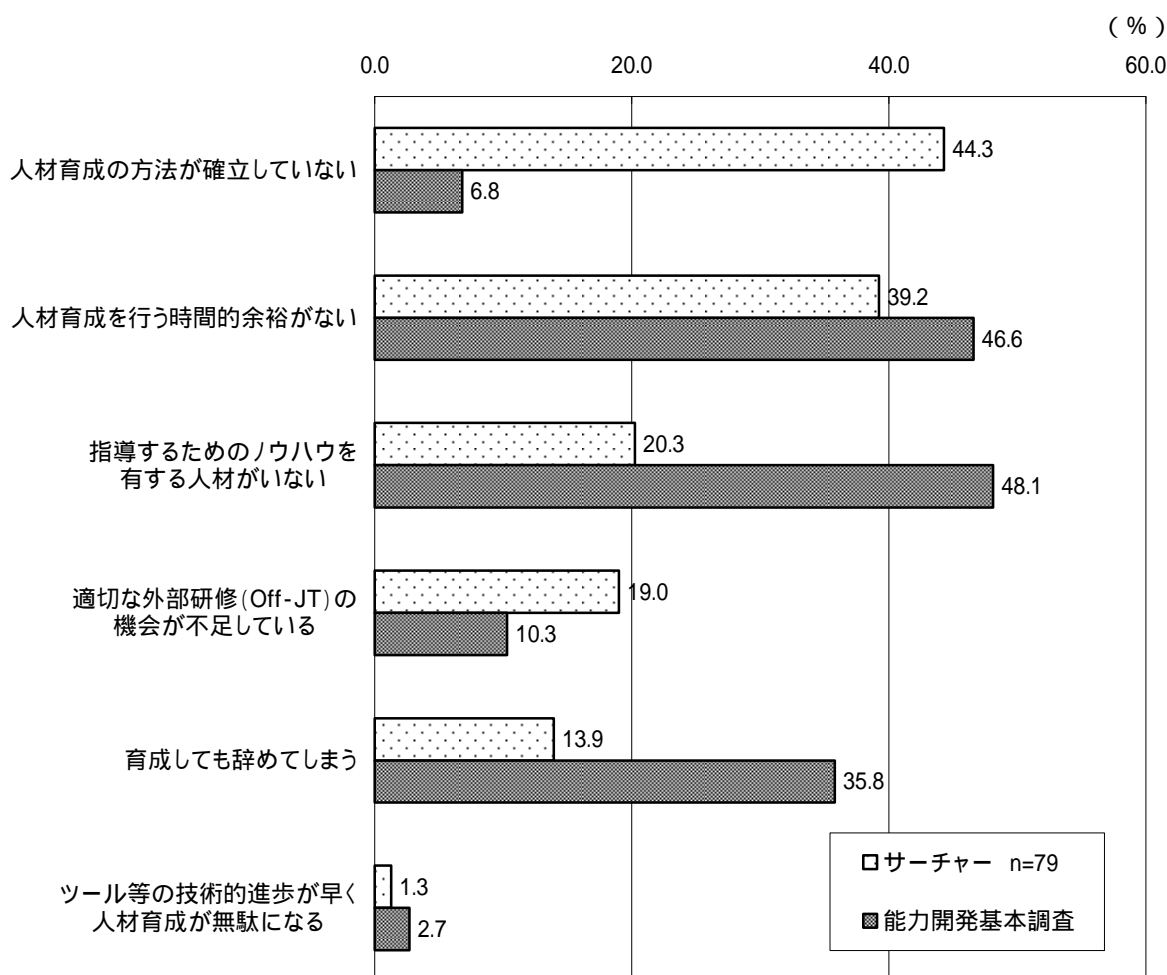
事業会社と特許調査会社のそれぞれについてみると、事業会社では「人材育成の方法が確立していない」「育成しようとする職場風土・文化がない」とする回答が多い。他方、特許調査会社では「人材育成を行う時間的余裕がない」とする回答が多くなった。前者では意識や方法の問題、後者では時間の問題が多くなる。



また、サーチャーの人材育成上の問題点の「特徴」を明らかにするため、厚生労働省「平成 22 年度能力開発基本調査」との比較を行った。サーチャーは「人材育成方法が確立していない」が 44.3%で最も大きな課題となっている一方で、能力開発基本調査では同様の回答結果が 6.8%となっており、問題認識に差が生じている。また、能力開発基本調査では「指導する人材が不足している」が 48.1%で最も大きな問題となっているが、サーチャーではそれは 20.3%に留まっている。サーチャーにおいては、そもそも人材育成の方法が確立していないため、指導を行う人材の過不足について評価するのは難しいということも考えられる。

なお「育成しても辞めてしまう」といった課題は能力基本調査では 35.8%となっているが、サーチャーでは 13.9%となっており、サーチャーの人材育成後の定着率は高いことが推察される。

人材育成の問題点：能力開発基本調査との比較（複数回答）



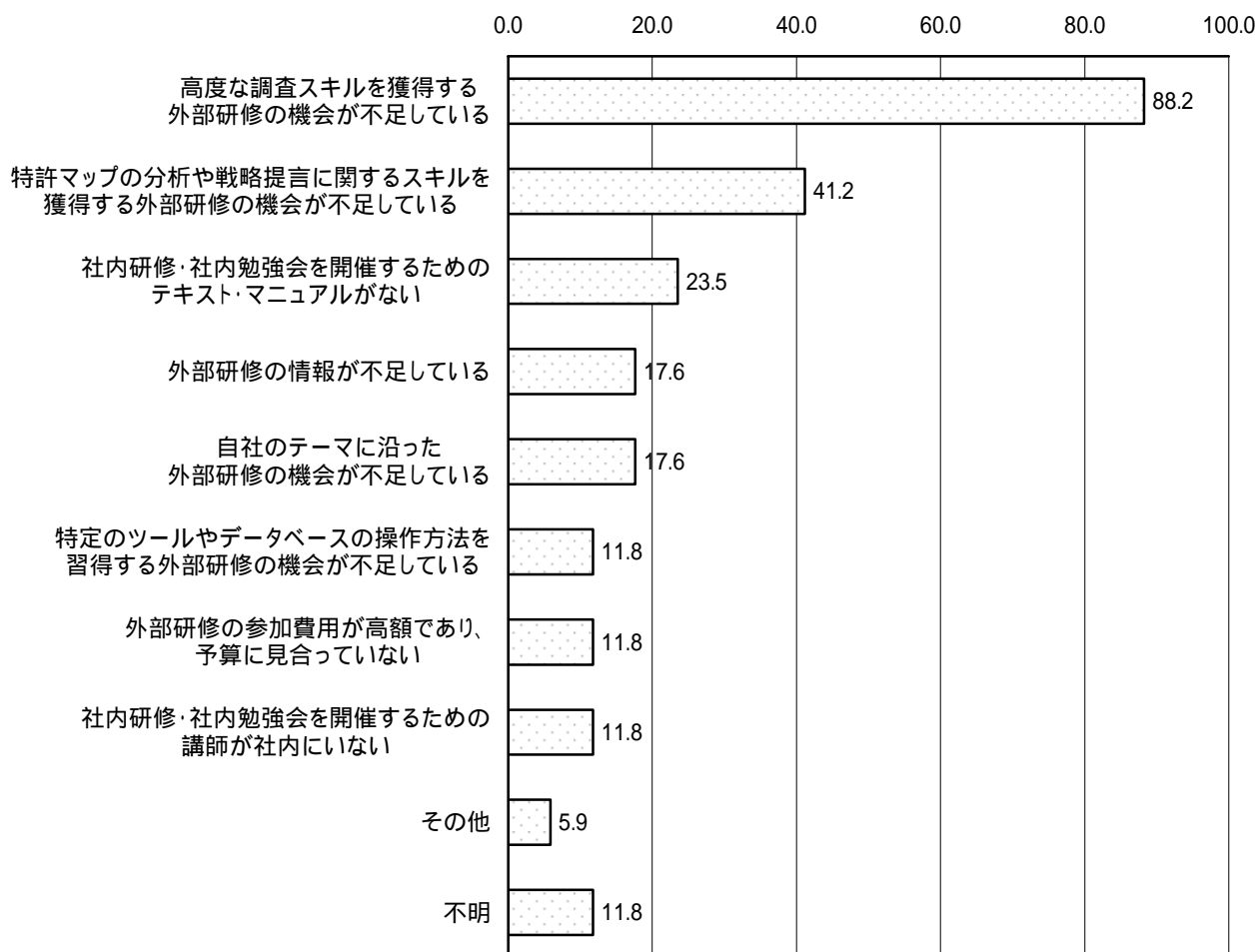
厚生労働省「平成 22 年度能力開発基本調査」では「人材育成の方法が確立していない」ではなく「人材育成の方法がわからない」という選択肢であり、厳密に本アンケート調査結果と比較することはできない。

「適切な外部研修の不足」と回答した回答者に、その理由を尋ねた。突出して多かったのは「高度な調査スキルを獲得する外部研修の機会が不足している」ということである。次に、「特許マップの分析や戦略提言に関する外部研修の機会が不足している」が多い。

外部研修の不足理由（複数回答）

n=41

(%)





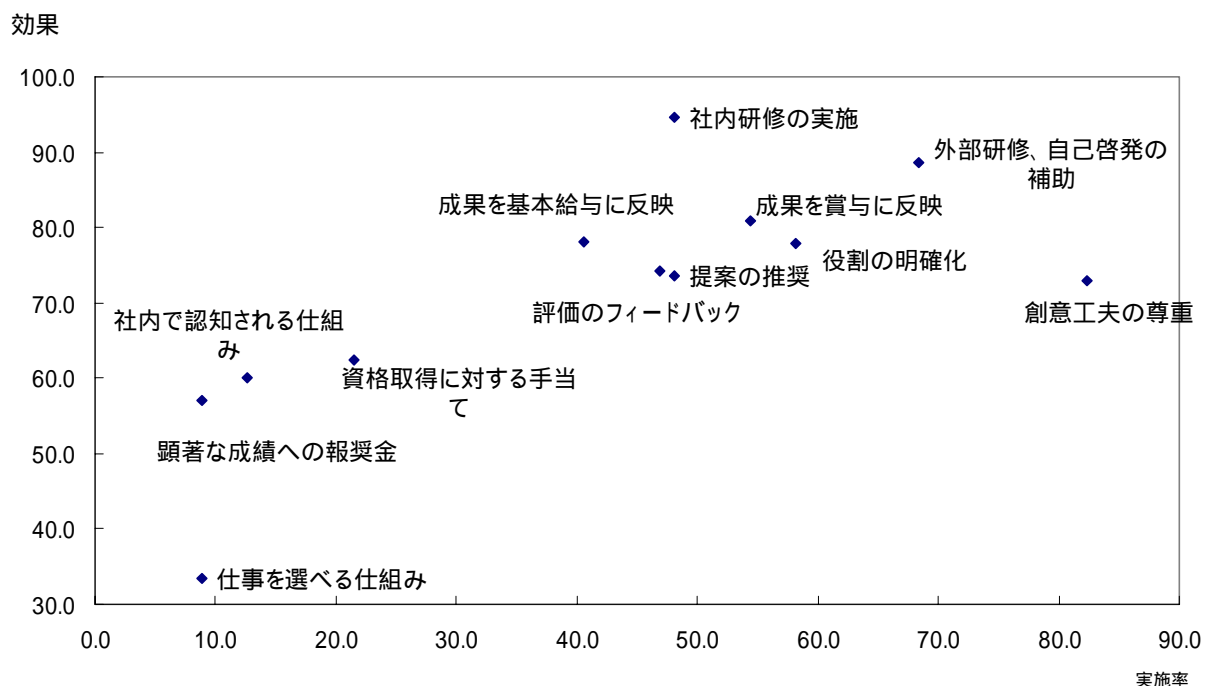
### 3 - 5 モチベーション向上策

#### ( 1 ) モチベーション向上策の実施状況

実施率と効果率がともに高いのは、「創意工夫の尊重（実施率 82.3%、効果 73.0%）」、「外部研修・自己啓発の補助（実施率 68.4%、効果 88.7%）」である。サーチャーには外部研修や自己啓発機会が多いため、これを活用できる環境が意欲を高めるとされる。

実施率は高くないが、効果のある取り組みは「社内研修の実施（実施率 48.1%、効果 94.6%）」、「役割の明確化（実施率 58.2%、効果 77.8%）」である。社内研修により人材育成を行うことがサーチャーのモチベーションを高める。ただし、前述のように人材育成には様々な問題点があることから、実際には取り組めていないものと考えられる。

モチベーション向上策の実施率と効果



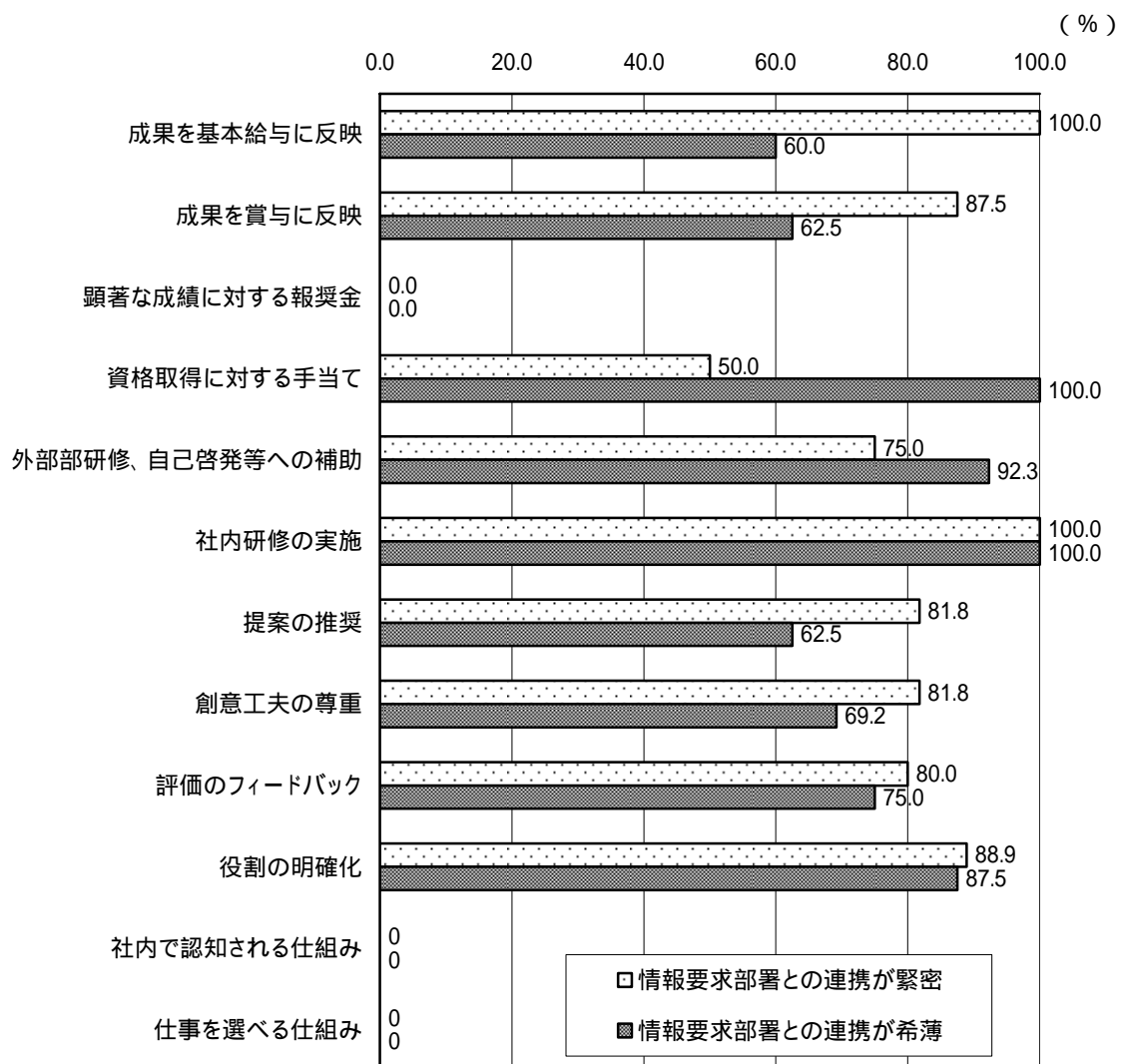
注：実施率とは、モチベーション向上策のうち「実施している」と答えた回答者の割合であり、「効果」とは「実施している」と答えた企業のうち、そのモチベーション向上策について「効果がある」と答えた回答者の割合である。

サーチャーのモチベーションの向上には、情報要求部署との連携が緊密に行われ、情報要求部署から仕事に対する評価結果がサーチャーに還元されることが重要と考えられる。

そのため、サーチャーと情報要求部署の連携が緊密か希薄かどうかで回答者のグループを分け、実施しているモチベーション向上策の「効果」について差があるかを検討した。情報要求部署との連携の緊密度によるグループ分けでは、事業会社向けのアンケート調査票の設問 19（「情報要求部署と円滑に意思疎通・連携を行う仕組みの有無」を問う設問）において 3 つ以上の取り組みを行っている企業を「情報要求部署との連携が緊密」とし、2 つ以下の取組しか行っていない企業を「情報要求部署との連携が希薄」とした。

この結果、「情報要求部署との連携が緊密」グループでは、そうでないグループと比べて「提案の推奨」、「創意工夫の尊重」といったサーチャーに裁量を与える項目のほか、「情報要求部署からの評価のフィードバック」の効果が高くなっている。情報要求部署との連携は、サーチャーの一部のモチベーション向上策（とくにサーチャーの裁量を拡大する施策）の効果を高めることに寄与すると考えられる。

情報要求部署との連携とモチベーション向上策の効果



## (2) モチベーション向上策の先進事例

サーチャーに対して、特に初級レベルの段階においては、特許調査の目的や意義について十分に説明した上で、仕事を与えるようにしている企業がみられた。ヒアリング企業の中には、難易度の高い調査にチャレンジさせる場合には、その仕事の延長線上にある新たな仕事の可能性について語りかけているケースやサーチャーとしての将来のキャリアパスを示しているケースがみられた。

### ヒアリング結果

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。(事業会社子会社 M 社)

サーチャーに、難易度の高い調査や新たな調査を任せる場合には、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。(独立系調査会社 R 社)

## スキルの客観的な評価

サーチャーのスキルの評価については、多くのヒアリング企業が目標管理制度の中で管理職が評価及びフィードバックを行っていたが、社内サーチャーを多数擁するある企業においては、社内においてサーチャーのスキルレベルを認定する試験を実施していた。こうした認定試験は、サーチャー個人の成長意欲を伸ばすとともに、社内でのサーチャーのプレゼンスを高めていく効果があるものと思われる。

### ヒアリング結果

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 (他人にこれらの調査を教え、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。(事業会社 H 社)

## 情報依頼部門と一体的な仕事の遂行

情報依頼部門と一体的な仕事の遂行が、サーチャーのモチベーション向上につながっている。ヒアリング企業の中には、サーチャーが研究開発プロジェクトにより深く関わっているケースや研究所の開発会議等へ積極的に参加させているケースが確認できた。いずれのケースも、依頼された調査内容について、結果を返す受身的なスタンスから、知財部門が事業部門のニーズを汲み取りながら、専門的なアドバイスを行う提案型の調査体制を志向していることが背景にある。

### ヒアリング結果

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 B 社)

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)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。(事業会社 F 社)

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。(事業会社 E 社)

### 3 - 6 サーチャーの人材育成上の課題

ここまで本章では、サーチャーの人材育成の実態に関する調査結果をみてきた。本節ではこれらの調査結果を踏まえて、人材育成の課題を検討する。

総論として、サーチャーの仕事は個人完結型のため、スキルが暗黙知化されやすい特徴がある。暗黙知化されやすいスキルはOJTを通じた人材育成が向いているが、アンケート調査においてもサーチャーのOJTの実施率が低く、人材育成の問題点として「人材育成方法が確立していない」「調査ノウハウをテキスト化していない」といった点が上位にきており、人材育成の難しさを示している。

逆に、個人完結型の仕事だからこそ、人材育成を行う際には、能力を形式知化するための取り組みや、OJTや仕事の中で他者とともに仕事のやり方を見直す取り組みが有効になるといえる。

#### (1) 環境変化に対応した特許調査の徹底

これまでみたように、サーチャーを取り巻く環境は大きく変化している。経営環境に基づく特許調査の変化としては、ヒアリング調査結果でみたように、新規分野への進出のための調査、新興国を対象としたグローバル調査、オープン化に対応した調査等の変化がある。また、技術的な変化としては、特許調査ツールについてオンライン検索・翻訳、IPDLの機能拡充等が挙げられよう。

アンケート調査によると、こうした経営環境の変化を受けて、事業会社では外国出願前調査、技術動向調査等の特許調査が増えてきていることが確認できた。しかしながら、同時に、これらの目的の調査は必ずしも必要な水準まで実施できているわけではないことも明らかになった。

サーチャーを取り巻く環境変化は今後も想定されるため、特許調査を環境変化に柔軟に対応させていく必要がある。

#### (2) 経営層の意思決定を支援するための情報提供

事業会社では社内におけるサーチャーの位置づけを明確化し、プレゼンスを高めるためには、経営層の意思決定を支援するための情報を積極的に提供していくことが有効と考えられる。

経営層も特許調査の意義や必要性について必ずしも理解しているとは限らない。経営層の戦略判断に知財情報が役立つとは考えていないだろう。そこで、まずはサーチャーから経営層に対して情報を少しでも提供し、経営層の理解を少しずつ醸成していく必要がある。

アンケート調査では、サーチャーによる事業上の意思決定のための特許調査結果の提供状況に関して、サーチャーから研究開発部門や事業部門に対しては9割以上で「提供されている」が、他方で、サーチャーから経営層に対しては全体の半数程度になってしまっている。これに関連して、経営層の特許調査に対する意識としても重要な要素として捉えられている企業は半数以下に留まる。

まずは、経営層の意思決定を支援するための特許調査結果の提供方法を確立することが急務である。

### (3) 企業の方向性にあったサーチャーのあるべき姿の提示

サーチャーがキャリアイメージを明確化し、自立的に成長していくためには、企業においてサーチャーのあるべき姿を定め、メンバーで共有する必要がある。

本調査研究では、サーチャーのあるべき姿が単一ではなく、複線的であることが確認できた。すなわち、特許マップの分析・解析や戦略提言に強みを持つアナリストタイプ、特定分野の調査に特化したエキスパートタイプ、人材育成や情報要求部署との橋渡しを担うマネージャータイプ等である。

企業ではこうした様々なタイプの中から、自社のレベルに沿ったあるべき姿を定め、社内で明示・育成していく必要がある。当然ながら、短期的にはサーチャーがあるべき姿に到達するのは難しいと考えられるため、そうした方向性を共有しつつも、当面は一人前のサーチャーを育成していくことが現実的である。

### (4) サーチャーの暗黙知化されたスキルのたな卸し・形式知化

サーチャーの仕事は個人で完結してしまう特徴や、OJTの実施率が低い傾向があるため、個々のサーチャーの中に特許調査のノウハウが暗黙知として蓄積されている状況と考えられる。

サーチャーのスキルアップを図るためには、このように社内に蓄積された特許調査のノウハウをたな卸しし、形式知として共有していくことが有効である。ヒアリング調査でも、QC活動、ヒアリング研修などの独自の取り組みによって、サーチャーのスキルのたな卸しに取り組む先進事例がみられている。

とくにエンドユーザーのスキル向上によって、サーチャーが担当する調査は、難易度の高い特許調査にシフトするようになっている。たとえば外国出願・審査請求前調査や戦略立案のための技術動向調査等が挙げられるが、難易度の高い調査のためのスキルを獲得する研修機会は少ないため、サーチャーにとって有意義である。

### (5) 上司、同僚のサーチャーとの省察機会の確保

サーチャーの仕事は一人で遂行していくため、自らの仕事を振り返る機会を持ちにくい。そのため、意識的に他のサーチャーからの意見をもらい、自分の仕事を見直していかなければならない。

ヒアリング調査でも、チームのリーダーがメンバーの作成した報告書を必ずチェックする体制を整備している事例、出願・審査請求前調査については終了した案件のその後の経過を上司とともに観察している事例などがみられた。サーチャー育成のためには、特別な人材育成策を施すというよりも、サーチャーの仕事を一人で完結させず、上司や同僚とともに仕事内容を振り返るための体制を構築するだけでも効果があると考えられる。

## ( 6 ) 情報依頼部署との緊密な関係構築によるフィードバックの獲得

サーチャーが育つのは、上司や同僚との関係からだけではなく、顧客である研究開発部署や事業部等の情報依頼部署との経験もまた重要である。サーチャーが情報依頼部署に深く入り込んで特許調査を行っているヒアリング事例では、情報依頼部署にける特許調査の活用結果が目に見える形で分かるために、サーチャーの省察の促進だけでなく、モチベーションの向上にもつながっている傾向がある。サーチャーは、情報依頼部署のプロジェクトや各種会議体（研究開発の会議、特許出願に関する会議等）に積極的に参加し、事業・技術・知的財産に関する知識を蓄積しながら、一体的に仕事を進めていくことがスキルアップにつながるだろう。

また、サーチャーのあるべき姿としてアナリストタイプを志向しているのであれば、情報依頼部署に対して知財情報をもとに事業・研究開発戦略を提言したり、特許調査を提案したりする必要があるが、情報依頼部署のプロジェクトへ参画することで、こうしたスキルを獲得することができる。

## ( 7 ) 困難な特許調査の経験の付与

ヒアリング調査では、サーチャーにとってこれまでにない困難な経験がサーチャーを大きく成長させた事例がみられた。高い業績を上げているサーチャーからは、他社との係争プロジェクトに入って究極の調査を体験したとする事例、外部の受講者を対象としたセミナーでの受講者の質問から新しい調査手法を開発したとする事例、地方の工場においてたった一人で事業所の特許調査をすべて担当した事例などの「修羅場経験」がきかれた。

このような困難な経験は、通常とは異なるスキルを獲得しなければならないため、サーチャーの成長感覚も大きなものとなる。アンケート調査においても「難易度の高い調査を担当する」という人材育成方法の実施率や効果はそれぞれ高い割合であった。

ただし、サーチャーの性格に応じて、徐々に仕事のハードルを上げていくような人材育成と、早期段階から難易度の高い仕事を与えていく人材育成を使い分ける必要があるだろう。

## ( 8 ) モチベーション向上策としての特許調査の意義の説明

ヒアリング調査の高業績サーチャーから「サーチャーがモチベーションを感じるのは事業や研究開発への貢献を実感できた時である」との意見があった。特許調査業務の特性として業務の成果が短期的には導出されないことから、日常業務では事業への貢献を実感しにくい側面がある。そのため、サーチャーのモチベーションを維持・向上させるのは簡単なことではない。

そのため、ヒアリング調査の事例では、管理職クラスが仕事に取り組むサーチャーに対して仕事の意義や面白さ、その仕事の延長線上にある仕事の可能性について意味付けしている企業もあった。こうした語りかけは成果が見えない特許調査業務において大きな効果を発揮するだろう。

アンケート調査結果をみても、実施率が高くないものの高い効果を上げているモチベーション向上策の1つとして「役割の明確化」がある。自らの役割を明確に認識させることは、サーチャーのモチベーション向上につながる。業界全体としても、モチベーション向上策としてのサーチャー業務の位置づけを普及していく必要がある。