

特許調査従事者(サーチャー)の育成に向けて

独立行政法人工業所有権情報・研修館 人材育成部長 **月野 洋一郎**

PROFILE

平成6年特許庁入庁。画像処理分野の審査官、審判官、技術調査課補佐、秘書課補佐等を経て、平成24年4月より現職。

1 はじめに

特許調査は、従前からの発明の評価や特許出願の要否判断から、自社と競合他社特許の技術的評価の分析、侵害予防、さらには技術提携やライセンス契約といった経営戦略・事業戦略に到るまで、企業経営において重要な役割を担うものとなっている。

これに伴い、企業等において先行技術調査を含め特許調査に従事する者（以下、「サーチャー」という）に求められる能力や役割等も少なからず変化していると予想される。このため、工業所有権情報・研修館（以下「INPIT」という）では、昨年度、サーチャーの現状と今後に関して調査研究¹を行った。本調査研究では、事業会社や特許調査会社にアンケートやヒアリング調査を行ってお

1 平成23年度（独）工業所有権情報・研修館 請負調査研究事業「特許調査従事者の現状と今後に関する調査研究報告書」
<http://www.inpit.go.jp/jinzai/topic/topic100011.html>

り、その回答結果から、サーチャー育成の実態や課題等が浮き彫りになった。

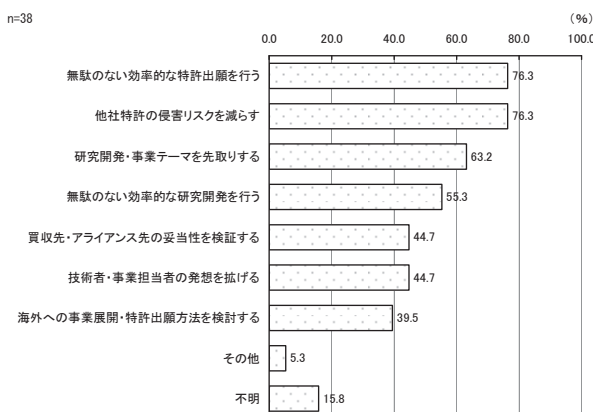
本稿では、本調査研究で明らかになったサーチャー育成の現状や今後の課題について紹介する。なお、本調査研究の委員や事務局の皆様、また、アンケートやヒアリング調査にご協力して頂いた事業会社、特許調査会社の皆様方に、この場をお借りして厚くお礼を申し上げる次第である。

2 サーチャー育成の実態と課題

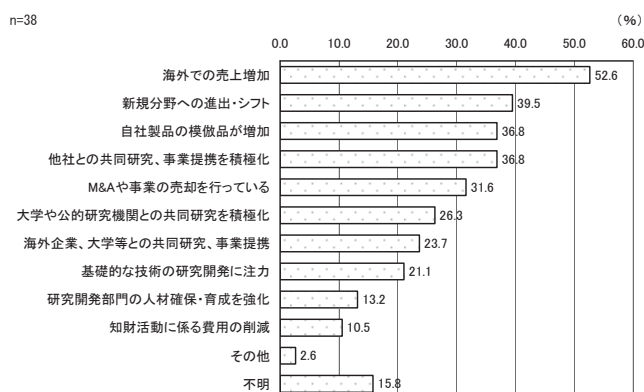
2.1 経営環境と特許調査の変化

アンケート結果によると、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（表1）。特許出願、研究開発テーマに関するこれらの調査目的は、特許調査の第一

【表1】 特許調査の目的（複数回答）



【表2】 特許調査に影響を与えた経営環境の変化（複数回答）



義的な目的として従前から認識しているものであるが、海外展開や企業買収といった事業戦略等の立案に関わる調査目的は、現状では主たる目的とは位置付けられていない。

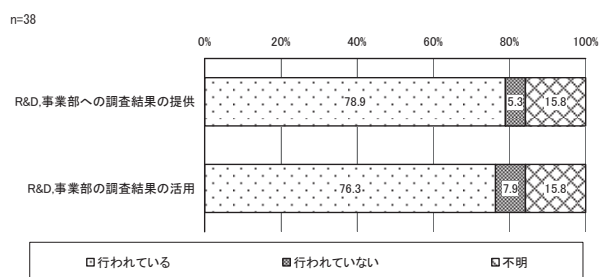
一方、特許調査に影響を与えた経営環境の変化として、「海外での売上増加」、「新規分野への進出・シフト」、「自社製品の模倣品が増加」等が上位に上がっており(表2)、今後は、海外展開や他社とのアライアンス・M&A等を目的とした特許調査が増加する可能性があることが伺え、特許調査が経営に果たす役割もより広汎なものになって

いくと予想される。

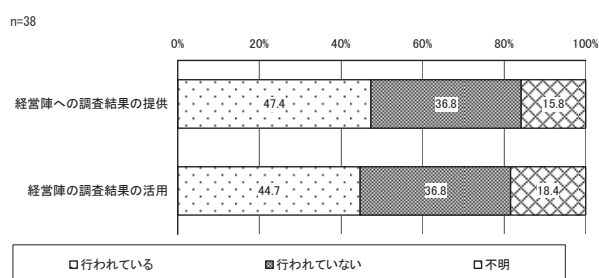
2.2 経営における特許調査の位置付け

事業会社における特許調査の位置付けはどうなっているだろうか。特許調査結果の提供・活用状況に関するアンケート結果では、R & D、事業部への調査結果の提供・活用は8割近くに達しており(表3)、R & D、事業部では特許調査結果をかなり活用しているといえるが、経営陣への調査結果の提供・活用は5割以下に留まっている(表4)。現状では特許調査が経営に十分活用されて

【表3】 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）



【表4】 経営陣への調査結果の提供・活用状況（単数回答）





いるとはいえない状況であることが伺える。

2.3 サーチャーに求められるスキル

このような状況において、サーチャーにはどのようなスキルが求められ、そしてスキル習得が達成されているのだろうか。

表5に各スキルと達成度のアンケート結果をまとめたが、上級者に求められるスキル、例えば、研究開発戦略・事業戦略の提言、知的財産戦略の提言、調査の提案等のスキルは達成度が低いことが分かる。さらに、特許マップ、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。

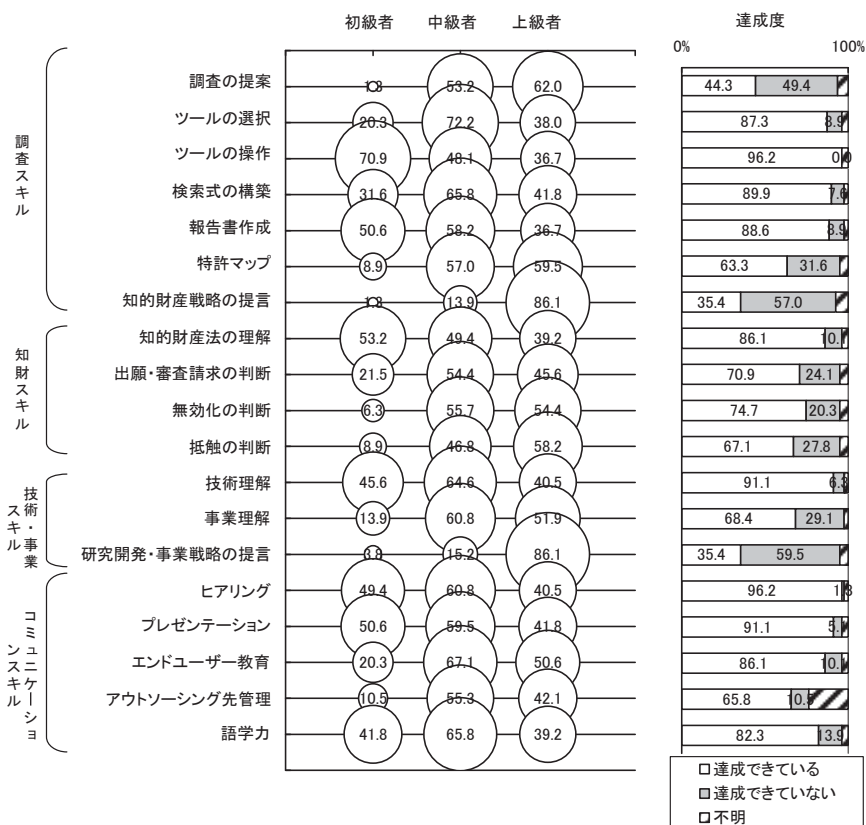
2.4 サーチャー育成の取組

サーチャー育成の取組に関して、外部研修は大多数の企業が活用しているものの、OJTを通じた意図的な育成機会の実施は半分以下に留まることが判明した。

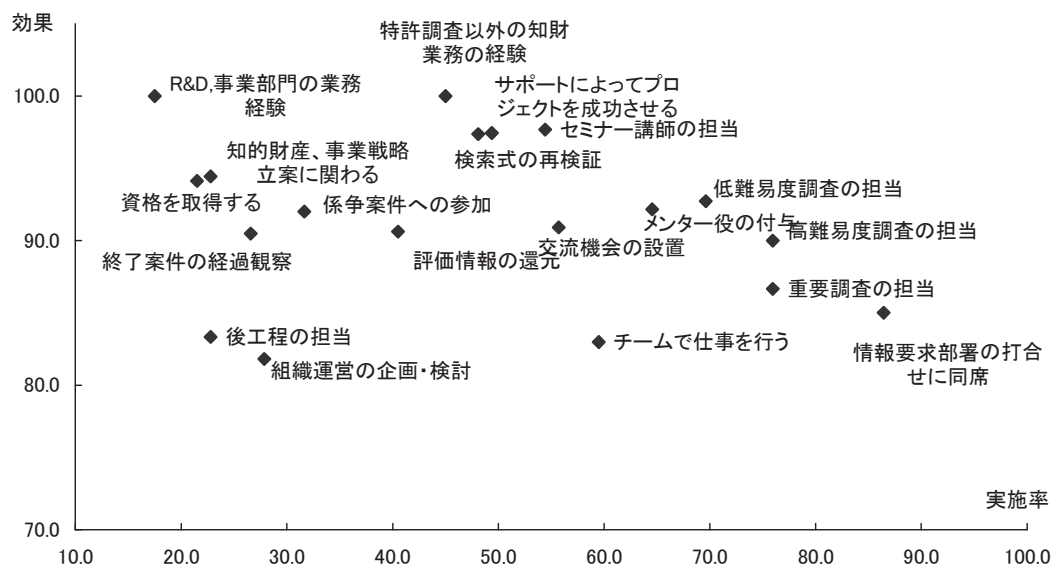
サーチャーが中長期にわたってスキルを高めるための経験として、実施はされていないが、効果のある取組とは何であろうか。

このような取組としては、「R & D 事業部門の業務経験」、「知的財産、事業戦略立案に関わる」、「資格を取得する」、「係争案件への参加」、「終了案件の経過観察」、「特許調査以外の知財業務の経験」等が考えられる。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（表6の左上側に位置する取組）であり、企業での推進を促すべき取組として捉えることができる。

【表5】 求められるスキルと達成状況



【表6】 人材育成策の実施率と効果



2.5 サーチャー育成上の課題

(1) 環境変化に対応した特許調査の徹底

サーチャーを取り巻く環境は、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が大きく変化している。

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が、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ないことがアンケート結果により判明した。

サーチャーを取り巻く環境は今後も変化していくことが想定されるため、特許調査も環境変化にあわせて柔軟に対応させていくことが求められるだろう。

(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付けを明確化し、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。

「2.2 経営における特許調査の位置付け」で述べたよ

うに、特許調査結果は、研究開発部門や事業部門では9割以上の企業において提供・活用されているのに対して、経営層に対して提供していると回答している企業は半分程度に留まっている。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。

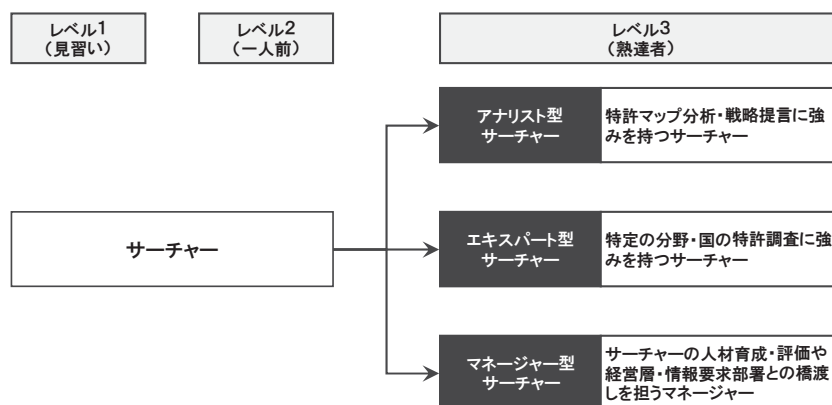
まずは、経営層の意思決定を支援するための特許調査結果の提供方法を確立することが急務である。

(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(図1)。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。



【図1】 サーチャーの複線型のキャリアルート

(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、ヒアリング研修等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。

(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等がみられた。

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期待される。

(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等の「修羅場経験」が聞かれた。

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。アンケート結果においても「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。

3 サーチャーの「あるべき姿」とキャリアルート

近年のサーチャーを取り巻く環境変化を踏まえると、サーチャーの「あるべき姿」としては、「情報依頼部署と緊密なコミュニケーションを図りながら、高度な特許調査を遂行し、単なる情報提供に留まらず事業に資する提言提案までを行う者」として定義されるだろう。

このような「あるべき姿」の育成に向けて、サーチャーの育成段階を、

- ①レベル1 見習い「補助を受けながら補助的調査を遂行できる」
- ②レベル2 一人前「目的に応じて最適な特許調査ができる」

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

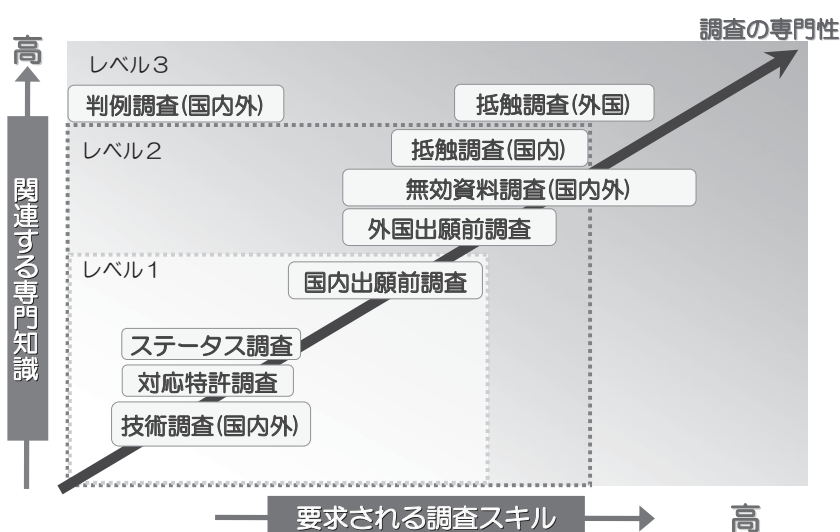
の3つにレベル分けし、各レベルと特許調査の目的との相関関係、キャリアルートを整理した（図2）。

4 おわりに

高度なサーチスキルを有し、調査結果を分析し、事業戦略について提言できる人材は、これまでのサーチャーの概念とは一線を画すものである。

INPIT では、サーチャー育成の一環として、「検索エキスパート研修」、「調査業務実施者を育成するための研修（法定研修）」を実施し、特許庁審査官の有する先行技術調査ノウハウを提供している。また、「特許検索競技大会」の開催を通じて、サーチャーの評価手法の実践的検証を実施するとともに、併せて、インセンティブ向上に向けて優れた実務能力を有するサーチャーについては顕彰を行ってきたところである。

今後も、特許調査に関する基本的な知識・能力を習得する機会を提供し、企業等から必要とされるサーチャー人材の育成に向けて微力ながらも尽くしていきたいと思う。



【図2】 特許調査の目的とレベルイメージ