

■ 問診票各問の形式

知的財産活動のあり方は、企業の規模、業種、戦略によって様々なため、支援先企業に記入を依頼する問診票の質問は、企業毎のこうした多様性に対応しやすいように、できるだけシンプルな問い合わせとなるよう配慮している。そのため、質問によっては意図が伝わりにくく、解釈に幅が出る事も予想されるが、こうした質問に対する解釈の違いをヒアリングの現場で相互に確認すること、議論することを通じて互いの理解を深め、状況を把握していくことが可能になると考えられる。こうした意図から、問診票ではできるだけシンプルな質問を採用するようにしているため、各質問は必ずしも「はい」であれば評価が高く、「いいえ」であれば評価が低いといった画一的な見方をすることなく、質問をきっかけとした各々の企業の実情のヒアリング、複数の質問の答えの組合せなどを通じて、支援先企業の知的財産活動の現状や考え方を的確に把握するよう努められたい。

以降は、Q1からQ50までの質問の意図と確認すべきポイントを解説する。

(2) 逐条解説

① Group 1 知的財産活動の目的・位置づけ

【知的財産活動の目的・経営上の位置づけについての設定状況】

Q1 知財活動を行う必要性を感じますか

知的財産活動に関する質問を始めるにあたって、最初に基本的な姿勢を訊ねる質問である。知的財産活動に対する期待や考え方、企業によって様々であろうが、知的財産活動そのものの必要性を感じていなければQ2からQ50の質問をしていく意味がなくなってしまうので、「はい」の回答となることが期待される。「いいえ」と答えた場合には、知的財産活動や知的財産に関する定義を確認する必要がある。同義の質問として、「知的財産活動を行っていても経営上の成果が得られないのではないか、経営と知的財産活動は関係ないものではないか」などが考えられるが、このように質問の仕方を変えて本音を探るのも一案である。知的財産の担当者と経営者で同時に問診票を利用しQ1の質問で異なる回答が出る場合(経営者が「いいえ」で担当者「はい」の場合)は、基本認識のギャップが知的財産活動を進めていく上で大きな障害となってしまうので、意識合わせを徹底することが必要である。Q1はQ2の前提となる質問で本質的な問い合わせだが、ヒアリングの現場ではQ2からが実

質的な質問になると考えられる。

Q2 明確な目的を持って知財活動を行っていますか

(目的の例: 競争力・交渉力強化や新事業の創出、社内のモチベーションの向上等)

知的財産活動の目的について、弁理士に勧められてとりあえず特許を出して権利化しておくといった受動的なものではなく、自らの意思で明確な目的をもって活動しているかを訊ねる質問である。知的財産活動の効果には、第IV章で詳しく説明するように多様であり、目的の内容やレベルには違いが生じるものである。支援先企業はどのような目的で知的財産活動に取り組み、その目的は明確な状態になっているか、ヒアリングを通して明らかにしたいところである。知的財産活動に積極的に取り組む姿勢としては「はい」の回答が望ましいところであるが、「はい」と回答したケースでも、その内容を尋ねて確認してみることで、本当に目的が明確化されているのかが明らかになるはずである。「いいえ」の場合は、まさに面談者はそこから取り組むべきことが明らかになる。外部から客観的な視点で問題を整理し明確化することで、明確な目的をもって知的財産活動に取組むことが期待される。実際は明確な目的をもって活動していても日常的な企業活動の一部にまでなっていると、経営者が質問の意図を深く考えすぎて「いいえ」と回答するケースもあり得るので、「はい」「いいえ」の回答にあまりこだわりすぎずヒアリングに臨み、目的がどの程度意識されているかを的確に把握したい。

Q3 知財活動を行うことで、「経営上の課題」を解決できると考えていますか

知的財産活動と経営課題の関連性をどのように意識しているかを訊ねる質問である。質問の前提として、経営者が「経営上の課題」を意識していることが必要であり、Q3に関するヒアリングは、支援先企業がどのような経営上の課題を抱えているかを確認することから始まるものとなる。市場の趨勢や競合企業の多寡など企業のおかれている現状を経営者がどのように分析し、自社の将来に向けた目標を持ち、現状とのギャップを意識して経営上の課題を設定しているのか把握していく。それらの課題解決に向けて、知的財産活動がどのような効果を発揮し、寄与し得るのか、第IV章で説明する知的財産活動の効果を頭に置きながら議論を進めていくとよいだろう。Q1、Q2で「はい」と答えた企業はQ3にも「はい」と答える傾向が見られるが、Q2で目的の明確さに「いいえ」と回答した企業であっても、知的財産活動への期待を込めて本問では「はい」と回答する場合がある。



Q4 知財活動に関する何らかの「方針」がありますか

知的財産活動が一つの方向性を向いて一貫した活動になっているかを訊ねる質問である。状況の変化に対し場当たり的な対応をするのではなく、予め自社の方針をたてることで、限られる経営資源を効果的に使うことができる。知的財産活動においても基本方針をあらかじめ設定しておくこと、その方針はできれば明文化しておくことが望ましい。Q4の方針とQ5の目標は関連した質問になる。シェアや出願件数といった具体的な目標よりも抽象的な内容を設定していると、Q4に「はい」、Q5に「いいえ」と回答するケースがある。面談者としてはQ4とQ5両方の回答を同時に捉え、知的財産活動がどのような方向を目指しており、その方向が明示されているかを把握する。Q1からQ3では経営者の意識を確認し、Q4からQ6ではそれがどのように表れているかを確認する。

Q5 知財活動に関する何らかの「目標」が設定されていますか

(目標の例: 知財活動を通じて達成するシェア、年間出願件数など)

知的財産活動の必要性を感じ(Q1)、明確な目的を持って(Q2)、経営課題の解決に繋がる(Q3)と考えて活動している場合、何らかの目標を持っていることが一般的であるが、その目標が数値等で具体的に示されているかを訊ねる質問である。回答が「はい」の場合は「どのような目標をたてていますか」と訊ねることで、目標の具体的な内容が明らかになる。目標を設定した経緯や思い、達成状況や今後の見通しを尋ねることで、経営者が知的財産活動に期待しているものが見えてくるはずである。「いいえ」の場合でも、知的財産活動に前向きな企業であれば潜在的な目標が潜んでいる可能性があり、それらを明らかにしていくことも面談者の大きな役割の一つである。

Q6 知財活動に関する方針や目標を意識して事業計画を立てていますか

知的財産活動の「方針や目標」と、事業を進めていく上でつくられる様々な「計画」の関連性について訊ねる質問である。企業規模によっては経営計画と表現した方がよいケースもあるが、より現場の計画に近いものとの整合を図る意味で事業計画との関連で質問している。新規事業の計画や新製品の開発計画を作成する際に知的財産活動に関する方針や目標を意識することによって、事業活動と一体化した知的財産活動の推進が可能になるはずである。しかしながら、実際は知的財産活動に積極的に取り組んでいる企業においても、個別の事業計画との関連を明確に意識しているケース

はまだ少数派である。Q6は「いいえ」と回答する企業が多いと思われるが、Q6に「はい」と答える企業は自社の知的財産活動に自信を持って取り組んでいると考えられ、Q7からQ12の知的財産活動の浸透度に関する質問を重点的に行うとよいだろう。事業計画との関連が明確なケースでは、どのようなタイミングで、誰が作成し承認するか、その際に知的財産に関する方針や目標とどう整合させているかなど、事業計画を策定するプロセスについて質問を重ねていくと、知的財産活動の位置づけがより明確に把握できるはずである。

【知的財産活動の意義（知的財産活動の経営戦略上の目的や位置づけ）の浸透について】

Q7 知財活動の意義を明文化したものがありますか

知的財産活動の目的や経営上の位置づけを社内に浸透させるために、経営者がその内容を明文化しているかを訊ねる質問である。前掲の知的財産活動の方針（Q4）や目標設定（Q5）をどのような形で社内に伝えているかを確認することが質問の主旨であり、必ず明文化しなければならないという意図ではない。「はい」と答えた場合には、実際にその文書を確認することで、より確実に支援先企業の現況を把握することができる。「いいえ」と答えた場合でも、中小企業ではこうした方針を明文化している例は少ないと考えられるため、明文化の有無によって先入観を持ちすぎないことも必要である。重要なのは知的財産活動の目的や経営上の位置づけを、経営者と関係する社員等がどのように共有しているのかを把握することであり、文書がある場合でもその文書がどのように使われているのかを通して、知的財産活動の目的や位置づけを関係者間で共有するのにどの程度役立っているかを把握する。尚、ここでいう目的や位置づけの明文化は、Q25からQ33の規程類の整備と混同しないよう注意が必要である。

尚、Q1からQ6までのGroup1の前半が知的財産活動の目的や位置づけに関する質問であるのに対し、Q7からQ12の後半はその浸透度に関する質問となる。前半の質問で目的や位置づけが明確でないと判明すれば、Q7からQ12の後半は質問が意味を持たなくなってしまうので、この部分を飛ばしても差し支えないだろう。



Q8 知財活動の意義について、経営者の理解は充分ですか

経営者自身が知的財産活動の目的や位置づけについて理解しているかどうかを、直接的に訊ねる質問である。自己評価についての質問という意味で、「はい」か「いいえ」かは経営者自らの理解に対する自信を示すもので、結果そのものはあまり重要ではない。知的財産活動を積極的に行っている企業は「はい」の回答が一般的である。ヒアリングの際には、Q8の質問が経営者を経営トップだけと捉えての回答か、経営に携わる取締役会のメンバーを含めて回答しているかを追加質問することも有効である。会社の経営体制（社長のリーダーシップ型か、取締役会による合議重視型か）や経営層の知的財産に対する理解度・浸透度を把握する助けにもなる。Q8はQ9からQ12の前提となる質問で、経営者が理解していないものを社内に発信しているのであれば本末転倒である。

Q9 知財活動の意義を、経営者が社内に発信していますか

経営者が知的財産活動の目的や位置づけを社内に浸透させるために、何らかの活動をしているかどうかに関する質問である。Q8で確認できる経営者自身の理解からはじまり、Q9からQ12にわたって社内のどの範囲まで知的財産活動の意義が浸透しているかについての質問が続く。担当者からではなく、経営者から発信されることで知的財産活動が全社的な取り組みに繋がり易くなる。「はい」の場合はその方法がどのようなものであるか、ヒアリングを通して把握していく。発信の方法は、文書の掲示や回覧、会議の議事、個別案件での指示など様々なものがあるが、企業の規模や業態に合わせて適切な内容になっているかも確認すべきであろう。

Q10 知財活動の意義は、知財活動に関わる担当者に充分理解されていますか

知的財産活動推進の牽引車となる担当者が、知的財産活動の経営上の目的や位置づけを理解しているかどうかを訊ねる質問である。Q10は知的財産活動の意義に関する理解を問うもので、Q37の実務に精通している人材の有無に関する質問と、混同していないか注意が必要である。大企業で知的財産業務を経験した後に中小企業に転職した知的財産の担当者が、その中小企業における知的財産活動の意義を正しく理解することなく、大企業と同じやり方をそのまま繰り返している場合には、経営者が「いいえ」と回答するケースが想定される。「はい」と回答したケースについては、Q8の経営者の理解とQ10の知的財産の担当者の理解が整合しているか、質問を重ねることで現状へ

の理解を深めることができます。

Q11 知財活動の意義は、一般社員も含めて社内で広く理解されていますか

知的財産活動の意義が経営者や知的財産業務の担当者など社内的一部に限定されるのではなく、社内に広く認知され活動内容が理解されているかについて訊ねる質問である。この回答は「はい」であることが必ずしも望ましい状態というわけではなく、知的財産活動の目的の内容によって、社内全般への理解の必要性は異なることに留意が必要である。たとえば、アイデアの提案を促すことを通じて社内の活性化を知的財産活動の目的とするのであれば、多くの社員の理解を得ることが必要なので「はい」となることが望ましいし、一部の技術者が関わっているプロジェクトの権利化を進めることを企図している場合には、「いいえ」であったとしても必ずしも問題ではない。Q11が社内の浸透度であるのに対して、Q12は社外の浸透度となっているが、後者のように特に質の高い権利取得が求められるケースでは、むしろ弁理士などの社外の専門家との意識共有が優先される場合もある。

Q12 知財活動の意義は、貴社を支援する社外の専門家にも理解されていますか

知的財産活動の意義が、知的財産活動を社外から支援する専門家にも正しく理解されているかを訊ねる質問である。知的財産活動には専門的な知識や判断を必要とするケースが多いため、社外の専門家のサポートは不可欠である。そういう知的財産の専門家に自社が知的財産活動に取組む目的への理解を促していくことで適切な専門サービスを受けることができ、知的財産活動のよりよい成果に繋がることが期待できる。Q41の社外の専門家との組織としての連携の程度や、Q42の専門家の積極性は、Q12に関連する質問となるが、Q12は基本的な意識の共有を対象とする質問である。またQ12で知的財産活動の意義が共有される結果としてQ16のスムーズな連携にも繋がるものである。これら4つの質問が全て同じ方向を示しているかどうかを確認し、そうでない場合は専門家との連携に何らかの問題がないか、ヒアリングを通して見出すことが求められる。「いいえ」と回答した場合は、詳しい状態とその原因を探ることも重要である。

② Group 2 知的財産活動を実践する仕組み

【知的財産活動を推進する組織体制・役割分担について】

Q13 知財活動の意思決定者、責任の所在は明確ですか

知的財産活動を実践する組織体制・役割分担に関する最初の質問で、組織を統括する意思決定者が明確になっているかどうかを訊ねる質問である。事業規模が小さな企業では社長が意思決定者であることが多いが、知的財産活動に積極的な企業では「はい」となることが一般的であろう。組織が大きくなることにより誰が知的財産活動を指揮しているのかが不明確になっていないか、組織の状態を確認する。「いいえ」と回答した場合は意思決定者の定義について、知的財産担当取締役や知的財産部長など、知的財産部門の責任者の有無を問いただしているのではないことを再確認すること。社長自らが意思決定を行っていれば、回答は「はい」となる。社外の専門家に任せて社内で意思決定をしていない、意志決定者が複数いて責任の所在がはっきりしないなど、ヒアリングを通して責任の所在が知的財産活動の障害となっていないかを見出す。Q8の経営者の理解やQ10の担当者の理解的回答と合わせて状況を分析していく。

Q14 社内に知財活動専任の担当者がいますか

知的財産活動を積極的に推進するために知的財産専任の担当者を置いている中小企業もあり、その有無を訊ねる質問である。但し、中小企業では、社長自身や技術部門の責任者などが知的財産担当の役割を兼務して成功している例も多く、知的財産専任の担当者がいないからといって問題があるわけではない。組織や事業規模に合わせて適切な規模の知的財産活動の推進体制が形成されているかどうかを確認することが重要である。「はい」と回答したケースでは知的財産担当者の組織上の位置づけについての質問を重ねる。知的財産担当は必ずしも知的財産部門に所属するメンバーである必要はなく、経営企画部門や研究開発部門に所属するメンバーが知的財産活動を担当して活躍している事例も多々存在する。

Q15 知財活動を推進するための社内連携は円滑になされていますか

(知財担当者と発明者、開発者などのコミュニケーションは良好ですか)

知的財産業務の担当者と社内の関係者の連携について訊ねる質問である。知的財産業務の担当者と発明者等の社内の知的財産活動の関係者とのコミュニケーションの状況を確認するとともに、良好なコミュニケーションを促すために経営者としてどのような策を講じているのかといった点も確認しておくとよいだろう。

Q16 知財活動を推進するための社外連携は円滑になされていますか

(知財担当者と弁理士、弁護士などの専門家との意思疎通はできていますか)

知的財産活動を進めるために社内だけでなく、弁理士や弁護士などの社外の専門家との連携が円滑になされているかを訊ねる質問である。Q16の社外連携が良好であるベースには、Q40及びQ41で確認する知的財産活動を進める社内外の人材や、Q12で確認した社外の専門家による知的財産活動の意義の理解がある。これら4つの関連質問的回答を併せて、社外の専門家との連携状況を判断するとよいだろう。

**Q17 知財活動を行う組織・人員体制は、
貴社の事業にとって負担になっていると感じることがありますか**

知的財産活動を行う組織が形式にこだわりすぎて、過大なものになっていないかどうかを訊ねる質問である。規模の小さい会社で、独立した知的財産部門を設けることは、必ずしも得策とは言えない。立上り段階では他の業務との兼務から、仕事量の増加に併せて徐々に独立した部門にするなど、事業の成長ステージ毎に適した組織に変化させていることも重要である。過大な組織や人員体制は経営効率を下げ、結果として知的財産活動への取組みが長続きしないことにもつながりやすい。組織が小さく、独立した部門や専任の担当者を置いていない場合は「いいえ」となることが一般的であろうが、「はい」と答えた場合は負担と感じる内容が何であるのかヒアリングを通して分析していく。Q17は、経営者の知的財産活動に対する実感が表れやすい質問なので、Q4の知的財産活動と経営上の課題との関連や、Q47からQ50の知的財産活動を通して得られる成果などの回答結果と合わせて、経営者の本音を探るのに有効な質問となることがある。