【知的財産活動における業務の流れ等のルールについて】

Q18　知財活動が一定のルールに基づいて進められていますか

知的財産活動が「たまたま」行われているものではなく、企業の組織的な活動の一部として一定のルールに基づいて行われているかを訊ねる質問である。ここでいうルールには、職務発明の届出の義務化、特許出願の要否を判断する基準、特許出願やライセンス契約などの業務フローなどが該当する。こうしたルールは必ずしも文書化されていなくても、何らかの実質的なルールの存在があれば本問の回答は「はい」と捉えてよい。知的財産活動に積極的に取り組んでいる企業であっても、この質問への回答は分散しやすい傾向があり、「ルールに基づいて」の意味を経営者がどのような基準で判断するかで回答が異なりやすい。回答が「はい」、「いいえ」いずれの場合でも、ルールをより具体的に問うQ19以降の回答結果とあわせて、ここでは知的財産活動がどの程度ルール化・システム化されているかを把握しておきたい。

Q19　それらのルールを明文化した業務マニュアル類が存在していますか

Q18で質問した知的財産活動を進める上で必要なルールを、業務マニュアル等の形で文書化しているかを訊ねる質問である。知的財産活動の成熟度が表れやすい質問であるが、取組みの初期段階ではルールが文書化されていないことをもって、必ずしもマイナス要因として評価すべきものではない。案件毎に判断基準や業務手順が異なり、実務面が行きあたりばったりになっていないかという実態面をよく確認するようにしたい。

Q20　知財活動に関する社内のルールは、経営上の目的や位置づけを意識して定められていますか

（目的と活動の例：社内の活性化を目的としているので多くの社員が参加するルールとしている、新製品の競争力強化を目的としているので新製品開発業務と一体化した業務の流れを定めている等）

知的財産活動に関するルールが、知的財産活動の経営上の目的や位置づけに沿ったものであるかを判断するための重要な質問である。Q19で確認する知的財産に関する業務マニュアル等に定められたルールの中身を問う質問で、業務手順などのルールが経営上の目的や位置づけを意識し、整合しているかどうかを確認する。質問にもカッコ書きで例示しているように、知的財産活動の目的に合った形で社内のルールが定められているかをヒアリングを通して明らかにしていく。

Q21　知財活動の業務の流れが、研究開発業務など他の関連業務と連携するように定められていますか

知的財産活動に関するルールが、知的財産活動に関連する他の業務とリンクしているかどうかを訊ねる質問である。Q20が目的との整合性に着目しているのに対し、Q21は他の業務との関係に着目した質問となっている。知的財産活動が他の業務と密接に関係することでより大きな成果が期待できるのは明らかであるが、現在の状態をどのように評価するか経営者の捉え方は様々で、積極的に知的財産活動を行っている企業においても「いいえ」と回答するケースもあり、あまり回答結果そのものにこだわる必要はないだろう。「はい」と回答した場合は、知的財産活動が他の業務と効果的に連携するように何らかの工夫をしているかどうか、具体的な連携内容を確認する。

Q22　知財活動に関する社内のルールが、日常業務を進める際に負担になっていると感じることはありますか

知的財産活動に関する社内のルールが、企業規模や事業形態に合わせて適切なものかを確認する質問である。他部門の事情を理解できない担当者が知的財産活動を推進しているケースや、他社のルールを安易に流用してしまったケースなどでは、知的財産活動を実践する仕組みが過大となってしまうことがある。その企業にとって事業内容や成長ステージに合わせてルールは柔軟に変更していくべきであり、無理のないルールを定め、確実に実行していくことが肝要である。知的財産活動に積極的な企業であれば「いいえ」となることが一般的であるが、「はい」と答えた場合はどんな時に負担に感じるのか、その頻度はどの程度か具体的なヒアリングを通して分析し、原因を探していくことが求められる。

Q23　研究開発や製品企画に知的財産情報を活用していますか

（活用の例：新規事業企画や新製品開発に着手する際に他社の特許を調査するなど）

知的財産活動と研究開発や製品企画などの業務の関連について、知的財産情報が活用されているかを訊ねる質問である。新製品の開発や新事業の企画に着手する際に、知的財産情報を通して他社の先行技術等を知る事は、業務の効率化に直結し、大企業を中心に多くの企業で実践されている。知的財産活動に積極的に取り組んでいる企業であれば、「はい」と回答するケースが多くなるであろう。「いいえ」の回答は、研究開発や製品企画に知的財産情報が活用できるという意識がないケースと、知的財産情報を活用しながらも十分に活用できていないと評価しているケースの両方が考

えられる。Q23で「いいえ」、Q21で「はい」となっている場合は、特許関連の活動が出願業務に偏り、事前調査で事業分野を戦略的に選定するといった知的財産情報の活用が行えていない可能性がある。このように、Q21との関連を考えてみるのもよいであろう。

Q24 知財活動に関する社内のルールを実際に運用するとともに、必要に応じて見直しを行っていますか

知的財産活動に関する社内のルールが実際に運用されているかどうか、運用と見直しの現状を訊ねる質問である。社内ルールを定めたものの十分に認知されていない、使いにくさから形骸化してしまい社内で定着していないといったケースでは、「いいえ」の回答となることが想定される。「はい」と答える場合は、実際にどのような運用や見直しがなされているかを確認する。知的財産活動も他の企業活動と同様に、計画・実行・評価・改善のＰＤＣＡサイクルを意識して活動することが望まれ、自社にマッチした知的財産活動の社内ルールを仕上げていくことが求められる。

【知的財産活動に必要な規程・書式類の整備について】

Q25 職務発明規程を設けていますか

Q26 職務発明規程は実際に運用されていますか

知的財産活動に必要な規程・書式類に関する最初の質問である。特許出願を行う企業であれば本来設けるべき規程であるが、中小企業ではある程度出願件数があったとしても規程を設けていないケースが少なくない。しかしながら、発明者の人数が多い企業や技術者の入れ替わりが多い企業では、権利の帰属や対価の問題などが顕在化するリスクが高くなりやすいので、規程を設けていない場合は留意が必要である。Q26は、職務発明規程が実際に運用されているかを訊ねる質問である。規程を設けていたとしても、実際に運用されていなくては意味がないので、規程の有無だけでなく運用状況もあわせて確認する。

Q27　職務発明規程（発明報奨制度を含む）以外に、独自のアイデア表彰制度等、創意工夫を促進するための制度を設けていますか

Q28　上記の表彰制度等は創意工夫の促進や社内の活性化に役立っていますか

Q27は、職務発明制度とは別に、アイデアの創出を促進するための自社独自の仕組みを持っているかを訊ねる質問である。特許には馴染みにくいノウハウを差異化要因とする企業では、職務発明規程に基づく報奨制度は社員のやる気を引き出すのに十分に機能しないおそれがある。例えば、受託生産型の企業やサービス系の企業が該当するが、こうした企業の中には独自のアイデア提案制度を持っている企業もあり、そうした取組みを行っているかどうかを確認するとともに、行っている場合は、Q28の質問を通して、その取組みが創意工夫の促進や社内の活性化に役立っているかを確認する。

Q29　営業秘密管理規程を設けていますか

Q30　営業秘密管理規程は運用されていますか

営業秘密管理規程の有無とその運用状況を訊ねる質問である。独自の技術やノウハウを特許出願せず、秘密情報として管理することによって差異化を図ろうとする企業にとっては非常に重要な規程である。しかしながら、スタートアップのベンチャー企業のように、規程を守ることを重視するより社員間の信頼関係を重視することを優先すべき時期もあり、導入のタイミングには留意が必要である。

Q31　発明を特許出願するか営業秘密として管理するかを区別する基準を定めていますか

発明を保護する方法が一定の基準に基づいて行われているかを訊ねる質問である。企業の研究開発活動で得られた発明を特許として権利化することを目指すのか、営業秘密として管理するのか、案件毎の判断にバラつきが生じないように、一定の基準を設けておくことが望ましい。この質問を通じて、発明は何でも特許出願するのが良いといった誤解が生じていないかを確認する。

Q32　発明提案書や発明届出書などの書式を用意していますか

発明の提案や届出が的確に行われる仕組みが整備されているかを訊ねる質問である。名称や様式は問わないが、知的財産活動を効率的に進めるためには、こうした書式を用意しておくことが望ましい。書式の有無だけでなく、記載事項が多くて発明者の負担になり、かえって発明提案を阻害していないか、といった内容面のチェックも行っておきたい。

Q33　共同開発契約や開発委託契約などの契約書のひな形を用意していますか

Q34　知的財産のライセンス契約の契約書のひな形を用意していますか

知的財産に関連する契約書類のひな形の有無を訊ねる質問である。ライセンス等の契約締結において、十分に理解しないままに自社に不利な条件を飲まされてしまうことを回避するためには、相手方が提示した書式をそのまま用いるのではなく、自社の希望する標準的な条件を盛り込んだひな形を用意しておくことが望ましい。

Q35　知財活動に充てる年間予算を定めていますか

知的財産活動を進めるための活動原資が確保されているかを訊ねる質問である。「はい」か「いいえ」どちらの回答かに限らず、知的財産活動の予算を経営者がどのように認識しているのか、ヒアリングを通して確認する。ここで確認すべきことは、知的財産活動にどの程度の費用をかけてよいかという経営者の考え方で、予算を定めていないことが直ちに問題であると判断すべきではない。無意味な出願を減らすためには、予算化するより、案件毎に必要性を精査して予算に縛られずに判断するのが望ましいという考え方もあり、知的財産活動にかける費用を経営者がどのように考えているかを探ることが、本問の目的である。

③　Group 3 法制度・実務および知的財産戦略・知的財産経営に関する知識

【知的財産に関する法制度や実務の理解について】

Q36　経営者は、知的財産制度の概要を理解していますか

経営者が、社内の知的財産担当者や社外の専門家に、的確な指示を出すための知識を有しているかを訊ねる質問である。Q8が知的財産活動の効果に関する知識を問うのに対して、ここでは実務面についての経営者の理解を問うている。もちろん経営者自身に知的財産制度の詳細を理解することを求めるものではないが、「いいえ」と回答した場合には、全く担当者任せになっているために、知的財産活動が経営者の意図とは異なる方向性に進められてしまっていないかを確認すべきである。

Q37　知的財産に関する法制度や手続など、知財実務に精通している人が社内にいますか

知的財産活動において実務を担う社内人材がいるかを訊ねる質問である。知的財産活動を実践するには、実務面で専門的な知識を必要とすることが多く、社内で人材を確保することは容易ではない。社内に人材がいるのか、いない場合は外部からの実務面のサポートが的確に行われているかを確認する。

Q38　経営者は、知財に関する社外研修やセミナーの受講など、知財活動推進に必要な知識獲得を社員に促していますか

経営者が知的財産に携わる人材の能力強化に努めているか、担当者が知的財産活動を進めるのに必要な知識を習得しようとすることに対して積極的かどうかを訊ねる質問である。社外研修やセミナーなどの受講の有無という事実そのものではなく、知的財産活動を実践するためには、実務面において専門的な知識が求められることを経営者が理解しているかを問うことが質問の主旨である。

Q39　知的財産制度の理解を深めるため、社内研修・勉強会等を開催していますか

社内の関係者が知的財産活動の実践に必要な知識を備えるために、必要な研修等を実施しているかを訊ねる質問である。研修という形式にこだわる必要はなく、社内における知的財産活動の関係者が必要な知識を身につけるための仕組みを持っているかを問うことが質問の主旨である。

【社外の専門家との連携について】

Q40　弁理士などの社外の専門家に適切に指示を出せる人が社内にいますか

弁理士などの社外の専門家とのコミュニケーションが円滑に行われているかを訊ねる質問である。中小企業の社内の人材が、特許出願、拒絶理由通知への対応、ライセンス契約の作成といった知的財産活動における実務の全てを担当することは難しいのが通常であるため、知的財産活動を実践するうえで社外の専門家との連携は重要な要素となる。社内に法制度や実務に関する十分な知識の蓄積がない場合には、社外の専門家に適切な質問や指示を行える人材が求められるので、そうした人材の有無をこの質問を通じて確認する。尚、社外専門家との連携を訊ねるQ16が「はい」であれば、この質問の回答も同様に「はい」となるはずであるが、一致しない場合はその理由を確認すべきである。

Q41　知財活動における専門的な相談ができる社外の専門家と連携できていますか

定着モデルにおける法制度・実務に関する知識について、社内に十分な蓄積がない場合に、社外から適切な支援を受けられているかを訊ねる質問である。単に弁理士などの専門家と付き合いがあるというだけでなく、経営者が専門家に期待しているものと専門家が提供するものが一致しているかどうかを確認する。Q40と同様にQ16と類似した質問であるが、Q16が知的財産活動を実践する「仕組み」を確認する質問であるのに対して、Q40、Q41は社外の関係者も含めて法制度や実務において必要な「知識やノウハウ」が備えられているかを確認する質問である。

Q42　社外の専門家は、貴社の知財活動を理解し、質問に単に回答するだけに留まらず、積極的に助言・提案してくれますか

知的財産活動を進める上での社外の専門家との連携について、専門家の積極性や関わり合いの深さを訊ねる質問である。Q12の回答が、知的財産活動の意義が社外の専門家に正しく理解されているというものであれば、この質問への回答も「はい」となる可能性が高くなるであろう。尤も、社内に実務面を仕切れる人材がいて、弁理士などの社外の専門家に期待するものは実務面のスキルであるといった場合には、この質問への回答が「いいえ」であることを必ずしもマイナス評価とすべきではない。

【知的財産に取り組むことの意義や効果について】

Q43　知財を経営に活かしている成功例に触れた事がありますか

Q44　知財を活用している他社の事例を聞いて、自社の知財活動に役立てたことがありますか

Q45　他社の知財活動と自社の知財活動を比較・分析したことがありますか

Q46　知財活動の一般的な意義や効果について説明することできますか

Q43からQ46は、定着モデルにおける知的財産経営・知的財産戦略に関する知識の有無を確認することを狙った質問で、これらの質問の回答から、経営者が知的財産活動を実践することによる実質的な効果を誤解していないか（特許を1件でも取得すれば事業を独占できる、知的財産活動とは本業とは関わりなく知的財産権を取得してライセンスで儲ける活動のことであるetc.）を訊ねるために

設けた質問である。Q46ではそのことをストレートに訊ねているが、Q46だけだと質問の意図が伝わりにくいおそれがあるとともに、誤解をしている場合にも「はい」と答えてしまう可能性があるため、Q43からQ45の質問で、経営者の知的財産活動に対する考え方が独りよがりのものになっていないかという観点から、経営者が知的財産活動の効果を正しく理解しているかについて確認する。Q43からQ45の回答が「いいえ」であったとしても、知的財産活動に対する経営者の理解に大きな誤解がなければ、実質的な問題はないと考えられる。

④　Group4 知的財産活動の成果

【知的財産活動の具体的な成果について】

Q47　知財活動を実践することにより、具体的な成果を感じられましたか

Q48　知財活動の成果は、売上や利益などの数値に表れていますか

Q49　知財活動に対する支出は、事業の成果に見合ったものですか

Q50　知財活動を実践していくことが、経営上の成果につながると期待できますか

Q47からQ50は、知的財産活動の実践が何らかの経営上の成果に繋がっていると経営者が感じているかを訊ねる質問である。Q47は、Q1の知的財産活動の必要性に関する質問と表裏一体の質問で、例えば、必要性を感じているのに成果を感じられない場合（Q1が「はい」でQ47が「いいえ」）、経営者はどのような成果を期待しているのか、Q47で「はい」と回答した場合は、具体的な成果が何であるかヒアリングを通して確認すると、経営者が「知的財産活動に期待しているものが何か」が明らかになってくるであろう。「いいえ」と回答した場合は、どのような成果を期待しているのかを確認することによって、経営者が知的財産活動を実践することによる効果（Q43からQ46参照）を誤解していることが明らかになることもあるかもしれない。

Q48は、知的財産活動の成果を売上や利益などの数値と結びつけて確認する質問である。Q47が「はい」でQ48が「いいえ」であれば、経営者は売上や利益に表れない効果を評価していることになるので、その効果が何であるのかをヒアリングで明らかにすることが求められる。Q47、Q48ともに「いいえ」と回答した場合には、知的財産活動の成果を売上や利益に限定して考えていないか

を確認するとよいであろう。Q49は、知的財産活動を進めるのに必要な費用と成果がバランスしているか（費用対効果）を訊ねる質問である。そもそも知的財産活動の費用や成果を正確に数値で把握することは容易ではなく、この質問への回答は感覚的なものになる可能性が高いが、こうした質問に対する効果は経営者の本音が表れやすいので、「いいえ」と回答した場合は、そこを切り口にヒアリングを進めると、経営者が知的財産活動に期待していることが明らかになりやすいであろう。

ここまでの質問が現状への評価であるのに対して、最後のQ50は、知的財産活動の将来の成果に対する期待について訊ねる質問である。この質問でも、期待する成果が何であるかをヒアリングすることによって、経営者が知的財産活動を通じて実現しようとしていることを的確に把握するようにしたい。