

第三章 知的財産活動計画の立案

I. 知的財産活動計画と知的財産ポリシーとの関係

知的財産戦略は、多くの場合、自治体で定められています⁶。したがって、各公的試験研究機関においては、自機関で定めた知的財産ポリシーを具現化するために、知的財産の創出・保護・管理および活用に係る活動計画を策定する必要があります。

公的試験研究機関として活動成果をあげるためには、知的財産を研究開発や中小企業等の事業化支援と関連付けて捉える必要があり、研究の戦略および計画、中小企業等の事業化支援の戦略および計画と知的財産ポリシーおよび知的財産活動計画とを整合的に策定することが重要です。

すなわち、地域における先導的な研究開発、地域の既存産業の高度化に向けた研究開発、地域の新産業創出に向けた研究開発などへの重点的な取り組みは、公的試験研究機関ならではの活動領域です。したがって、公的試験研究機関としては、効果的な支援に繋がる研究開発の計画を策定することとなりますが、そのときに知的財産に関する活動をどのようにするかを議論し、知的財産活動計画を同時にあるいは研究開発の計画と連動させて策定することが重要です。

また、技術支援や研究成果の普及を効果的に進めるために、産学官連携の推進、ネットワークの構築、広域連携などの取り組みが重要であり、研究開発の進捗状況の確認や技術支援の方法、支援先などを話し合う場合において、知的財産活動をテーマとして取り上げることが重要です。したがって、知的財産活動計画には、この連携視点を盛り込む必要があります。

特に、「各公的試験研究機関が自らの特質・強みを自覚すること」、「地域のニーズに合った活動に重点を置くこと」、そして「効果的に成果が出るよう広く深い連携を図ること」などの課題を達成するよう、具体的行動を起こすための研究戦略および計画又は成果の活用戦略および計画を策定する際には、知的財産活動計画を三位一体として策定することが必要です。

さらに、研究開発テーマごとにロードマップを作成し、プロジェクト単位で目指すべきゴール（目的）、そのための機関形態（構成）、そして、マイルストーン（達成目標）における達成度確認方法（効果）について明確化しておく際には、知的財産活動のマイルストーンの埋め込みあるいは知的財産活動の見える化をしておく必要があります。

⁶ 北海道「新・北海道知的財産戦略推進方策」（最終アクセス日 2016 年 3 月 1 日）、
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/kgs/chizai/shinhousaku1.htm>

公設試知的財産アドバイザーの支援を受けた公設試活動

事例 2 知的財産ポリシーに基づく研究マネジメントの導入

当公的試験研究機関は、知的財産ポリシー策定直後の段階では研究企画時点での第三者特許調査と特許取得計画の策定が徹底されていなかったため、知的財産に基づく研究マネジメントが、研究終了後の技術移転展開の見通し、研究シーズを活用した中小企業者等に対する製品化、事業化支援に通じるとの意識が薄かった。

当公的試験研究機関は、知的財産ポリシーの周知を図るため各試験場での説明会を開催した。同説明会においては、知的財産担当者が作成した知的財産ポリシーQ&A 集を補助教材として知的財産ポリシーを説明するとともに、公設試知的財産アドバイザー講話で、ポリシーの実現のために、研究成果を企業等に技術移転する研究テーマについては、知的財産を意識した研究マネジメントが必要であることを訴えた。その後、講話で強調された点を当機関の実務標準にするべく活動を行っている。

- ①研究企画の段階で知的財産戦略を明確にし、研究の進捗に応じて知的財産を確保する。
- ②新規・継続・終了時に特許取得計画を明示化した研究課題調書を作成し、研究開発戦略と知的財産戦略を合わせ検討する。
- ③研究成果を製品化・事業化に結び付けるために知的財産ライセンスを重視する。

II. 中期活動計画書作成の留意点

知的財産活動に関し中期活動計画を作成するためには、その前提となる現状把握が必要です。公的試験研究機関の支援、研究および連携の各領域における知的財産への取り組み全般について現状を調査・分析し、課題を明確化することが必要です。

現状の把握は、公的試験研究機関自らのデータを積み上げたうえで、同種の公的試験研究機関の現状と比較することで、より客観的に評価することができます。評価には定性的調査と定量的調査があります。主な定量的調査項目は以下のとおりです。

- (1) 各研究分野の研究員等数
- (2) 知的財産担当者数
- (3) 知的財産関係予算額
- (4) 外部資金獲得額
- (5) 知的財産収入額
- (6) 出願件数
- (7) 保有知的財産権件数
- (8) ライセンス件数

定量データの多くは、各公的試験研究機関の報告書やウェブサイト、その他のデータベース等から入手可能です。ただし、（３）知的財産関係予算額、（４）外部資金獲得額、（５）知的財産収入額については、一般に自機関のデータは入手可能ですが、他機関のデータは必ずしも公開されているとは限らないため、他機関との比較検討を行うためには、情報交換により入手するなどの工夫が必要でしょう。

比較対象となる公的試験研究機関の規模が異なるような場合は、研究員等１人あたりの数値に換算することで、比較可能となります。

一方、代表的な定性的調査項目には、機関の運営体制、知的財産ポリシー、産学官連携ポリシー、関連規程の整備状況や周知の方法などがあり、これらも調査・分析の対象とする必要があります。

以上のような現状把握を行ったうえで、課題の全貌を把握する必要があります。まず、課題となる事項を列挙し、分野や属性ごとに分類したうえで優先順位を決め、今後何年で解決するかを目途を立てます。中期活動計画の計画期間は最大でも５年とし、数年後に実現する目標を掲げることになります。取り組むべき課題は以下のように多岐にわたることとなるでしょう。

- （１）知的財産ポリシーの策定・見直し
- （２）知的財産活動計画の策定・見直し
- （３）知的財産関連規程の策定・見直し
- （４）発明ほか知的財産発掘体制の整備
- （５）発明相談体制の整備
- （６）発明審査・評価委員会の設置・整備
- （７）先行技術調査の環境整備
- （８）出願戦略の策定・見直し
- （９）知的財産人材の育成
- （１０）各種契約書ひな形の整備
- （１１）知的財産の活用体制の整備
- （１２）知的財産啓発・広報活動体制の整備

数年後に実現する目標を掲げるにあたっては、単に項目を提示するだけでなく、計画全体の理念を明確にし、各目標の必要性・意義、数値目標（定量的管理が可能なもの）、実現までに解決すべき問題、実現した場合の効果などを明示することで関係者の意識が高まり、実現可能性が高い計画になります。特に収入や件数の項目は、数値目標を立てやすく、また実現するために必要なプロセスがわかりやすいため、知的財産管理の成果を可視化するうえで有効です。

Ⅲ. 年度活動計画書作成の留意点

知的財産活動に関する中期活動計画を数年分の年度計画に分解したものが、知的財産活動に関する年度活動計画書です。中期活動計画が着実に計画期間内に実現できるよう、課題への対応策を段階的に設定して各年に割り振り、まず初年度に実現すべき事項を第1年目の年度活動計画として策定します。

第1年目の年度活動計画が達成できれば、2年目以降の計画の実現に弾みをつけますので、早期に着手すべき課題、達成度が分かりやすい数値目標等を優先的に1年目の計画に盛り込むとよいでしょう。

以後、2年目以降の年度活動計画も、中期活動計画の実現に向けて、課題と解決のための取り組みを割り振って策定します。年度活動計画であっても、年度途中で達成度合いを確認し、具体的な取り組みを適宜修正していくのがよいでしょう。

公的試験研究機関支援の知的財産管理能力の向上を支援するために、公設試知的財産アドバイザーを公的試験研究機関に派遣した際に用いた管理表とほぼ同じものを下記に掲載します。

この管理表には現状（a. 計画スタート前の課題）の認識とどのような状況までステップアップを図るか（b. 計画スタート3年後の姿）を機関内で確認、全機関テーマとしてオーソライズするところからスタートしています。

次に、グランドデザインに基づき、ロードマップを作成する為に、1年目に起こすべき行動を策定（c. 計画1年目の活動目標）し、1年目の終わりにフォロー（d. 計画1年目の活動実績と e. 評価、f. 達成度）をし、問題点の整理（g. 次年度に向けた課題と対策）を行っています。

2年目は、その整理に基づいた計画を策定、フォロー、以下3年目も同様の管理表を策定し、PDCA サイクルを回すことで、3年目にあるべき姿へ近付ける努力を積み重ねてきました。

貴機関において、計画的知的財産管理に取り組むことを期待します。

【表2 知的財産活動計画のサンプル】

平成○年度活動目標及び活動実績(管理表)								
項目	活動項目	a. 計画スタート 前の課題	b. 計画スタート3 年後の姿	c. 計画1年目の活 動目標	d. 計画1年目の活 動実績	e. 評価 (%)	f. 達成 度(%)	g. 次年度の課 題と対策
1	知的財産 活用	(1)企業ニーズの 確認						
		(2)知的財産化 (知財活用戦略)						
		(3)技術移転						
		(4)事業化支援						
2	知的財産 管理	(5)研究テーマ の決定						
		(6)研究開発中の発 明発掘						
		(7)研究開発成果の レビュー						
		(8)各種規程類						
		(9)実効的運用						
3	知的財産 マインド	(10)普及啓発						
4	人材育成	(11)組織・体制						
5	専門家 活用	(12)外部専門家						
6	地域連携	(13)地域連携						
達成度平均								

公設試知的財産アドバイザーの支援を受けた公設試活動

事例 3 知的財産活動三か年計画および年度計画のブラッシュアップ

当公的試験研究機関は、自治体の研究開発戦略の一つとして定められた知的財産戦略を自機関の実力に合ったものに変更する作業に着手した。

見直しにあたっては、知的財産担当者の知的財産実務レベル評価を勘案し、(a)達成手段、(b)達成水準、及び(c)達成時期を明確にした年次活動計画を構築する方針を定め、当公的試験研究機関内で作成の「業務知識及び実務能力マップ」に基づいて知的財産担当者の実務レベルを把握し、知的財産所管部門長と公的試験研究機関トップとで3年後の知的財産業務目標レベルのすり合わせを実施した。

知的財産担当者が国内特許出願をきちんとこなせるレベルを初期設定とし、各年度で到達すべき三か年計画を作成するとともに、特に重要度の高い項目である①企画部知的財産チームの立ち上げ、②先行技術調査を含めた特許検索・マップ化・日本出願のクレームおよび明細書作成(権利取得に向けた実務)、③契約セミナーおよび知的財産戦略・マネジメント講演会の開催、④地場の弁護士との連携等を直近年度の知的財産活動計画に設定し、実行化を目指すこととした。

同時に、「知的財産権の管理活用基盤の構築にむけて」を作成し、技術センター長会議において説明し各センター長の理解を求めた。