

能動型知財人材によるプロジェクト活動のあり方

富士通エフ・アイ・ピー株式会社

■ 執筆者 Profile ■



三好 隆生

| | | |
|--------|-----------------------|---------------|
| 1975 年 | 富士通ファコム株式会社 | |
| | (現富士通エフ・アイ・ピー株式会社) 入社 | |
| 1981 年 | 教育部 | 教育業務担当 |
| 1994 年 | VAN システム部 | ISO9000 担当 |
| 1999 年 | EC 推進システム部 | 知的財産権担当 |
| 2001 年 | 流通システム部 | 特約店 (卸) 業務担当 |
| 2004 年 | 同上 | IP マネージャ認定 |
| 2005 年 | 同上 | 知的財産検定 2 級合格 |
| 2006 年 | 同上 | ビジネス著作権検定上級合格 |



松坂 昭

| | | |
|--------|-----------------------|-------------------|
| 1971 年 | 富士通ファコム株式会社 | |
| | (現富士通エフ・アイ・ピー株式会社) 入社 | |
| 1975 年 | 計算部 | 顧客経常業務担当 |
| 1980 年 | FM 部 | 顧客先常駐ソフト開発 |
| 1991 年 | ソフトウェア開発事業部 | 移動体通信保証金業務担当 |
| 1993 年 | ソフトウェア技術研究部 | ISO9000 担当 |
| 2000 年 | ISO 推進部 | 同上 |
| 2002 年 | 同上 | ISO9000 及び知的財産権担当 |
| 2006 年 | 同上 | ビジネス著作権検定上級合格 |

■ 論文要旨 ■

企業において特許権や著作権、いわゆる知的財産権(以下、知財と略す)に関する活動を推進している知財担当者は、現場のプロジェクト担当者と噛み合わない活動となりがちである。理由は、プロジェクト担当者は知財の重要性を認識してはいるが、高品質短納期低価格化が優先されることから、知財活動を後回しにしてしまう、片やスケジュールが動的に変化するプロジェクト活動において、知財担当者はどのタイミングで如何に権利化や他社権利の侵害回避を行えば良いかの知識スキル不足のためである。そこで、知財担当者は会議体に能動的に関与し、権利確保策や侵害回避策を適時アドバイスしたり、知財リスクに関する考え方をレクチャーしたりすると良い。また、この活動を繰り返し実践し、プロジェクト担当者から知財担当者へ会議体への参加要請が来るまで継続努力することを提案する。本稿では、会議体で使用するチェックシートを知財の観点で改善し、知財権の活動が所属部署内に定着するまで、モチベーションを高める過程を紹介する。そして、同じ課題を持った他部署の知財担当者と知財権の知識を深めるため、業務の合間を活用し勉強会を実施した。勉強会の成果として公的な資格試験に合格するまでの道程も紹介する。この活動の副次的効果として、部署間を跨った知財担当者同士の情報ネットワークが出来、本稿執筆のきっかけも得た。今後とも培った知識スキル・情報ネットワークを活用した知財活動を実践するとともに、能動型知財人材の育成にも努める所存である。

■ 論文目次 ■

| | |
|---------------------------------------|-------|
| 1. はじめに | 《 3》 |
| 1. 1 当社の概要とプロジェクトの知財活動の現状と課題 | |
| 1. 2 知財人材に必要な資質と能動型人材となるための施策 | |
| 2. プロジェクト活動における能動型施策 | 《 4》 |
| 2. 1 仕損じ撲滅点検リストとして提供 | |
| 2. 2 部会指摘事項反映後の点検リスト | |
| 3. 各段階における知財リスク点検事例 | 《 7》 |
| 3. 1 第一段階：商談発生から契約までの知財リスクの点検事例 | |
| 3. 2 第二段階：契約後から見積審査までの知財リスクの点検事例 | |
| 3. 3 第三段階：見積審査後から設計審査までの知財リスクの点検事例 | |
| 3. 4 第四段階：設計審査後から出荷審査までの知財リスクの点検事例 | |
| 3. 5 第五段階：運用保守における知財リスクの点検事例 | |
| 4. 知財担当者の知識を深める勉強会とは | 《 9》 |
| 4. 1 知財勉強会開催の前提条件と運用のポイント | |
| 4. 2 資格試験による自己啓発の方法と知財活動との連携 | |
| 4. 3 プロジェクト担当者への知財スキル・知識のフィードバック方法 | |
| 4. 4 効果的な知財勉強会の事例 | |
| 5. 関連部門から見た能動型知財人材に対する意見 | 《 11》 |
| 5. 1 プロジェクト開発部門から見た意見 | |
| 5. 2 知財推進部門から見た意見 | |
| 5. 3 法務部門から見た意見 | |
| 5. 4 リスク管理部門から見た意見 | |
| 6. 知財活動の評価と今後の課題 | 《 12》 |
| 6. 1 会議体の運用方法の評価と継続的改善 | |
| 6. 2 知財リスク点検リストの継続的改善 | |
| 6. 3 自己啓発の継続的な実践 | |
| 7. おわりに | 《 14》 |

■ 図表一覧 ■

| | |
|---|-------|
| 図 1 流通システム部 0（オウ）会議事録..... | 《 5》 |
| 図 2 関連部門の知財分野と知財担当者の役割..... | 《 11》 |
| 表 1 仕損じ撲滅点検リスト..... | 《 4》 |
| 表 2 知財リスク点検項目追加後「仕損じ撲滅点検リスト」..... | 《 6》 |
| 表 3 分割後の「仕損じ撲滅点検リスト」と「知財リスク点検リスト」..... | 《 7》 |
| 表 4 知財勉強会の実績一覧表..... | 《 13》 |
| 表 5 点検リスト用途別点検項目の分析結果..... | 《 14》 |

1. はじめに

1. 1 当社の概要とプロジェクトの知財活動の現状と課題

当社は、1999 年から知的財産（以下、知財と略す）に係る活動は独立型で推進し、親会社から自由と責任を与えられているが、なかなか知財活動がプロジェクト内に浸透せず、知財担当者として、不満な日々が続いていた。弊社の大きな知財課題は「いかに知財活動をプロジェクト活動に根付かせるか」と「知財係に課題意識を持たせ、どのようにして知財のスキルアップを図って行くか」の二点である。前者の課題の解決策として、社内の手続きの流れの中に組込むタイミングを見計らっていた。知財活動は直接売上に結びつかず、必ずしもプロジェクト活動に影響も出ないことから、大部分のプロジェクト担当者の課題意識は希薄である。この二点の課題は私の所属する部署に限らず、他部署の知財担当者も同じ悩みを抱えていた。より深刻なことに、課題意識のない知財担当者もいる。そのような中、経営者から各部署の部長に知財活動を 2007 年度から目標管理に組み込むよう指示が出た。この号令は知財担当者にとって追い風になり、組織内に知財活動が急速に認知されて来た。更に、部長から ISO9000 担当者の立場で、0（オウ）会に出席するよう指示が出た。0 会とは部長が各プロジェクトの仕損じ撲滅やリスク点検を行う会議体である。私は ISO9000 の実行委員であると同時に、IP マネージャの立場でもあったことで、0 会の点検リストである「仕損じ撲滅点検リスト」を見直し、「知財リスク」の観点で点検項目を追加し、「知財リスク点検リスト」を追加作成した。そして、「仕損じ撲滅点検リスト」と「知財点検リスト」を併用した 0 会を継続実施し、知財活動を組織内に草の根的に浸透させることを目指した。0 会は部長がプロジェクト活動に関与するための当社全体の仕組である。既存の仕組である 0 会の中に、新しい活動の知財活動を根付かせるには好機と考えた訳である。

また後者の課題の解決策として、他部署の知財担当者と知財知識を高めるため、知財勉強会を繰返し実施し、知財係に課題意識を持たせている。また私自身、能動型知財人材となるよう邁進し、他部署の知財担当者にも声を掛け能動型知財人材となるよう支援している。

このようなプロジェクト活動の現状において、筆者らの論文が少しでも、現場で働く知財担当者やプロジェクト担当者に対し、「能動型知財人材によるプロジェクト活動のあり方」のヒントになれば、甚だ幸いである。

なお、IP とは、Intellectual Property（「知的財産」の英訳）の頭文字を示す。この知的財産を単に「知財」と表記する場合もある。また、IP マネージャとは、発明者（殆ど開発者と同義）と協力して契約での権利確保、発明の権利化や侵害回避策を中心とした知財活動を行う知財担当者のことを指している。

1. 2 知財人材に必要な資質と能動型知財人材となるための施策

知財人材に限ったことではないと思うが、他の分野の人材と比べると自ら希望して「知財」の仕事に従事している方は少ないように思われる。「組織の要請で止むを得ず知財に関する仕事をしていると感ずるなら、即刻考え方を改めるべきである。」と言いたい。組織にとっても自分にとってもマイナスである。つまり、自分は大勢の中から知財担当者として選ばれたと捕らえるべきである。知財人材に必要な資質は、大量の資料となる提案書や仕様書の中から短時間に権利化候補やポイントを抽出したり、難解な特許明細書を短時間に読みこなし、特許出願済のアイデアや、世の中で実施されているアイデアとの差別化を図ったりする能力が必要となる。正に時間との勝負なのである。

また、知財分野の社内外の資格取得を糧に知財エキスパートとなるよう努力するのも、目標設定の上では非常に良い。私こと三好は、部長に指名されての知財係に始まり、社内資格として、IP リ

エゾン、IP マネージャを取得した。社外資格として、知的財産検定準 2 級、同 2 級、ビジネス著作権検定初級、同上級と受験し合格してきた。ビジネス著作権検定の資格は、本稿共著の松坂も三好と歩調を合せ取得している。

そして、能動型知財人材となるには、知財分野のスキル・知識に加え、知財を権利化することに「発明者（開発者）」とともに喜びを感じる心が、知財活動を遂行する上での大きな原動力となる。

更に取組み方いかんでは、知財分野でリーダシップが執れる絶好の機会と受け止めると良い。

2. プロジェクト活動における能動型施策

2. 1 仕損じ撲滅点検リストとして提供

「仕損じ撲滅点検リスト」を使用して、2006. 6. 27 に第 1 回目の 0 会を実施した。この時使用した「仕損じ撲滅点検リスト」を表 1 に示す。このリストは当部の部長が以前の部署で使用していて、異動で持ち込んだものであり、部長レベルでのプロジェクト点検項目に的が絞られている。

表 1. 仕損じ撲滅点検リスト

| 点検時期 | 点検の観点/対象 | 順番 | 点検内容 | 点検欄 |
|------|-----------|----|--|-----|
| 初回 | 見積 | 1 | RFP(要求仕様書)は明確か？ | |
| 初回 | 見積 | 2 | 見積書はあるか？ | |
| 初回 | 見積 | 3 | 見積書は明確か？ 作業内容(機能)、期間、体制、役割、納品物件 | |
| : | : | : | : | : |
| 随時 | 見積 | 6 | 見積後、内容に変更はないか？再見積はあるか？ | |
| 初回 | 契約 | 1 | 条件は明確か？記載されているか？ 作業内容、納期、役割、納品物件 | |
| : | : | : | : | : |
| 初回 | プロジェクト計画書 | 1 | プロジェクト計画書はあるか？ | |
| 初回 | プロジェクト計画書 | 2 | 体制は明確か？特に相手側責任者 (問題発生時の報告先) | |
| : | : | : | : | : |
| 随時 | 進捗 | 1 | スケジュール進捗管理されているか？ 定期的に進捗確認線が記入されているか？ | |
| 随時 | 進捗 | 2 | 課題管理表はあるか？項目は足りているか？ (発信元、対応者、報告先、種別カテゴリ、完了日) | |
| : | : | : | : | : |
| 随時 | レビュー | 1 | レビューはどのタイミングと誰が？設計時、テスト時、本稼動前 | |
| 随時 | レビュー | 2 | レビューはどのタイミングと誰が？承認者は誰？ | |
| : | : | : | : | : |
| 随時 | テスト | 1 | テスト計画書はあるか？ テスト目的、テスト項目数、エラー率は明確か？ | |
| 随時 | テスト | 2 | テストデータは？個人情報はないか？ | |
| : | : | : | : | : |
| 稼動前 | 稼動前 | 5 | リストア(OS、PP、アプリ、データ)ユーザに時間は伝えてあるか？ (システムの停止時間) | |
| 稼動前 | 稼動前 | 6 | 移行手順・切替手順は明確か？ (項目、予想時間、作業者、検証内容) | |
| : | : | : | : | : |
| 初回 | その他 | 4 | 権利関係(著作権、使用权)で注意事項は？ | |

「仕損じ撲滅点検リスト」による点検作業は、文字どおり仕損じの懸念のあるプロジェクトを逸早く検出し、未然に対処することで仕損じを無くすることが目的である。点検時期は 3 つに大別される。

プロジェクトが立上って間もない時期，設計・製造・テスト工程内で随時，稼動前（サービス開始直前）の時期，それぞれが「初回」，「随時」，「稼動前」として記載されている。

この時は「稼動前」のプロジェクトに対して実施した．議事録を，図1．流通システム部0（オウ）会議事録に示す．

| 流通シス O（オウ）会議事録（敬称略） | |
|--|--|
| 1. 開催日時場所：2006.6.27（火）、13:30～14:20、1MR（タイム15F 受付横） | |
| 2. 対象プロジェクト／担当 MG・プロ管／時期：〇〇〇PJ／〇〇k・〇〇／【稼動前】 | |
| 3. 出席者：〇〇b、（〇〇〇tb：業務都合により欠席）、〇〇k、〇〇、知財係）三好（記） | |
| 4. 議事 | |
| (1) 「仕損じ撲滅点検リスト」での点検（〇〇b） | |
| ①バックアップ（OS・PP・アプリ・データ）仕組は？ | |
| →データは SystemWalker で自動化、アプリは WindowsUpdate または、アプリ入替時にバックアップを手動で取得している。 | |
| ②バックアップ（OS・PP・アプリ・データ）実施経験と時間は？ | |
| →21:00～6:00（9h）：メタフレーム含む全サーバ対象、データ：毎日、情報分析（2h）、RS(0.5h)。 アプリ：情報分析：毎月、RS：3ヶ月毎 | |
| ③リストア（OS・PP・アプリ・データ）仕組は？ →RS：SystemWalker によりリストア | |
| ④リストア（OS・PP・アプリ・データ）実施経験と時間は？ | |
| →OTの前に、DB 障害復旧テスト済（〇〇）、OS・PPからの再インストールも確認すること。（〇〇b） | |
| ⑤リストア（OS・PP・アプリ・データ）ユーザに時間は伝えてあるか？（システムの停止時間） | |
| →情報分析：8h、許容時間は12h。RS：ノストップ（フォールトトレランスの考え方による） | |
| ⑥移行手順・切替手順は明確か？項目、予定時間、作業者、検証内容 | |
| →手順書あり、二重チェック体制、徹夜なし。 今後のやり方として、OT 検証はチェックリストを持参し、〇〇〇の承認を貰うこととする。 →本稼動してもよいことを双方で確認し、証拠を残す。 ：（中略） | |
| (2) 「知財リスク点検リスト」での点検（三好） | |
| ① 提案書等での知財権表示したか？→雛型を部内配布のこと。（〇〇b→三好） | |
| ② 公知調査（検索キーワード＝複数 or 企業 or 資源）結果、特許査定事例（緊急代行発注）を踏まえ、知財の芽は？ | |
| →〇〇OSⅡ：本部で何も持たない（IDCに資源等有り）（〇〇k、〇〇）、要検討。（三好） | |
| ③ 知財権チェックシート：RSの改善フェーズで適用し、チェック実施のこと。（パッケージ出荷審査） | |
| 5. その他 | |
| 定期審査に向け、開発品質計画書の修正事項：顧客所有物の取扱い方 （前回定期審査での指摘） | |

以上

図1．流通システム部0（オウ）会議事録

議事録から分かるように、点検でなく「提案書作成時の留意事項」，「公知調査関連」，「知財権チェックシート使用時期」の観点で説明を行った．この時は初回であったことで点検は止め，説明に切替えた．その後，2006．12.28「仕損じ撲滅点検リスト」に知財リスクの観点で点検項目を追加し，

部会にて説明した、表2. に知財リスク点検項目追加後「仕損じ撲滅点検リスト」を示す。灰色着色部分が、「知財リスク」の点検項目である。

表2. 知財リスク点検項目追加後「仕損じ撲滅点検リスト」

| 点検時期 | 点検の観点/対象 | 順番 | 点検内容 | 点検欄 |
|------|-----------|----|--|-----|
| 初回 | 見積 | 1 | RFP(要求仕様書)は明確か？ | |
| 初回 | 見積 | 2 | 見積書はあるか？ | |
| 初回 | 見積 | 3 | 見積書は明確か？ 作業内容(機能)、期間、体制、役割、納品物件 | |
| ： | ： | ： | ： | ： |
| 随時 | 見積 | 6 | 見積後、内容に変更はないか？再見積はあるか？ | |
| 初回 | 知財リスク | 7 | 権利化対象あるか？出願予定あるか？ ある場合工数捻出対策は？ | |
| 初回 | 知財リスク | 8 | 提案書に著作権と制限事項表示(使用目的制限、第三者開示不可、不採用時返却)したか？ | |
| 初回 | 知財リスク | 9 | 秘密事項あるか？秘密事項に秘密表示したか？ | |
| 初回 | 契約 | 1 | 条件は明確か？記載されているか？ 作業内容、納期、役割、納品物件 | |
| 初回 | 知財リスク | 2 | 契約形態は明確か？ベンダ帰属(当社帰属)、全体共有、部品共有か？ | |
| 初回 | 知財リスク | 3 | 再利用の予定は？再利用する対象・範囲は明確か？ | |
| ： | ： | ： | ： | ： |
| 初回 | プロジェクト計画書 | 1 | プロジェクト計画書はあるか？ | |
| 初回 | プロジェクト計画書 | 2 | 体制は明確か？特に相手側責任者 (問題発生時の報告先) | |
| ： | ： | ： | ： | ： |
| 随時 | 進捗 | 1 | スケジュール進捗管理されているか？ 定期的に進捗確認線が記入されているか？ | |
| 随時 | 進捗 | 2 | 課題管理表はあるか？項目は足りているか？ (発信元、対応者、報告先、種別カテゴリ、完了日) | |
| ： | ： | ： | ： | ： |
| 随時 | レビュー | 1 | レビューはどのタイミングと誰が？設計時、テスト時、本稼動前 | |
| 随時 | レビュー | 2 | レビューはどのタイミングと誰が？承認者は誰？ | |
| ： | ： | ： | ： | ： |
| 随時 | テスト | 1 | テスト計画書はあるか？ テスト目的、テスト項目数、エラー率は明確か？ | |
| 随時 | テスト | 2 | テストデータは？個人情報はないか？ | |
| 随時 | 知財リスク | 3 | テスト用本番データの取扱いは明確か？ (個人情報、顧客所有物の観点) | |
| 随時 | 知財リスク | 4 | ソフトウェアのライセンス数など問題無しか？ 違法コピー無いか？ | |
| 随時 | 知財リスク | 5 | 権利化対象有りの場合、出願したか？ | |
| 随時 | 知財リスク | 6 | 稼動後のアウトソーシングサービス契約の有無は？ 権利関係明確か内容は？ | |
| ： | ： | ： | ： | ： |
| 稼動前 | 稼動前 | 5 | リスト(OS、PP、アプリ、データ)ユーザーに時間は伝えてあるか？ (システムの停止時間) | |
| 稼動前 | 稼動前 | 6 | 移行手順・切替手順は明確か？ (項目、予想時間、作業者、検証内容) | |
| ： | ： | ： | ： | ： |
| 初回 | その他 | 4 | 権利関係(著作権、使用权)で注意事項は？ | |

2. 2 部会指摘事項反映後の点検リスト

実際に使用する前、部会にて説明したところ、次の指摘を受けた。

- 1) 仕損じに直接関わる項目と、間接的に関わる項目とが混在しており分かり辛い。
- 2) 特に、知財リスク点検項目の点検する理由が分かり辛い。
- 3) 仕損じ撲滅点検リストと、知財リスク点検リストとを分離させた方が分かり易い。

そこで更に工夫し、横軸を「従来の仕損じに直結する点検項目」（左の列）と「知財リスクに関する点検項目」（右の列）とに分割し別の列を割当て、縦軸を「時系列」で設定した。また、点検する理由やポイントを付記し、点検時の手助けとなるよう配慮した。

表3に分割後の「仕損じ撲滅点検リスト」と「知財リスク点検リスト」を示す。

表3. 分割後の「仕損じ撲滅点検リスト」と「知財リスク点検リスト」

| 点検時期 | 点検の観点/対象 | 順番 | 点検内容 | 点検欄 | 点検時期 | 点検の観点/対象 | 順番 | 点検内容 | 点検欄 |
|------|----------|----|--|-----|------|----------|----|--|-----|
| 初回 | 見積 | 1 | RFP(要求仕様書)は明確か？ | | | | | | |
| 初回 | 見積 | 2 | 見積書はあるか？ | | | | | | |
| 初回 | 見積 | 3 | 見積書は明確か？ 作業内容(機能)、期間、体制、役割、納品物件 | | | | | | |
| : | : | : | : | : | | | | | |
| 随時 | 見積 | 6 | 見積後、内容に変更はないか？再見積はあるか？ | | | | | | |
| | | | | | 初回 | 知財リスク | 7 | 権利化対象あるか？出願予定あるか？ ある場合工数捻出方法は？ 点検する理由:他社から「警告状」を受取るリスクの回避 | |
| | | | | | 初回 | 知財リスク | 8 | 提案書に著作権と制限事項表示(使用目的制限、 第三者開示不可、不採用時返却)したか？ 点検する理由:ノウハウや営業秘密が漏洩するリスクの回避 | |
| | | | | | 初回 | 知財リスク | 9 | 秘密事項あるか？秘密事項に秘密表示したか？ 秘密事項の例:親会社パッケージへ当社パッケージを追加時 | |
| 初回 | 契約 | 1 | 条件は明確か？記載されているか？ 作業内容、納期、役割、納品物件 | | | | | | |
| | | | | | 初回 | 知財リスク | 2 | 契約形態は明確か？ベンダ帰属(当社帰属)、 全体共有、部品共有か？ 点検する理由:権利が譲渡されてしまうリスクの回避 | |
| | | | | | 初回 | 知財リスク | 3 | 再利用の予定は？再利用する対象・範囲は明確か？ 点検する理由:部品接触により、システム全体が 接触扱いとなるリスクの回避 | |
| : | : | : | : | : | | | | | |
| 初回 | 開発・品質計画書 | 1 | 開発・品質計画書はあるか？ | | | | | | |
| 初回 | 開発・品質計画書 | 2 | 体制は明確か？特に相手側責任者 (問題発生時の報告先) | | | | | | |
| : | : | : | : | : | | | | | |
| | 途中省略 | | | | | | | | |
| 随時 | テスト | 1 | テスト計画書はあるか？ テスト目的、テスト項目数、エラー率は明確か？ | | | | | | |
| 随時 | テスト | 2 | テストデータは？個人情報はないか？ | | | | | | |
| | | | | | 随時 | 知財リスク | 3 | テスト用本番データの取扱いは明確か？ (個人情報、顧客所有物の観点) 点検する理由:個人情報保護法に抵触するリスクの回避 | |
| | | | | | 随時 | 知財リスク | 4 | ソフトウェアのライセンス数など問題無しか？ 違法コピー無いか？ 点検する理由:著作権法に抵触するリスクの回避 | |
| | | | | | 随時 | 知財リスク | 5 | 権利化対象有りの場合、出願したか？ 点検する理由:当社権利確保の為 | |
| | | | | | 随時 | 知財リスク | 6 | 稼働後のアフターサービス契約の有無は？ 権利関係明確か内容は？ 点検する理由:顧客所有物の範囲の明確化の為 | |
| : | : | : | : | : | | | | | |
| 稼働前 | 稼働前 | 5 | リストF(OS、PP、アプリ、データ)ユーザに時間は伝えているか？ (システムの停止時間) | | | | | | |
| 稼働前 | 稼働前 | 6 | 移行手順・切替手順は明確か？ (項目、予想時間、作業者、検証内容) | | | | | | |
| : | : | : | : | : | | | | | |
| 初回 | その他 | 4 | 権利関係(著作権、使用権)で注意事項は？ | | | | | | |

以降の0会では、表3に示す点検リストを使用している。

3. 各段階における知財リスク点検事例

プロジェクト活動を時系列から五段階に分け、各段階における知財リスクの点検項目について述べる。前述の表2、表3の灰色着色部分が対象である。

3. 1 第一段階：商談発生から契約までの知財リスクの点検事例

(1) 権利化対象あるか？出願予定あるか？ある場合工数捻出方法は？

特許権の権利化対象が内在しているプロジェクトの場合、開発の進捗より権利化活動が先行すればするほど、他社より優位に立てる。最善なケースとしては、顧客へ提案する時点で「特許登録/出願済」であると、その旨提案書に記載できる。つまり他社と競合した場合、受注に優位に働く訳である。また、「特許出願」から「権利化に挑戦」する場合、特許生産工数を見積に反映しておく必要もある。能動型知財人材となるには、開発者と二人三脚で「権利化項目を抽出」し、出願手続きの代行をするつもりで取り組むと良い。

(2) 提案書に著作権と制限事項表示したか？

提案書の著作権は当社に留保されることと、他社に当社の提案書が漏洩されぬよう制限事項を明示しておく必要がある。これは、提案書の表紙に明示した雛形を用意し、開発者に広報すると良い。

(3) 秘密事項あるか？秘密事項に秘密表示したか？

提案書を皮切りに、顧客に提供する情報で「営業秘密やノウハウ」を秘密表示し、契約にて漏洩させない手立てが必要となる。また、秘密事項の箇所（範囲）かそうでない部分か判別できるように記載する必要もある。

(4) 契約形態は明確か？

契約形態が明確になっているかの確認である。いわゆる、当社が優位な順に「当社帰属、全体共有、部品共有、リース契約、顧客帰属」となる。但し、特許戦略が絡むと単純ではない。選択肢の一つであるが、戦略が絡むと、「利益が低減されても権利を当社帰属とせなければならぬ」ことも有り得る。また、反対にリスクを抱えた内容が含まれる場合、顧客とリスクを分け合う意味で「全体共有」とした方が良いこともある。

(5) 再利用の予定は？再利用する対象・範囲は明確か？

再利用の予定がある場合、利用対象の著作権を留保しておく必要がある。ここで、利用対象の使用権を顧客に与え、著作権を当社に留保するのが一般的である。

3. 2 第二段階：契約後から見積審査までの知財リスクの点検事例

(1) 権利化対象はあるか？

権利化対象がある場合、発明アイデアの抽出から特許出願までを責任持って、進捗管理などを行ってもらえる知財担当者をつけるべきである。とにかく良い発明を提案できる人材であればあるほど、プロジェクト活動が多忙となる。ところが高品質短納期低価格化が優先されることから出願できず、システム稼動を迎えてしまつては発明が公開されることとなり手遅れである。正に「後悔（公開？）先に立たず」である。特許生産活動を止め、出願をしないでいると組織としては大きな損失である。手分けして「納期に間に合せ知財権も確保する」これをプロジェクト活動の基本的な考え方にする時代である。

(2) 他社の権利を侵害しないか？

自分達の権利を他社から認めてもらうには、自分達の権利の主張ばかりせず、逆の立場で他社の権利を尊重すべきである。他社の権利に抵触するかしらないか、また抵触するなら別的手段による開発は可能かどうか、無理をして回避策を採用するより、場合によってはライセンス交渉をした方が良くかもしれない。これらの検討が必要となる。

(3) 再利用可能な手立てはしたか？

別のプロジェクトで再利用し易いように、「権利範囲を明確にする」、「部品化する」などの措置を講じる必要がある。

3. 3 第三段階：見積審査後から設計審査までの知財リスクの点検事例

この段階で仕様追加や仕様変更が発生すると、再見積の必要性が出てくる。その場合、再見積が発生した箇所に対して、第二段階の点検項目と同様に点検せねばならない。詳細は前述のとおりである。

(1) 再見積が発生した箇所は権利化対象はあるか？

(2) 再見積が発生した箇所は他社の権利を侵害しないか？

(3) 再見積が発生した箇所は再利用可能な手立てはしたか？

またこの期間では、開発範囲の設計が終了しており、権利化項目がある場合は設計の完了（凍結）をもって、権利化項目も確定することとなる。換言すれば、これ以降は発明者の負荷を軽減し、知財担当者が腕を振るう場面である。

3. 4 第四段階：設計審査後から出荷審査までの知財リスクの点検事例

(1) テスト用本番データの取扱いが明確か？（個人情報、顧客所有物の観点）

テスト用本番データの中に顧客の「秘密情報」や「個人情報」などが含まれている場合、外部に漏洩しないようセキュリティを強化しておく。また、契約の条項に守秘義務として謳っておく必要もある。条項に直接的表現を用いることに違和感があるなら、別途間接的に「運用計画書」として、契約の一部にしても良い。プロジェクトの体制図など、変更要素の多いものは契約書から外へ出しておく、体制変更がフレキシビリティに実施し易くなる。

(2) ソフトウェアのライセンス数など問題無しか？違法コピーないか？

クライアント数分のライセンス数でソフトウェアを購入しているかどうか、違法コピーなどされていないか点検しておく。

(3) 権利化対象有りの場合、出願したか？

権利化対象がある場合、知財担当者の腕の見せ所である。殆どの場合開発者が発明者となるが、アイデアメモ、発明提案書、公知調査など開発者のみでは、非常に困難である。かといって、知財担当者のみで作業を進める訳にも行かない。知財担当者が開発者のスケジュールの隙間に食い込んで作成し、開発者のチェックを受けるのが好ましい。

(4) 稼働後のアウトソーシングサービス契約の有無は？権利関係明確か内容は？

稼働後のアウトソーシングサービス契約において、知財権を蔑にする訳には行かない。詳細は3.5にて記載する。

3. 5 第五段階：運用保守における知財リスクの点検事例

(1) サービス範囲に他社権利の内容が含まれていないか？

ここで他社とは、顧客・当社以外の会社を指す。一般的には「当社帰属」で契約するのが有利と思われるが、必ずしも「全体共有」や「部品共有」よりも「当社帰属」が条件が良いとは言えない。他社権利が内包され、ややもすると「権利侵害」の懸念がある場合、「当社帰属」は避け、「全体共有」や「部品共有」で契約し、知財リスクを顧客と当社とで分割し軽減させることも選択肢として存在する。これは第一段階（4）で記載した事項と同様となる。

(2) サービスを実施した結果、実施する過程で提供された提供資料の著作権を留保しているか？

「顧客への提供資料は、著作権当社留保、使用权顧客許諾が原則」である。

(3) サービス内容に秘密情報や個人情報が含まれていないか？

「サービス内容に秘密情報や個人情報が含まれているかいないか」を見極め、対処が必要となる。

4. 知財担当者の知識を深める勉強会とは

4. 1 知財勉強会開催の前提条件と運用のポイント

(1) 勉強会で使用する資料は事前配布

資料を事前配布することで、勉強会のメンバは個人の都合から業務の隙を縫って、資料に目を通しておける。そのため、知財勉強会では自分の意見や質問から開始でき、勉強会が活性化される。

(2) 月例の会議体開催後の時間を利用し勉強会を開催

月例の会議体では、地理的に離れた者同士が集結し、話し合いを行う。そこで、その会議体終了後継続して勉強会を実施した。改めて勉強会のためだけに集まるのは時間的に非効率である。移動時間も無視できない。よしんば移動することになっても、移動時間中でもアイデアを練ることは可能である。知財の生まれる要素は「いつでもどこでもだれでも」であり、正に身近な存在なのである。

(3) 抱えている業務を優先するため途中入退室可能

当然のことであるが知識を高めるための時間は、実業務より優先度は低い。優先度の高い業務案件発生時は、いつでも切替できる体制と気構えが必要である。

4. 2 資格試験による自己啓発の方法と知財活動との連携

(1) 問題文の輪読とブレインストーミング

一方的に情報を与えたり受けたりするのは好ましくない。継続するからには勉強会開催前と勉強会を終えた後を比較して、知識が深まったとメンバ全員が自覚できる活動とせねばならない。

(2) ニュース・新聞・雑誌・インターネットを活用した情報収集

世の中の動向に敏感に反応するセンサーを保持しておく必要がある。知財関係者以外から知財に関するニュースを聞かされることは恥ずべきことと受け止め、常日頃情報収集すべきである。

(3) 受験前の傾向分析と対策・受験後の答え合わせ

「知的財産検定」や「ビジネス著作権検定」の試験が近づくにつれ、勉強会の開催頻度を増やした。試験当日でも、携帯電話で試験開始 30 分前のポイントの確認や、試験終了後昼食を摂りながら答え合わせを実施した。この勉強会が、知財担当者同士の情報ネットワークを構築する布石となった。このことが功を奏し、今ここに共同執筆で論文を製作できた。

(4) 先生・議事録作成を当番制

当初は、IP マネージャである三好が先生を買って出た。軌道に乗ると、勉強会メンバの当番制とした。また、先生を担当した勉強会の資料準備・配布・議事録もすべて当番で実施することとした。議事録を作成することで情報の整理が出来、理解も深まった。

4. 3 プロジェクト担当者への知財スキル・知識のフィードバック方法

私こと三好を特徴付けるキーワードは、「教育」、「知財」、「ISO9000」である。かつて教育部に所属し講師を担当していた頃と、知財を担当し権利化活動を行っていた頃の経験則を次に述べる。これらは、全て知財勉強会に活かされている。

(1) 分かり易い言葉でのコミュニケーション

ややもすると知財の専門家から研修を受けると、専門用語で説明を受ける傾向にある。例えば「請求項、独立項、拒絶理由通知、拒絶査定、ベンダ帰属、・・・」解説をつけたり、日常用語に置き換えコミュニケーションを図ると、知財担当者の本音も見えてくる。「難しいことを難しく説明する」のはある意味容易であるが、「難しいことを分かり易く説明する」には、教育技術やプレゼンスキルが必要であり困難となる。間違っても、「易しいことを難しく説明する」ことは避けねばならない。

(2) 二人三脚活動であることを前提とした分業

大抵の場合発明者は開発者となるが、知財担当者はこの発明者と二人三脚の相棒のような関係となると良い。つまり発明者の言わんとすることを理解し、仕様書を基にして発明提案書に掘り下げる素養が求められる。会社ルールでは、「発明提案書は発明者が作成する」ことになっているが、発明者はプロジェクトを担当しており中々手が回らない。何度と無く繰返し述べているが、発明者は高品質短納期低価格化が優先されるあまり、知財活動が疎かになる。知財活動の進捗とプロジェクト活動の進捗とを符合させ、適時点検のタイミングを見計らうのは、知財担当者の役目である。発明者であるプロジェクト担当者に、知財担当者との分業により「知財担当のあなたがいたから特許出願できた」と感じてもらえることが重要である。

(3) 特許生産活動は「か行五段活用」也

特許生産活動に必要なアクションは「か」（課題を発見する）、「き」（興味を持つ）、「く」（工夫をする）、「け」（研究をする）、「こ」（効果を確認する）、つまり「か行」の五段活用が重要となる。中でも「課題発見能力」は特に大切で、「課題」を見い出せないでいるとプロジェクト

活動の発展は期待できない。「課題発見」→「解決策提示」→「新たな課題発見」→「その課題に対する解決策提示」→このサイクルがプロジェクト活動の発展を支え、知財権もこのサイクルの中から創出される。

4. 4 効果的な知財勉強会の事例

(1) マスメディアから最近の話題を基に展開

有名歌手が作曲家の意図したイントロ部分を、歌手の一存で台詞を挿入し、イントロを変更して歌っていたため、作曲家の「同一性保持権」に対する抵触問題が発覚した。皆さんも記憶に新しいだろう。この事件と「同一性保持権」とを対比させ話題にすることで、学習者の脳内に知財知識が刷り込める。このような身近な話題を取入れ、知財教材のストーリー展開を図るべきである。

(2) 公的資格取得を目指した取組

具体的な目標を持つことで、根気強く取組める。公的な資格として、「知的財産検定」と「ビジネス著作権検定」を目標として取り組んだ。その結果、三好は「知的財産検定2級」と「ビジネス著作権検定上級」に、松坂は「ビジネス著作権検定上級」に合格できた。二人とも良い意味で刺激合って成果が出た。祝杯を挙げたのは一年近くも前にも関わらず、つい最近のように感じられる。

(3) コミュニティ活動からの情報収集

三好は IP マネージャの資格を持っており、IP マネージャ資格者同士のコミュニティ活動の場が提供され、そこでの情報発信や情報収集が富士通グループ会社の IP マネージャ同士で自由にできる。ここでの有益な情報は、私から部内のプロジェクト担当者や知財勉強会のメンバに広報している。少なからず、メンバからは好評を得ている。

5. 関連部門から見た能動型知財人材に対する意見

説明に先立ち図2「関連部門の知財分野と知財担当者の役割」を確認しよう。実線長円は「関連部門」で、点線長円は「知財の主な分野」である。例えば、プロジェクト開発部門は全分野に、法務部門は「知財権確保・改善」と「知財関連法令遵守」に関係していることを示している。

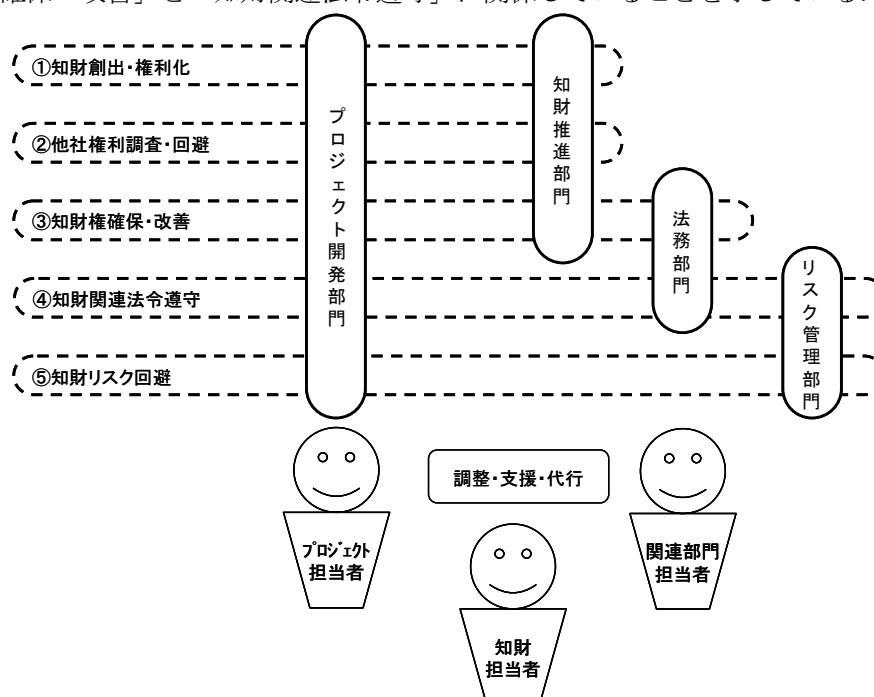


図2. 関連部門の知財分野と知財担当者の役割

また知財担当者は、プロジェクト担当者と関連部門担当者との間に入り、作業スケジュールの調整・作業支援・作業代行を行う。プロジェクト担当者にとって二人三脚の相方的存在である。

5. 1 プロジェクト開発部門から見た意見

プロジェクト活動を推進して行く中で、知財権に関した課題を知財担当者に任せておけるのは非常に有難い。プロジェクト担当者が品質・納期・コストに関して注力できるからである。更に欲を言えば開発ドキュメントを提供し、プロジェクトの会議体に参加したり、プロジェクト担当者とブレインストーミングを実施したりして、本来発明者が担当する発明提案書の作成を知財担当者が代行してくれて、プロジェクト担当者がチェックをするのみで特許出願に漕ぎ着けてもらえると、ベストパートナーとなる。

5. 2 知財推進部門から見た意見

知財に関する分野として、①「知財創出・権利化」、②「他社権利調査・回避」、③「知財権確保・改善」、④「知財関連法令遵守」、⑤「知財リスク回避」がある。当社では第一義的には、「プロジェクト開発部門」が先導することになっているが、「知財推進部門」、「法務部門」、「リスク管理部門」が側面から関与している。知財推進部門としては、①②③の分野を主に担当しているが、個々のプロジェクトの進捗に応じてタイムリーなヒヤリングが困難である。そこで開発部門に所属した知財担当者の力を借りて、プロジェクトの権利化を推進したい。また、特許出願後から特許査定を受け、特許登録をするまでの進捗管理は、推進部門で可視化を図って行きたい。

5. 3 法務部門から見た意見

③④の分野を主に担当しているが、近年「法令遵守（コンプライアンス）」が注目され、企業における倫理観が問われる時代である。中でも知財に関する事項は、毎日のようにマスコミを賑わしている。法務部門に所属する要員のみならず、開発部門の要員も法律知識が必要な時代である。因みに知財に関する法令は、「特・実・意・商・不・独・著・民」先頭から、「特許法」「実用新案法」「意匠法」「商標法」「不正競争防止法」「独占禁止法」「著作権法」「民法」のことである。勉強会のメンバでは「徳日一生、不毒な町民」と合言葉のようにして記憶している。これは（徳のある日々を一生送れば、毒のない健康な町民となる）の意味である。前置きが長くなったが、法務担当からも自主的に知財勉強会を実施し、覚え方も独自性があり評価できると好意的な意見をもらった。

5. 4 リスク管理部門から見た意見

④⑤の分野を主に担当しているが、一つのプロジェクトに留まることなく、知財担当者は自分の所属する部署全体の知財権リスクに目を向けて欲しい。幸いに筆者らは、ISO9000 の担当でもある。そのため部署内の全プロジェクトに関与している。ISO9000 の整備状況のヒヤリングや内部監査時に同時に、知財権に関する情報も収集できる。プロジェクトの進捗状況を睨んで、適時に特許生産活動も実施できる。プロジェクト担当者の立場に近づいて、タイミング良く知財活動が実践できる。つまり知財と ISO9000 とのシナジー効果が期待できる。

6. 知財活動の評価と今後の課題

6. 1 会議体の運用方法の評価と継続的改善

(1) 0 会＋連携監査

0 会は部長が行う点検であるのに対し、連携監査は「ISO9000 の監査」を 0 会と同時期に連動させ実施する ISO9000 の認証を取得するために必要な項目点検のための仕組である。0 会で使用する「仕損じ撲滅点検リスト」、「知財リスク点検リスト」と連携監査で使用する「基本チェックリスト」との点検項目が重複しており、比効率的な点検作業となっている。同時に、モチベーションの低下を招いてい

る。また、質問のレベルも違いがある。0 会で使用しているものは連携監査で使用しているものに比べると、上位レベルの質問となっている。かと言って何度も同様の質問をされてはプロジェクト担当者の不満を助長してしまう。そこで人間系で知恵を出し合った運用が必要となる。

私は両方の点検リストを予め分かる範囲で記入し、関係者に送付し関係者の都合に合せ事前に目を通してもらい、会議に臨むようお願いしている。知財活動を評価してみると、チェックリストによる点検プロジェクト数は6件であるが、プロジェクト要員も協力的になって来た。改善の効果が評価されたと解釈できる。今後とも点検項目を見直し、効率良い監査の仕組みとなるよう改善が必要である。

（2）特許生産 WG

話せば長くなるので簡単に触れておこう。「資料事前配布」，「発想100本ノックを活用したブレーンストーミング採用」，「特許生産WG方式による建設的意見の交換」などを特長とする生産活動である。（詳細は“IPリエゾンと発明者との二人三脚による特許生産活動のあり方”，FUJITSUファミリ会 2005年度後期Web掲載論文を参照されたい。）

この特許生産 WG から、年間数件特許出願していた時期もあったが、最近は非常に低調である。出願アイデアが枯渇したとは思えない流通業界であり、今後は心機一転活動して行く必要性を感じている。

（3）知財勉強会（権利改善 WG）

2007 年度は「権利改善 WG」を中心に活動を始めた。知財勉強会の実績一覧表を表4に示す。年度により温度差は感じられるものの、確実に成果は出ていると自己評価している。正に「継続は力なり」である。今後とも継続実施を心掛けたい。

表 4. 知財勉強会の実績一覧表 (2007. 9. 20 現在)

| 年度 | 回数 | 主なテーマ | 成果 |
|------|----|-------------------------------------|----------------------|
| 2002 | 10 | 特許法/IT 関連法規 特許明細書の読み方 | 活用マニュアル |
| 2003 | 2 | IC タグ | 自己啓発 |
| 2004 | 4 | 知的財産検定試験 標準契約書/プロジェクト管理者向けワークフロー | 2 級合格 2 名 論文ネタ |
| 2005 | 14 | ビジネス著作権検定 商標法/不正競争防止法 | 上級合格 1 名 初級合格 3 名 |
| | 9 | 新任特許係向け個別勉強会 | 新任特許係スキルアップ |
| 2006 | 12 | ビジネス著作権検定 | 上級合格 2 名 |
| 2007 | 2 | 契約改善 WG | 権利状況集計分析結果 自己啓発 |

6. 2 知財リスク点検リストの継続的改善

「0 会+連携監査」での使用を通して、「仕損じ撲滅点検リスト」と「知財リスク点検リスト」の継続的改善が必要である。社内の各種点検リスト①～④を分析集計した結果を表5に示す。各点検リストの管理元が別の部署であることも手伝って、点検項目が重複していることが散見される。現場で点検される立場で見ると、何度も同じチェックをされ苛立ちを覚えてしまう。筆者らの独断であるが、敢えて点検リストの用途別に点検項目の分析を試みた。ここで以下の仮説を立てた。

仮説：用途と分野とを対応させた監査項目に絞り、監査を実施すれば必要十分である。（監査項目を絞る箇所は、表中下線を引いた部分である。）

但し、用途と分野とを対応させた監査項目に絞る際、結果的に監査項目が除去されぬよう留意する必要がある。これが実現すれば効率良く監査が実施でき、監査部署も被監査部署も歓迎するであろう。「0 会+連携監査」を始めとした機会あるごとに、「仕損じ撲滅点検リスト」や「知財点検リスト」を活用し、仮説の検証をして行きたい。

表 5. 点検リスト用途別点検項目の分析結果 (2007. 8. 16 現在)

| 用途 \ 分野 | 法令遵守 | 品質確保 | 権利確保 | 機密保持 | その他 | 計 |
|--------------------|------|------|------|------|-----|-----|
| ①J-SOX 監査用 | 52 | 20 | 1 | 3 | 9 | 85 |
| ②IS09000 監査用 | 1 | 348 | 3 | 10 | 0 | 362 |
| ③契約 (知財) 監査用 | 0 | 0 | 42 | 1 | 0 | 43 |
| ④セキュリティ (個人情報) 監査用 | 0 | 55 | 0 | 48 | 2 | 105 |
| 計 | 53 | 423 | 46 | 62 | 11 | 595 |
| ⑤0 (オウ) 会用 | 5 | 35 | 14 | 4 | 1 | 59 |

6. 3 自己啓発の継続的な実践

私こと三好は IP 分野において特許係から IP リエゾン、IP リエゾンから IP マネージャ、またこの過程で資格試験として、知的財産検定準 2 級、同 2 級、ビジネス著作権検定初級、同上級と合格してきた。FUJITSU ファミリー会論文も今回で通算 4 回目である。「好きこそものの上手なれ」とは「好きになると上達が早い」ことを言うが、組織が自分に求めていることを好きになれば、自ずと上達し組織にも受け入れられる。逆説的な言い方であるが、分かっているようで中々実践されていない。知財担当者は、知財を好きになるまで自己啓発を継続すれば良い。三好、松坂自身は、継続して知財勉強会を実施し自己啓発に努めるとともに、能動型知財人材の育成にも努める所存である。

7. おわりに

以上、私の知財担当者の立場で「能動型知財人材によるプロジェクト活動のあり方」の事例を述べてきたが、冒頭で述べたように、「高品質短納期低価格化」が要求されるプロジェクト担当者にとって、またプロジェクト活動において知財の観点から能動的にサポートする知財担当者にとって、プロジェクト活動の参考になれば、甚だ幸いである。最後に、私の所属する流通システム部の来山部長、三代川担当部長から執筆に当り、ご多忙中にも関わらずご指導いただき感謝しております。ありがとうございました。この場を借りて御礼申上げ、結びの言葉としたい。

参考文献

- [1] 富士通エフ・アイ・ピー株式会社 三好隆生：“IPリエゾンと発明者との二人三脚による特許生産活動のあり方”，FUJITSUファミリー会 2005年度後期Web掲載論文
- [2] 富士通エフ・アイ・ピー株式会社 三好隆生：“知的財産活動の見える化を実現する標準フォルダ構成について”，FUJITSUファミリー会 2006年度前期Web掲載論文
- [3] 富士通エフ・アイ・ピー株式会社 三好隆生：“ワークフロー基点のプロジェクト活動における知的財産活動の実践方法について”，FUJITSUファミリー会 2006年度後期Web掲載論文