

## 特集 《行動変容と知財》

## 特許庁のデザイン経営に関する取組と今後

特許庁デザイン経営プロジェクトチーム

太田 一平, 根生 拓弥, 須崎 慎平, 外山 雅暁, 今村 亘,  
丸岡 大志, 橋本 直樹, 仁木 学, 三宅 結香莉, 村山 達也

## 要 約

2018年経済産業省・特許庁は、デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営を推進する「デザイン経営宣言」を発表。自らデザイン経営を実践するべく特許庁内に「デザイン経営プロジェクトチーム」を立ち上げ、これまでになかった新しいプロジェクトを試行錯誤しながら実施してきた。

本稿では、なぜ、今、デザイン経営が必要なのか、デザイン経営の実践に必要な事やその手法について解説しつつ、特許庁デザイン経営プロジェクトチームの活動と成果、これにより得た知見や今後の取組について紹介する。

## 目次

1. はじめに
  1. 1 変容する社会
  1. 2 なぜデザイン経営が必要か？
  1. 3 「デザイン経営宣言」を行うに至った経緯
2. 特許庁におけるデザイン経営
  2. 1 デザイン経営の定義
  2. 2 デザイン経営の手法
  2. 3 デザイン経営実践のための体制
  2. 4 デザイン思考研修とメンタリング
  2. 5 成果1：ジュニアイノベーションフェス
  2. 6 成果2：「商標拳～ビジネスを守る奥義～」
  2. 7 成果3：MVV（ミッション・ビジョン・バリューズ）の更新
3. 今後の展開
  3. 1 MVVに基づいた新しい特許庁とは？
  3. 2 I-OPEN プロジェクト
4. おわりに

## 1. はじめに

## 1. 1 変容する社会

我が国においては、かつて、人口の増加に伴って製品需要が増大しており、機能や品質が優れたモノを作れば売れたため、我が国をはじめとした先進国は、製品を生み出す技術主導で「高品質・高機能・低価格」という製品の機能や品質に関するイノベーション創出を繰り返し、競争力や、社会的地位の確保を行うというビジネスモデルで成功を収めてきた。

しかし、近年は、人口の減少に伴う製品需要の減少、新興国の技術発展等によって、従来のイノベーション創出の在り方では、競争力の確保が難しい局面へと突入した。

また、インターネット、スマートフォン、ソーシャルネットワーク、及び画像加工技術や3Dプリンタ等のデスクトップファブリケーション技術のめざましい発展、その結果であるデジタルトランスフォーメーションの浸透によって、消費者の価値観も非常に多様化し、従来のように供給側から製品を通じて提供された価値を消費者が単に受け入れるというものから、消費者各人の嗜好に基づいて製品やサービスを選択する時代に移行してしまった。

このように、現代は経済社会の不確実性や不安定性が高まるVUCA<sup>(1)</sup>の時代であり、従来の経営手法が通用しなくなるという“危機感”が広がってきている。

こうした背景から、顧客の視点で事業を全体的に見直し、顧客体験の質を大幅に高める際に重要な役割を担う「デザイン」をビジネスで活用することが、我が国企業でも増えている。

## 1. 2 なぜデザイン経営が必要か？

「デザイン」をビジネスで活用することの有効性については、21世紀初頭から、欧米を中心に調査、議論されてきた。

イギリス British Design Council の調査では、デザ

インに投資すると、その4倍の利益を得られるという結果が出ている。また、アメリカ Design Management Institute の調査では、デザインに注力している企業は、S&P500<sup>(2)</sup>全体と比較して過去10年間で2.1倍成長したとの報告がなされている(図1)。

また、欧米では、これからの時代に適応したイノベーションの創出には(1)人間にとって望ましい姿を構想する力(デザインの力)、(2)再現性をもって実現することを可能にする力(技術の力)、(3)社会にとって影響力を広げていく商売の仕組みを作る力(ビジネスの力)、の3つの力が協働することで可能となるという考え方が提唱され、教育の現場に浸透している<sup>(3)</sup>。

このように、ビジネスで成功するために、デザインの力を活用することは、現代社会において世界的な潮流となっている。

### 1. 3 「デザイン経営宣言」を行うに至った経緯

特許庁では、このような社会の変化を受けて、2017年7月に著名なデザイナー、デザイン担当の役員、知

財担当、経営コンサルタント及び学者からなる「産業競争力とデザインを考える研究会」を立ち上げ、意匠制度はどうあるべきかについて、デザインの役割を含め議論した(図2)。

しかし、研究会の議論は意匠法の議論だけでは終わらなかった。「今、世界の産業は100年に一度といわれる大きな変革期にある。今やデザインは広く経営全体に関わる問題になっているのに、それを議論しないでどうするのか」と、研究会のメンバーの方々から叱咤を受けた。

つまり、最初からデザイン経営としてまとめることを意図していたわけではなく、終盤、議論が盛り上がる中で、デザインに対する意識を高める取り組みの出発点として、「デザイン経営」宣言を出してみようということになったものである(図3)。

そして、特許庁は、2018年5月23日、デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営の普及を推進する「デザイン経営」宣言を発表した。その結果、社会に大きな反響をもたらした<sup>(4)</sup>。

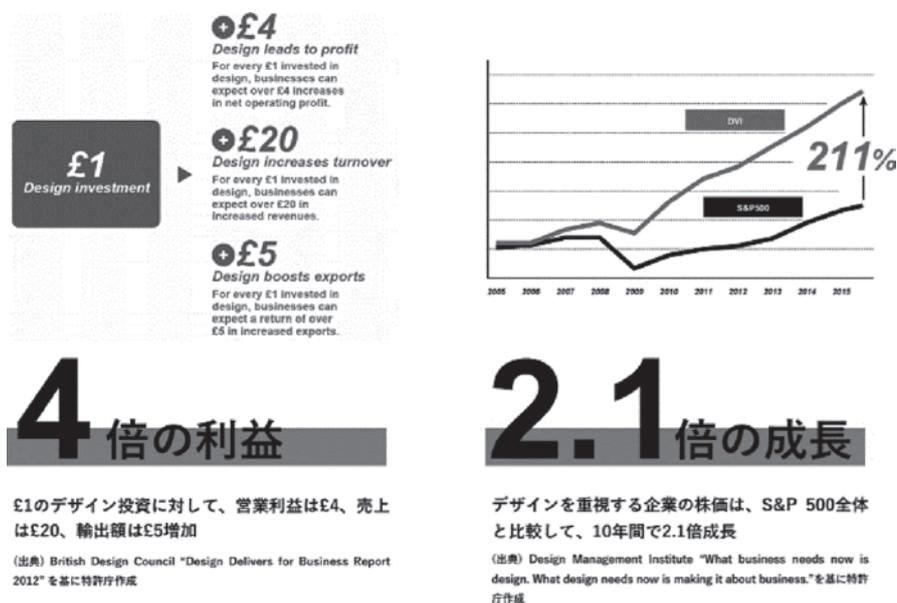


図1 デザインの投資効果



図2 産業競争力とデザインを考える研究会の様子

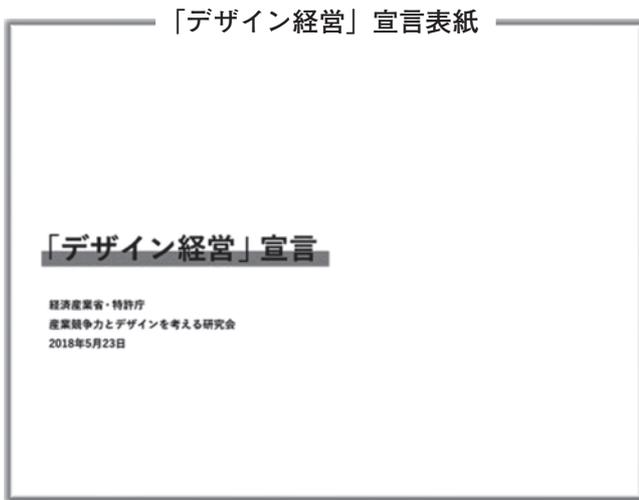


図3 「デザイン経営」宣言

## 2. 特許庁におけるデザイン経営

### 2.1 デザイン経営の定義

デザイン経営とは「デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営」のことである。デザイナーの「手法」や「思考の方法」をブランドの構築やイノベーションの創出に活用し、企業競争力の向上を目指すものである（図4）。

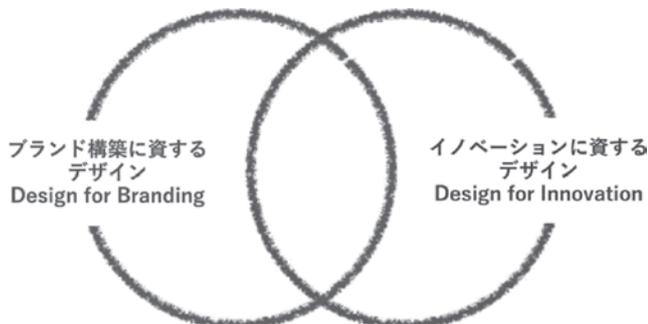


図4 デザイン経営の効果

ダイソンやアップルのようにデザイン経営を根幹に据えている企業は、一つひとつの製品のデザインを重視しているだけではなく、デザインを重要な経営資源として活用し、ブランドを構築し、そしてイノベーションを起こしている。

デザイン経営のプロセスでは、人・ユーザーを中心に考え、先入観を排除することで、根本的な課題を発見し、これまでの発想にとらわれない、それでいて実現可能な解決策を、柔軟に反復・改善を繰り返しながら生み出す。

今までのプロセスでこれまでとは違う取組ができないのであれば、デザイン経営を新たに取り入れ、プロセスを変えてみることでいつもとは違う視点でビジネスを見直し、新たな価値を創造できるのではないかと

考える。なお、デザイン経営は、決して今のビジネスを否定するものではない。今のビジネスと共存することで、新たなビジネスの創出に寄与することができるものである。

### 2.2 デザイン経営の手法

ここでは、特許庁でデザイン経営に取り組むにあたり、実際に採用した手法について紹介する。まず、特許庁でデザイン経営を行うにあたり、以下の取組を設定した（図5）。

#### 「デザイン経営」のための具体的取組

- ① デザイン責任者（CDO,CCO,CXO等）の経営チームへの参画  
デザインを企業戦略の中核に関連付け、デザインについて経営メンバーと密なコミュニケーションを取る。
- ② 事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画  
デザイナーが最上流から計画に参加する。
- ③ 「デザイン経営」の推進組織の設置  
組織図の重要な位置にデザイン部門を位置付け、社内横断でデザインを実施する。
- ④ デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見  
観察手法の導入により、顧客の潜在ニーズを発見する。
- ⑤ アジャイル型開発プロセスの実施  
観察・仮説構築・試作・再仮説構築の反復により、質とスピードの両取りを行う。
- ⑥ 採用および人材の育成  
デザイン人材の採用を強化する。また、ビジネス人材やテクノロジー人材に対するデザイン手法の教育を行うことで、デザインマインドを向上させる。
- ⑦ デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫  
指標作成の難しいデザインについても、観察可能で長期的な企業価値を向上させるための指標策定を試みる。

図5 「デザイン経営」のための具体的取組

上記取組を実践するに際し、デザイン手法として、主に、カスタマージャーニーマップと、ダブルダイヤモンドモデルを採用した。

カスタマージャーニーマップとは、ユーザーの一連の体験を時系列で図示化したものである（図6）。これを用いることにより、例えば、特許庁視点からでは見ることのできなかった、発明段階や出願前、権利取得後にユーザーが望む結果・恩恵や悩みを時系列で整理でき、これまで気付かなかった課題を抽出できた。

ダブルダイヤモンドモデルとは、図7のように、「課題をどう設定するか」、「それをどう解決するか」を二つの段階に分け、それぞれの段階において、アイデアの発散と収束を繰り返すことで、検討を進めるものである。ダブルダイヤモンドモデルを地図のように用い、常に自分たちが現在議論している位置を確認し

フェーズ	発散	収束	課題	着目	権利化機等
ユーザーの行動					
ペイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザーが抱える課題を特定する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを生成する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>
デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを生成する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>
主要課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを生成する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を解決するためのアイデアを絞り込む</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> <li>課題を解決するためのアイデアを実験する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを評価する</li> <li>課題を解決するためのアイデアを優先順位を付ける</li> </ul>

図6 カスタマージャーニーマップ

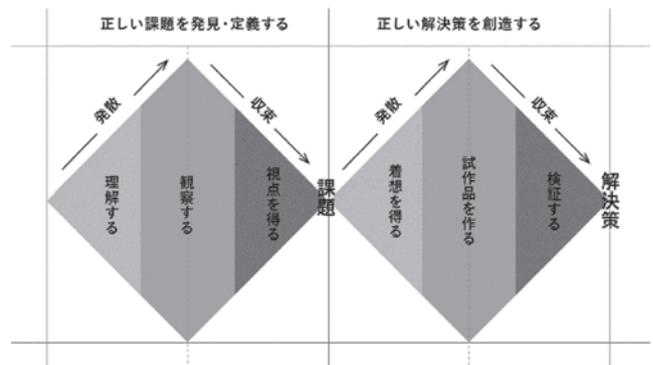
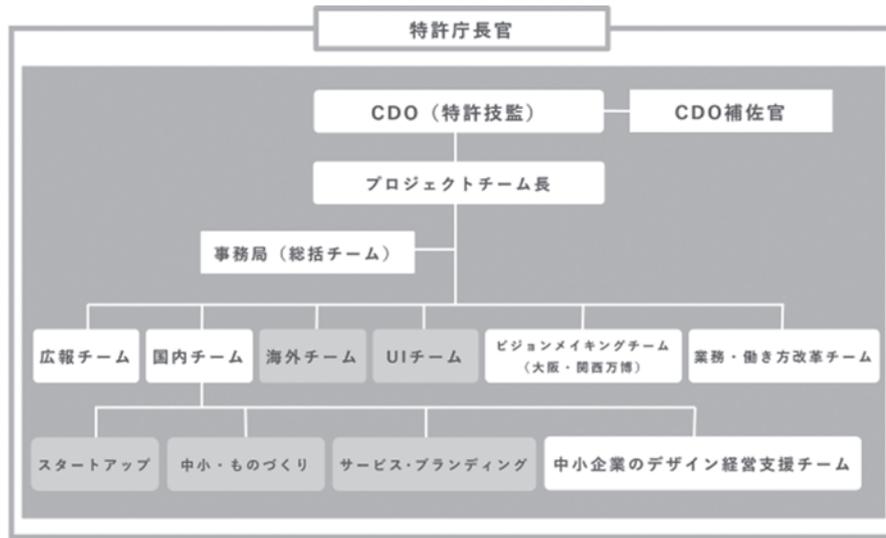


図7 ダブルダイヤモンドモデル



※薄墨は成果を挙げ終了したチーム

図8 デザイン経営プロジェクト組織図(2020年8月)

ながら、アイデアの発散や収束、課題の発見と解決策のプロトタイプを繰り返すことによって、ユーザーにとっての正しい課題や解決策は何か、ということについて、腹落ちするまで集中して考えることができる。

### 2.3 デザイン経営実践のための体制

2018年8月9日、特許庁に「デザイン統括責任者(CDO: Chief Design Officer)」を設置し、その下に「デザイン経営プロジェクトチーム」を立ち上げた。デザイン統括責任者を設置することは、霞が関の組織としては初めてのことである。

デザイン経営プロジェクトチームは、各部署から計60名が参加してスタートした。チームメンバーは、特許庁では初めての公募を行い、公募によって集まったメンバーとそれぞれの業務の本来の担当者(例えば広報チームには広報室の職員も参加する等)との混成メンバーでチームを構成した。これは、各プロジェクトのアイデアを実施する際に、業務の担当者を巻き込み実行するためである。各チームは、ユーザー視点で行

政サービスを刷新し、また、さらに幅広い利用者にとっての利便性の向上に努めるため、様々な種類のユーザーの視点で私たちの仕事を根底から見直している。

既に成果を挙げ、活動を終了したチームもあるが、2020年度は地方の経済産業局からも参加者を募集し、新たに43名のメンバーを加え、計78名のメンバーで活動を実施。新たに、特許庁業務や、特許庁職員自身の働き方について、実装に向けた検討を行うための「業務・働き方改革チーム」、中小企業のデザイン経営の取組を推進するための「中小企業のデザイン経営支援チーム」を新設した。また、2019年度に新設した「大阪・関西万博チーム」は、2025年の大阪・関西万博で世界に新しい知財の在り方の発信をしていくことを見据え検討していた内容が、特許庁のビジョンを考えることにも繋がっていたため、名称を刷新し、「ビジョンメイキングチーム」とした(図8)。さらに、第3章で述べるように、2021年度、「ビジョンメイキングチーム」は「I-OPENチーム」と名称を変更して活動することになった。

## 2. 4 デザイン思考研修とメンタリング

デザイン経営を推進するため、デザイン経営宣言を公表したが、まず何よりも、出願人というユーザーを持つ特許庁自身が身をもって実践する必要性を感じた。そこで、2018年の2月から3月にかけて、特許庁の若手職員約30人に別々の部署から集まってもらい、デザイン思考による特許庁の課題発見を体験してもらった。研修の参加者からは、「特許庁はユーザー本位を目指しているはずだが、実際にユーザー目線になってみると使いにくいことがたくさんあった」と素直な感想があった。さらに特筆すべき点は、若手が「自分たちだけが研修を受けても仕方がない。上司にも受けてもらう方が良いのではないか。」と申し出たことである。そこで、6月に全部署から課長級の管理職28人を集め、丸一日かけてデザイン思考の研修を行った。そうすると不思議なもので、雰囲気が変わり、特許庁の中で何から始めるか、議論が進んでいった。最終的には、長官や特許技監、部長等の幹部にもデザイン思考を体験してもらった。

デザイン思考は、今まで気づけなかった課題を見つけやすくなるのに加え、落とし所ではなく本質から考えることの重要性を学ぶことができたり、若手と積極的に議論できる雰囲気が生まれたり、職員を活性化させ、組織の文化を変えていく力があることを実感できた(図9)。



図9 デザイン思考研修の様子(2018年度の実施風景)

また、集中して議論するため、東村山にある経済産業省の研修所で泊まり込みの合宿を行った。合宿では、ユーザーの立場になりきって、課題発見や解決のための議論を重ねた。庁内の様々な専門職種が集まるため、初めはコミュニケーションが全く噛み合わず苦勞することもあったが、議論を重ねるうちに意見は収束し、最終的には、非常に多観点から検討された課題及びその解決案の提示ができるとともに、参加者内でデザイン経営の実践そのものについて理解を深めることができた。合宿に対するフィードバックとして、「付箋に

書いたアイデアをホワイトボードに貼る、絵を描いてストーリーボードをつくるといったデザインの手法は面倒だ、なにかバカバカしい、照れくさいことのように思っていた。でも実際にやってみると、普段は発言が控えめな人から面白いアイデアが出たり、話すよりも絵で表現することが得意な人の提案が採用されたりする。誰でも議論に貢献できるんだという実感がわいて、みんなが積極的になっていった」、「作り手側の落とし所から出てきた都合の良いユーザーではなく、多様で時には相反するニーズを持つリアルなユーザーの視点に立ち、課題を設定できるようになった」といった感想が参加者からなされた(図10)。



図10 経済産業省の研修所における泊まり込み合宿の様子(2018年度の実施風景)

さらに、有識者によるメンタリングを行い、提示した課題及びその解決案が、現実のユーザーの立場に立っているのかという点と、提示した解決案を、何故、特許庁が行わなければならないのかという点から、助言を頂いている。デザインとは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意思を表現する営みであり、それは、個々の製品またはサービスの外見を好感度の高いものとするだけではなく、顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意思を徹底させ、それを一貫したメッセージとして伝えることで、他の企業では代替できないと顧客が思うブランド価値を生むこととされている<sup>(5)</sup>。そのため、サービスが生み出す特許庁のブランド価値とは何か、言い換えれば、ビジョンが明確になっていなければ、提供するサービスが、どれほどユーザーの好感度が高いものとなっても、特許庁が提供する意味がないことになる。デザイン経営の研修や合宿で、ユーザーの好感度が高いものについてのみ議論をしてきた私たちは、このメンタリングを通じて、ビジョンについても議論し、特許庁のブランド価値が付与された質の高いサービスを検討できるようになった(図11)。



図 11 有識者によるメンタリング（2018年度の実施風景）

## 2. 5 成果1：ジュニアイノベーションフェス

広報チームでは、広報室で提供している子ども向けサービスの見直しを行った。そして、有識者からの助言に基づいて、合宿でデザインしたユーザーの視点等も考慮して、子供向けサービスのビジョンについて徹底的に検討した。その結果、知財の魅力や重要性を伝えるという従来のビジョンを、「子どもに創造性の本質を伝え、知財の創造に関心を持ってもらい、多くの知財を生み出す人材を育成することで、産業競争力の向上を図る」こととし、知財を創造することの魅力や重要性から伝えるという新たなビジョンに刷新した。

その上で、子どもの創造性を刺激する要素についてデザインし（図 12）、この要素を楔として、子ども向けイベントの内容を、広報チームと事業者とがデザイン思考を用いて共創してデザインできるように仕様を変更し、新たなイベント「ジュニアイノベーション

フェス」を創造した。



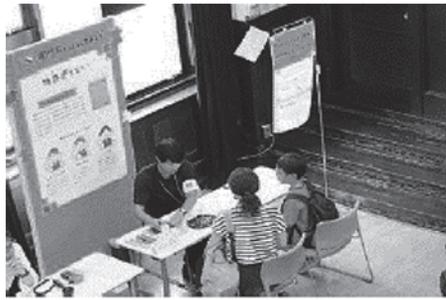
図 12 こどもの創造性を刺激する要素

2019年度のジュニアイノベーションフェスでは、イベントのコンセプトを、「きみの手で“新しいワクワク”をつくろう!!」と設定し、子ども達に創造のためのヒントを与え（課題、理論、材料、工夫の展示）、子ども達自身が自分で選んだ課題について自由に解決方法を考えさせ、その内容を、専門家である審査官に伝えて評価してもらい、会場のモニターやウェブで友達と共有できるようにした（表 1）。

イベントは、こども霞が関見学デーと科学博物館での単独イベントの2回行った。科学博物館での単独イベントにおいては、会場のキャパシティや位置等から想定していた来場者数を大幅にオーバーする大盛況となった（図 13）。来場者（子ども達）の様子について、会場内を観察すると、一人一人の滞在時間が非常に長かった。さらに、都外から二日に渡って来場する子ど

表 1 2019年度ジュニアイノベーションフェスの内容

タイトル	種別	内容	要素
クールイノベーション体験	暑イノベーション	誰もが感じる「(夏の)暑さ」について、暑さについてのデータを紹介しつつ、屋内外で活動をする人を例にとり、涼しくならなかったらどんな問題が発生するかを漫画で紹介する。	課題を知ろう
	涼しくなる要素	課題の解決策を体験型で展示。気化熱、遮熱、接触冷感、涼感成分の4つについて、パネルにて原理の説明を行いつつ、実際に実物を触ってもらい体験させる。	課題の解決を知ろう
	集まれクールイノベーション	暑さ対策について、現実に企業がどのような発明を行ったのか、ダイソン(株)、(株)モンベル、(株)ときわ商会、(株)シェルテックの4社の製品を、解説つきで紹介する。	現実を知ろう 課題の解決を知ろう
	想像しよう	ワークシートに、自分の考えた涼しくなる発明を、工夫したポイントとともに記入し、創造に挑戦してもらう。	想像しよう 組み合わせてみよう
うちわんぐらんぶり	WS	様々な素材を用意し、自由な発想でうちわを製作する。涼しくなる素材や風量を大きくする素材を用いて涼しくするうちわを作るのも、意匠性の高い素材を用いてカワイイうちわを作るのも自由。	想像しよう 作ってみよう 組み合わせてみよう
専門家と話してみよう	WS	作製したうちわを、特許庁職員(審査官)が、風量(機能)とデザインについて審査。作品について良い点等を話しながら、審査官から認定証を貰う。	専門家と話してみよう
成果共有ブース	WS	作製したうちわの写真を撮影し、会場内のモニターとウェブサイトにて展示する。展示作品は、後日ウェブにて投票によるランキングを行う。ウェブでは、遠隔地からの作品参加も行えるようにした。	共有しよう
スタートアップを知ろう・話そう	展示	創造性を活かして社会で活躍するスタートアップ企業の紹介を行う。企業の製品について、職員と話したり、製品を実際に体験させたりしながら、紹介を行う。	専門家と話してみよう
発明キッズ展示	展示	ものづくりに興味を持った子どもたちに継続的な機会を提供できるように、未来の科学の夢絵画展や全日本学生児童発明くふう展、発明クラブを紹介。	



うちわんぐらんぶりの審査



国立科学博物館での様子

図 13 国立科学博物館での様子

もや、こども霞が関見学デーのイベント後に科学博物館のイベントに足を運ぶ子どももいた。また、アンケートの自由回答欄では「3日間やってほしい。」「このようなイベントを年に何回も行ってほしい。」「発明するのがすごく楽しくて何回でもやってみたくになる。実際に発明してみたい。」等、創造性を大いに刺激されたとの回答を頂くことができた。

## 2. 6 成果2：「商標拳～ビジネスを守る奥義～」

サービス・ブランディングチームでは、「どうしたら知財の重要性を、知財に無関心の方に伝えられるのか」という課題解決のためにメンバーで議論を重ね、また、実際に中小企業の経営者の方々にヒアリングを実施した。その結果、商標権という比較的身近な知財について、他社に権利を侵害されてしまう等の「経営リスク」をテーマとして発信することが、知財に無関心な方に対して最も効果的ではないか、との結論に至った。

そこから、「商標権はビジネスの基本」、「商標権を知らずにビジネスをすることはリスク」というメッセージを、より多くの方にとって親しみやすい動画コンテンツ「商標拳～ビジネスを守る奥義～」として届け、知財の重要性に対し関心を持ってもらおう、というアプローチをとることにした。(図 14)。



図 14 動画「商標拳～ビジネスを守る奥義～」のトップページ（特許庁ホームページ）

動画を採用した理由として、SNS等より多くの人々の目に付くであろう場所の方が拡散してもらいやすい

のではないかと、という期待があった。その期待どおり、YouTubeの再生数は、168万再生（2021年12月時点）を達成し、特許庁のツイッター・アカウント新規フォロワー数も、2020年1月の動画公開後、前月比5倍程度に増加した（2020年3月時点）。ツイッターには、「まったく興味がなかったが、この動画で商標について初めて知った」、「商標って、本当に自分に必要ないものなのだろうか」、「これを機に知財について勉強してみようかな」といったコメントが寄せられ、知財に無関心の方に対し、興味をもってもらうことに成功した。

また、特許庁にとっても、SNS等から拡散していく情報は、身近な人を通じて最終的にターゲットに伝わっていくという現象が見受けられるために、伝え方のルートからデザインすることで、効果的な発信が可能になるという気づきを得ることができた。

## 2. 7 成果3：MVV（ミッション・ビジョン・バリューズ）の更新

組織の存在目的を言語化し、職員が目指すべき目標を明確化するために、ミッションやビジョンを持つ組織や企業が増えている。ミッション・ビジョン・バリューズには様々な定義があるが、概ね、(1) ミッション (Mission)：組織が果たすべき使命、存在意義、組織が存在する目的、(2) ビジョン (Vision)：組織が目指す理想の姿や目標、(3) バリューズ (Values)：ビジョンやミッションに近づくための行動基準、であるといわれている。

特許庁は、2009年にミッション・ビジョンを公表しているが、急速に、そして大きく変化する社会情勢に対応するため10年ぶりに更新することとなった。その更新にあたっては、ユーザーが求める特許庁とはどのようなものか、特許庁が実現したい社会とはどのようなものかという本質的な課題を掘り下げ、それを

分かりやすく表現することが求められていた。特許庁の将来あるべき姿を言語化するために、デザイン経営プロジェクトチームメンバーだけでなく、幹部も含め、デザイン思考を用いながら議論を重ね、提案を作成し、職員一人ひとりが自分ごととして腹落ちできるよう、全職員で議論を行った。約半年をかけた議論を経て、2021年6月に新しいミッション・ビジョン・バリューズを決定した。

特許庁のMVVにおいては、定義を、「ミッション」：どのような社会を実現したいのか、「ビジョン」：ミッションのために組織は何をするのか、「バリューズ」：ビジョンのために職員はどのような指針で行動・判断するのか、と設定し、特許庁外の方に分かりやすく、ワクワクするような形となるように作成した（図15、16）。

<p><b>Mission :</b> 「知」が尊重され、 一人ひとりが創造力を発揮したくなる社会を実現する</p> <p><b>Vision :</b> 産業財産権を通じて、 未来を拓く「知」が生まれ、新たな価値が生み出される 知財エコシステムを協創することで、イノベーションを促進する</p> <p><b>Values :</b> ・ 透明性をもって、公正、公平に実務を行う ・ ユーザーの立場で考える ・ 前例にこだわらず、改善を続ける ・ プロフェッショナルとして主体的に行動する ・ 特許庁全体の視野に立つ</p>
--

図15 特許庁 MVV

<p>より良い未来を拓く「知」は、 一人ひとりの「やりたい」から始まり、 その情熱こそが、真に豊かな未来へ導いてくれることを確信しています。</p> <p>私たちは、「知」に寄り添い、 培ってきた実務の知見と最先端の技術を融合しながら、 未来を拓く「知」が生まれ、新たな価値が生み出される知財エコシステムを、 知的財産に関わる全ての人たちと協創します。</p> <p>暮らしの質の向上から社会的課題の解決まで、 一人ひとりが創造力を発揮したくなる社会を実現するため、</p>
---

図16 特許庁 MVV の想いをステートメントとして表現したもの

「知財エコシステム」とは、「IP ecosystem」として通常使われている用語であり、知財の循環系を意味するものである。今回、特許庁のMVVにおいては、「知財エコシステム」を、「知的財産を創造し、保護し、活用する循環を示す知的創造サイクルの概念に加え、そこから生まれる知的財産を基に、人々が互いに、また、社会に対して好影響を及ぼし、自律的に新たな関係が構築され、新たな『知』が生まれ、新たな価値が生み出される、いわば知的財産の生態系であ

る」と定義した。

また、未来を拓く「知」が生まれ、新たな価値が生み出される知財エコシステムの構築は、特許庁だけでできるものではない。知的財産に関わる全ての人たちの協力が必要不可欠である。そこで、知的財産に関わる全ての人たちと一緒に実現していきたいという想いから「協創」という言葉を用いた。

### 3. 今後の展開

#### 3. 1 MVV に基づいた新しい特許庁とは？

第1章で述べたように、現在は、ビジネスが多様化し、様々な製品やサービスが登場し、それぞれが上市のタイミング、マーケットでの広がり、ライフサイクルなど異なる事情を有するため、これまで以上に複雑な経営戦略や知財戦略を立てることが必要になってきている。このようなユーザーの事情を理解し、ユーザーの立場で考え、前例にこだわらずユーザーの求めに応じていく、そのために縦割りではなく、特許庁全体の視野に立って何ができるか、何が一番良いのかという視点で取り組んでいこうという新しい特許庁の姿勢を、MVVによって表すことにした。

また、これまでは特許庁や知財制度と関係を持っていなかった人たちが、次々に新しい「知」を生み出している。その中には、身近な課題に着目し、誰かのためにこの課題を解決したいという想いと創造力から生まれる「知」を活かして、未来を切り拓こうとしている人も多く存在する。

特許庁では、上述した新しい特許庁の姿勢の下での挑戦として、こういった人に光を当て支援をするために、新たにI-OPENプロジェクトを立ち上げた。

#### 3. 2 I-OPEN プロジェクト

2025年の大阪・関西万博で世界に新しい知的財産の在り方の発信をしていくことを見据え、令和元年度に新たなチームを立ち上げ、将来の知的財産を取り巻く環境のあるべき姿について、「デザイン思考」を活用し、検討を行ってきた。そして、上記2.3にて述べたように、その時の検討内容が、特許庁のビジョンを考えることにも繋がっていたため、名称を刷新し、「ビジョンメイキングチーム」として活動し、MVVの策定に関し、中核的な役割を果たした。その時のミッションとデザイン思考を活用した検討から、「多様な価値観が生まれ共存する現代社会において、貧困、

ジェンダー（性差）、環境問題などの、我が国、ひいては世界が根本的に抱える課題（以下、社会課題）の解決に向けた取り組みに対し、産業財産権という更なる付加価値の創出を促していく事が新しい知的財産の在り方を示すことにつながっていく」という、特許庁が新たに取り組む事業に関する理念が生まれた。

この理念を基に産声を上げたのが、I-OPEN プロジェクト<sup>6)</sup>である。デザイン経営プロジェクトチームは企画立案に際し同事業について3つのミッションを設定した。

(1) Passion Driven ～想いを知的財産のエンジンに～

こんな未来がいい。こういう社会にしたい。小さくてもいいからありたい姿を想像し、その想いを具現化するために、知的財産は強い武器となります。想いを持つ人々が事業を、始める、続ける、広げることを支援する仕組みを構築します。

(2) Democratization of IP ～知は一人ひとりの創造力のために～

3Dプリンタやオープンソースソフトウェアの活用等により、十分な設備や体制がない個人やスタートアップ企業であっても、創造活動が活発化しています。こうした実践者たちが、知的財産をより活用することで、自身の創造性を最大化できる仕組みを構築します。

(3) IP for Social Impact ～社会変革のための知的財産～

SDGsの達成、新型コロナウイルス感染防止など、社会が抱える重要な課題に対し、国内外の企業が知的財産を活用した様々な取り組みが生まれてきています。知的財産が、持続的な社会の構築など、社会変革を導く重要な役割も果たしていくための仕組みを構築します。

そして、この3つのミッション及びI-OPENプロジェクトのゴールについて、同事業の対象となる人材をI-OPENERと呼称し、I-OPENERの視点から議論した。その結果を図17に示す。

上記の考えの下、2021年度、「ビジョンメイキングチーム」は、「I-OPEN チーム」と名称を変更し、新たな仲間とともに、I-OPENプロジェクトを開始した。まずは、その第一歩として「社会課題解決にあたるものの知的財産の活用」に課題を抱える方々の現状と事例を収集し分析することとした。具

豊かな社会を願い、想いと創造力から生まれる知的財産をいかして、未来を切り拓く情熱を有する人（I-OPENER）を生み出すエコシステムの実現を目指します。



世界中のI-OPENERに光を当て、世界的な社会課題（SDGs）を「知」で解決できる社会の実現を目指して、I-OPENを大阪関西万博2025で世界に向けて発信します。

図17 I-OPENプロジェクトのミッションとゴール

体的には、課題を抱える方と支援をしたい専門家（知的財産の専門家、社会課題解決の専門家）を公募した上で、特許庁が両者をマッチングしメンタリングの機会を設け、その議論の分析を行うとともに、既に知財と社会課題解決を結びつけている者の先行事例調査も実施する。2025年の大阪・関西万博に向け、社会課題解決のための知財エコシステムの協創につながるものとして、現在、本プロジェクトを精力的に進めている最中である。

#### 4. おわりに

2018年5月23日の「デザイン経営宣言」から3年以上が経過し、試行錯誤しながら特許庁全体で様々なサービスを見直してきた。そして、社会の変化や要請に対応するため、さらにプロアクティブな特許庁を目指して、2021年6月には、新たなMVVを公表し、「知」やユーザーに寄り添い、知的財産に関わる全ての人たちと一緒に「知財エコシステム」を実現するという新たな目標を掲げるに至った。デザイン経営を実践することで、本質的な課題を浮き彫りにし、その課題から目を背けることなく、解決方法を考え出していくという文化が根付き始めていると感じている。この文化が、特許庁だけでなく、社会全体に広がる必要がある。そのため、特許庁では、2019年度の「知的財産功労賞」から、新たに「デザイン経営」のカテゴリーを新設し、デザイン経営を実践している企業や個人を表彰している。デザイン経営の成功事例などを広く知っていただくことで、社会全体への広がりや、デザイン経営を実践するきっかけになればと考えている。

「知財エコシステム」の実現には、知財に関わる全ての人々の協力が必要である。特に、弁理士という職業は、知財エコシステムの屋台骨を支える重要な役割を担っている。弁理士の皆様にも今回ご紹介しているデ

デザイン経営を実践していただき、デザイン思考を用いて本質を見極め、これまでの延長線ではない、新しい発想で知財エコシステムの最重要プレーヤーとして活躍をしていただくことを期待している。

(注)

- (1) VUCA=Volatility (変動), Uncertainty (不確実), Complexity (複雑), Ambiguity (曖昧)
- (2) ダウ平均と並んで、アメリカを代表する株価指数の一つ。米国株式の代表的な 500 銘柄から算出。
- (3) 佐宗 邦威 (2015), 21 世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由, 株式会社クロスメディア・パブリッシング, pp24-26
- (4) 田中 一雄, 2019 年 4 月 18 日付け日刊工業新聞 14 面
- (5) 特許庁 (2018), 産業競争力とデザインを考える研究会報告書『「デザイン経営」宣言』, pp1

(6) Patent の語源はラテン語で Open の意味を示すということから、さらに、目から鱗が落ちること (eye-opening), 知的財産 (Intellectual Property) とイノベーション (Innovation) を自分自身 (I) が開いていくという意味を込め、I-OPEN と命名。

(参考文献)

- (1) 太田 一平 (2020), デザイン経営プロジェクトとジュニアイノベーションフェス 2019 の紹介, 特技懇 no296, pp74-83
- (2) 特許庁 (2018), 産業競争力とデザインを考える研究会報告書『「デザイン経営」宣言』
- (3) 外山 雅暁 (2020), 今必要とされるデザイン経営とはー特許庁デザイン経営プロジェクトの取組よりー, 特技懇 no299, pp19-27

(原稿受領 2021.12.13)

## パテント誌原稿募集

広報センター 副センター長  
会誌編集部担当 橋本 清  
同 加藤 佳史

- 応募資格** 知的財産の実務, 研究に携わっている方 (日本弁理士会会員に限りません)  
※論文は未発表のものに限ります。
- 掲載** 原則, 先着順とさせていただきます。また, 編集の都合上, 原則「1 テーマにつき 1 原稿」とし, 分割掲載や連続掲載はお断りしていますので, ご了承ください。
- テーマ** 知的財産に関するもの
- 字数** 5,000 字以上~20,000 字以内 (引用部分, 図表を含む) パソコン入力のこと  
※ 400 字程度の要約文章と目次の作成をお願いいたします。
- 応募予告** メール又は FAX にて応募予告をしてください。  
①論文の題名 (仮題で可)  
②発表者の氏名・所属及び住所・資格・連絡先 (TEL・FAX・E-mail) を明記のこと
- 論文送付先** 日本弁理士会 広報室「パテント」担当  
TEL:03-3519-2361 FAX:03-3519-2706  
E-mail:patent-bosyuu@jpaa.or.jp  
〒100-0013 東京都千代田区霞が関 3-4-2
- 投稿要領・掲載基準** <https://www.jpaa.or.jp/patent-posted-procedure/>
- 選考方法** 会誌編集部にて審査いたします。  
審査の結果, 不掲載とさせていただくこともありますので, 予めご承知ください。