

フィリピン国  
工業所有権近代化  
フォローアッププロジェクト  
終了時評価報告書

平成 19 年 2 月  
(2007 年)

独立行政法人国際協力機構  
経済開発部

経 済

J R

07-097

**フィリピン国  
工業所有権近代化  
フォローアッププロジェクト  
終了時評価報告書**

平成 19 年 2 月  
(2007 年)

**独立行政法人国際協力機構  
経済開発部**

# 目 次

序 文  
写 真  
略 語

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 第1章 調査団の概要                         | 1  |
| 1-1 調査団派遣の背景                       | 1  |
| 1-2 調査の目的                          | 4  |
| 1-3 調査団員構成                         | 4  |
| 1-4 調査団日程                          | 4  |
| 1-5 主要面談者                          | 5  |
| 第2章 調査結果概要                         | 6  |
| 2-1 対処方針と調査結果                      | 6  |
| 2-2 評価調査結果要約表                      | 24 |
| 第3章 IP Philの工業所有権行政におけるPACSYSの位置づけ | 32 |
| 3-1 IP Philの業務フロー                  | 33 |
| 3-2 PACSYSの機能                      | 35 |
| 第4章 評価の方法                          | 36 |
| 4-1 評価手法                           | 36 |
| 4-1-1 資料レビュー                       | 36 |
| 4-1-2 質問票による調査                     | 37 |
| 4-1-3 インタビュー調査                     | 37 |
| 4-2 PDMe及び評価グリッド                   | 37 |
| 4-3 元プロジェクトと本F/Uプロジェクトの総合的評価       | 38 |
| 第5章 評価結果                           | 41 |
| 5-1 実施プロセス                         | 41 |
| 5-1-1 プロジェクト実施の経緯及び運営管理            | 41 |
| 5-1-2 プロジェクトのモニタリング                | 42 |
| 5-1-3 プロジェクトの計画変更                  | 42 |
| 5-1-4 技術移転方法                       | 43 |
| 5-1-5 意思決定プロセス                     | 43 |
| 5-1-6 C/Pの配置                       | 43 |
| 5-1-7 C/Pのオーナーシップ                  | 44 |
| 5-1-8 開発業者との協力                     | 44 |

|       |                                  |     |
|-------|----------------------------------|-----|
| 5-2   | プロジェクトの実績                        | 45  |
| 5-2-1 | 上位目標                             | 45  |
| 5-2-2 | プロジェクト目標                         | 45  |
| 5-2-3 | 成果                               | 46  |
| 5-3   | 5項目評価                            | 47  |
| 5-3-1 | 妥当性                              | 47  |
| 5-3-2 | 有効性                              | 49  |
| 5-3-3 | 効率性                              | 49  |
| 5-3-4 | インパクト（予測）                        | 51  |
| 5-3-5 | 自立発展性（予測）                        | 51  |
| 5-4   | 阻害・貢献要因の総合的検証                    | 53  |
| 5-4-1 | 計画内容に関するもの                       | 53  |
| 5-4-2 | 実施プロセスに関するもの                     | 53  |
| 第6章   | 調査総括                             | 69  |
| 6-1   | 結論                               | 69  |
| 6-2   | 提言                               | 69  |
| 6-2-1 | プロジェクト残余期間                       | 69  |
| 6-2-2 | プロジェクト終了後                        | 69  |
| 6-3   | 教訓                               | 70  |
| 第7章   | 調査団所見                            | 76  |
| 7-1   | 団長所見                             | 76  |
| 7-1-1 | 元プロジェクトとの関係                      | 76  |
| 7-1-2 | 今後の課題                            | 77  |
| 7-2   | IP Philの組織体制・予算措置                | 77  |
| 7-3   | 技術移転実施状況                         | 78  |
| 7-4   | システム利用状況とIP Phil職員の反応            | 78  |
| 7-5   | システム維持管理状況、及びサーバ、OSの更新について       | 78  |
| 7-6   | 次期協力の要請について                      | 78  |
| 付属資料  |                                  |     |
| 1.    | 協議議事録                            | 83  |
| 2.    | IP Phil Strategic Plan 2007      | 125 |
| 3.    | IP Phil情報システム戦略計画（ISSP2005-2009） | 155 |

## 序 文

日本国政府はフィリピン共和国政府の要請に基づき、同国の工業所有権の近代化を支援することを目的とする技術協力プロジェクトを行うことを決定し、独立行政法人国際協力機構がこのプロジェクトを実施しております。

当機構は2007年2月8日から23日までの間にわたり、経済開発部第一グループ貿易・投資・観光チーム長の木下康光を団長とし、特許庁の協力を得て調査団を現地に派遣しました。

本調査団は、フィリピン共和国側評価チームと合同でプロジェクト実施機関であるフィリピン共和国知的財産権庁における現地調査並びにプロジェクトの評価を行い、帰国後の国内作業を経て本報告書を取りまとめました。

本報告書が本プロジェクトの推進に寄与するとともに、日本国・フィリピン共和国両国の友好、親善の一層の発展に役立つことを切に願うものです。

終わりに本調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成19年2月

独立行政法人国際協力機構  
経済開発部長 佐々木 弘世



IP Phil正面玄関



IP Phil視察（方式審査部門）



IP Phil視察（サーバールーム）



IP Phil長官表敬



合同評価チームによる協議



ミニッツ署名交換



## 略 語

|          |  |                    |
|----------|--|--------------------|
| BOP      | Bureau of Patent   | 特許局                |
| FMS      | Fee Management System  | 手数料管理システム          |
| F/U      | Follow-Up  | フォローアップ            |
| ICT      | Information and Communication Technology                               | 情報通信技術             |
| IP Phil  | Intellectual Property Office of Philippines                            | フィリピン知的財産権庁        |
| IP(R)    | Intellectual Property (Right)  | 知的財産権              |
| JET      | Joint Evaluation Team  | 合同評価チーム            |
| M/D      | Minutes of Discussions   | 協議議事録              |
| MIS-EDPB | Management Information System and<br>Electronic Data Processing Bureau |                    |
| MM/RD    | Minutes of Meetings/Record of Discussions                              | 協議議事録／討議議事録        |
| OJT      | On-the-Job Training  | オンザジョブ・トレーニング      |
| PACSYS   | Patent Administration Computerized System                              | 工業所有権事務処理システム      |
| PCT      | Patent Cooperation Treaty  | 特許協力条約             |
| PCT-DO   | PCT Designated Office  | PCT 指定官庁           |
| PDM      | Project Design Matrix  | プロジェクト・デザイン・マトリックス |
| WIPO     | World Intellectual Property Office                                     | 世界知的所有権機関          |

# 第1章 調査団の概要

## 1-1 調査団派遣の背景

フィリピン共和国（以下、「フィリピン」と記す）政府は、工業化による経済開発をその重点施策としており、その一環として外国からの投資、輸出促進に力を注いでいる。そのための基盤整備として、フィリピンにおける特許権や商標権の保護体制の整備を進めるとともに、技術者や研究者が簡単にこれら工業所有権<sup>1</sup>に関する情報にアクセスできる環境を整備することが必要となっている。

しかしながら、フィリピンにおける特許、実用新案、意匠、商標等の工業所有権行政を所管しているフィリピン知的財産権庁（以下「IP Phil」<sup>2</sup>）では、従来、出願書類を紙で、かつ人力により処理しているために、工業所有権の権利化に相当な時間が必要であり、また、外部への情報提供も非効率なものとなっている。そのため、工業所有権に係る出願の受理、方式審査、実体審査、審判等一連の行政手続きの透明化、効率化が求められていた。

以上の背景から、フィリピン政府は、1997年9月、わが国に対して、IP Philの工業所有権行政事務に必要なコンピュータを導入するために必要な技術移転に係る協力を要請してきた。その要請を受けてプロジェクト方式技術協力「工業所有権近代化プロジェクト」（以下「元プロジェクト」）が1999年5月から2003年5月までの4年間実施され、IP Philに工業所有権事務処理システム（以下「PACSYS」）を導入、相応の成果をあげた。

元プロジェクト終了の約半年後（2003年10月）に、PACSYSのシステムトラブルが発生し、ほどなくIP Phil自らトラブルから復旧したという現地報告を受け、2004年3月に「アセアン各国工業所有権基礎調査」を実施したところ、システムの不具合の残存及び運営維持管理に係る技術不足等が指摘され、フォローアップ協力の必要性を示唆する結果を得た。そしてフィリピン側からの要請を受けて、2004年11月から、「PACSYS完全稼働」及び「システム運営維持管理の技術移転」の2点を目的として、長期専門家1名の派遣を主体とする「工業所有権近代化フォローアッププロジェクト」（以下「F/U」）を開始するに至った。

当初、F/Uの協力期間は2006年5月までの1年半を予定していたが、プロジェクトの有効性と自立発展性を確保するために、2006年3月の運営指導調査によって2007年3月まで協力期間を延長することを決定した。その結果、2006年7月にはプロジェクトによって改善されたPACSYSがリリースされて完全稼働されるに至り、残余期間にてシステム運営維持管理の技術移転、並びに、PACSYSの最終調整を実施している。

今次調査は、当初計画でF/Uプロジェクト終了を2007年3月に控え、同プロジェクトの実績について、元プロジェクトの経緯も考慮しながら、評価5項目に照らして総合的に評価を行うとともに、今後の対応策について協議し、その結果について両国政府関係機関に報告・提言する。

---

<sup>1</sup> 工業所有権（Industrial Property Right）：知的財産権のうち、主として特許権、実用新案権、意匠権、商標権を総称した用語として用いられていたが、2002年に決定された知的財産戦略大綱において、より適切な表現として、「産業財産権」という用語に改めることが明記された。

本プロジェクトにおいては当初から工業所有権という用語を用いていることから、本報告書においても、混乱を防ぐために「工業所有権」に用語を統一して用いることとする。

<sup>2</sup> 旧来、フィリピン知的財産権庁の略称には「IPO」が用いられていたが、2006年3月に実施した運営指導調査において、略称を「IP Phil」に改める旨先方から提示があり、今次調査でも同略語を使用した。しかしながら、フィリピンにおいても今なお使用する略語は混乱しているようである。

表 1-1 元プロジェクト及びF/Uのこれまでの経緯の概要

| 時 期          | 事 象                               | 備 考  |
|--------------|-----------------------------------|--|
| 1997. 9      | プロジェクト要請取付                        |  |
| 1997. 12     | フィリピン工業所有権近代化プロジェクト（元プロジェクト）事前調査  |  |
| 1998. 1      | 新知的所有権法施行                         | 米法型の法制から、日本・欧州型へ移行   |
|              | 組織再編                              | 貿易工業省（DTI）、特許商標技術移転局（BPTTT）の組織が変更され、知的財産権庁（IP Phil）として再編される（DTIから分離独立）                                     |
| 1999. 1      | 実施協議調査<br>討議議事録（R/D）、協議議事録（M/D）署名 | 合意された活動内容：<br>-特許事務処理の分析<br>-機材導入（操作マニュアル含む）<br>-書誌・文献データベース構築（操作マニュアル含む）<br>-システム機能テスト・使用マニュアルの作成・操作研修の実施 |
| 1999. 5. 18  | 元プロジェクト協力開始                       | 長期専門家4名派遣  |
| 2000. 5. 4   | 土屋専門家派遣                           | 「コンピュータシステム」鎌武専門家の後任   |
| 2001. 8. 17  | 特許法改正                             | 国際特許協力条約（PCT）加盟対応等<br>同改正に基づきシステム仕様を変更・追加  |
| 2001. 12     | 運営指導調査                            | プロジェクト側が外注によるPACSYSメンテナンスを想定していたのに対して、IP Philがインハウスでメンテナンスする方針を明らかにする。                                     |
| 2002. 11-12  | 元プロジェクト終了時評価                      | IP Philは運営維持管理に係る技術移転が終了していないと主張。残存期間でプログラミング等の技術移転を行うこととした。   |
| 2003. 5. 14  | 協議議事録（M/M）署名                      | PACSYS維持管理についてモニタリングし、必要な措置があれば日本・フィリピン間で協議する旨合意   |
| 2003. 5. 16  | 元プロジェクト終了                         |  |
| 2003. 10. 1  | PACSYS停止                          | 原因としてウイルス感染、ソースコードの編集の問題、オラクルの初期設定の誤り等が指定されているが、明らかでない。  |
| 2003. 11. 17 | 上記についてIP Philから日本側に連絡             | IP Phil長官からJICAフィリピン、日本国特許庁長官宛に、システムトラブルについてのFAX   |
| 2003. 11. 19 | PACSYS復旧                          | IP Philが現地ベンダーに委託し、自助努力により復旧。  |
| 2004. 3      | アセアン各国工業所有権基礎調査                   | フィリピン、タイ、インドネシア3カ国を対象とし、各国の知的財産権庁の機械化の実体について調査した。  |
| 2004. 4. 13  | IP PhilがF/Uを要請                    | フィリピン政府からJICAフィリピン事務所へのFAXによる。   |
| 2004. 10. 8  | M/M署名                             | F/U実施内容についての合意 システム維持管理に係る専門家1名を1年半の派遣。特許行政に係る長期専門家派遣は基礎調査の結果により短期専門家の数回の派遣で対応可能と判断したことから変更                |
| 2004. 11. 14 | F/U開始<br>R/D署名                    | R/Dにおいて、①PACSYS改善による完全稼働②運営維持の技術移転を活動内容とすることで合意  |

| 時 期       | 事 象                                     | 備 考   |
|-----------|---|---|
| 2004. 12  | IP Phil体制、PACSYSに起因する問題の大まかな洗い出しを実施     | インタビューを中心に。   |
| 2005. 1   | 現地委託によりシステムアナリシス開始                      | システム障害や業務との乖離について問題点がこの時点から漸次的に判明し、予想以上の改修事項が抽出される。   |
| 2005. 2-3 | 短期専門家（特許行政1）派遣                          | 特許庁から長期専門家派遣に代えて短期専門家をシャトル的に派遣することにした。  |
| 2005. 5   | システムエンハンスメント <sup>3</sup> 委託契約入札仕様書作成開始 | IP PhilはPACSYSエンハンスメントが終了するまでPACSYSに関連するソフトウェアの開発は行わないこととした。  |
| 2005. 11  | システムエンハンスメント委託契約の実施承認・必要経費示達            | JICA予算の関係から、契約の一部を2006年度にまわすことにし、契約作業完了見込みが2006年6月に遅延した。  |
| 2005. 12  | システムエンハンスメント委託契約の競争入札実施                 |   |
| 2006. 1   | IP Philが独立採算制に移行                        | 政府からIP Philへの補助金が打ち切れ、独自収入により運営されることになった。   |
| 2006. 1   | システムエンハンスメント委託契約締結                      | 競争入札の結果、富士通フィリピンズに発注  |
| 2006. 3   | 運営指導調査団派遣                               | F/U協力期間を2006. 5から2007. 3までに延長<br>機材のメンテ、アップグレードはIP Phil側の責任として整理  |
| 2006. 5   | 土屋専門家派遣期間延長                             | 2007. 3のF/U終了まで。  |
| 2006. 6-7 | 短期専門家（特許行政2）派遣                          | PACSYSへのデータエントリ、及びシステムを使用した業務への移行に係る技術移転を実施   |
| 2006. 7   | PACSYSリリース                              | システムエンハンスメント契約作業完了。PACSYSの改修が完了し、IP Phil職員の業務上の利用に提供される。長官から全職員に対し、業務上PACSYSを使用するよう正式通達が出される。                   |
| 2006. 7   | 短期専門家（特許行政3）派遣                          | プロジェクトの進捗と必要投入量を勘案して、同時に派遣を予定していた特許行政4 専門家は派遣を不要と判断<br>PACSYSのリリースによって必要が明らかとなったシステム再調整のために、PACSYSリファインメント項目を確定 |
| 2006. 11  | システムリファインメント <sup>4</sup> 契約実施          | 富士通フィリピンズとの特命随意契約   |
| 2007. 1-2 | 短期専門家（特許行政5）派遣                          | システムと実業務の総合的な調整を実施  |
| 2007. 2   | 終了時評価調査                                 |   |

<sup>3</sup> システムエンハンスメント：長期専門家が実施したシステムアナリシス結果を基に、外注によりシステムの完全稼働のための改修を実施した。

<sup>4</sup> システムリファインメント：PACSYS リリースによりユーザーにその機能を提供したのち、ユーザー側からの PACSYS への意見を収集し、それに基づきシステムの再調整を実施する。

### 1-2 調査の目的

- (1) これまで実施した協力活動全般について、当初計画に照らし、計画達成度（投入実績、活動実績、プロジェクト成果の達成状況）を把握する。
- (2) 上記（1）を踏まえたうえで、『改訂版JICA事業評価ガイドライン』に沿って評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点からプロジェクトの評価を行う。
- (3) 評価結果から他のプロジェクトの形成、運営、評価の参考となる教訓を導き出すとともに、日本側及びフィリピン側の今後の対応につき提言を行う。

### 1-3 調査団員構成

- |                |                             |      |
|----------------|-----------------------------|------|
| (1) 団長／総括      | JICA経済開発部第一グループ貿易・投資・観光チーム長 | 木下康光 |
| (2) 特許事務処理システム | 経済産業省特許庁総務部情報システム室海外協力係長    | 山崎 亨 |
| (3) 特許行政       | 経済産業省特許庁総務部国際課海外協力第一係長      | 内藤弘樹 |
| (4) 評価分析       | (株)シーエスジェイ調査・企画部業務主任        | 松本節子 |
| (5) 協力企画       | JICA経済開発部第一グループ貿易・投資・観光チーム  | 高橋祐介 |

### 1-4 調査団日程

| 日<br>順 | 月日   | 曜<br>日 | 時間  | 場所                | 行 程  |   |                                 |
|--------|------|--------|---|-------------------|--|---|---------------------------------|
|        |      |        |   |                   | 団長／<br>特許行政                                | 特許事務処理シス<br>テム／協力企画                             | 評価分析                            |
| 1      | 2/8  | Thu    | 9：35<br>13：25<br>15：30                      | 成田<br>マニラ<br>JICA | /  | 移動（JL741）                                       | JICAフィリピン事務所表敬、打合せ、専門家面談・インタビュー |
| 2      | 2/9  | Fri    | AM<br>PM                                    | IP Phil           |  | IP Phil表敬、調査方針説明、資料収集、質問票回収、カウンターパート（C/P）インタビュー |                                 |
| 3      | 2/10 | Sat    |   |                   |  | 資料整理、調査準備                                       |                                 |
| 4      | 2/11 | Sun    |   |                   |  |   |                                 |
| 5      | 2/12 | Mon    |   | IP Phil           |  | C/Pインタビュー                                       |                                 |
| 6      | 2/13 | Tue    |   | IP Phil           |  |   |                                 |
| 7      | 2/14 | Wed    |   | IP Phil           |  |   |                                 |
| 8      | 2/15 | Thu    | 9：35<br>13：25<br>15：30-16：30<br>16：30-18：00 | 成田<br>マニラ<br>JICA | 移動（JL741）<br>JICAフィリピン事務所表敬<br>団内打合せ、専門家面談 | 調査結果取りまとめ、資料整理<br>合同評価報告書骨格作成                   |                                 |
| 9      | 2/16 | Fri    | 9：30-10：30<br>10：30-12：00<br>13：30-17：30    | IP Phil           | IP Phil表敬<br>プロジェクトサイト視察<br>C/P協議          |   |                                 |
| 10     | 2/17 | Sat    |   |                   | 合同評価報告書日本側案取りまとめ                           |   |                                 |
| 11     | 2/18 | Sun    |   |                   |  |   |                                 |

| 日<br>順 | 月日   | 曜<br>日 | 時間                                | 場所              | 行 程                          |                     |      |
|--------|------|--------|-----------------------------------|-----------------|------------------------------|---------------------|------|
|        |      |        |                                   |                 | 団長/<br>特許行政                  | 特許事務処理シス<br>テム/協力企画 | 評価分析 |
| 12     | 2/19 | Mon    | 9 : 30-13 : 00<br>13 : 30-17 : 30 | JICA<br>IP Phil | 団内打合せ<br>C/P協議 (JET Meeting) |                     |      |
| 13     | 2/20 | Tue    | 9 : 30-18 : 00                    | IP Phil         | C/P協議 (JET Meeting)          |                     |      |
| 14     | 2/21 | Wed    | 9 : 30-17 : 30                    | IP Phil         | C/P協議 (JET Meeting)          |                     |      |
| 15     | 2/22 | Thu    | 9 : 30-17 : 30                    | IP Phil<br>大使館  | 団内打合せ                        |                     |      |
|        |      |        | 14 : 00-15 : 00                   |                 | 日本大使館報告                      |                     |      |
|        |      |        | 17 : 30-18 : 30                   |                 | M/D署名                        |                     |      |
| 16     | 2/23 | Fri    | 9 : 40                            | マニラ<br>成田       | 移動 (JL746)                   |                     |      |
|        |      |        | 14 : 40                           |                 |                              |                     |      |

## 1-5 主要面談者

### (1) フィリピン側

<フィリピン知的財産権庁 (IP Phil) >

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Atty. Adrian S. Cristobal Jr. | Director General  |
| Dr. Epifanio M. Evasco        | Director, Bureau of Patents (BOP)   |
| Mr. Cecilio M. Fernandez      | Director, Management Information System and EDP Bureau<br>(MIS-EDPB)                  |
| Ms. Corazon T. Marqueses      | Director, Administrative, Financial and Human Resource<br>Development Services Bureau |
| Mr. Ernesto C. Villanueva     | Information Systems Officer III, MIS-EDPB   |
| Ms. Gloria T. Salvado         | Intellectual Property Rights Specialist V, BOP  |
| Ms. Amelita R. Amon           | Intellectual Property Rights Specialist V, BOP  |
| Mr. Rizalino F. Galacio       | Information Systems Officer III, MIS-EDPB   |

### (2) 日本側

<在フィリピン日本国大使館>

|       |                    |
|-------|--------------------|
| 木村 欣央 | Commercial Attaché |
|-------|--------------------|

<IP Philプロジェクト専門家>

|       |                    |
|-------|--------------------|
| 土屋 頼博 | JICA専門家 (システム維持管理) |
|-------|--------------------|

<JICAフィリピン事務所>

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 松浦 正三                     | 所 長       |
| 岩上 憲三                     | 次 長       |
| 前原 充宏                     | 所 員       |
| Mr. Santos GODORNES "Jun" | ナショナルスタッフ |

## 第2章 調査結果概要

### 2-1 対処方針と調査結果

| 調査項目  | 現状及び問題点   | 対処方針   | 調査・協議結果   |
|---|---|--|---|
| <p>1 終了時評価の実施</p> <p>(1) 終了時評価の目的と趣旨の理解</p> | <p>2007年3月の協力期間終了を踏まえて、以下を目的として終了時評価を実施する。</p> <p>1) これまでのプロジェクト活動の進捗状況と成果を的確に把握する。</p> <p>2) 1)を踏まえて評価5項目の観点からプロジェクトの評価を行う。</p> <p>3) 2)を踏まえてプロジェクトの目標の達成に向けてプロジェクト残余期間の活動について提言する。</p> <p>4) 2)を踏まえてプロジェクト終了後のIP Philに対する提言を行う。</p> <p>5) 2)を踏まえて類似協力への教訓を得る。</p> | <p>左記終了時評価の目的について理解を得る。</p> <p>評価5項目について再度説明し理解を得る。</p>  | <p>左記について理解を得、M/D、合同評価報告書に記載した。</p>   |
| <p>(2) 既存の計画管理</p> <p>① PDM</p>             | <p>2003年8月の元プロジェクト終了時評価調査時に評価用PDMが作成された。F/U内には関係者に明確に周知されたPDMは存在しない。</p>  | <p>元プロジェクトを踏まえてF/Uを評価するための評価用PDM (PDMe) を作成する。</p>   | <p>現地調査実施前に日本側で作成した案を基に、調査団入国初日にフィリピン側評価チームとともにワークショップを開き、PDMeを作成した。合同評価報告書に添付した。</p> |
| <p>② 技術移転計画</p>                             | <p>F/Uの活動計画 (PO) は作成されなかったが、2006年3月のF/U運営指導調査時に、2006年4月から2007年3月のF/U内の技術移転計画が策定され、承認された。</p>  | <p>技術移転計画から遅れ、評価時点で終了していないいくつかの活動がある (バックログデータエントリー、現地研修、サーバリプレース計画策定)</p> <p>これらについて、必要な対策を検討し、提言を残す。</p> | <p>左記について必要な提言を合同評価報告書に記載した。</p>  |
| <p>③ Project Planning Sheet</p>             | <p>プロジェクトは、活動進捗管理のためにMaster Scheduleを作成し、事業進捗管理を行っている。</p>  | <p>進捗管理が適切になされているか確認する。</p>  | <p>左記について評価し、合同評価報告書に記載した。</p>  |

| 調査項目               | 現状及び問題点   | 対処方針                         | 調査・協議結果  |
|--------------------|---|------------------------------|--|
| ④ プロジェクト・モニタリング    |   | プロジェクト進捗管理のための会議等の実施状況を確認する。 | プロジェクト内及び第三者を含めたミーティングが一定の頻度で実施されていることを確認した。実施しているミーティングのリストを合同評価報告書に添付した。 |
| ⑤ ITベンダーとの協議及びその記録 | システムエンハンスメント、及び、システムリファインメント/アジャストメントに係るITベンダーとの契約業務の進捗管理に関し、プロジェクトは頻繁に協議を行い、その内容を協議議事録として記録している。 | 進捗管理が適切になされているか確認する。         | 左記について評価し、合同評価報告書に記載した。  |
| 2 プロジェクトの進捗状況      |   |                              |  |
| (1) 投入計画の進捗状況      | これまでの実績は以下のとおり。   |                              |  |
| ① 日本側              |   |                              |  |
| 7. 専門家派遣           |   |                              |  |
| a. 長期専門家           | (元プロジェクト)   | 左記について確認する。                  | 左記について確認し、F/Uの投入を合同評価報告書に添付した。   |
|                    | チーフアドバイザー   |                              |  |
|                    | 門平 輝彦 1999. 6. 21-2001. 6. 20   |                              |  |
|                    | 田代 茂夫 2001. 5. 11-2003. 5. 16   |                              |  |
|                    | 業務調整  |                              |  |
|                    | 丸山智恵子 1999. 5. 18-2003. 5. 17   |                              |  |
|                    | コンピュータシステム  |                              |  |
|                    | 鎌武 健 1999. 5. 18-2000. 5. 17  |                              |  |
|                    | 土屋 頼博 2000. 5. 4-2003. 5. 16  |                              |  |
|                    | 書誌データベース  |                              |  |
|                    | 山崎 亨 1999. 5. 18-2001. 9. 29  |                              |  |
|                    | 文献データベース  |                              |  |
|                    | 芳野 賢一 2001. 7. 9-2003. 5. 16  |                              |  |
|                    | (F/U)   |                              |  |
|                    | システム維持管理  |                              |  |
|                    | 土屋 頼博 2004. 11. 14-2007. 3. 31  |                              |  |
|                    | (元プロジェクト)   |                              |  |
|                    | システム分析  |                              |  |
|                    | 本郷 彰 1999. 8. 23-1999. 9. 3   |                              |  |
|                    | 文献データベース専門家   |                              |  |
|                    | 田中 秀人 2000. 12. 4-2000. 12. 16  |                              |  |



| 調査項目  | 現状及び問題点   | 対処方針       | 調査・協議結果   |
|---|---|------------|---|
| イ. 研修員受入れ<br><br>ウ. 機材供与<br><br>エ. 在外事業強化費(現地業務費)<br><br>② フィリピン側<br>ア. 人員(C/P)配置 | 国際知的所有権法整備<br>斉藤 茂樹 2001. 1. 15-2001. 1. 16<br>国際出願システム<br>五十嵐 努 2001. 10. 15-2001. 10. 27<br>皆川 由佳 2001. 11. 5-2001. 12. 15<br>システム管理専門家<br>内藤 弘樹 2001. 3. 12-2001. 3. 24<br>業務管理専門家<br>笹川千佐司 2001. 3. 12-2001. 3. 24<br>公報業務<br>諏訪 修 2001. 7. 2-2001. 7. 14<br>国際出願実務<br>星野 和男 2001. 8. 27-2001. 9. 7<br>国際出願システム<br>永井 恒男 2001. 9. 10-2001. 10. 6<br>システム運用<br>大久保彰男 2002. 10. 27-2002. 11. 9<br><br>(F/U)<br>特許行政1～3、5<br>山崎 亨 2005. 2. 20-2005. 3. 5<br>山崎 亨 2006. 6. 4-2006. 7. 3<br>池田 聡史 2006. 8. 13-2006. 8. 26<br>山崎 亨 2007. 1. 21-2007. 2. 3<br><br>(元プロジェクト)<br>1999年度 2名<br>2000年度 2名<br>2002年度 7名<br><br>(F/U) なし<br><br>(元プロジェクト) 1億8,849万9,000円<br>(F/U) なし<br><br>(元プロジェクト) 1,465万8,000円<br>(F/U) 5,787万3,000円<br><br>(元プロジェクト)<br>プロジェクトダイレクター：1名<br>プロジェクトマネージャー：1名<br>工業所有権業務：14名 | 左記について確認する | F/UのC/Pリストを合同評価報告書に添付した。<br>F/UにおいてはC/Pは必要に応じて交代しながら流動的に配置さ |

| 調査項目               | 現状及び問題点  | 対処方針  | 調査・協議結果  |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
|--------------------|--|---|--|------|---------|------|---------|------|-----------|-----------|-----------|------|------------|-----------|-----------|------|------------|-----------|------------|------|------------|-----------|------------|------|------------|-----------|------------|-------|------------|------------|------------|
| イ. 予算措置            | <p>コンピュータシステム：13名</p> <p>(F/U)</p> <p>プロジェクトダイレクター：1名<br/>プロジェクトマネージャー：1名<br/>コンピュータシステム：12名<br/>工業所有権業務：10名<br/>公開業務：2名<br/>登録業務：2名</p> <p>(元プロジェクト) 1,744万ペソ<br/>(F/U) 不明</p> <p>2006年1月に政府補助が終了し、独自収入による独立会計に移行した。<br/>2006年3月の運営指導調査において、今後の予算計画について以下の情報を入力している。<br/>2006年：5億6,700万ペソ<br/>2007年：5億7,100万ペソ<br/>2008年：5億7,300万ペソ<br/>2009年：5億8,800万ペソ<br/>2010年：6億1,400万ペソ</p> | <p>可能ならF/UにおけるIP Philの予算措置を確認する。</p> <p>今後の予算措置について確認する。<br/>また、可能であればシステムのメンテナンス費用に係る費目の予算措置計画について情報を入力する。</p> | <p>れており、延べ34名の人員が配置されている。<br/>プロジェクトの運営に十分な人員が配置されていることを確認した。</p> <p>IP Philによるプロジェクトのためのローカルコスト負担は、総額561万ペソ。入手した資料を合同評価報告書に添付した。<br/>また、IP Phil特許局（BOP）の予算計画を以下のとおり確認した。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>year</th> <th>Revenue</th> <th>Cost</th> <th>Balance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2006</td> <td>91,181.40</td> <td>38,909.60</td> <td>52,271.80</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>116,645.00</td> <td>48,637.00</td> <td>68,008.00</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>148,228.80</td> <td>46,205.15</td> <td>102,023.65</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>181,427.50</td> <td>43,894.89</td> <td>137,532.61</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>225,408.77</td> <td>41,700.15</td> <td>183,708.62</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>762,891.47</td> <td>219,346.79</td> <td>543,544.68</td> </tr> </tbody> </table> <p>(フィリピンペソ)</p> | year | Revenue | Cost | Balance | 2006 | 91,181.40 | 38,909.60 | 52,271.80 | 2007 | 116,645.00 | 48,637.00 | 68,008.00 | 2008 | 148,228.80 | 46,205.15 | 102,023.65 | 2009 | 181,427.50 | 43,894.89 | 137,532.61 | 2010 | 225,408.77 | 41,700.15 | 183,708.62 | Total | 762,891.47 | 219,346.79 | 543,544.68 |
| year               | Revenue  | Cost  | Balance  |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2006               | 91,181.40  | 38,909.60   | 52,271.80  |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2007               | 116,645.00   | 48,637.00   | 68,008.00  |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2008               | 148,228.80   | 46,205.15   | 102,023.65   |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2009               | 181,427.50   | 43,894.89   | 137,532.61   |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2010               | 225,408.77   | 41,700.15   | 183,708.62   |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| Total              | 762,891.47   | 219,346.79  | 543,544.68   |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| ウ. 施設・設備           | プロジェクトサイトの基盤整備、プロジェクト専門家執務スペース   | 左記について確認する。   | 確認した。  |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| (2) 技術協力計画の進捗状況    |  |   |  |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| ① PACSYS完全稼働       |  |   |  |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| ア. システム改善          | システム非稼働原因の特定及びそれに基づくシステム仕様設計が2006年1月までになされ、その後、仕様設計に従ってシステム改修を実施した結果、2006年7月にPACSYS完全稼働が開始された。   | 左記について確認する。   | 左記について確認し、合同評価報告書に記載した。  |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| イ. システムの改善後の仕上げ・調整 | PACSYS完全稼働後、仕様漏れを排除するため、システムの最終調整を2006年11月から3月上旬までの計画で実施している。  | 左記について確認する。   | 順調な進捗であることを確認した。2007年3月2日に納品見込み。   |      |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |

| 調査項目                         | 現状及び問題点   | 対処方針                          | 調査・協議結果   |
|------------------------------|---|-------------------------------|---|
| ウ. システム未<br>利用部分に<br>ついて     | PACSYSは、システムがカバーする全業務フローにおいて稼働しているが、バックログデータの入力（IP Philの責任により実施中）が完了していないため、登録部署、公報発行部署においてはまだ利用されていない。 | 左記の状況について確認し、必要な提言を残す。        | バックログデータの入力が進むことにより、今後の登録／公報発行業務での利用が見込まれること、及び、IP Philがデータ入力の重要性について認識し、入力作業に力を注いでいることを確認した。<br>同データ入力における技術的助言を提言として合同評価報告書に記載した。 |
| ② PACSYS 運<br>営維持            |   |                               |   |
| ア. PACSYS ユ<br>ーザートレ<br>ーニング |   |                               |   |
| a エンドユー<br>ーザートレ<br>ーニング     | C/Pによって、エンドユーザーにPACSYSの使用方法が説明された。また、エンドユーザー向けのシステム業務マニュアルが作成されている。                                     | 左記について確認する。                   | トレーニングの実施状況に係る資料を合同評価報告書に添付した。  |
| b C/P技術トレ<br>ーニング            | システム運営維持管理、外部委託契約についてOJTが実施されている。また、外部リソースを利用したIT研修を3月に実施予定。  | 左記について確認する。                   | 確認した。   |
| イ. マニユア<br>ル・仕様書<br>の整備      | アドミニストレータ用、及びユーザー用を含むマニュアル及びシステム仕様書が既に完成している。   | 左記について確認する。                   | 確認した。   |
| ウ. 全体維持計<br>画の策定             | 2007.1.21-2007.2.3に派遣された「特許行政5」専門家とC/Pによって、PACSYSの全体維持管理に係る計画が策定され、同専門家からJICAに報告された。                    |                               |   |
| エ. サーバリブ<br>レース計画<br>の策定     | プロジェクト内で実施予定（ただし機材の供与は含まない）であるが、評価時点でまだ実施されていない。  | 残余機関における当該活動の進め方について必要な提言を残す。 | サーバリブレース計画の重要性について合同評価報告書において提言した。さらに、フィリピン側評価チームからのコメントにより、IP Philが可能な限り速やかに計画を実行に移すべきことについて加筆した。                                  |

| 調査項目            | 現状及び問題点  | 対処方針  | 調査・協議結果   |
|-----------------|--|---|---|
| 3 プロジェクトの達成度の検証 | プロジェクトの投入、成果、プロジェクト目標を、PDMの指標及びR/Dの計画に照らして評価する。        | 合同評価チームで作成するPDMに基づいて、達成度を検証する。                                | 合同評価チームによってPDMeを作成し、以下のように達成度を検証した。   |
| (1) 上位目標        | <p>《プロジェクトの要約》</p> <p>IP Philが工業所有権をより迅速かつ的確に登録できる</p> | <p>《指標》</p> <p>7. 出願から登録までの処理期間が短縮される</p> <p>4. 年金収入が増加する</p> | <p>《評価・検証》</p> <p>PACSYS稼働により事務処理業務の的確性は向上した。迅速性についてはサーバ/OSの老朽化による若干の制限がある。本調査では左記指標7の達成は明確には確認されなかった。質問票(Q/N)及びインタビューの結果は様々であり、書類作成の時間は減少したが、いくつかの業務(印刷、保存、書類転送等)においてPACSYSのレスポンス待ちによる遅延が発生している。さらにPACSYSのハングアップ発生の事象を勘案すると、処理期間の短縮は実際にはなされていないものと思われる。老朽化したサーバが交換されれば全業務での迅速化が期待される。PACSYSが全業務で利用され、かつ完全稼働が維持されれば、上位目標は達成されるものと思われる。</p> <p>IP Philへの補助金が2006年1月から打ち切れ、特許と商標出願からの収入が財源を支えている。BOPは、今後5年において、①特許出願件数の増加、②機械化による事務処理費用の削減、③手数料納付のモニタリングの効率化によって、収入の増加を予測している。したがって、結果としてPACSYSが特許事務処理費用を削減し、より多くの収入を生成すると期待される。以上から、上位目的の達成が見込まれる。しかしながら、上位目的の達成には、PACSYSが特許出願人／権利者から年金を効率的に収集することができるよう</p> |

| 調査項目         | 現状及び問題点               | 対処方針   | 調査・協議結果   |
|--------------|-----------------------|--|---|
| (2) プロジェクト目標 | 特許事務処理手続きが改善される       | 特許事務処理の紙による処理業務が減少する   | <p>に登録部門とポスト登録部門で適切に利用されることが求められる。PACSYSのデータベースの完成が喫緊の課題である。</p> <p>PACSYSのエンドユーザーは、特許事務処理プロセスがPACSYSによって自動化され向上したことを指摘している。アンケートとインタビュー結果によれば、出願の受理や、通知、郵送等の特許管理処理が減少し、「紙による業務が減少」していることが示されている。</p> <p>C/PのPACSYS運営／管理能力はプロジェクト活動により向上し、プロジェクト目標の達成に貢献している。</p> <p>以上から、左記指標に基づき、プロジェクト目標が達成されていることを確認した。</p>                               |
| (3) 成果       | ①PACSYSが完全稼働するべく改善される | <p>7. PACSYSがIP Philの業務規則及びユーザーの要望に従って改善される</p> <p>4. PACSYSが出願受付から登録後までの業務にわたって活用される</p> <p>9. データベースがクリーンアップされ、バックログ入力完了する</p> | <p>ユーザーの要望の確定、基礎設計、詳細設計、及びシステムテストの結果はシステム開発中において、適切に記録されている。このことは、IP Philの業務規則とユーザーの要望に従ってシステムが開発されたことを示している。</p> <p>F/Uプロジェクト開始時にはたった7名であったBOPのPACSYS利用者数は、2006年7月のPACSYSリリースを経て、現在では80名以上に達している。</p> <p>データベースクリーンアップは2006年9月に完成したが、バックログ入力未完了でデータベースが完成していないため、公報発行部門と登録部門ではPACSYSが活用されていない。したがって左記2指標は完全に達成されていないが、実データを利用して実施したユーザー受</p> |

| 調査項目 | 現状及び問題点                           | 対処方針  | 調査・協議結果  |
|------|-----------------------------------|---|--|
|      | <p>②PACSYS運営維持管理に係る職員の能力が向上する</p> | <p>ア. C/PがPACSYSの機能を理解する</p> <p>イ. C/Pが外部業者を利用してPACSYSを維持できる</p> <p>ウ. PACSYS運営／維持ガイドが作成される</p> | <p>入れテストにおいてPACSYSは上記2部門においても問題なく稼働していることには留意すべきである。</p> <p>左記指標7の達成は確認されているので、プロジェクト活動の結果、PACSYSが完全稼働していると有効に推定される。以上から、成果①はほぼ達成されている。</p> <p>主要C/PはPACSYSの主な機能に熟知しており、特許事務処理における実業務に利用できる。C/Pによって提示されたシステム要件から、彼らがPACSYSの機能及び特徴を実際に理解していることを確認できる。このことは、システムの計画、設計（基本設計、詳細設計）、及びテストについてのプロジェクトの書類の内容に見ることができる。</p> <p>C/Pは外部業者との定期会議を通じ、システム運用の安定性にかかわる重要な実施項目を特定した。同会議において、業者はC/Pと共同で契約期間中の実施項目を1つずつ明確化することができた。</p> <p>エンドユーザーからのクレームはC/Pによって適切に特定・分析され、速やかに業者に連絡されている。業者によるトラブルシューティングに必要な資料はC/Pが提供している。</p> <p>以上から、合同評価チーム（JET）はC/Pが外部業者を利用してPACSYSを維持できるものと評価した。</p> <p>システム運営／維持ガイド（案）はC/Pによって作成された。同ガイドの構成と内容は、PACSYSを管理するC/Pの能力の高さを示している。</p> |

| 調査項目  | 現状及び問題点  | 対処方針   | 調査・協議結果   |
|---|--|--|---|
|   |  | <p>エ. PACSYSユーザーズマニュアルが作成される</p>   | <p>総数101名のエンドユーザーが2006年にトレーニングを受講した。マニュアルはC/PとユーザーのためのPACSYS操作の手引きとして十分な内容を備えている。インタビューによれば、ユーザーは、PACSYS操作方法を習得しており、問題がある場合はManagement Information System and Electronic Data Processing Bureau (MIS-EDPB) スタッフに相談している。</p> <p>JETはPACSYS運営維持管理に係る職員の能力が向上していることを確認した。したがって、成果②は達成される。</p>  |
| <p>4 実施プロセスの検証</p> <p>(1) 実施プロセスの妥当性</p> <p>① 活動の実施</p> | <p>活動が計画どおりに実施されたか、及び、プロジェクトが適切に運営され、実施に影響する阻害・貢献要因を特定していたかを検証する。</p> <p>F/U開始時にPOは作成していないが、運営指導調査において2006年4月から2007年3月のF/U内の技術移転計画が策定され、承認された。</p> | <p>PDMc、評価グリッドに基づき、フィリピン側評価チームとともに評価する。必要に応じ元プロジェクトの実績等も参酌する。</p> <p>・プロジェクトの活動は、詳細活動計画（PO）のスケジュールどおりに実施されたか</p> | <p>評価グリッドを参照。</p> <p>専門家とほぼすべてのC/Pは、プロジェクト活動が2006年3月に合意された修正計画どおり実施されていると回答している。F/UのR/Dは当初協力期間を1年半としていたが、以下の阻害要因により当初計画どおり進まなかった。</p> <p>1) JICAの外部ベンダーの調達手続きが当初計画（3ヵ月）よりも長期間かかった（6ヵ月）。</p> <p>2) プロジェクト開始前の予想をはるかに超えたPACSYS改善項目が発見された（97項目）。</p> <p>3) 当初システム維持管理専門家と数回の特許行政短期専門家に対応可能と判断したが、予想を超える数の問題点があったため、問題分析に時間を要する結果となった。</p> <p>この状況について2006年3月に日本・フィリピン間で協議され、</p> |

| 調査項目              | 現状及び問題点 | 対処方針  | 調査・協議結果  |
|-------------------|---------|---|--|
| ② プロジェクトのマネジメント体制 |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術移転の方法に問題はなかったか</li> <br/> <li>・モニタリングは定期的実施され、その結果が計画や活動の修正にフィードバックされたか</li> <br/> <li>・プロジェクトの意思決定過程は妥当だったか</li> <br/> <li>・C/Pが適切に配置されたか</li> </ul> | <p>協力期間終了を2007年3月に変更することが合意された。これにより、残余期間内に実施が計画されている①バックログデータの入力と②現地IT研修の実施を除き、すべての活動を期間内に実施することができた。</p> <p>C/Pのほぼすべてが専門家による技術移転方法に満足しているが、元プロジェクトにおいて、①業者によるシステムテスト②システム性能テスト③ユーザー受入れテストが不十分であった旨指摘があった。しかし、これらはF/Uで適切に実施されている。</p> <p>プロジェクトは、<b>Master Schedule</b>に基づいて、プロジェクト内定例会議等によって適切にモニタリングされている。また、同計画や活動状況については、他のプロジェクト関係者（JICA、IP Phil）にもシェアされている。</p> <p>プロジェクトは当初から意思決定においてエンドユーザーの声を取り入れている。Q/Nとインタビューではこの点が元プロジェクトから改善された点であるという声が多い。元プロジェクトでは、初期においてはシステム設計にユーザーの意向が反映されなかったという意見がある。</p> <p>C/P総数は34名、うちMIS-EDPBから16名、BOPから18名が配置された。C/P数はその時々活動に応じて必要なだけ変更された。このことはプロジェクト目標の達成に大きく寄与している。</p> |



| 調査項目  | 現状及び問題点   | 対処方針  | 調査・協議結果  |
|---|---|---|--|
| <p>③ 実施者・関係者のプロジェクト認識</p> <p>(2) その他プロジェクト実施過程で変化した状況等</p> <p>① 実施過程で生じている問題</p> <p>(3) 関連するプロジェクトの状況</p> <p>① 関連プロジェクトの状況による影響</p> | <p>ASEANにおいてEUによるプログラムECAP IIが実施されており、主に実体審査について技術移転が行われている。</p> <p>また、2007年1月27日に、IP Philと米国特許商標庁（USPTO）との間で審査支援及び互いの情報交換に係る技術協力協定に係る覚書が調印された。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・C/P・専門家・マネージャー等との連携に問題はなかったか</li> <li>・上部マネジメント及びサポートの適切性</li> <li>・実施機関やC/Pのプロジェクトに対する認識は高いか</li> <li>・テクニカル・グループ（TG）や関係組織のプロジェクトへの参加度や、プロジェクトに対する認識は高いか</li> <li>・C/P／実施機関の主体性（オーナーシップ）</li> <li>・プロジェクト内部で生じている問題等</li> <li>・PDMの「外部条件」に変化はなかったか</li> <li>・他ドナーのプログラムからの影響はあったか</li> </ul> | <p>C/Pは、F/Uにおいては業者と効果的に協調できたと回答している。その理由には、①業者が多く助言を行っていること、②IP Philの意見をよく受け入れたこと、があげられている。否定的なコメントもあるが、それらは元プロジェクトの期間中に対するものであった。</p> <p>C/Pのオーナーシップは高かったと認識される。この点について専門家は以下のように観察している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・C/Pは業者調達の前からデータベーススクリーンアップを開始していた。</li> <li>・C/P主導でバックログ入力を実施されている。</li> <li>・C/Pは自らサーバ障害に対処している。</li> </ul> <p>特になし</p> <p>特になし</p> |

| 調査項目  | 現状及び問題点  | 対処方針  | 調査・協議結果  |
|---|--|---|--|
| <p>5 評価5項目による終了時評価の実施</p> <p>(1) 妥当性</p> <p>(2) 有効性</p> | <p>元プロジェクトの終了時評価では以下のように評価されている。「現在フィリピンでは知的財産権の保護と施行の強化をめざすとともに、行政サービスへの迅速かつ容易なアクセスの実現を念頭に電子政府政策を重要視しており、本件プロジェクトはフィリピンの国家計画と整合性があるといえる。また、PCTに係るプロジェクト活動の追加は、フィリピンの特許行政が国際的な枠組みに適応するために妥当な選択であり、時宜を得た協力であった」</p> <p>日本の援助政策においては、ODA大綱の重点課題として知的財産権の適切な保護が触れられており、また、『知的財産推進計画2006』においては、「開発途上国における貿易投資の拡大と経済発展のために知財権の適切な保護が不可欠であることにかんがみ、2003年8月に決定されたODA大綱を踏まえ、2006年度も引き続き、個別の援助計画において必要性及び優先度に応じ開発途上国の知財制度の整備・執行の強化を支援する」こととしている。</p> <p>プロジェクトの進捗において、現在以下の活動が引き続き実施されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・システムリファインメント（3月に終了見込み）</li> <li>・データ整備（C/Pにより3月までに終了予定）</li> <li>・C/P現地研修（2～3月に実施予定）</li> <li>・サーバリプレース計画策定（2月末に完成予定）</li> </ul> | <p>PDMe、評価グリッドに基づき、フィリピン側評価チームとともに評価する。必要に応じ元プロジェクトの実績等も参酌する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトがめざす効果は、フィリピンの国家政策に合致しているか</li> <li>・ターゲットグループの選定・技術移転方法は妥当であったか</li> <li>・日本の援助政策に合致しており、プロジェクトのアプローチは妥当であったか</li> <li>・協力計画の策定過程は適切であったか</li> <li>・協力計画は必要に応じて適切に変更されたか</li> <li>・日本の技術に比較優位性はあるか</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・PDMeの成果は達成されているか</li> <li>・成果の達成を阻害する要因はあるか</li> <li>・プロジェクト目標は達成されているか</li> <li>・プロジェクト目標達成の要因</li> <li>・目標達成を阻害した要因はあるか</li> </ul> | <p>評価グリッドを参照。</p> <p>フィリピン側からの提案により、<b>high / moderately high / satisfactory / moderately low / low</b>（高い／おおむね高い／満足できる／おおむね低い／低い）の5段階による評価方法を採用。</p> <p>プロジェクトの妥当性は<b>高い</b>。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆プロジェクトの目標はフィリピンの国家開発政策に合致する。</li> <li>◆日本の援助政策、知財政策、国別実施計画に合致する。</li> <li>◆適切なモニタリングにより計画を変更している。</li> </ul> <p>プロジェクトの有効性は<b>満足できる</b>。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆PACSYSは2つのプロジェクトを通して開発・改善され、特許事務処理に活用されている。同開発を通してC/Pの運営維持能力は向上した。</li> <li>◆プロジェクトの成果はプロジェクト目標の達成に寄与している。</li> <li>◆データベースが未完成のため、公報発行・登録部門におい</li> </ul> |

| 調査項目              | 現状及び問題点 | 対処方針   | 調査・協議結果  |
|-------------------|---------|--|--|
| (3) 効率性           |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・達成されたアウトプットから見て、投入の質・タイミング・量は適切であったか</li> <li>・プロジェクトと関係機関との連携は効果的であったか</li> <li>・プロジェクトの支援体制はプロジェクトに貢献したか</li> <li>・効率性を貢献／阻害した要因はあったか</li> </ul> | <p>てPACSYSが活用されておらず、さらに、サーバ/OSの老朽化がシステムの安定性における課題となっている。</p> <p>プロジェクトの効率性は<b>満足できる</b>。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆専門家、C/Pの投入及びC/PへのOJTは適切であった。</li> <li>◆「特許行政」長期専門家が派遣されれば、更に効率的であった。</li> <li>◆システム改善は予定どおり完了したが、C/P現地研修は未完了で2007年3月に実施予定。</li> <li>◆小規模の投入にもかかわらず、PACSYSの完全稼働が達成された。</li> </ul>  |
| (4) インパクト<br>(予測) |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・上位目標は達成される見込みか</li> <li>・その他のインパクトはあるか</li> </ul>  | <p>プロジェクトのインパクト（予測）は<b>おおむね高い</b>。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆PACSYSが完全稼働し、C/Pはその運営を実施できるようになった。その結果は、特許事務処理に大きなインパクトをもたらすと思われる。</li> <li>◆完全稼働したPACSYSが将来的に全プロセスで活用されれば、上位目標に大きく貢献することが予想される。</li> <li>◆PACSYSの改善中に、その一機能である支払い請求機能を、C/Pが既存の手数料管理システムと連携させることができたことは、当初に予想されなかったインパクトである。</li> </ul> |
| (5) 自立発展性<br>(予測) |         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・政策・制度面からみて自立発展性は高いか</li> <li>・組織・財政面からみて自立発展性は高いか</li> <li>・技術面からみて自立発展性は高いか</li> <li>・自立発展性を阻害する要因は何か</li> </ul>                                  | <p>プロジェクトの自立発展性（予測）は<b>おおむね高い</b>。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆IP Philの2007-2009戦略計画が間もなく完成する。PACSYSはIP Philの収入増加につながる有効かつ効率的なツールとして同戦略の重要な位置に置かれるものと思われる。</li> </ul>  |

| 調査項目   | 現状及び問題点  | 対処方針   | 調査・協議結果  |
|--|--|--|--|
| <p>6 教訓・提言</p> <p>(1) 提言</p> <p>① プロジェクト残余期間</p> | <p>評価時点において、以下の活動の一部がまだ完了していない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・システムリファインメント/アジャストメント</li> <li>・バックログデータエントリー (IP Phil による実施)</li> <li>・現地でのIT研修</li> <li>・サーバリプレース計画策定</li> </ul> | <p>・上記のような側面を総合的に勘案して、総合的な自立発展性は高いか</p> <p>フィリピン側評価チームとの協議を通じ、評価調査結果から残余協力機関（～2007年3月）のプロジェクト実施の改善に資する提言を導く。</p> | <p>◆インタビューからはプロジェクトのオーナーシップの高さが確認され、PACSYSの適切な運営維持管理に基づく将来の完全運用が期待される。</p> <p>◆技術面では、特にMIS-EDPBのC/PのPACSYS管理能力が向上し、ユーザーの声に基づいて適切に運営維持を実施している。ユーザーはPACSYSの有用性を認識している。以上から、システムはIP Philに重要なツールとして受容されている。</p> <p>◆しかしながら、老朽化したサーバ/OSの交換はPACSYSの維持において重要な課題である。</p> <p>下記のとおり合同評価報告書に記載した。</p> <p>(a) データ入力</p> <p>以下のプロセスを並行して実施することを提案する。</p> <p>1) 現在審査中の案件について、審査が終了した段階でデータエントリーを行い、後続の事務処理ステージ（公報発行、登録事務処理）への改善効果の発現をめざす。</p> <p>2) 既に登録されている出願について、権利期間が有効な年金（Annual fee）の管理を優先するため、登録部署で保管している新しい出願から順番にデータエントリーを行う。</p> <p>この方法で、時間は係るが、早期に業務への改善効果が発現できる。</p> <p>(b) トータルメンテナンス計画の策定</p> <p>F/Uの活動のMaking plan for total maintenanceのなかで、特にサーバのリプレースに関して、具体</p> |

| 調査項目               | 現状及び問題点  | 対処方針   | 調査・協議結果   |
|--------------------|--|--|---|
| <p>② プロジェクト終了後</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・システム維持管理のための人員、予算配置</li> <li>・システム運営維持手法のドキュメント化</li> <li>・外部業者の活用</li> <li>・PACSYSのハードウェア/ソフトウェア (HW/SW) 更新</li> <li>・データベース (DB) メンテナンス</li> <li>・更なるIT化の推進</li> <li>・PACSYSと他のシステムとのハーモナイゼーション</li> </ul> <p>等について必要な提言を行うことが考えられる。</p> | <p>フィリピン側評価チームとの協議を通じ、同調査結果からプロジェクト (IP Phil) の将来に向けての提言を導く。</p> | <p>的な活動内容や必要なスケジュール等を明確にしていくことが重要。</p> <p><u>専門家及びC/Pが策定するトータルメンテナンス及びサーバリプレースに係る計画をもって、PACSYSのサーバ及び/又はOSのリプレースを可能な限り速やかに実施し、サーバ及びシステムの障害を排除すべきである。</u></p> <p><u>可能であれば、IP Philはプロジェクト残余期間中にサーバリプレースを実施すべきである。</u></p> <p>(下線部はフィリピン側が特に記載すべきと考えた箇所)</p> <p>(a) PACSYSデータベース維持管理</p> <p>今後、PACSYSデータベースに蓄積されたIP情報が、今後の業務に有効に活用できるよう、蓄積されたデータの問題を発見した場合、データの正誤を判断できる者が修正することが重要である。</p> <p>データベースに蓄積するデータは、今後も増え続けることから、MIS-EDPBは、データベース容量の監視を定期的に行い、ディスク容量を常に計算し、計画的にディスク増設をしていくことが重要である。</p> <p>(b) 将来的なデータ入力</p> <p>世界的な傾向としての増え続ける出願に対応するデータ入力の負担軽減をどのようにしていくかは、世界中の特許庁での課題となっている。データ入力負担を軽減するために、(例えばPCT指定官庁 (PCT-DO) 出願データを直接世界的所有権機関 (WIPO) から受領する、また、出願人から出願書類とともに電子データをメディア添付してもらう等)、方策を考えていくことが必要と思</p> |

| 調査項目   | 現状及び問題点   | 対処方針  | 調査・協議結果  |
|--------|---|---|--|
| (2) 教訓 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト期間</li> <li>・システム運営維持管理に係る技術移転の重要性</li> <li>・外部業者の活用</li> <li>・ソースプログラムの実施機関への移転</li> <li>・システムと業務プロセスの調整</li> <li>・システム構築後の再調整の必要性</li> <li>・プロジェクト期間中におけるシステム仕様変更要望</li> <li>・法改正への対応。</li> <li>・システム維持管理費用の明確化</li> <li>・HW/SWの更新</li> <li>・DBメンテナンス</li> </ul> <p>等に係る教訓の抽出が考慮される</p> | <p>フィリピン側評価チームとの協議を通じ、評価調査結果から今後の類似プロジェクト実施に資する教訓を抽出する。</p> | <p>われる。これらを実現するためには、事前にデータ内容等の検討を十分に行うことも必要である。</p> <p>(c) PACSYSに蓄積されるデータの活用<br/>PACSYSに蓄積されたIP情報は、例えば審査における検索や公衆への情報普及のための情報として、IP庁の更なる活動を促進する貴重な情報である。例えばPACSYSをIP Phil内部の事務処理のみに活用するだけでなく、審査のための検索や外部への情報普及へも活用することで、それぞれを独立して開発するより、データ作成等の重複を回避でき、投入コストも安くなる。PACSYSデータを活用した、審査における検索の効率化は、審査期間そのものの短縮につながる。また、外部への情報提供は、模倣品対策、企業の経済活動支援、研究開発の促進や技術の移転等、知的財産を取り巻くあらゆる活動の活性化に資するものとする。</p> <p>(a) プロジェクト計画<br/>F/U協力又はそれに類する協力においても、PDMのような明確な計画をR/D又はM/Dの一部として作成し、関係者に周知すべきである。(今次F/Uプロジェクトにおいては、PDMはなかったが、Master Scheduleが作成された)。</p> <p>(b) プロジェクト期間<br/>類似プロジェクトにおいては、プロジェクト期間の見積りにおいて、システム開発(更にデータ入力)に十分な期間を配分した計画を作成すべき。また、プロジェクトのモニタリングにおいては、進捗状況を十分に検証</p> |

| 調査項目  | 現状及び問題点  | 対処方針  | 調査・協議結果   |
|---|--|---|---|
| <p>7 今後の計画</p> <p>(1) プロジェクト終了時まで</p> <p>(2) 延長の必要性</p> | <p>プロジェクト終了時までの実施計画が策定されている。</p> <p>2006年3月の運営指導調査により、F/U終了を2006年5月から2007年3月に延長した。</p> | <p>左記計画を確認し、微調整が必要な場合は、フィリピン側と協議し、M/Dに記載する。</p> <p>今次協力は既に期間を延長しているため、更なる延長は行わない。</p> | <p>し、進捗を妨げる要因がある場合は必要に応じてプロジェクト期間の見直しも含めて検討すべき。</p> <p><u>また、プロジェクトに適用する情報技術及び開発期間には、情報通信技術 (ICT) 分野のベストプラクティスを考慮すべき。さらに、業者調達の手続きに遅滞が生じないよう留意すべき。</u></p> <p>(c) システム開発に関する協力におけるキャパシティ・ビルディングの重要性</p> <p>システム開発を含む類似協力においては、システムの導入自体を協力の目的とするのではなく、自立発展性確保のために、かかるシステム開発を通じたシステム維持管理に係る技術移転を協力の中心に据えて実施すべき。</p> <p>(d) C/P、日本側専門家の投入</p> <p>事務処理システム開発を含む類似プロジェクトには、SE専門家やIT部門のC/Pに加えて、初期の段階からエンドユーザーの業務に精通したC/Pや日本人専門家を適切に投入すべき。</p> <p><u>なお、上記教訓は、今後の類似プロジェクトのみならず、今次F/Uにおいても重く考慮されるべきである。</u></p> <p>(<u>下線部はフィリピン側が特に記載すべきと考えた箇所</u>)</p> <p>プロジェクトの使用している最新のMaster Scheduleによって適切に進捗管理されていることを確認した。</p> <p>延長に係る話題は出なかった。</p> |

| 調査項目      | 現状及び問題点  | 対処方針  | 調査・協議結果         |
|-----------|--|---|-----------------|
| (3) 今後の協力 | 来年度要望調査でIP Philから特許電子出願に係る新たな要請があがったが、F/Uの終了が最優先であるとして、採択されなかった。 | 要請は採択されなかったので、再検討を望むなら再度要請が必要である旨伝える。<br>ただし、今次協力の自立発展性を然るべき評価調査等により見極めたうえで実施を検討すべきものとする。 | 対処方針どおり、先方に伝えた。 |



## 2-2 評価調査結果要約表

|   |                           |                             |
|---|---------------------------|-----------------------------|
| <b>1. 案件の概要</b>   |                           |                             |
| 国名：フィリピン共和国   | 案件名：工業所有権近代化フォローアッププロジェクト |                             |
| 分野：行政一般   | 援助形態：技術プロジェクト             |                             |
| 所轄部署：経済開発部第一グループ<br>貿易・投資・観光チーム   | 協力金額（評価時点）：8,767万3,000円   |                             |
| 協<br>力<br>期<br>間  | (R/D)：2004年11月～2006年5月    | 先方関係機関：フィリピン知的財産権庁（IP Phil） |
|   | (延長)：2006年5月～2007年3月      | 日本側協力機関：経済産業省特許庁            |
|   | (F/U)：                    | 他の関連協力：フィリピン工業所有権近代化プロジェクト  |
|   | (E/N)（無償）                 |                             |
| <p><b>1-1 協力の背景と概要</b></p> <p>フィリピン共和国（以下、「フィリピン」と記す）の工業化重点施策を背景として、同国の工業所有権行政を所管しているフィリピン知的財産権庁（IP Phil）の業務効率化が求められていたことから、フィリピン政府は、1997年9月、わが国に対して、IP Philの知的財産権行政事務に必要なコンピュータを導入するための必要な技術移転に係る協力を要請した。これを受けて「工業所有権近代化プロジェクト」が1999年5月から2003年5月までの4年間実施され、IP Philに工業所有権事務処理システム（以下「PACSYS」）を導入、相応の成果をあげた。</p> <p>しかし、上記プロジェクト終了の約半年後（2003年10月）に、PACSYSのシステムトラブルが発生し、調査の結果、システムの不具合の存在及び運営維持管理に係る技術不足等が指摘され、フォローアップ（F/U）協力の必要性を示唆する結果を得た。そしてフィリピン側からの要請を受けて、2004年11月から、「PACSYS完全稼働」及び「システム運営維持管理の技術移転」の2点を目的として、長期専門家1名の派遣を主体とする技術協力を開始するに至った。</p> |                           |                             |
| <p><b>1-2 協力内容</b></p> <p>(1) 上位目標<br/>IP Philが工業所有権をより迅速かつ的確に付与できる</p> <p>(2) プロジェクト目標<br/>IP Philにおいて、特許事務処理が改善される</p> <p>(3) 成 果<br/>1. PACSYSが完全稼働するべく改善される<br/>2. IP Phil職員のPACSYS運営維持管理能力が向上する</p> <p>(4) 投入（評価時点）<br/>日本側：<br/>長期専門家派遣                      1 名                      短期専門家派遣                      4 名<br/>ローカルコスト負担              5,787万3,000円</p>  |                           |                             |

|  |  |                     |
|--|--|---------------------|
| 相手国側：  |  |                     |
| カウンターパート配置<br>土地・施設提供  | 34 名   | ローカルコスト負担<br>561万ペソ |
| <b>2. 評価調査団の概要</b>   |  |                     |
| 調査者  | (担当分野：氏名 職位)   |                     |
|  | 団長／総括： 木下康光 JICA経済開発部第一グループ<br>貿易・投資・観光チーム長<br>特許事務処理システム：山崎 亨 経済産業省特許庁総務部情報システム室<br>海外協力係長<br>特許行政： 内藤弘樹 経済産業省特許庁総務部国際課海外協力第一係長<br>評価分析： 松本節子 (株)シーエスジェイ調査・企画部業務主任<br>協力企画： 高橋祐介 JICA経済開発部第一グループ貿易・投資・観光チーム |                     |
| 調査期間   | 2007年2月8日～2007年2月23日   | 評価種類：終了時評価          |
| <b>3. 評価結果の概要</b>  |  |                     |
| 3-1 実績の確認  |  |                     |
| (1) 成果達成の実績  |  |                     |
| <u>成果1：PACSYSが完全稼働するべく改善される</u>  |  |                     |
| <p>IP Philのユーザー職員の要望、システム基礎設計、詳細設計、及びシステムテストの結果が、システム開発中に適切に記録されていることから、システム開発がIP Philの業務規則とユーザーの要望に従ってなされたことは明らかである。また、F/Uプロジェクト開始時には7名であった特許局（BOP）のPACSYS利用者数は、2006年7月のPACSYSリリースを経て、現在では80名以上に達している。以上から、プロジェクト活動の結果、PACSYSが完全稼働していると有効に推定される。</p> <p>一方で、データベースクリーンアップは2006年9月に完成したが、IP Philが自ら実施するとしたバックログ入力が未完了でデータベースに蓄積されるべきデータが一部未完のため、公報発行部門と登録部門のみにおいてPACSYSが活用されていない。したがって、IP Phil内においてPACSYSの完全な活用には至っていないといえるが、実データを利用して実施したユーザー受入れテストにおいてPACSYSは上記2部門においても問題なく稼働していることから、PACSYSの物理的改善として留意すべきであり、現在実施中のバックログ入力が順調に進捗すれば、全業務にわたってPACSYSが活用されることが期待される。</p> |  |                     |
| <u>成果2：IP Phil職員のPACSYS管理能力が向上する</u>   |  |                     |
| <p>システムの計画、設計（基本設計、詳細設計）、及びテストについてのプロジェクトの書類の調査結果から、彼らがPACSYSの機能及び特徴を実際に理解していることを確認できる。カウンターパート（C/P）は外部業者との定期会議を通じ、システム運用の安定性に係る重要な実施項目を特定し、業者とともに契約期間中の実施項目各々の明確化を実施している。</p> <p>エンドユーザーからのクレームはC/Pによって適切に特定・分析され、速やかに業者に連絡されている。その際、業者によるトラブルシューティングに必要な情報はC/Pが提供している。</p> <p>また、システム運営／維持ガイド（案）はC/Pによって作成され、同ガイドの構成と内容は、PACSYSを管理するC/Pの能力の高さを示している。</p>   |  |                     |

総数101名のエンドユーザーが2006年にトレーニングを受講した。ユーザーマニュアルはPACSYS操作の手引きとして十分な内容を備えている。インタビューによれば、ユーザーは、PACSYS操作方法を習得しており、問題がある場合はMIS-EDPBスタッフに相談している。

以上から、PACSYS運営維持管理に係る職員の能力が向上していることが確認できた。したがって、成果2は達成されている。

## (2) プロジェクト目標達成の実績

### プロジェクト目標：特許事務処理手続きが改善される

アンケートとインタビュー結果によれば、出願の受理や、通知、郵送等の特許事務処理が減少し、「紙による業務が減少」していることが示されており、エンドユーザーは、特許事務処理プロセスがPACSYSによって自動化され向上したことを指摘している。

さらに、C/PのPACSYS運営/管理能力はプロジェクト活動により向上し、プロジェクト目標の達成に貢献している。

以上から、プロジェクト目標が達成されていることを確認した。

## (3) 上位目標達成の見込み

### 上位目標：IP Philが工業所有権をより迅速かつ的確に登録できる

PACSYS稼働により事務処理業務の的確性は向上したが、迅速性についてはサーバ/OSの老朽化による若干の制限があり、本調査の段階では手続きの迅速化は明確には確認されなかった。質問票(Q/N)及びインタビューの結果は様々であるが、書類作成の時間は減少したものの、いくつかの業務(印刷、保存、書類転送等)においてPACSYSのレスポンス待ちによる遅延が発生していることが確認できる。さらにPACSYSのハングアップ発生の事象を勘案すると、処理期間の短縮は実際にはなされていないものと推量される。ただし、老朽化したサーバが交換されれば全業務での迅速化が期待される。PACSYSが全業務で利用され、かつ完全稼働が維持されれば、上位目標は達成されるものと思われる。

一方、IP Philへの補助金が2006年1月から打ち切れ、特許と商標出願からの収入が財源を支えている状況だが、BOPは、今後5年において、①特許出願件数の増加、②機械化による事務処理費用の削減、③手数料納付のモニタリングの効率化によって、収入の増加を予測している。したがって、結果としてPACSYSが特許事務処理費用を削減し、より多くの収入を生成すると期待される。

以上から、上位目的の達成が見込まれる。ただし、かかる達成には、PACSYSが特許出願人/権利者から年金を効率的に収集することができるように登録部門とポスト登録部門において適切に利用されることが条件であり、PACSYSのデータベースの完成が喫緊の課題である。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

アロヨ大統領が掲げた10ポイントアジェンダ及びフィリピン中期開発計画は、企業家のための機会創出及び中小零細企業（SMEs）への投資拡大をあげているが、そのための基盤整備として、知的財産権保護体制の整備、及び知的財産権情報へのアクセス環境の整備は、不可欠のものである。フィリピン政府は現在IP Phil主導により「National IP Policy and Strategy」を策定中である。以上から、プロジェクトは目標がフィリピンの国家開発政策と合致し、かつ時宜を得た協力だといえる。

日本のODA大綱においては、知的財産権の適切な保護を含む貿易・投資分野の協力、情報通信技術（ICT）の分野における協力を通して、途上国の持続的成長を支援することとしており、これを背景として「知的財産保護協力・能力構築支援戦略」が策定され、同戦略に基づき関係省庁連絡会議が同支援を実施することとしている。日本の『知的財産推進計画2004～2006』においても、「開発途上国の知財制度の整備・執行の強化を支援すること」としている。以上から、プロジェクトの目的は日本の援助政策、知財政策、国別実施計画に合致する。

また、プロジェクトは2006年3月の運営指導調査によってプロジェクト期間を変更しており、必要に応じて適切に計画を変更しているといえる。

以上から、プロジェクトの妥当性は高いと判断される。

#### (2) 有効性

PACSYSは、元プロジェクト、及び、F/Uプロジェクトを通して開発・改善され、現在80人以上の利用者によって特許事務処理に活用されている。更に、同開発を通して、C/Pの能力は外部リソースを用いながら自ら運営維持管理を実施できるほどに向上した。プロジェクトの成果はプロジェクト目標の達成に効果的に寄与しているといえる。ただし、データベースが未完成のため、公報発行・登録部門においてPACSYSが活用されておらず、さらに、サーバ/OSの老朽化がシステムの安定性における課題となっている。

以上の課題は残すものの、プロジェクトの有効性は満足できるものと評価できる。

#### (3) 効率性

日本側・フィリピン側双方から量・質ともに適切な投入がなされ、効果的に活用された。ただし、プロジェクト開始後に、基礎調査にて把握しきれなかった課題が多数発現したため、当初、派遣不要と判断した「特許行政」長期専門家の投入があった場合には、課題解決に向けた指導を更に効果的に実施できたものと予想されるが、結果として、小規模の投入で成果を得ており、両国の投入、活動が成果に至る関係性が効果的に結びついていたことから、本プロジェクトの効率性は、満足できるレベルに確保されているといえる。

#### (4) インパクト（予測）

PACSYSが完全稼働し、C/Pが自らその運営維持管理を実施できるようになったことは、特許事務処理の効率化に大きなインパクトをもたらすことが期待され、さらに、完全稼働したPACSYSが将来的に全プロセスで活用されれば、上位目標に大きく貢献することが予想される。

また、プロジェクト期間中に、C/Pが、IP Phil独自開発による手数料管理システムとPACSYSのもつ手数料支払い請求機能とを有効に連携させることができたことは、当初に予想されなかった正のインパクトである。また、プロジェクト活動によるネガティブな影響、効果は特定されなかった。

以上から、プロジェクトのインパクトはおおむね高いものと予測される。

#### (5) 自立発展性（予測）

IP Philは2007－2009戦略計画を間もなく完成するところであり、同戦略において、PACSYSはIP Philの収入増加につながる有効かつ効率的なツールとして重要な位置に置かれる見込みである。プロジェクトのオーナーシップも高く、PACSYSの適切な運営維持管理に基づく将来の完全運用が期待される。技術面では、特にMIS－EDPBのC/PのPACSYS管理能力が向上し、ユーザーの声に基づいて適切に運営維持を実施している。一方、ユーザーはPACSYSの有用性を認識している。以上から、IP Philにおいて、PACSYSは重要なツールとして受容されている。

ただし、老朽化したサーバ/OSの交換はPACSYSの維持において重要な課題と認識される。

以上から、プロジェクトの自立発展性はおおむね高いものと予測される。

### 3－3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

本F/Uプロジェクトにおいて2つの成果（PACSYSの完全稼働とC/PのPACSYS運営管理能力の強化）に焦点を当てた適切なプロジェクト戦略を策定したことは、プロジェクトの方向性が明確となり、集中した投入と活動を行うことができた。2つの成果は必要不可欠であり、有機的に結びつきプロジェクト目標を達成させることに貢献した。

また、日本側の支援体制において、経済産業省特許庁の専門的見地からの全面的な支援があったことが、現地側の「システム維持管理」専門家を効果的にサポートし、もってプロジェクトの実効性に大きく貢献した点も特に留意すべきである。

#### (2) 実施プロセスに関すること

システム改善過程において当初からエンドユーザーの意見を聴取しながら実施することにより、IP Philによる協力の成果の受容につながり、さらに、プロジェクトへのオーナーシップを醸成した。外部業者とプロジェクトチームの協調関係も良好であったため、円滑にシステム開発が行われた。

### 3－4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

プロジェクト期間中に当初の予測を大きく上回るPACSYSの改善項目（97項目）が発見され、上記のとおりプロジェクト期間の見直しを迫られることになった。

また、当初派遣を検討していた「特許行政」長期専門家を、基礎調査による問題分析・整理により短期専門家の複数時派遣に切り替えたことは、プロジェクト開始後に多数発現した改善項目分析作業の進行に少なからず影響を与えた。

## (2) 実施プロセスに関すること

JICAによる現地IT業者調達手続きに当初想定した以上の時間を費やしたことにより、システム改善業務の開始に遅れが生じた。

## 3-5 結論

本F/Uプロジェクトは、プロジェクト終了から1ヵ月強を残し、2つのプロジェクト成果(「PACSYSが強化され完全稼働するようになる」及び「PACSYS運用維持管理に係る職員の能力が向上する」)をほぼ達成しており、残る若干の活動予定も、残余期間に実施される見込みである。また、かかる成果達成により、IP Philの特許事務処理の減少による業務円滑化という明確な効果も発現しつつあることが、本調査によって明らかとなった。

プロジェクト終了後においてPACSYSがIP Philに定着するためには、ハードウェアとOSの更新が課題となり、これは今後のIP Philの自助努力を待つべきものであるが、プロジェクトにおけるC/Pのオーナーシップは相当に高く、また、IP Philの業務におけるPACSYSの活用が重視されていることから、おおむね高い自立発展性が見込まれるものと予測できる。

## 3-6 提言(当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

### (1) プロジェクト残余期間

#### 1) データ入力

以下のプロセスを並行して実施することを提案する。

①現在審査中の案件について、審査が終了した段階でデータエントリーを行い、後続の事務処理ステージ(公報発行、登録事務処理)への改善効果の発現をめざす。

②既に登録されている出願について、権利期間が有効な年金(Annual fee)の管理を優先するため、登録部署で保管している新しい出願から順番にデータエントリーを行う。

この方法で、時間はかかるが、早期に業務への改善効果が発現できる。

#### 2) トータルメンテナンス計画の策定

F/Uの活動のMaking plan for total maintenanceのなかで、特にサーバのリプレースに関して、具体的な活動内容や必要なスケジュール等を明確にしていくことが重要。

専門家及びC/Pが策定するトータルメンテナンス及びサーバリプレースに係る計画をもって、PACSYSのサーバ及び/又はOSのリプレースを可能な限り速やかに実施し、サーバ及びシステムの障害を排除すべきである。可能であれば、IP Philはプロジェクト残余期間中にサーバリプレースを実施すべきである。

### (2) プロジェクト終了後

#### 1) PACSYSデータベース維持管理

今後、PACSYSデータベースに蓄積された知的財産(IP)情報が、今後の業務に有効に活用できるよう、蓄積されたデータの問題を発見した場合、データの正誤を判断できる者が修正することが重要である。

データベースに蓄積するデータは、今後も増え続けることから、MIS-EDPBは、データベース容量の監視を定期的に行い、ディスク容量を常に計算し、計画的にディスク増設をしていくことが重要である。

## 2) 将来的なデータ入力

世界的な傾向としての増え続ける出願に対応するデータ入力の負担軽減をどのようにしていくかは、世界中の特許庁での課題となっている。データ入力負担を軽減するために（例えば特許協力条約指定官庁（PCT-DO）出願データを直接世界知的所有権機関（WIPO）から受領する、また、出願人から出願書類とともに電子データをメディア添付してもらう等）、方策を考えていくことが必要と思われる。これらを実現するためには、事前にデータ内容等の検討を十分に行うことも必要である。

## 3) PACSYSに蓄積されるデータの活用

PACSYSに蓄積されたIP情報は、例えば審査における検索や公衆への情報普及のための情報として、IP Philの更なる活動を促進する貴重な情報である。例えばPACSYSをIP Phil内部の事務処理のみに活用するだけでなく、審査のための検索や外部への情報普及へも活用することで、それぞれを独立して開発するより、データ作成等の重複を回避でき、投入コストも安くなる。PACSYSデータを活用した、審査における検索の効率化は、審査期間そのものの短縮につながる。また、外部への情報提供は、模倣品対策、企業の経済活動支援、研究開発の促進や技術の移転等、知的財産を取り巻くあらゆる活動の活性化に資するものとする。

## 3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

### (1) プロジェクト計画

F/U協力又はそれに類する協力においても、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）のような明確な計画を討議議事録（R/D）又は協議議事録（M/D）の一部として作成し、関係者に周知すべきである（今次F/Uプロジェクトにおいては、PDMはなかったが、プロジェクトによってMaster Scheduleが作成された）。

### (2) プロジェクト期間

類似プロジェクトにおいては、プロジェクト期間の見積りにおいて、システム開発（更にデータ入力）に十分な期間を配分した計画を作成すべきである。また、プロジェクトのモニタリングにおいては、進捗状況を十分に検証し、進捗を妨げる要因がある場合は必要に応じてプロジェクト期間の見直しも含めて検討すべきである。

また、プロジェクトに適用する情報技術及び協力期間には、ICT分野のベストプラクティスを考慮すべき。さらに、業者調達の手続きに遅滞が生じないように留意すべきである。

### (3) システム開発に関する協力におけるキャパシティ・ビルディングの重要性

システム開発を含む類似協力においては、システムの導入自体を協力の目的とするのではなく、自立発展性確保のために、かかるシステム開発を通じたシステム維持管理に係る技術移転を協力の中心に据えて実施すべきである。

(4) C/P、日本側専門家の投入

事務処理システム開発を含む類似プロジェクトには、システムエンジニア（SE）専門家やIT部門のC/Pに加えて、初期の段階からエンドユーザーの業務に精通したC/Pや日本人専門家を適切に投入すべきである。

(5) なお、上記教訓は、今後の類似プロジェクトのみならず、今次F/Uにおいても重く考慮されるべきである。



### 第3章 IP Philの工業所有権行政におけるPACSYSの位置づけ

IP Philは、特許、実用新案、意匠、商標、集積回路の回路配置に係る知的財産の登録を所掌している。PACSYSはそのうちの特許、実用新案、意匠に係る出願登録の事務処理を行うための包括的なシステムであり、IP Philへの出願情報をデータベースにより一元管理し、業務フローにおける事務処理において各種機能を提供する。これにより、従来の紙書類によるマニュアル作業の一部を自動化し、業務の速度、正確性を向上させ、ひいては迅速かつ的確な権利付与を実現することがPACSYS導入の目的である（図3-1参照）。

また、上記事務処理を機械化することにより、出願情報が電子化されてPACSYSのデータベースに蓄積されることになる。かかる情報は、事務処理業務において必要に応じて参照したり、集計・統計処理を行うことができるほか、将来的に審査官用検索システムや情報公開システムと連携させることにより、高い利便性と知財行政上有益な効果を得ることができる（6-2-2（3）参照）。

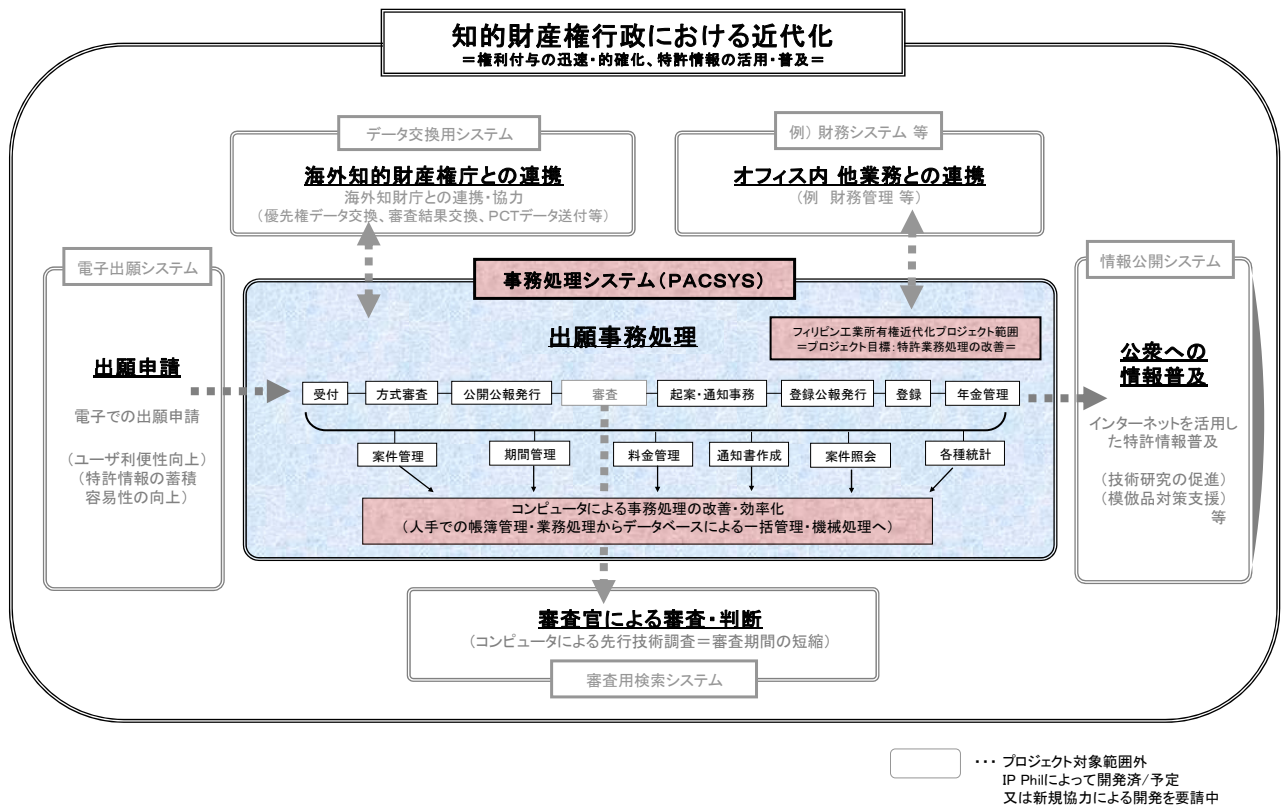


図3-1 IP Phil知的財産権行政における近代化

### 3-1 IP Philの業務フロー

特許出願を受け付けてからのIP Philの業務フローを図3-2に示す。各業務の概要は以下のとおりである。なお、実用新案、意匠の出願に係る業務もおおむね同様のフローに沿って行われる。

#### ①出願受付

出願人・代理人からの出願書類を受け付け、各出願にユニークな出願番号を出願日とともに付与・登録する。出願は紙書類によって受け付けるので、記載された書誌的情報の一部をPACSYSにテキストデータとして入力する。

#### ②方式審査・サーチ

受理された出願の全件に対して、方式要件にのっとっているかを審査する（方式審査）。ここでは、内容の判断は行わず、書類の形式についてのみ審査し、要件を満たさない理由があれば、通知書を作成し、出願人に通知する。これらの通知書のフォームはPACSYSによって生成され、端末上で担当官により入力されたのち、出力されて発送される。

さらに、全出願に対して、その出願の実体審査（④）の際に考慮され得る先行技術文献を検索し、その結果をサーチレポートとして作成して、出願人に通知する。なお、出願書類のイメージ情報をスキャナによってPACSYSに入力する作業はこの段階で行われる。

#### ③公報発行

出願の内容は、出願後、通常1年6ヵ月後に公開される（ファースト・パブリケーション）。さらに、後の実体審査（④）の結果、特許査定された出願の内容も公開される（セカンド・パブリケーション）。PACSYSにより、データベースの電子情報からオフィシャルガゼットを作成し、印刷することが可能になる。

#### ④実体審査

ファースト・パブリケーションから6ヵ月以内に、出願の実体審査請求を受け付ける（審査請求がない出願は取り下げられたものとみなされる）。実体審査請求を受けた特許出願は、先行技術からの発明の新規性や進歩性（inventive step）について審査される（実体審査）。必要に応じて出願人と審査官の間で主に書面による応答が行われる。その結果、最終的にその出願に対して特許査定又は拒絶査定が行われる。

この段階での各種通知書のフォームはPACSYSにより生成され、担当官によって内容を作成されたのち、出力されて発送される。

#### ⑤各種照会

業務上必要な情報をPACSYS内のデータベースから必要に応じて取り出し、参照できる。各種統計を作成することも可能。

#### ⑥特許証明書発行

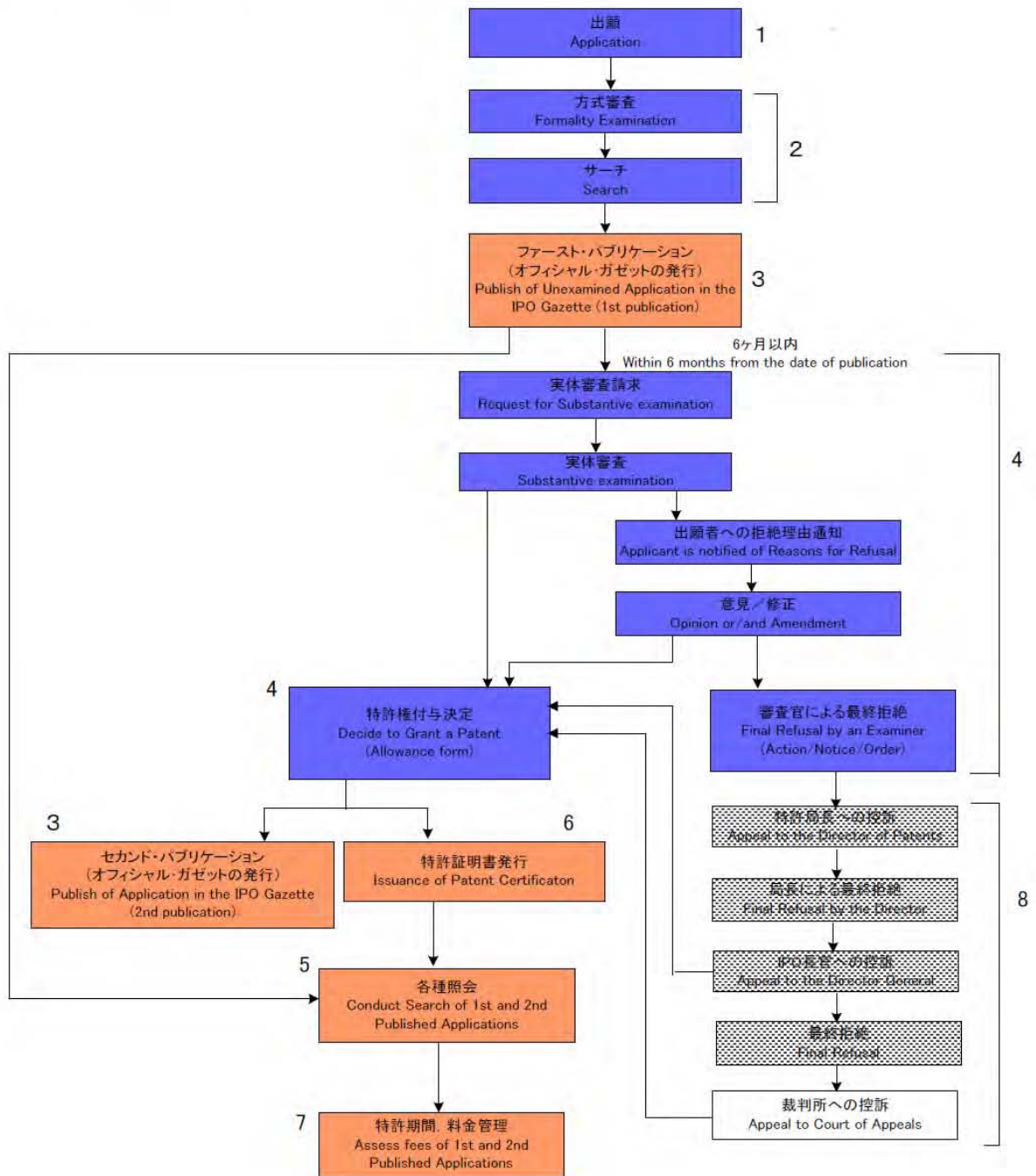
特許査定された出願について、出願人に特許証明書を発行する。PACSYSにより自動的に生成される。

#### ⑦特許期間、料金管理

登録された特許の期間は、特許権者が毎年分の特許料を納付する限り、出願から20年まで維持される。IP Philは、特許料の納付状況と出願日からの経過期間から、その権利の状態を管理する。また、特許料の納付がない特許については、権者にその旨を通知する。

以上の管理をPACSYSによって自動化することにより、業務負担を軽減でき、確実な管理が可能になる。

フィリピン知的財産権庁 システム改修結果/運用状況  
 IPO PACSYS system enhancement result/operation status



- Legend:
- : 2006年3月より稼働 (一部2006/7まで稼働に向けた対応を実施)  
Operational since April 2006; whoever required further enhancement by July 2006.
  - : 2006年7月より稼働  
Operational since July 2006.
  - : システム化の対象外 (職員が従来どおりマニュアルで実施)  
Out of scope of computerization

図 3 - 2 IP Philの業務フロー

### 3-2 PACSYSの機能

PACSYSはそれぞれ異なる機能を提供する10の主要モジュール（図3-3参照）で構成されている。システムの主な機能は以下のとおり。

- ①受理／通知モジュール：出願受理、基本的な書誌的事項のデータ入力、出願日の付与、提出書類の記録、手数料等の査定、及びユニークな出願番号の自動生成に係る機能を提供する。また、出願変更（例えば、特許出願から実用新案出願への変更）を補助する。
- ②発明モジュール：この機能は発明の特許出願の審査にかかわるプロセスをサポートする。方式／実体審査、サーチレポート、通知／指示／特許付与通知等の印刷にかかわる。
- ③実用新案／意匠モジュール：実用新案及び意匠の登録出願の審査にかかわるプロセスを補助する。方式審査や、登録通知とレジスタビリティレポートの生成にかかわる。
- ④出願及び連絡管理モジュール：出願人とIP Phil間の出願やコミュニケーションの管理を補助する。
- ⑤証明書発行モジュール：特許及び実用新案／意匠登録に係る証明書の準備と発行に係る機能を提供する。
- ⑥照会・統計モジュール：職員による情報照会や統計作成を補助する。例えば、国ごとの総出願件数、国内／外国出願の総件数、特許分類ごとの出願件数等。
- ⑦PTASDモジュール：特許／登録後の特許／登録料、期間更新、及び証明書に係る業務を補助する。
- ⑧BLAモジュール：出願、特許、実用新案／意匠登録に係る訴訟や審判請求の扱いを補助する。
- ⑨公報発行モジュール：出願公開の準備と印刷を補助する。また、特許や実用新案／意匠登録の証明書印刷も補助する。
- ⑩検索モジュール：公開済みの出願の情報へのオンライン照会機能を提供する。

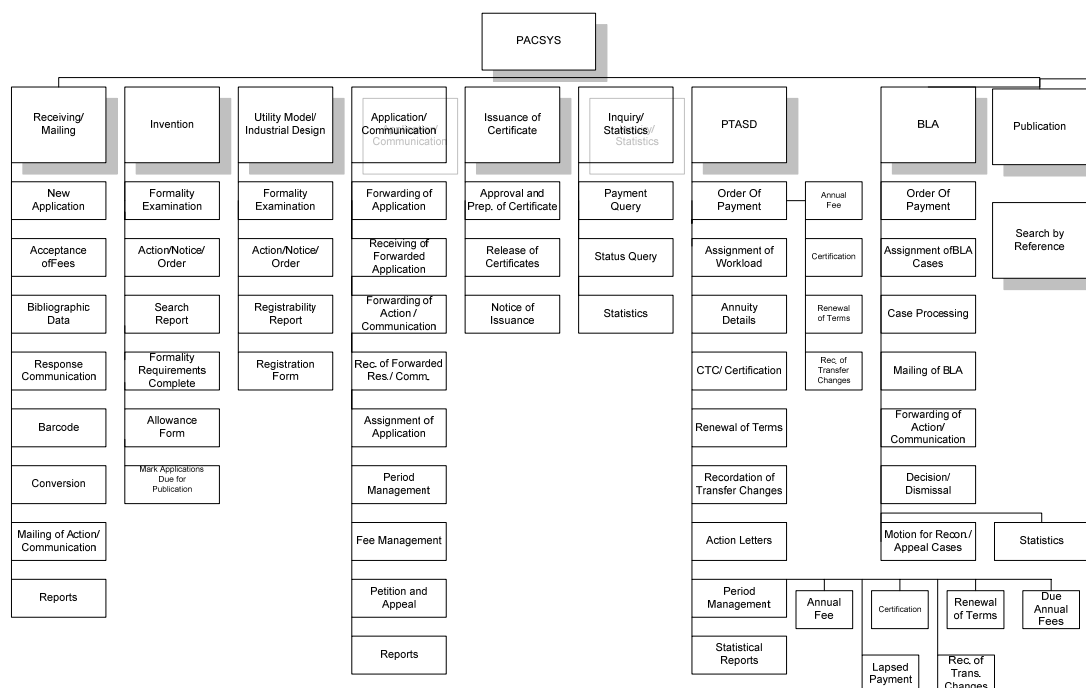


図3-3 PACSYSの機能分解ダイヤグラム

## 第4章 評価の方法

### 4-1 評価手法

本F/Uプロジェクト評価調査では、『JICA事業評価ガイドライン改訂版（2004年3月）』に基づき、ログフレーム（PDM）に表されたプロジェクトの計画と現状とを比較し、評価を行った。まず、プロジェクトの実績、実施プロセス、因果関係の把握と検証を行った。次に、評価5項目の「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」という総合的な視点から、プロジェクト実施の価値を判断した。また、調査を通してプロジェクトに影響を与えた阻害・貢献要因を明らかにし、結論、提言、教訓を抽出した。

評価調査の方針となる評価グリッドは、本F/UプロジェクトのPDMe（添付資料4-1）を土台とした。評価グリッドに基づき、主に日本側評価チームが主体的に文献レビュー、アンケート調査及び聞き取り調査を行った。また、プロジェクトサイトを視察し、直接観察による調査を実施した。日本側評価チームは、これら収集された情報をベースに評価結果案を取りまとめ、フィリピン側評価チームと協議し、最終的な評価結果案を作成した。

#### 4-1-1 資料レビュー

国内準備作業及び現地調査時において、レビューを行った資料のうち主要なものは表4-1のとおり。

表4-1 主な文献

|                    |  |
|--------------------|--|
| プロジェクト関連           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-2004年10月8日付け協議議事録／討議議事録（MM/RD）</li> <li>-2006年3月24日付け運営指導調査協議議事録</li> <li>-アセアン各国工業所有権基礎調査報告書（2004年）第3章</li> <li>-フィリピン工業所有権近代化プロジェクト終了時評価調査報告書（2003年3月）</li> <li>-同運営指導調査報告書（2002年）</li> <li>-同事前評価調査報告書（1997年）</li> <li>-同短期調査・機材計画調査報告書（1998年）</li> <li>-同実施協議調査報告書（1999年）</li> <li>-土屋専門家「IPO F/Uプロジェクト状況報告」（2004年12月～2007年1月）</li> <li>-山崎専門家業務完了報告書（2006年7月、2007年2月）</li> <li>-IP Phil “Terminal Report on PACSYS”（2006年8月）</li> </ul> |
| フィリピンのIPRsセクター関連資料 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-IP Philホームページ：<a href="http://ipophil.gov.ph/">http://ipophil.gov.ph/</a></li> <li>-情報システム戦略計画（ISSP2005-2009）</li> <li>-IP Phil “BOP Business Plan”（2006年11月）</li> </ul>   |
| フィリピン開発政策          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-フィリピン中期開発計画（MTPDP：2004-2010）</li> </ul>  |
| 日本のフィリピン政策         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-JICA国別事業実施計画フィリピン（2004年9月）</li> <li>-対フィリピン国別援助計画（2004年5月）</li> <li>-日本・フィリピン経済連携協定合同調整チーム報告書（2003年）</li> </ul>  |
| その他                | <ul style="list-style-type: none"> <li>-特許庁ホームページ：<a href="http://www.jpo.go.jp">http://www.jpo.go.jp</a></li> <li>-ベトナム国工業所有権業務近代化プロジェクト終了時評価調査団報告書（2003年）</li> </ul>   |

#### 4-1-2 質問票による調査

本F/UプロジェクトC/P34名及び専門家2名を対象に質問票調査を実施し、19名より回答を得た。

#### 4-1-3 インタビュー調査

質問票の回答を得た主要なC/P10名、専門家1名及びJICA雇用コンサルタント1名の計12名に対してインタビュー調査を実施した。被インタビュー者リストは表4-2のとおり。

表4-2 被インタビュー者リスト

| No | 氏名                           | 役職                               |                                    |           |
|----|------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-----------|
| 1  | Mr. Epifanio Rey M. Evasco   | Patents                          | Director                           | Permanent |
| 2  | Ms. Cecilio M. Fernandez     | Patents / Information Technology | Director                           | Permanent |
| 3  | Mr. Rizalino F. Galacio      | Information Technology           | IT Analyst III/Project Implementer | Permanent |
| 4  | Ms. Gloria T. Salvado        | Patents                          | Div. Chief/ Examiner, Admin. Head  | Permanent |
| 5  | Ms. Amelita R. Amon          | Patents                          | Div. Chief/ Examiner, Admin. Head  | Permanent |
| 6  | Mr. Rodel S. Espiritu        | Patents                          | Examiner                           | Permanent |
| 7  | Ms. Recelle B. Masanque      | Patents                          | Examiner                           | Permanent |
| 8  | Ms. Zenia Z. Jalandra        | Registry                         | Examiner                           | Permanent |
| 9  | Ms. Amy D. Tabije            | Patents                          | Records Officer 2                  | Permanent |
| 10 | Mr. Ramil R. Llantos         | Patents                          | IPRS II - Examiner                 | Permanent |
| 11 | Mr. 土屋 頼博                    | 専門家                              |                                    |           |
| 12 | Ms. Maria Elsa. J. Sabularse | コンサルタント                          |                                    |           |

#### 4-2 PDMe及び評価グリッド

本F/Uプロジェクトでは、計画作成時にPDMが作成されていなかったため、プロジェクト計画時の両国の協議内容や合意記録、プロジェクト実施中の運営指導調査報告書等から活動内容を整理し、主に日本側関係者と協議のうえ、評価用PDMeの素案を作成した。これをベースに、現地調査初日に先方関係者及び専門家を交えて、協議を行い、評価用のPDMeを作成した。

PDMeの構成については、2004年10月のMM/RDでは、2つの目標（①「PACSYSが完全稼働する」と②「システム運用管理能力が向上する」）が掲げられたが、PDM上では目標を2つ設定できないことから、これら2つの目標はプロジェクトの成果として設定した。

この結果、プロジェクト目標は、元プロジェクトの「IPOの特許事務処理が促進される（The patent administration process shall be facilitated in the IPO）」から表現を変更し、「IP Philの特許事務処理プロセスが改善される（The patent administration process is improved in IP Phil）」として設定した。この理由は、プロジェクトにより「事務処理プロセスが促進される」とする低い目的ではなく、人的能力や運営システムの強化を含んだ包括的な取り組みとなる「事務処理プロセスの改善」がプロジェクト目標としてはより適切である旨が関係者の間で合意されたためである。この議論のなかで、本F/U

プロジェクトが取り組んでいる一番の目的は「PACSYSの完全稼働」であるため、これを目標とするのが適切ではないかという意見も出されたが、本F/Uプロジェクトは、元プロジェクトを補足するフォローアップの立場にあることから、元プロジェクトの目標及び上位目標と整合性をもたせることが望ましいとする意見により、プロジェクト目標及び上位目標の内容は、それぞれ元プロジェクトの内容を踏襲することとした。

プロジェクトの成果の2つめである「PACSYS運営維持管理に係る職員の能力が向上する」に関して、元プロジェクトの終了時評価調査では、C/P技術の達成度をどのレベルに置くかが争点となったため、指標の設定では、十分な議論を行った。この結果、添付資料4-1のPDMeのとおり4つの指標を設定することとなった。IP Philは将来的には専属スタッフが可能な限り自立してシステムの運営維持を行うことを希望しているが、本F/Uプロジェクトの目標値としては、外部リソースを用いてシステムの運営維持ができる水準に定めることが同意された。

その後、先方と評価内容を協議するうえで、再度、上位目標及びプロジェクト目標の指標について再考され、最終的に添付資料4-1のとおりPDMeとなった。このPDMeを基に、評価グリッドを作成し、評価調査を行った。

#### 4-3 元プロジェクトと本F/Uプロジェクトの総合的評価

今次評価は元プロジェクトである「工業所有権近代化プロジェクト」及び本F/Uプロジェクトの総合的な評価を当初の目的としていたが、元プロジェクトの終了時評価は2002年11～12月に既に実施されていることから、元プロジェクトの評価については、同評価結果を参考にしつつ、本F/Uプロジェクトの実績、実施プロセス及び5項目評価に焦点を当てることで、2つのプロジェクトの総合的な評価を代弁することとした。

2つのプロジェクトを評価するうえで、特に留意した点は、本F/Uプロジェクトの実績、実施プロセス及び5項目評価に焦点を当てながらも、元プロジェクトの終了時評価で争点となった部分、課題が本F/Uプロジェクトではどのように取り扱われたかについて調査を行い、5項目評価にも反映させることを試みた。

## プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDMe)

プロジェクト名:工業所有権近代化フォローアップ

Ver.No.:3

対象地域:フィリピン全国

期間:2.4年(2004年11月14日~2007年3月31日)

作成日:2007.2.20

ターゲットグループ:IP Phil職員(300名)

実施機関:フィリピン国知的財産権庁(IP Phil)

| プロジェクトの要約  | 指 標  | 指標入手手段   | 外部条件              |
|--|--|--|-------------------|
| <上位目標><br>IP Philの工業所有権の権利付与がより迅速かつ的確にできるようになる                       | 1. 出願の受付から授与までの事務処理時間が減少する<br>2. 年金による収入が増加する  | 1. IP Philのデータと統計<br>2. IP Philの財務報告書  |                   |
| <プロジェクト目標><br>IP Philの特許事務処理プロセスが改善される                               | 1. 手作業の特許事務処理業務が減少する   | 1. アンケート調査／インタビュー  | 知財保護強化に係る政策が継続される |
| <成果><br>1.PACSYSが強化され完全稼働するようになる<br><br>2. PACSYS運用維持管理に係る職員の能力が向上する | 1-1.PACSYSがIP Philの業務ルールとユーザーからの要求に合致するようになる<br>1-2.PACSYSが出願受付から特許授与／登録及び特許授与／登録後までの事務処理プロセスにおいて利用される<br><br>1-3.データベースが整理され、バックログデータの入力が完了する<br><br>2-1. C/PIはPACSYSの機能と特性を理解している<br><br>2-2. C/Pが外部リソースを利用してPACSYSを維持できる<br><br>2-3. システム運用・管理ガイドが作成される | 2-1.文書化された業務プロセス<br>PACSYSエンハンスメント仕様書(*1)<br>1-2. アンケート調査／インタビュー<br><br>1-3. システムに蓄積された出願番号リスト<br>実地検証<br>統計集<br><br>2-1. アンケート調査／インタビュー<br>PACSYSエンハンスメント仕様書(*1)<br>システム開発業者との協議議事録(M/M)(*2)<br><br>2-2. アンケート調査／インタビュー<br>Project planning sheet<br>システム開発業者との協議議事録(M/M)(*2)<br>人材育成(研修)等の報告書<br>インシデントレポート<br><br>2-3. システム運用・管理ガイド(文書) |                   |



|   |  |   |             |
|---|--|---|-------------|
|   | 2-4. PACSYSエンドユーザーマニュアルが作成される                                | 2-4. ユーザーマニュアル(文書)<br><br>(*1)'05.11~'06.06まで実施されたPACSYS改善において、IP Philと現地委託業者の協力で作成されたPACSYS改善仕様書<br><br>(*2)上記PACSYS改善の活動中、その業務管理のためにIP Philと現地委託業者の間で取り交わされた協議議事録 |             |
| <活動>  | <b>投 入</b>   |   |             |
|   | フィリピン側   | 日本側   |             |
| 1-1 既存システムの問題分析を行う<br>1-2 システム改修項目を整理する<br>1-3 システム改修を実施する<br>1-4 システムへの事務処理業務移転を行う<br>1-5 バックログ対応とデータ整備を行う<br>1-6 システムチューニングを実施する<br>1-7 システムのリリースを行う<br><br>2-1 システム機能テストを実施する<br>2-2 システム稼働状態をモニタリング・評価する (レポート作成)<br>2-3 プロジェクトマネージャー及びシステム行政官向け研修を実施する<br><br>2-4 エンドユーザー向けの研修を実施する<br>2-5 システム運用・管理ガイドを開発する<br>2-6 エンドユーザーマニュアルを作成する<br>2-7 サーバリプレース計画を作成する | 1. ローカルコスト負担<br>2. C/P及び必要な人員の配置<br>3. プロジェクト室及び設備<br>4. 機 材 | 1. 専門家派遣<br>1)長期派遣専門家 (システム行政)<br>2)短期派遣専門家 (特許行政1、2、3、5)   |             |
|   |  |   | <b>前提条件</b> |
|   |  |   |             |

\* 参考

元プロジェクト: 工業所有権近代化プロジェクト

期間: 4年 (1999年5月17日~2003年5月16日)

## 第5章 評価結果

### 5-1 実施プロセス

プロジェクトの実施過程全般の検証を行った。活動は計画どおり行われているか、プロジェクトのマネジメントは適切に行われているか、プロジェクト内の人間関係に問題はないか、受益者の認識はどのように変化したかなど、プロジェクト内部のダイナミズムを検証した。実施プロセスの検証で得られた情報は効率性や有効性などを検証する際の根拠として、プロジェクトの阻害要因や貢献要因の検討に活用した。

#### 5-1-1 プロジェクト実施の経緯及び運営管理

本F/Uプロジェクトは2004年11月から開始された。開始後、2006年3月に運営指導調査団が派遣され、協力期間の延長が決定された。また、その際、技術移転計画が策定され承認された。

本F/Uプロジェクトでは、モニタリングやマネジメントのための合同調整委員会 (Joint Coordination Committee : JCC) を設置して定期的な会合を開催する方式はとられず、プロジェクト関係者はマスタースケジュールをベースに活動のモニタリングを実施した。C/Pと専門家は活動予定、実施状況、実績を定期会合で確認していた。その他の関係者 (IP Phil幹部、JICA事務所、JICA本部) に対しても、運営委員会 (Steering Committee)、TV会議等を通じて活動状況のシェアを行った。これら会合の記録は議事録として残されている。

本F/Uプロジェクトは、プロジェクトのチームの外にシステム開発を行う外部業者が存在し、専門家、C/P及び業者の3者が協力して、プロジェクトを実施していくという技プロとしては特異な体制をとっていた。

本F/Uプロジェクトは大きく分けて、前半のシステム改修・開発期と後半のシステム運用・調整期の2つのステージに分類できる。C/Pへの能力向上はプロジェクト活動の全般を通じてOJT形式で行われた。

前半のシステム改修・開発期には、PACSYSの非稼働原因の特定及び特許事務処理業務とシステム仕様の乖離の分析、仕様設計及び変更箇所の選定等が実施された。これと並行して、JICAフィリピン事務所はシステム開発を行う外部業者の入札・委託契約業務を進め、2006年1月に契約が結ばれ、委託業者によるシステム改修作業が開始された。この期間は、IP Philスタッフは自主的にサーバのクリーンアップを行い、また、短期専門家指導の下、バックログデータ入力に係る活動 (調査・計画策定) 等を実施した。PACSYS Modification Projectにより、PACSYSの改修が終了したのが2006年6月末、この結果、PACSYSは7月1日にリリースされ、完全稼働となった。

プロジェクト後半 (特に2006年11月以降) は、PACSYSの調整と運用管理に主点が置かれた。業者はC/Pとの協力の下、システムの調整に努め、プロジェクトチームはバックログデータの入力活動及びサーバリプレースメント計画の策定等を実施した。システムの運用・管理はC/Pの指示 (文書化による指示) により業者が進めていく形態が採用された。

2007年2月終了時評価調査時において、これらの活動はほぼ順調に行われていることが確認された。主要なC/P及び専門家は、延長後のプロジェクト活動はほぼ計画どおりに実施されたと回答している。ただし、終了時評価調査が実施された2007年2月現在で、①バックログデータの入力及び②外部リソースによるC/Pの能力向上研修が予定どおり実施されていない。両者については、本F/Uプロジェクト終了までに実施される予定である。

### 5-1-2 プロジェクトのモニタリング

本F/Uプロジェクトでは、5-1-1で述べたとおり、プロジェクトのモニタリングを実施するためのJCCは設置されず、プロジェクトチームがマスタースケジュールをベースにプロジェクトのモニタリングを行っている（運営指導調査時に作成された技術移転計画は、大まかな指針とはなったが、詳細さが足りなかったため、日々の業務では活用はされなかった模様）。プロジェクトの進捗状況は少なくとも関係者の間では適切にシェアされ、マスタースケジュールに記載された。また、会議の議事録も毎回作成、保存されている。プロジェクトのモニタリング実施状況はおおむね適切であったと判断できる。ただし、フィリピン側C/Pは責任の所在を明確にすることを好まず、各活動の責任者は複数名となっていたため、バックログデータの入力等の活動に遅れが生じた場合、責任の所在が不明瞭であり、活動の遅れに対し速やかに対処できないことも散見された<sup>1</sup>。

モニタリングにより、プロジェクトの遅延が的確に予測され、これはプロジェクトの計画変更と措置に結びつけられた。

### 5-1-3 プロジェクトの計画変更

本F/Uプロジェクトの当初計画は1.5ヵ年であったが、プロジェクト開始後、以下の阻害要因が発生し、2006年12月の時点で、プロジェクトは予定より6ヵ月以上遅れることが予測された。

- ① JICAフィリピン事務所とシステム開発業者（Fujitsu WeCare）との契約に当初想定以上の時間がかかった。当初の計画では、JICAと業者の契約は3ヵ月程度と予測されていたが、実際には、業者選定から契約終了までに半年がかかった。この結果、業者との契約を終了し、業者が業務を開始したのが2006年1月となり、当初計画からの遅延が生じた。
- ② システム問題分析及びプロジェクトチームでの優先順位づけの結果、最終的に、PACSYSに97ヵ所の仕様変更が決定された。仕様変更箇所は本F/Uプロジェクト開始前の基礎調査の段階で予測していた数より多く、問題の洗い出し及び仕様変更に予定していたより多くの時間がかかることとなった。
- ③ また、これと関係して、計画当初に組み込まれていた「特許行政」長期専門家が、基礎調査の結果により不要と判断され派遣されなかったことは問題分析作業の進行に少なからぬ影響を与えた。F/U初期に「システム維持管理」長期専門家によりPACSYSの問題分析がなされ、その結果、開発されたシステムと特許事務処理業務との間に予想以上の乖離が発生していたことが明らかにされたが、派遣された同専門家はシステム分野の専門家であり、業務側からの分析について専門性を有していなかったことから、同乖離の分析及び対処方針の検討に時間を要した。特許行政システムの専門家がシステムの仕様変更箇所の特定作業を行う際に長期にわたり赴任していたならば、同作業が現状よりもスムーズにいったであろうことが、長期専門家及びC/Pから指摘された。

以上の主に3つの要因により、プロジェクトは2005年12月時点で、6ヵ月以上の遅延が予測された。この状況への対応について両国関係者により協議され、2006年3月に実施された運営指導調査において、プロジェクトは2007年3月まで延長されることが決定された。

<sup>1</sup> ただし、バックログ入力は計画時及び運営指導調査時（2006年3月）においても、IP Philの担当事項と整理され、プロジェクトのフレーム外に置かれたため、プロジェクトがこれを強制することはできなかった。あくまで、IP Philの主導で実施された。

#### 5-1-4 技術移転方法

質問票回答によるとC/PのほとんどはJICA専門家からの技術移転方法には満足している様子であった。元プロジェクトにおいて、時間の制約上十分に実施できなかったとされる①開発者によるシステムテスト、②システム運用テスト、及び③C/Pによるユーザー受入れテスト等の技術移転項目は、本F/Uプロジェクトにおいてすべて実施されていることが検証された。

(参照)

プロジェクト終了時点での技術移転達成状況に関し、日本側は「技術移転の結果、システム開発に関するC/Pの技術レベルは当初目標を達成し、日常のシステムの運用と外注によるシステム維持管理を的確に行う能力は備わった」と判断しているのに対し、フィリピン側は不十分とした。フィリピン側は、C/Pがシステムの詳細（プログラムなど）を知る機会を設けるべきであると主張したのに対し、日本側はそのような余裕は時間的に無理なこと、そもそもプロジェクトの活動範囲に含まれていないことを理由に意見が対立し、合意には至らなかった。

「元プロジェクト終了時評価調査報告書」より抜粋

#### 5-1-5 意思決定プロセス

本F/Uプロジェクトは、多くのC/P、とりわけエンドユーザーの意見を反映させてシステム強化を行うために、彼らを初期の段階から意思決定プロセスに参加させた。質問票及びインタビューの回答によれば、意思決定プロセスは元プロジェクトより「民主的」であったという声が多かった。

同じくIP Phil職員からは、元プロジェクトではエンドユーザーの意見がシステム開発の設計段階で適切に取り入れられず、最後のシステム改良の段階に入ってから取り入れられたため、ユーザーの要求を満たすには限界があり、その結果、PACSYSはユーザーにとって使い勝手が悪くなった、という意見もあった。

実際には元プロジェクトにおいても設計段階でユーザー職員のニーズ調査を実施していたが、元プロジェクトは知的財産権法制が大幅改正された1998年の翌年から実施されており、システム設計当時はエンドユーザー及びIP Phil職員の多くが新しい環境での特許事務処理フローを十分理解していない状況であった。そのため、ユーザー側はニーズ調査に対し有効なインプットを提供できなかったものと考えられる。その後、プロジェクトの終盤でシステム仕様が確定し、ユーザーが新業務フローに慣れ親しんだ段階に入ってから、PACSYSへのニーズが一斉にあがり始めたという状況が、当時の専門家から報告されている。この段階でプロジェクトがユーザーニーズを限定的にしかり取り入れることができなかったことから、上記の質問調査結果のような心象がPACSYSユーザーに形成されたことは教訓として考慮すべきであろうが、この一事をもって元プロジェクトがシステム仕様を一方向的に確定したと断ずることは妥当ではない。

#### 5-1-6 C/Pの配置

本F/Uプロジェクトでは特許部門から18名（法務、登録部門を含む）、システム管理部門から16名の総計34名のC/Pが配置された。プロジェクトはシステムの改修／開発と、運用／調整の2段階に分かれたが、システム開発部分ではシステム開発分野のC/Pがより多くかわり、システム調整の段階ではエンドユーザーが多くかわるというフレキシブルな体制がとられた。いずれにしても、プロジェクトの初期の段階から、特許業務とシステム管理の両部門からC/Pが配置されたため、システム

開発は効果的、効率的に実施された。C/Pの投入は効率的であったと評価できる。

元プロジェクトにおいても、開始当初から業務側の人員がC/Pに配置され、特に、法改正により業務フローが大幅に変更された直後であったから、新業務について熟知した人員を配置していた。開始当初はシステム担当のC/Pが不足していたことが指摘されているが、その後のMIS-EDPB職員の大増員により、人材配置の補強が図られている。

(参照)

元プロジェクト開始当初、システム担当のC/Pは4名（管理職2名、実働2名）の配置のみで、IPOの平常業務との兼任ということもあり、大きな阻害要因となっていた。しかし、2002年からIPO職員の増員が始まり、その後、必要な人材が配置された。

「元プロジェクト終了時評価調査報告書」より抜粋

#### 5-1-7 C/Pのオーナーシップ

質問票及びインタビューへの回答、観察結果から本F/UプロジェクトにおいてC/Pのオーナーシップは高いと評価できる。専門家の以下の見解もC/Pのオーナーシップの高さを裏づけている。

- ①C/Pはプロジェクトがデータベース整理に関し、業者と契約する前から自主的にデータベースの整理を開始している。
- ②C/Pは自主的にバックログデータの入力を行っている（バックログデータの入力はプロジェクトの範囲外、IP Philによる責任事項と整理されていた）。
- ③C/Pはサーバ故障への対応を自主的に行っていった。

しかし、フィリピンの習慣や文化的背景からか、物事をあいまいにしておき責任の所在を明確にしたがらないという実施機関の傾向は、元プロジェクト及びF/U全体を通じて継続され（具体的には、担当事項の責任者を連名とする、報告書の作成も連名で署名する等）、円滑な活動進捗管理を阻害することもあったという事情も、専門家から報告されている（5-1-2参照）。

#### 5-1-8 開発業者との協力

質問票及びインタビューでの回答において、多くのC/Pが本F/Uプロジェクトでは開発業者との関係が非常に良かったと回答している。これは、元プロジェクトにおいて開発業者への不満が多かった点とは対症的である。本F/Uプロジェクトにおいて開発業者との関係が良好であった理由として、開発業者側がC/Pに対し、多くのアドバイスや提案を述べた点、また、IP Philに対してオープンな態度をとり、C/P側の提案事項に対して前向きな対応をした点があげられた。

システム開発過程で、C/Pと開発業者が討論を重ね、良好な関係を構築しながら開発を進めたことは、プロジェクト達成に向けての貢献要因となった。

(参照)

外注業者に関して、元プロジェクトはシステム開発が3つのフェーズに分けられていたが、フェーズごとに外注業者の担当者が入れ替わる状況があった。そのため、プロジェクト側はフェーズが変わるたびに特許業務の説明を行い、要求される情報提供が重複する場合もしばしばあった。

「元プロジェクト終了時評価調査報告書」より抜粋

## 5-2 プロジェクトの実績

プロジェクトを実施した結果、何が達成されたのかを把握し、それが期待どおりであるかの判断を行った。具体的には、目標の達成度（プロジェクト目標、上位目標）、アウトプットの産出状況、投入の実施状況などを評価時点で測定し、PDMeの目標値（指標）との比較を行った。

### 5-2-1 上位目標

<上位目標>

IP Philの工業所有権の権利付与がより迅速かつ的確にできるようになる

<指標>

1. 出願の受付から授与までの事務処理時間が減少する
2. 年金による収入が増加する

プロジェクト関係者の意見によれば、PACSYS導入に伴い、特許事務処理手続きの正確さは向上している一方で、処理時間に関しては、PACSYSサーバとOSの老朽化・陳腐化を考慮すると、評価時点ではPACSYSの事務処理スピード向上の発現は限定されているようである。したがって、指標1の示す「事務処理時間」に関しては、今回評価では正確に検証できなかった。質問票回答によれば、各書式への記載に係る業務時間は減少している一方、印刷、保存、審査官への出願書類の送信等の業務はPACSYSのレスポンスが遅く、PACSYS導入前より業務時間が増加している現状がうかがえた。さらに、週に数回発生する（時期にもよる）システムのハングアップ（停止）を考慮した場合、PACSYS導入に伴い事務処理時間は減少しているとはいえない<sup>2</sup>。現状の老朽化したサーバが交換され、PACSYSがすべての機能において処理能力がアップした場合に、事務処理時間は減少することが期待される。

IP Philの収入に関しては、同庁は2006年1月より政府補助金が全額カットされ、現在、収入は特許及び商標出願に係る料金収入に依存している。特許局が算定した今後5年間の予測収入（表5-2参照）は、特許出願数の増加による増収及びコンピュータシステム化による経費削減により増加するものと見込まれている。PACSYSは特許事務処理経費の削減と効率的な特許料納付状況のモニタリングにより特許収益の増加に貢献することが期待されている。

しかしながら、現状では、PACSYSは登録及び公報部門において運用されていない。PACSYSが特許出願人／権利者から年金を効率的に収集するためには、登録部門とポスト登録部門で適切に利用されることが求められる。現在C/Pにより実施されているバックログデータの inputs が完了し、データベースへの蓄積データが完備され、また老朽化・陳腐化したサーバ、OSが交換されることにより、指標1及び2が達成され、上位目標の達成が見込まれる。

### 5-2-2 プロジェクト目標

<プロジェクト目標>

IP Philの特許事務処理プロセスが改善される

<指標>

1. 手作業の特許事務処理業務が減少する

<sup>2</sup> しかしながら、C/P及び専門家の努力により現状設備でのPACSYSのレスポンス時間は、プロジェクト開始当時と比べて実用レベルにまで改善されている。

インタビュー調査等によれば、PACSYSエンドユーザーはPACSYS導入に伴い特許事務処理が自動化し、改善されたと答えている。特に、出願受付、出願人とのコミュニケーション、メール送信等に係る文書処理作業（手作業）が減少したことが提示された。

また、プロジェクト活動を通じ、C/PのPACSYS運営管理能力は向上していることが検証されており（5-2-3 成果2参照）、日常業務で現在も生じているシステムのバグ等に対する処理は迅速に行われている。PACSYSは現在、登録及び公報発行部門において運用されていない状況であるが、同状況においてさえ、PACSYSによる事務処理プロセスは改善されていると判断でき、プロジェクト目標は達成が見込まれる。同両部門においても、PACSYSが運用されるようになれば、手作業の事務処理業務は更に減少することが期待される。

### 5-2-3 成果

#### <成果1>

PACSYSが強化され完全稼働するようになる

#### <指標>

1. PACSYSがIP Philの業務ルールとユーザーからの要求に合致するようになる
2. PACSYS出願受付から特許譲与／登録及び特許譲与／登録後までの事務処理プロセスにおいて利用される
3. データベースが整理され、バックログデータの入力が完了する

第1の指標に関して、システム開発過程において、ユーザーの要望、基本設計、詳細設計、システムテスト結果はそれぞれ適切に記録に残されている。このことは、IP Philの業務規則とユーザーの要望に従ってシステムが開発されたことを示している。

PACSYSは、外部業者による開発／改修作業が終了したのち、2006年7月1日にリリースされ、完全稼働に至った。その後、本F/Uプロジェクト開始時わずか7名であったPACSYS利用者数は、80名以上に増加している。また、方式審査部門までしか利用されていなかったPACSYSが登録・公報を除くすべての部門で利用されるようになっている。

データベースの整理は2006年9月に完了したが、バックログデータの入力は現在まで完了していない。この結果、PACSYSはデータ未整備のため登録・公報部門では現在のところ利用されていない。このため、指標の2及び3を完全に達成した状況とはいえない。しかしながら、実データを利用したユーザー受入れテストにより上記2部門についても、機能的には完全稼働していることが確認されているため、指標2及び3が未達成ながら、成果1はおおむね達成されているとみなすことができる。

#### <成果2>

PACSYS運営維持管理に係る職員の能力が向上する

#### <指標>

1. C/PはPACSYSの機能と特性を理解している
2. C/Pが外部リソースを利用してPACSYSを維持できる。
3. システム運用・管理ガイドが作成される
4. PACSYSエンドユーザーマニュアルが作成される

C/Pが作成したシステム開発仕様書にPACSYS機能について適切な記載があることが確認された。また、開発業者との協議議事録を精査したところ、C/Pは、PACSYSの機能と特徴を理解し、システム開発業者にシステム要件を提示し、議論をしている。プロジェクトサイト視察において、調査団は、主要C/PからPACSYSの主な機能と業務との関係について説明を受け、その理解度を直接観察によっても確認した。以上から、C/PはPACSYSの機能と特性を理解していると判断できる。

プロジェクト計画書には、開発プロジェクトに対する、スコープ、組織体制、コミュニケーションルール等が問題なく定義されている。また、C/Pと開発業者の定期的会合（毎週）が開催され、システム維持に影響のある課題は、共有され解決されている。C/Pは文書による指示により開発業者にシステムの改修項目について期限を設定し作業を行わせているほか、システム障害報告を整備し、開発業者に適切に連絡し、システムの管理を実施している。また、インシデントリポートを整理し、速やかに開発業者に引き渡している。この結果から、C/PがPACSYSの維持のため外部リソースを管理できると判断できる。

システム運用・管理ガイド(案)はC/Pによって作成された。同ガイドの構成及び内容を見る限り、C/PのPACSYS運用能力は高いと判断できる。

2006年2月、3月、6月にPACSYSユーザー研修が行われ、延べ101名のユーザーが研修を受講した。ユーザーはPACSYSを利用するのに十分な知識と技術を習得していると判断できる。ユーザーマニュアルの内容もユーザーがPACSYSを利用する参考書として十分なものである。また、聞き取り調査から、ユーザーはPACSYSの利用方法を習得しており、問題が生じた場合には情報システム部局のスタッフに照会している現状が把握できた。

以上、3つの指標から判断して、成果2は達成されたと判断できる。

### 5-3 5項目評価

5項目評価に関しては、フィリピン側からの提案により、①高い (high)、②おおむね高い (moderately high)、③満足できる (satisfactory)、④おおむね低い (moderately low)、⑤低い (low) の5段階による評価方法を採用した。

#### 5-3-1 妥当性

以下の理由により、本F/Uプロジェクトの妥当性は高いと判断される。

(1) 国家政策との整合性において、プロジェクト計画時と比べて大きな変化はない。

本F/Uプロジェクトの上位目標（「IP Philの工業所有権の権利付与がより迅速かつ的確にできるようになる」）及びプロジェクト目標（「IP Philの特許事務処理が改善する」）は、生産性と国家の競争力強化の鍵として知識集約型経済を推進する「フィリピン中期開発計画（MTPDP2004-2010）」及び特許事務処理システムのOA化をめざしている「情報システム戦略計画（ISSP2005-2009）」と合致している。

(2) 本F/Uプロジェクトの目標は、日本のODA政策、IP戦略及びJICAの国別事業実施計画とも合致している。

日本のODA大綱の重点課題として知的財産権の適切な保護が触れられており、また、『知的財産推進計画2006』において、「開発途上国における貿易投資の拡大と経済発展のために知財権



の適切な保護が不可欠であることに鑑み、2003年8月に決定されたODA大綱を踏まえ、2006年度も引き続き、個別の援助計画において必要性及び優先度に応じ開発途上国の知財制度の整備・執行の強化を支援する」こととしている。

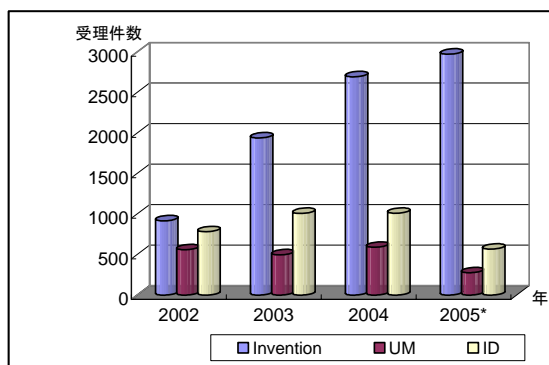
対フィリピン国別援助計画は、2004年に策定されており、2007年2月現在改定作業が行われている。2004年の計画では、以下の4点が重点分野とされた。

- ①持続的成長のための経済体質の強化及び成長制約要因の克服
- ②格差の是正（貧困緩和と地域格差の是正）
- ③環境保全と防災
- ④人材育成及び制度づくり

本計画及び元プロジェクトは、このうち、①及び④の重点分野と整合性をもつ。すなわち、①の技術的成長のための経済体質の強化の点から見たシステム開発及び④の人材育成と制度づくりの観点から見たIP Phil職員の能力向上である。

(3) プロジェクト目標はIP Philのニーズとも合致している

本F/Uプロジェクトは、IP Philのニーズである設備の近代化計画と合致している。IP Philが受け付けている特許出願状況は図5-1のとおり増加傾向にある。これを迅速・的確に処理を行うニーズは依然高い。



出典：IP Phil特許局資料  
\* 2005年については、2005年8月までの数値

図5-1 特許出願受理状況 (2002～2005年)

また、2006年1月より政府補助が終了し、IP Philは独立会計制に移行している。今後、IP Philの収入源は特許及び商標出願事務に係る収入に依存する。今後、特許関連収入を増加させ、コストを削減するために手作業による特許事務処理手続きからPACSYSによる処理が必要とされている (5-2-1 参照)。

(4) プロジェクトはモニタリングを適切に行っており、必要に応じて計画 (プロジェクト期間の延長) が変更された。

上記5-1-3で述べたとおり、本F/Uプロジェクトは当初計画よりも10ヵ月延長された。仮に、プロジェクトが当初の予定どおり2006年5月に終了されたていた場合、PACSYSの完全稼働は達成されず、その後の調整も行われなかったと推察され、この延長の決定は適切であった

と考えられる。10ヵ月という十分な期間が新たに設けられたことにより、PACSYSの開発と運用・調整がゆとりをもって行われたことがうかがえた。システム開発プロジェクトでは、単にシステムを開発するという成果が重視されがちであるが、システム開発の過程でC/Pの能力向上、オーナーシップの醸成という点もプロジェクトの自立発展性の視点から配慮されるべきであろう。本F/Uプロジェクトは元プロジェクトと比較すると、C/Pの参加度、オーナーシップの高さが感じられ、これは「成果」のみならず「プロセス」も重視した効果的な活動であったと考えられる。

(参照)

本件プロジェクトが開始されたあとに、3つの活動が追加された。その変更に伴い、短期専門家や機材は追加投入されたものの、新たな活動に対応するために必要となる投入及び実施機関の計画修正が十分に議論された形跡はない。追加が決定した時点でより包括的な方向修正が検討されるべきであった。

「元プロジェクト終了時評価調査報告書」より抜粋

### 5-3-2 有効性

以下の理由により、本F/Uプロジェクトの有効性は満足できるものと判断される。

(1) 実績の検証結果から、プロジェクト目標は達成された(5-2-2参照)。

(2) 成果はプロジェクト目標を達成するために十分であった。

PDMeにあげられた成果はプロジェクト目標を達成するために必要十分なものであったと思われる。上述のとおり、2つの成果は達成されたことが検証された。

しかし、バックログ入力は、本来、プロジェクトの枠組みに入れておらず、また、外部条件にもあげられなかったが、運営指導調査、専門家報告書及び今次調査においても、この進捗がプロジェクトのインパクトに影響を与えている点は指摘されている。ベトナムの類似案件(「工業所有権業務近代化プロジェクト」)に見られるように、実施機関の能力を十分検証したうえ、必要に応じ、バックログ入力をプロジェクトの枠内で処理する、若しくは、PDM上の外部条件として適切にモニタリングするべきであったと考えられる。

一方、元プロジェクトにおいては、バックログ入力のための予算措置を図り、かつ、バックログ入力用システムに係るPACSYSの追加機能拡張をプロジェクト活動として実施した経緯がある。しかしながら、最終的にPACSYSが一部しか業務運用されなかったため、PACSYSの利用のためのデータ入力もIP Philによって行われたいまま、問題が持ち越される結果となった。

今次F/Uでシステムが完全稼働に入ったことにより、当該問題が改めて浮上してきたものと理解できる。

### 5-3-3 効率性

以下の理由により、本F/Uプロジェクトの効率性は満足できるものと判断される。

(1) 専門家の分野と規模は適切であり、派遣のタイミングもおおむね適切であった。

本F/Uプロジェクトは、比較的小規模な投入により、PACSYSの完全稼働とC/PのPACSYS運用・管理能力向上という成果を着実に産出させることができたと考えられる。本F/Uプロジェクトには「システム維持管理」長期専門家と「特許行政」に係る短期専門家2名が延べ4回にわたり派遣された。質問調査によれば、専門家の分野及び規模に関しては、ほぼ適正であったとする意見が多かった。一方、システムの問題分析をより効率的に実施するうえで「特許行政」長期専門家が派遣されることが望ましかったとの声や、日本の特許行政の経験を学ぶため、常時相談できる相手として、特許庁からの長期専門家を希望する意見もあった。基礎調査に基づく課題整理のなかで派遣不要と判断されたものの、「更なる効率性」について考慮すべきであった。

(2) 専門家からC/Pへの技術移転は適切になされた。

本F/Uプロジェクトのなかでは本邦研修は行われなかったが、元プロジェクトで本邦研修を受けた11名のC/Pのうち7名、同フィリピン研修を受けた9名のうち6名は本F/UプロジェクトのC/Pとして継続してかかわっているため、効率的であったと認められる。また、プロジェクト活動を通じて行われた日本人専門家による技術移転はおおむね満足できるものであったとC/Pは評価している。外部リソースによるC/Pの能力向上研修は残余期間で実施する予定であり、調査時点では実施されていないものの、プロジェクト目標達成には特に大きな支障は現れていない。

エンドユーザー向け研修は、表5-1が示すとおり、2006年に3回にわたり行われた。ユーザー向け研修のあとにユーザー受入れテストを実施することによってユーザーの研修の成果が確認される計画になっており、効率的であった。

表5-1 ユーザー向け研修

| 時 期           | 参加者人数 (名) |
|---------------|-----------|
| 2006年2月23-27日 | 17        |
| 2006年3月6-8日   | 26        |
| 2006年6月9-16日  | 58        |
| 合 計           | 101       |

出典：IP Phil資料より作成

ユーザー向け研修のテキストはシステム開発業者により作成されたが、内容と構成を見る限り、適切な内容と判断された。質問票及び聞き取り調査によれば、ユーザーはPACSYSの利用方法を研修によりマスターしたと答えており、日常業務で問題が生じた際には情報システム部局のスタッフに支援を求めると述べている。

(3) C/Pの人数と専門性は適切であった。

上記5-1-6で述べたとおり、C/Pの人数及び専門分野（特許事務処理とシステムエンジニア）の融合はバランスのとれたものであり、適切であったものと思われる。

(4) 投入コストは適切であった。

本F/Uプロジェクトにおいて、日本側は機材を投入していない。また、ローカルコストの日本

側負担金額は2,388万4,647ペソ（5,787万3,000円）となり、4年間であった元プロジェクトのローカルコスト負担1億4,165万円（元プロジェクト終了時評価時の値）と比較して、半分以下であり、適正であるといえる。また、フィリピン側ローカルコスト負担額も561万2,802ペソであり、元プロジェクトの1,744万ペソと比較しても効率的であったと考えられる<sup>3</sup>。

#### 5-3-4 インパクト（予測）

以下の理由により、本F/Uプロジェクトのインパクトはおおむね高いと判断される。

(1) 元プロジェクト及び本F/Uプロジェクトの活動の成果から、上位目標は達成されることが見込まれている（5-2-1参照）。

(2) 想定されないインパクトとしてPACSYSと既存の手数料管理システムの連携が実現した。

PACSYSの改修中に、C/Pは、自主的に、PACSYSの支払い請求モジュールを、IP Philに既存の手数料管理システム（FMS）と連動させた。これにより、現在、PACSYSデータ未整備により活用されていない支払い請求モジュールを補填することとなり、当初に予想しなかったインパクトが発生した。

(3) 本F/Uプロジェクトに関して、負のインパクトは予測されていない。

#### 5-3-5 自立発展性（予測）

以下の理由により、本F/Uプロジェクトの自立発展性はおおむね高いと判断される。

(1) 政策的な視点から自立発展性は高いと予測できる。

IP Philは、情報システム戦略計画（ISSP2005-2009）のなかで4つの戦略とプログラムを設定している。その1つである近代化プログラムにおいて、事務処理プロセスを機械化することを推進することとしている。PACSYSの開発は、このプログラムのなかに明確に位置づけられている。また、IP Philの2007-2009戦略計画が間もなく完成する。PACSYSはIP Philの収入増加につながる有効かつ効率的なツールとして同戦略の重要な位置に置かれるものと思われる。

(2) 組織的な視点から自立発展性は高いと予測できる。

IP Philの職員数は終了時評価時において、297名であり、うち、特許部に70名、情報システム部に27名の人員が配置されている。IP Philの職員総数は2004年当時の240名と比べて約1.2%の伸び率であるが、IP Philは引き続き、職員を増員する計画を立てている。また、2006年より、独立採算となっているが、特許局は今後5年間のIP Philの収入が増加するとの見込みを立てている。同収入増加の1つのツールとしてPACSYSは戦略的に位置づけられている。以上より、IP Philの知財行政実施機関としての地位は安定しているといえる。

<sup>3</sup> 同金額は2004年から2006年末までのフィリピンの会計年度（1月～12月）からの計上であり、本F/Uプロジェクト期間2004年11月から2007年3月とズレがある。

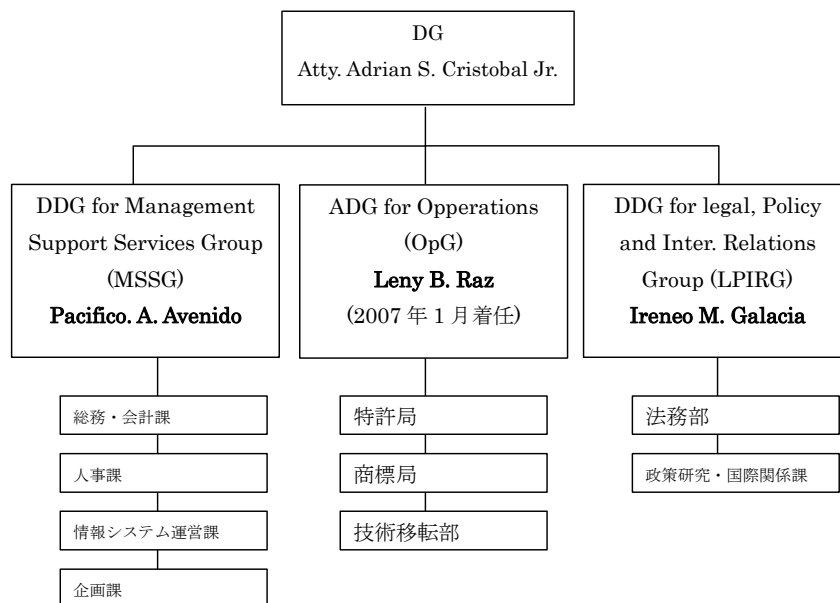
表 5 - 2 特許局予算計画

Projected BOP Revenue and Cost

| year  | Revenue    | Cost       | Balance    |
|-------|------------|------------|------------|
| 2006  | 9,118,140  | 3,890,960  | 5,227,180  |
| 2007  | 11,664,500 | 4,863,700  | 6,800,800  |
| 2008  | 14,822,880 | 4,620,515  | 10,202,365 |
| 2009  | 18,142,750 | 4,389,489  | 13,753,261 |
| 2010  | 22,540,877 | 4,170,015  | 18,370,862 |
| Total | 76,289,147 | 21,934,679 | 54,354,468 |

Source : BOP Business Plan 11/13/2006

2007年1月に組織改編があり、新しく Assistant Director Generalのポストが置かれ、この下に特許局、商標局、技術移転部が設置された(図5-2のとおり)。Assistant DGにはPACSYSに対して肯定的な考え方をもつ元商標局長が任命された。同氏はDGにも影響を与えており、現在IP Philのシステム開発を精力的に行っている。同組織改編がプロジェクトの自立発展性に負の影響を与えるとは考え難い。



出典：2007年1月12日付け知財局令5号

図 5 - 2 組織図

また、インタビューからはプロジェクトC/Pのオーナーシップの高さが確認され、PACSYSの適切な運営維持管理に基づく将来の完全運用が期待される。

(3) 技術的な視点から自立発展性は高いと予測できる。

技術面では、特に情報システム部局のC/PのPACSYS管理能力が向上し、ユーザーの声に基づいて適切に運営維持を実施している。ユーザーはPACSYSの利用方法を習得しており、PACSYSの有用性を認識し、特許事務処理に必要なツールとして受容している。現在利用されていない

登録・広報部門でもPACSYSの早期利用への要望は高い。

システム障害が生じた場合は、ユーザーはインシデントリポートに記入し、これを情報システム部局のスタッフが分析、自分自身で対応する、業者に処理させる等の体制・基準も構築されている。PACSYS運用に関して安定性は確保されていると思われる。

しかしながら、サーバ及びOSの老朽化・陳腐化は無視できないリスク要因となっており（実際にハングアップの発生、処理スピードの鈍化等の問題が生じている）、サーバ及びOSの交換はプロジェクトの自立発展性を保持するうえで解決すべき課題である。

## 5-4 阻害・貢献要因の総合的検証

### 5-4-1 計画内容に関するもの

#### (1) 貢献要因

本F/Uプロジェクトにおいて、2つの成果（PACSYSの完全稼働とC/PのPACSYS運営管理能力の強化）に焦点を当てた適切なプロジェクト戦略を策定したことは、プロジェクトの方向性が明確となり、集中した投入と活動を行うことができた。2つの成果は必要不可欠であり、有機的に結びつきプロジェクト目標を達成させることに貢献した。

#### (2) 阻害要因

計画当初に組み込まれていた「特許行政」長期専門家の派遣が基礎調査の結果に基づき短期専門家に切り替えられたことは、問題分析作業の進行に少なからぬ影響を与えた。システムが稼働していない状況を招いたのは技術的な問題だけでなく、組織的な対応能力の不足にも起因していたため、システム担当の長期専門家のみでは問題点の分析が困難となり、時間が予定より長くかかった。

バックログのエントリー問題も阻害要因となっている（5-3-2の（2）参照）。

### 5-4-2 実施プロセスに関するもの

#### (1) 貢献要因

貢献要因として、C/Pと開発業者の関係が非常に良好であったことがあげられる。本F/Uプロジェクトは、プロジェクトのチームの外にシステム開発を行う外部業者が存在し、専門家、C/P及び業者の3者が協力して、プロジェクトを実施していくという特異な体制となっている。関係者との聞き取り調査から、元プロジェクトにおいては、業者はC/Pの意向・ニーズよりも、JICAとの契約内容を重視し、成果の達成を重視している様子がうかがえたが、本F/Uプロジェクトにおいては、業者がC/Pと密接にかかわりながらシステムを開発していった様子がうかがえた。これは、単に両者の人間関係が良好であったというほかに、業者の契約内容がよく吟味され（元プロジェクトの経験知により）、無理のない計画が策定されたこと、システム開発の項目は多岐にわたっていたが、C/Pが優先順位をつけ、97項目と最終的に実施可能な数に限定したことが貢献したとも考えられる。

また、C/Pのオーナーシップが高く、自主的にサーバの障害の対応を行った等もプロジェクト目標達成に貢献した。

(2) 阻害要因

JICAとシステム開発業者との契約手続きに時間がかかり、プロジェクトの遅延を生じさせた。業者との契約までに半年かかったことがあげられる。

## 評価グリッド (実績)

| 評価設問       |                           | 調査結果  |            |          |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |
|------------|---------------------------|---|------------|----------|------|---------|------|-----------|-----------|-----------|------|------------|-----------|-----------|------|------------|-----------|------------|------|------------|-----------|------------|------|------------|-----------|------------|-------|------------|------------|
| 1.上位目標の達成度 | 1.出願の受付から授与までの事務処理時間が減少する | <p>(+)プロジェクト関係者の意見によれば、PACSYS 導入に伴い、特許事務処理手続きの正確さは増している。</p> <p>(-)「出願の受付から授与までの事務処理時間が減少する」とする指標は、今回の評価調査では検証できなかった。処理時間に関しては、PACSYS サーバと OS 老朽化・陳腐化を考慮すると、現在のところ PACSYS の事務処理スピードには限界がある。</p> <p>(+)質問票回答によれば、各書式への記載に係る業務時間は削減している一方、印刷、保存、審査官への出願書類の送信等の業務は PACSYS のレスポンスが遅く、PACSYS 導入前より業務時間が増加している。</p> <p>(-)さらに、週に数回発生する(時期にもよる)システムのハングアップ(停止)を考慮した場合、PACSYS 導入に伴い事務処理時間は減少しているとはいえない。</p> <p>(+)現状の陳腐化したサーバが交換され、PACSYS がすべての機能において処理能力がアップした場合に、事務処理時間は減少することが期待される。</p>   |            |          |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |
|            | 2.年金による収入が増加する            | <p>(+)IP Phil の収入に関しては、同庁は 2006 年 1 月より政府補助金が全額カットされ、現在、収入は特許及び商標出願に係る料金収入に依存している。特許局が算定した今後 5 年間の予測収入は、特許出願数の増加及びコンピューターシステム化による経費削減により増加するものと見込まれている。</p> <p>(+)PACSYS は特許事務処理経費の削減と効率的な手数料納付状況のモニタリングにより特許収益の増加に貢献することが期待されている(以下の表参照)。</p> <p>Projected BOP Revenues and Cost</p> <p style="text-align: right;">Unit:PHP</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>year</th> <th>Revenues</th> <th>Cost</th> <th>Balance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2006</td> <td>9,118,140</td> <td>3,890,960</td> <td>5,227,180</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>11,664,500</td> <td>4,863,700</td> <td>6,800,800</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>14,822,880</td> <td>4,620,515</td> <td>10,202,365</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>18,142,750</td> <td>4,389,489</td> <td>13,753,261</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>22,540,877</td> <td>4,170,015</td> <td>18,370,862</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>76,289,147</td> <td>21,934,679</td> <td>54,354,468</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: BOP Business Plan 11/13/2006</p> | year       | Revenues | Cost | Balance | 2006 | 9,118,140 | 3,890,960 | 5,227,180 | 2007 | 11,664,500 | 4,863,700 | 6,800,800 | 2008 | 14,822,880 | 4,620,515 | 10,202,365 | 2009 | 18,142,750 | 4,389,489 | 13,753,261 | 2010 | 22,540,877 | 4,170,015 | 18,370,862 | Total | 76,289,147 | 21,934,679 |
| year       | Revenues                  | Cost  | Balance    |          |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |
| 2006       | 9,118,140                 | 3,890,960   | 5,227,180  |          |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |
| 2007       | 11,664,500                | 4,863,700   | 6,800,800  |          |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |
| 2008       | 14,822,880                | 4,620,515   | 10,202,365 |          |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |
| 2009       | 18,142,750                | 4,389,489   | 13,753,261 |          |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |
| 2010       | 22,540,877                | 4,170,015   | 18,370,862 |          |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |
| Total      | 76,289,147                | 21,934,679  | 54,354,468 |          |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |



| 2. プロジェクト目標の達成度の達成度       | IP Philの特許事務処理プロセスが改善される  | <p>(+)PACSYS エンドユーザーは PACSYS 導入に伴い特許事務処理が自動化し、改善されたと答えている。</p> <p>(+)以下のコメントは質問表とインタビューによるものである。</p> <table border="1" data-bbox="475 367 1086 779"> <thead> <tr> <th>事務処理作業</th> <th>手作業量</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 出願受理</td> <td>減少した</td> </tr> <tr> <td>2) 特許局での出願処理</td> <td>減少した</td> </tr> <tr> <td>3) 申請人等とのコミュニケーション/メールの送信</td> <td>減少した</td> </tr> <tr> <td>4) 料金管理</td> <td>減少していない</td> </tr> <tr> <td>5) 公報の発行</td> <td>減少していない</td> </tr> <tr> <td>6) システム部門での出願のモニタリング</td> <td>減少した</td> </tr> </tbody> </table>  | 事務処理作業 | 手作業量        | 1) 出願受理 | 減少した | 2) 特許局での出願処理 | 減少した | 3) 申請人等とのコミュニケーション/メールの送信 | 減少した | 4) 料金管理 | 減少していない | 5) 公報の発行 | 減少していない | 6) システム部門での出願のモニタリング | 減少した |
|---------------------------|---------------------------|--|--------|-------------|---------|------|--------------|------|---------------------------|------|---------|---------|----------|---------|----------------------|------|
| 事務処理作業                    | 手作業量                      |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 1) 出願受理                   | 減少した                      |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 2) 特許局での出願処理              | 減少した                      |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 3) 申請人等とのコミュニケーション/メールの送信 | 減少した                      |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 4) 料金管理                   | 減少していない                   |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 5) 公報の発行                  | 減少していない                   |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 6) システム部門での出願のモニタリング      | 減少した                      |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 3.各アウトプットの達成度             | 1.PACSYS が強化され完全稼働するようになる | <p>1-1. PACSYS が IP Phil の業務ルールとユーザーからの要求に整合するようになる</p> <p>(+)システム開発過程において、ユーザーの要望、基本設計、詳細設計、システムテスト結果はそれぞれ適切に記録に残されている。これは、IP Phil の業務規則とユーザーの要望に従ってシステムが開発されたことを示唆している。</p> <p>1-2. PACSYS 出願受付から特許譲与/登録及び特許譲与/登録後までの事務処理プロセスにおいて利用される</p> <p>(+)PACSYS は、外部業者による開発/改修作業が終了したのち、2006 年 7 月 1 日にリリースされた。その時点で、F/U プロジェクト開始時わずか 7 名であった PACSYS 利用者数は、80 名以上に増加している。</p> <p>(+)エンドユーザーに対する質問票とインタビューによれば、PACSYS が活用されている状況は以下のとおりである。</p> <table border="1" data-bbox="475 1420 1158 1832"> <thead> <tr> <th>事務処理作業</th> <th>PACSYS 活用状況</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) 出願受理</td> <td>活用中</td> </tr> <tr> <td>2) 特許局での出願処理</td> <td>活用中</td> </tr> <tr> <td>3) 申請人等とのコミュニケーション/メールの送信</td> <td>活用中</td> </tr> <tr> <td>4) 料金管理</td> <td>活用せず</td> </tr> <tr> <td>5) 公報の発行</td> <td>活用せず</td> </tr> <tr> <td>6) システム部門での出願のモニタリング</td> <td>活用中</td> </tr> </tbody> </table> | 事務処理作業 | PACSYS 活用状況 | 1) 出願受理 | 活用中  | 2) 特許局での出願処理 | 活用中  | 3) 申請人等とのコミュニケーション/メールの送信 | 活用中  | 4) 料金管理 | 活用せず    | 5) 公報の発行 | 活用せず    | 6) システム部門での出願のモニタリング | 活用中  |
| 事務処理作業                    | PACSYS 活用状況               |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 1) 出願受理                   | 活用中                       |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 2) 特許局での出願処理              | 活用中                       |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 3) 申請人等とのコミュニケーション/メールの送信 | 活用中                       |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 4) 料金管理                   | 活用せず                      |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 5) 公報の発行                  | 活用せず                      |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |
| 6) システム部門での出願のモニタリング      | 活用中                       |  |        |             |         |      |              |      |                           |      |         |         |          |         |                      |      |

|       |   |   |
|-------|---|---|
|       |   | <p>1-3. データベースが整理され、バックログデータの入力完了する</p> <p>(-)データベースの整理は2006年9月に完了したが、バックログデータの入力は現在まで完了していない。</p>  |
|       | <p>2.PACSYS<br/>運営維持管理に係る職員の能力が向上する</p> | <p>2-1. C/PはPACSYSの機能と特性を理解している</p> <p>(+)主要なC/PがPACSYSの主な機能と特性を理解していることは、日常業務に関連づけている(観察)</p> <p>(+)C/Pが作成したシステム開発仕様書にPACSYS機能について適切な記載があることが確認された。</p>  |
|       |   | <p>2-2. C/Pが外部業者を利用してPACSYSを維持できる</p> <p>(+)開発業者と定期的(各週)に開催しており、システム維持に影響のある課題を共有し解決に導いている。</p> <p>(+)また、開発業者との定例会議においてシステムの改修項目について期限を設定し作業をしている。</p> <p>(+)障害報告として必要な項目は整備されており、外部システム開発業者との障害連絡・管理はされている。また、インシデントレポートはC/Pにより整理され速やかにシステム開発業者に引き渡されている。障害報告として必要な項目は整備されており、外部システム開発業者との障害連絡・管理はされている。</p> <p>以上より、C/PがPACSYSの維持のため外部リソースを管理できると判断できる。</p> |
|       |   | <p>2-3. システム運用・管理ガイドが作成される</p> <p>(+)システム運用・管理ガイド(案)はC/Pによって作成されている。</p> <p>(+)同ガイドの構成及び内容を見る限り、C/PのPACSYS運用能力は高いと判断できる。</p>  |
|       |   | <p>2-4. PACSYSユーザーマニュアルが作成される</p> <p>(+)ユーザーマニュアルはベンダーにより作成される。</p> <p>(+)ユーザーマニュアルの内容はユーザーがPACSYSを適切に利用する参考書となっている。</p>  |
| 4. 活動 |   | 活動については、評価グリッド(実施プロセス)を参照   |
| 5. 投入 | 1.相手国側<br>投入実績                          | <p>1. ローカルコスト負担: 561万2,802ペソ</p> <p>2. C/P及びその他必要な人員の配置: 34名</p> <p>3. 建物と設備: 事務所及び必要機材</p>   |
|       | 2.日本側投入<br>実績                           | <p>1. 長期専門家(システム行政)1名</p> <p>2. 短期専門家(特許行政)2名が延べ4回派遣された</p>   |

## 評価グリッド（実施プロセス）

| 評価設問             |                        |   | 調査結果  |
|------------------|------------------------|---|---|
| 大項目              | 中項目                    | 小項目   |   |
| 1.<br>実施プロセスの妥当性 | 1.1<br>活動の実施           | 1.1.1<br>プロジェクトの活動は、詳細活動計画(PO)のスケジュールどおりに実施されたか | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 当初計画は1年半の予定であったが、10ヵ月延長された。</li> <li>■ 関係者は延長後の活動は予定どおり実施されたと回答している。</li> <li>■ 終了時評価調査が実施された2007年2月現在で、①バックログデータの入力及び②外部リソースによるC/Pの能力向上研修以外の活動が予定どおり実施された。両者については、本F/Uプロジェクト終了までに実施される予定である。</li> </ul>   |
|                  |                        | 1.1.2<br>技術移転の方法に問題はなかったか                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 質問票回答によるとC/PのほとんどはJICA専門家からの技術移転方法には満足している。</li> <li>■ F/Uプロジェクトは、①開発業者によるシステムテストの実施、②システム運用テスト、及び③C/Pによるユーザー受入れテスト、等システム開発に必要なステップを実施した。これらのステップは元プロジェクトでは時間が短縮された。</li> <li>■ 日本の特許行政の経験を学ぶため、常時相談できる相手として、特許庁からの専門家は短専よりも長専を希望する意見があった(質問票回答)。</li> </ul> |
|                  | 1.2<br>プロジェクトのマネジメント体制 | 1.2.1<br>プロジェクトの意思決定過程は妥当だったか                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ F/Uプロジェクトは、多くのC/P、とりわけエンドユーザーの意見を反映させてシステム強化を行うために、彼らを初期の段階から意思決定プロセスに参加させた。</li> <li>■ 質問票及びインタビューの回答から、多くのC/Pは意思決定プロセスは元プロジェクトより満足している様子がうかがえた。</li> <li>■ 元プロジェクトでは、エンドユーザーの意見がシステム開発の設計段階で適切に取り入れられず、最後のシステム改良の段階で取り入れられたという指摘があった。</li> </ul>           |
|                  |                        |   | 1.2.2<br>モニタリングは定期的に実施され、その結果が計画や活動の修正にフィードバックされたか  |

| 評価設問 |                                 |   | 調査結果   |
|------|---------------------------------|---|--|
| 大項目  | 中項目                             | 小項目   |  |
|      |                                 | 1.2.3<br>適切な C/P<br>が配置された<br>か                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ F/U プロジェクトでは特許部門から 18 名（法務、登録部門を含む）、システム管理部門から 16 名の総計 34 名の C/P が配置された。</li> <li>■ システム開発と特許業務部門のスタッフは相互に協力しあい、システム開発に良い成果をもたらした。</li> </ul>   |
|      |                                 | 1.2.4<br>C/P・専門<br>家・マネージャ<br>一等の間の連<br>携に問題はな<br>かったか              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ C/P 及び専門家によれば、深刻な問題は生じなかった。</li> </ul>  |
|      |                                 | 1.2.5<br>上部マネジメ<br>ント及びサポ<br>ートの適切性                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ F/U プロジェクトでは JCC は設置されなかった。本件プロジェクトでは、プロジェクトチームにより活動のモニタリングは適切に行われており、JCC が設置されないための負の影響はなかったと考察される。</li> </ul>   |
|      | 1.3<br>実施者・関係<br>者のプロジェク<br>ト認識 | 1.3.1<br>実施機関や<br>C/P のプロジ<br>ェクトに対する<br>認識は高いか                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ IP Phil のスタッフは PACSYS は日本の協力スキームにより開発されていることを認識していた。</li> </ul>   |
|      |                                 | 1.3.2<br>TG や関係組<br>織のプロジェク<br>トへの参加度<br>や、プロジェク<br>トに対する認<br>識は高いか | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ C/P の総数は 34 名</li> <li>■ 101 名のエンドユーザーがユーザー研修に参加した。</li> <li>■ 80 名以上の IP Phil スタッフが PACSYS を利用している。</li> </ul>   |
|      |                                 | 1.3.3<br>C/P／実施<br>機関の主体<br>性(オーナーシ<br>ップ)                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 質問票及びインタビューへの回答、観察結果から F/U プロジェクトにおいて C/P のオーナーシップは高いと評価できる。専門家の以下の見解も C/P のオーナーシップの高さを裏づけている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①C/P はプロジェクトがデータベース整理に関し業者と契約する前から自主的にデータベースの整理を行った。</li> <li>②C/P は自主的にバックログデータの入力を行った(バックログデータの入力はプロジェクトの範囲外、IP Phil による責任事項と整理されていた)。</li> </ul> </li> </ul> |

| 評価設問  |                                 |   | 調査結果   |
|---|---------------------------------|---|--|
| 大項目   | 中項目                             | 小項目   |  |
|   |                                 |   | ③C/P はサーバ故障への対応を自主的に行っていた。   |
| 2.<br>その他<br>プロジェクト実<br>施過<br>程で変<br>化した<br>状況<br>等 | 2.1<br>実施過程で<br>生じている問<br>題     | 2.1.1<br>プロジェクト内<br>部で生じてい<br>る問題等                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ バックログ入力が遅れている</li> <li>■ サーバと OS の老朽化・陳腐化がシステムの不安定要因となっている</li> </ul>                                 |
|   |                                 | 2.1.2<br>PDM の「外部<br>条件」に変化<br>はなかったか<br>(前プロジェク<br>トの PDM を活<br>用) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロジェクトは PDM を作成しなかったため、外部要因が明確に規定されていないが、JICA のシステム開発業者調達プロセスは時間を要し、プロジェクトの円滑な実施に負の影響を与えた。</li> </ul> |
| 3.<br>関連す<br>るプロ<br>ジェクト<br>の状況                     | 3.1<br>関連プロジェ<br>クトの状況に<br>よる影響 | 3.1.1<br>他ドナーのプ<br>ログラムからの<br>影響はあった<br>か                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヨーロッパ特許庁 (EPO) / WIPO が IP Phil の審査官に対し能力向上研修を実施した。これは、特許事務処理プロセスの改善を補強するものであった。</li> </ul>           |

## 評価グリッド (5項目評価)

| 評価設問                                 |  | 調査結果・留意点  |      |           |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
|--------------------------------------|--|---|------|-----------|----|----|-------|------|------|-----|-----|------|------|------|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|------|------|------|-----|------|------|------|------|-----|------|------|-------|------|-----|-----|------|
| 大項目                                  | 小項目                                      |   |      |           |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
| 妥当性                                  |  |   |      |           |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
| 1. プロジェクトがめざす効果は、フィリピンの国家政策に合致しているか  | 1.1. プロジェクトを取り巻く環境の変化(政策、経済、社会的な変化)はあったか | <p>(+) フィリピンの中期開発計画(MTPDP2004-2010)は生産性と国家の競争力の強化の主要因として知識集約型経済を推進している。知財権の保護は同計画により奨励されている。以上から、F/U プロジェクト及び元プロジェクトはフィリピンの国家政策と合致しているといえる。</p> <p>(+) F/U プロジェクトの上位目標(「IP Phil の工業所有権の権利付与がより迅速かつ的確にできるようになる」)及びプロジェクト目標(「IP Phil の特許事務処理プロセスが改善する」)は IP Phil の近代化計画と整合性がある。</p> <p><u>したがって、プロジェクトを取り巻く環境の変化(政策、経済、社会的な変化)はない。</u></p>  |      |           |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
| 2. プロジェクトはターゲットグループ/セクターのニーズに合致しているか | 2.1. IPO の協力内容に対するニーズは高いか                | <p>(+) 2002 年以降特許出願の受理件数は増加傾向にあり、効果的・効率的な特許事務処理が求められている。IP Phil は情報システム戦略計画 (ISSP2005-2009) のなかで、この問題について言及しており、F/U プロジェクトは IP Phil のニーズと合致している。</p> <p>Total No. of Patent Applications received<br/>unit: no. of application</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>year</th> <th>Invention</th> <th>UM</th> <th>ID</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2000</td> <td>3636</td> <td>572</td> <td>819</td> <td>5027</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>2605</td> <td>447</td> <td>698</td> <td>3750</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>918</td> <td>561</td> <td>783</td> <td>2262</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>1941</td> <td>498</td> <td>1010</td> <td>3449</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>2696</td> <td>592</td> <td>1012</td> <td>4300</td> </tr> <tr> <td>2005*</td> <td>2975</td> <td>277</td> <td>569</td> <td>3821</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: BOP Business Plan 11/13/2006<br/>*Regarding the year 2005 is as of August 2005</p> <p>(+) プロジェクトは近代化計画のなかに位置づけられている。</p> | year | Invention | UM | ID | Total | 2000 | 3636 | 572 | 819 | 5027 | 2001 | 2605 | 447 | 698 | 3750 | 2002 | 918 | 561 | 783 | 2262 | 2003 | 1941 | 498 | 1010 | 3449 | 2004 | 2696 | 592 | 1012 | 4300 | 2005* | 2975 | 277 | 569 | 3821 |
| year                                 | Invention                                | UM  | ID   | Total     |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
| 2000                                 | 3636                                     | 572   | 819  | 5027      |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
| 2001                                 | 2605                                     | 447   | 698  | 3750      |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
| 2002                                 | 918                                      | 561   | 783  | 2262      |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
| 2003                                 | 1941                                     | 498   | 1010 | 3449      |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
| 2004                                 | 2696                                     | 592   | 1012 | 4300      |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
| 2005*                                | 2975                                     | 277   | 569  | 3821      |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
|                                      | 2.2. C/P に対する技術移転の手段は適切か                 | <p>(+) 質問票回答によると C/P のほとんどは JICA 専門家からの技術移転方法には満足している様子であった。</p> <p>(+) ①開発業者によるシステムテストの実施、②システム運用テスト、及び③C/P によるユーザー受入れテスト、等システム開発に必要なステップが F/U プロジェクトにおいてすべて実施された。これらステップは、元プロジェクトにおいて、時間の制約上十分に実施できなかった。</p>  |      |           |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |
| 3. プロジェクトは日本の援助政策に合致しているか            |  | <p>(+) 本 F/U プロジェクトの目標は、日本の ODA 政策、IP 戦略及び JICA の国別事業実施計画とも合致している。</p> <p>(+) 対フィリピン援助政策は4つの重点分野があり、JICA はこれら重点分野の協力活動を行っている。本 F/U プロジェクトは、このうち、①の技術的成長のための経済体質の強化の点から見たシステム開発及び④の人材育成と制度づくりの観点から見た知財庁職員の能力向上と合致する。</p>   |      |           |    |    |       |      |      |     |     |      |      |      |     |     |      |      |     |     |     |      |      |      |     |      |      |      |      |     |      |      |       |      |     |     |      |

| 評価設問                    |                              | 調査結果・留意点   |
|-------------------------|------------------------------|--|
| 大項目                     | 小項目                          |  |
|                         |                              | (+) 日本は ASEAN 諸国に知的財産権の適切な保護環境を確立することを推進する『知的財産推進計画』を実施している。   |
| 4. 協力計画の策定過程は適切であったか    | 4.1 意思決定のプロセスは適切であったか        | (+) インタビューの回答によれば、PACSYS エンドユーザーの要求と意見はシステム強化のプロセスで適宜採用されていた。<br>(+) プロジェクトは、多くの C/P、とりわけエンドユーザーの意見を反映させてシステム強化を行うために、彼らを初期の段階から意思決定プロセス参加させた。   |
| 5. 協力計画は必要に応じて適切に変更されたか |                              | (+) プロジェクト期間は 2006 年 3 月に実施された運営指導調査において、10 ヶ月延長が決定された。しかし、元プロジェクトにおいては、第 3 ステージで3つの仕様変更 (PCT、旧法、バックログ入力) のため数ヶ月の遅れが中間評価の時点で予測されたことに対し、短専を増加して対応し、プロジェクト期間の延長という措置は講じられなかった。   |
| 6. 日本の技術に比較優位性はあるか      |                              | (+) 特許庁は世界で初めて特許事務処理システムを確立した。特許事務処理システムに係るこの経験とノウハウは本 F/U プロジェクトの実施に非常に有益であった。  |
| 有効性                     |                              |  |
| 1. 成果は達成されているか          | 1.1. PACSYS が強化され、完全稼働されているか | (+) プロジェクト活動を通じ、97 項目の優先事項が改修され、PACSYS が強化された。<br>(+) PACSYS は 2006 年 7 月にリリースされ、現在は完全稼働している。システム利用者はプロジェクト開始当時の 7 名から 80 名以上増加した。<br>(+) ユーザーの要望、基本設計、詳細設計、システムテスト結果はそれぞれ適切に記録に残されている。これは、IP Phil の業務規則とユーザーの要望に従ってシステムが開発されたことを示している。<br>(+) データベースの整理はプロジェクトチームの支援により主にエンドユーザーによって行われ、2006 年 9 月に完了した。<br>(-) バックログデータの輸入は現在まで完了していない。この結果、データ不足のため公報登録部門においては日常業務で利用されていない。<br>(-) アンケート調査から、「申請入力作業に時間がかかる」、「午後の急がしい時間にはシステムが止まる」、「システムがユーザーに優しくない、難しい」等の意見が出ている。 |

| 評価設問                     |                                     | 調査結果・留意点  |
|--------------------------|-------------------------------------|---|
| 大項目                      | 小項目                                 |   |
|                          | 1.2. 職員の特許事務処理システムを運用・管理する能力は強化されたか | <p>(+) 主要な C/P は PACSYS の主な機能を理解しており、これらを日常業務に利用することができる。</p> <p>(+) C/P が作成したシステム開発仕様書を精査したところ、基本設計、詳細設計が適切に記載されていることが読み取れ、C/P は PACSYS の機能と特性を理解していると判断できる。</p> <p>(+) C/P は、開発業者とミーティングを定期的(各週)に開催し、システム維持に影響のある課題を共有し解決に導いた。</p> <p>(+) PACSYS 利用者からのインシデントレポートは C/P により適切に分析され、業者に送られた。システム障害に必要な材料は C/P が業者に提供した。</p> <p><u>この結果、JET は C/P が PACSYS の維持のため外部リソースを管理できると判断した。</u></p> <p>(+) システム運用・管理ガイド(案)は C/P によって作成されている。同ガイドの構成及び内容を見る限り、C/P の PACSYS 運用能力は高いと判断できる。</p> <p>(+) 2006 年に延べ 101 名のユーザーが研修を受けた。ユーザーは PACSYS を利用するのに十分な知識と技術を習得していると判断できる。ユーザーマニュアルの内容はユーザーが PACSYS を利用する参考書となっている。</p> <p>以上から、JET は C/P の PACSYS 運営管理能力は向上したことを検証した。</p> |
| 2. 成果を達成するための貢献/阻害要因はあるか |                                     | <p>(+) C/P とシステム開発業者との良好な関係</p> <p>(-) JICA とシステム開発業者との契約手続きに時間がかかり、プロジェクトの遅延を生じさせた。業者との契約までに半年がかかった。</p> <p>(-) 計画当初に組み込まれていた特許行政システムの長期専門家の派遣が短専に切り替えられたことは問題分析作業の進行に少なからぬ影響を与えた。システムが稼働していない状況は技術的な問題だけでなく、人的ミス、サーバの問題に起因した。システム担当の長期専門家だけでは、問題点を分析するのが難しく、時間が予定より長くかかった。</p> <p>(-) バックログのエントリー問題。バックログの入力は複雑である模様。1 件を入力するのに約 1 時間の時間を要する。IP Phil のスタッフが日常業務の傍らバックログの入力を行う負担は大きい。</p>  |
| 3. プロジェクト目標は達成されているか     | 3.1. IPO の特許事務処理プロセスが改善されているか       | <p>(+) インタビュー調査等によれば、PACSYS エンドユーザーは PACSYS 導入に伴い特許事務処理が自動化し、改善されたと答えている。</p> <p>(+) システムが完全稼働した結果、事務処理が合理化され、いくつかの手作業が減少した。特に、出願受付、出願人とのコミュニケーション、メール送信等に係る文書処理作業が減少した(質問票回答)。</p> <p>以上から、JET はプロジェクト目標は達成されたと判断した。</p>   |



| 評価設問                                    |                                     | 調査結果・留意点   |
|---|-------------------------------------|--|
| 大項目                                     | 小項目                                 |  |
| 4. プロジェクト目標達成のための貢献要因はなにか               | 4.1 プロジェクト目標達成のためにどの程度成果は貢献したか      | (+) PACSYS は完全稼働し、プロジェクト活動を通じ、C/P の PACSYS 運営管理能力は強化された。2つの成果は必要であり、有機的に結びつきプロジェクト目標を達成させることに貢献した。   |
|   | 4.2 成果以外の貢献要因はなにか                   | (+) C/P が自主的にサーバの障害の対応を行った。<br>(+) C/P はシステム業者が IP Phil においてシステム改修を行っている現場を観察することができた。C/P と開発業者はより良い成果を産出するために多くの議論を重ねた。インタビューした C/P は業者とのコミュニケーションは元プロジェクトのときよりも良好であった旨回答している。C/P と業者との良好な関係はプロジェクトに良い影響を与えた。   |
| 5. 目標達成を阻害した要因はあるか                      |                                     | (-) PACSYS は完全稼働しているが、データ不足のため公報及び登録部門で利用されていない。<br>(-) 老朽化したサーバと OS がシステムの不安定要因となっている。  |
| 効率性                                     |                                     |  |
| 1. 達成されたアウトプットから見て、投入の質・タイミング・量は適切であったか | 1.1. 日本人専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期等は適切であったか | (+) 本 F/U プロジェクトには「システム行政」長期専門家と「特許行政」に係る短期専門家 2 名が述べ 4 回にわたり派遣された。質問調査によれば、専門家の分野及び規模に関しては、ほぼ適正であったとする意見が多かった。<br>(-) ただし、当初の計画にあった「特許行政」長期専門家を短専に変更したことは、プロジェクトの円滑な進行に影響を与えた。  |
|   | 1.2 供与機材の機種、量、投入時期は適切であったか          | (+) 必要な設備・機材は元プロジェクトにより供与された。新規機材の投入は F/U ではなかった。C/P は適切に元プロジェクトで投入された機材を運営管理していた。<br>(+/-) 設備・機材はフィリピンで調達されたため C/P は技術的なサポートが必要な場合にはこれを得ることができる。しかし、サーバと OS の保証期間が 2004 年に終了した。IP Phil にとって老朽化した設備のスベアパーツを入手することは困難となっている。<br>・F/U においてサーバ交換が必要であったとの意見がある。 |

| 評価設問               |                                     | 調査結果・留意点  |     |          |                    |    |                  |    |                   |    |     |     |
|--------------------|-------------------------------------|---|-----|----------|--------------------|----|------------------|----|-------------------|----|-----|-----|
| 大項目                | 小項目                                 |   |     |          |                    |    |                  |    |                   |    |     |     |
|                    | 1.3. C/P 研修の人数、分野、研修内容、派遣期間は適切であったか | <p>(+) C/P の日本研修は元プロジェクトにおいて実施された。11 名が日本で、9 名がフィリピンで研修を受けた。</p> <p>(+) エンドユーザートレーニングはシステム開発業者により 2006 年に実施された。最初の研修はシステムテストが終了したのち 2 月に行われ、その後 3 月と 6 月に行われた。ユーザー研修のタイミングは適切であった。研修ののち、同じ参加者によりユーザー受入れテストが実施されたため、ユーザーの PACSYS 運用能力を見ることができた。3 つの研修参加者は合計 101 名。インタビューによれば、ユーザーは PACSYS を運用することができ、問題が発生した場合には MIS-EDPB 職員に相談すると答えている。</p> <p style="text-align: center;"><b>ユーザー向け研修</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>時 期</th> <th>参加者人数(名)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2006 年 2 月 23-27 日</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>2006 年 3 月 6-8 日</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>2006 年 6 月 9-16 日</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>合 計</td> <td>101</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">出典:IP Phil 資料より作成</p> <p>(-) 外部リソースによる C/P の能力向上研修は予定どおり実施されていない。3 月に実施される予定。</p> | 時 期 | 参加者人数(名) | 2006 年 2 月 23-27 日 | 17 | 2006 年 3 月 6-8 日 | 26 | 2006 年 6 月 9-16 日 | 58 | 合 計 | 101 |
| 時 期                | 参加者人数(名)                            |   |     |          |                    |    |                  |    |                   |    |     |     |
| 2006 年 2 月 23-27 日 | 17                                  |   |     |          |                    |    |                  |    |                   |    |     |     |
| 2006 年 3 月 6-8 日   | 26                                  |   |     |          |                    |    |                  |    |                   |    |     |     |
| 2006 年 6 月 9-16 日  | 58                                  |   |     |          |                    |    |                  |    |                   |    |     |     |
| 合 計                | 101                                 |   |     |          |                    |    |                  |    |                   |    |     |     |
|                    | 1.4. C/P 配置の人数、分野、配置は適切であったか        | <p>(+) C/P の総数は 34 名、うち情報システム部門から 16 名、業務部門から 18 名。</p> <p>(+) プロジェクトはシステムの改修／開発と運用／調整の 2 段階に分かれたが、システム開発部分ではシステム開発分野の C/P がより多くかわり、システム調整の段階ではエンドユーザーが多くかわるといふフレキシブルな体制がとられた。</p> <p>(-) 特に業務に熱心な C/P の離職はプロジェクトに影響を与えた模様(専門家へのインタビュー)</p>   |     |          |                    |    |                  |    |                   |    |     |     |
|                    | 1.5. 日本側負担ローカルコストの適切さ               | <p>(+) 日本側は機材を投入しておらず、ローカルコストの負担金額は 2,388 万 4,647 ペソ(5,787 万 3,000 円)となり、4 年間であった元プロジェクトのローカルコスト負担 1 億 4,165 万円(元プロジェクト終了時評価時の値)と比較して、半分以下であり、適正であるといえる。</p>  |     |          |                    |    |                  |    |                   |    |     |     |
|                    | 1.6. フィリピン側ローカルコストの適切さ              | <p>(+) フィリピン側ローカルコスト負担額も 561 万 2,802 ペソであり、元プロジェクトの 1,744 万ペソと比較して適切であったと考えられる。</p>   |     |          |                    |    |                  |    |                   |    |     |     |

| 評価設問                        |                                       | 調査結果・留意点  |
|-----------------------------|---------------------------------------|---|
| 大項目                         | 小項目                                   |   |
| 2. プロジェクトと関係機関との連携は効果的であったか | 2.1. 民間業者との連携は効果的であったか                | (+) 質問票及びインタビューでの回答において、多くの C/P が F/U プロジェクトでは開発業者との関係が効果的であったと回答している。その理由として、①開発業者側が C/P に対し、多くのアドバイスや提案を述べた点、また、②IP Phil に対してオープンな態度を取り、C/P 側の提案事項に対して前向きな対応をした点があげられた。   |
| 3. プロジェクトの支援体制はプロジェクトに貢献したか | 3.1. 合同調整委員会はプロジェクトに貢献したか             | (-) F/U 実施中には、合同調整委員会は設置されなかった。プロジェクトを客観的にモニタリングした組織がなかったことは、透明性の点ではやや不適切であった。  |
|                             | 3.2. 調査団等からの提言は活用されたか                 | 元プロジェクトの終了時評価において、フィリピン側より次の 2 点の提言が出された。<br>1) C/P が PACSYS のプログラム内容を知るために、PACSYS の統合作業において C/P がシステム開発業者とともに作業を行うことを JICA は認めるべきである。<br>2) また、これら作業を行うと同時に、PACSYS 全体のプログラムやソースコードを C/P が知る機会を与えるべきである。<br>これに対して日本側は、当時の状況からこれらフィリピン側の提案に合意できなかった(詳細は元プロジェクト終了時評価調査報告書参照)。しかし、F/U プロジェクト実施においては以上2つの点は配慮された。その結果、C/P はシステム開発業者の作業にある程度参加し(観察、作業中に意見を述べるなど)、また、必要な技術的な情報を含んだプログラムとソースコードを業者より入手することができた。 |
|                             | 3.3. その他の支援体制は活用されたか                  | (-) 今回調査では認められなかった。   |
| 4. 効率性を貢献/阻害した要因はあったか       |                                       | (+) プロジェクトの初期の段階から、特許業務とシステム管理の両部門から C/P が配置されたため、システム開発は効果的、効率的に実施された。<br>(+) システム開発過程で、C/P と開発業者が討論を重ね、良好な関係を構築しながら開発を進めたことは、プロジェクト達成に向けての貢献要因となった。<br>(-) ただし、当初の計画にあった「特許行政」長期専門家を短専に変更したことは、プロジェクトの円滑な進行に影響を与えた。   |
| インパクト                       |                                       |   |
| 1. 上位目標は達成される見込みか           | 1.1. IPOの工業所有権の権利付与がより迅速かつ的確にできるようになる | (-) F/U プロジェクトの産出効果により上位目標が達成されるか否かを決めるのは現状のところ時期尚早である。   |

| 評価設問                   |   | 調査結果・留意点  |            |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
|------------------------|---|---|------------|---------|------|---------|------|-----------|-----------|-----------|------|------------|-----------|-----------|------|------------|-----------|------------|------|------------|-----------|------------|------|------------|-----------|------------|-------|------------|------------|------------|
| 大項目                    | 小項目   |   |            |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
|                        |   | (+) PACSYS が稼働したため、特許事務処理作業の正確さは増したとするユーザーからの意見が聞かれた。その結果、PACSYS は特許事務処理に係る費用を削減し、IP Phil の収入を増やすであろうと期待できる。しかし、このためには、PACSYS は登録・ポスト登録部門で適切に運用され、特許出願者／登録者から年金を効率的に徴収しなければならない。  |            |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2. その他のインパクトはあるか       |   | (+) PACSYS の改修中に、C/P は、自主的に、PACSYS の支払い請求モジュールを、IP Phil に既存の手数料管理システム(FMS)と連動させることを達成した。これにより、現在、PACSYS データ未整備により現在活用されていない支払い請求モジュールを補填することとなり、当初に予想しなかったインパクトが発生した。<br><br>(-) その他予想されない負のインパクトは発生していない。  |            |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 自立発展性                  |   |   |            |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 1. 政策・制度面からみて自立発展性は高いか | 関連規則、法制度は整備されているか。整備される予定か                        | (+) IP Phil は、情報システム戦略計画(ISSP2005-2009)のなかで4つの戦略とプログラムを設定している。その1つは近代化プログラムであり、事務処理プロセスを機械化することを推進している。PACSYS の開発は、このプログラムのなかに明確に位置づけられている。   |            |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2. 組織・財政面からみて自立発展性は高いか | 2.1. プロジェクト終了後も、PACSYS を運用するため、経常経費を含む予算は確保されているか | (+) IP Phil の 2007-2009 戦略計画が間もなく完成する。PACSYS は IP Phil の収入増加につながる有効かつ効率的なツールとして同戦略の重要な位置に置かれるものと思われる。<br><br>(+) 特許局は今後5年間の IP Phil の収入が増加するとの見込みを立てている。同収入増加の1つのツールとして PACSYS は戦略的に位置づけられている。<br><br><table border="1"> <thead> <tr> <th>year</th> <th>Revenue</th> <th>Cost</th> <th>Balance</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2006</td> <td>9,118,140</td> <td>3,890,960</td> <td>5,227,180</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>11,664,500</td> <td>4,863,700</td> <td>6,800,800</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>14,822,880</td> <td>4,620,515</td> <td>10,202,365</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>18,142,750</td> <td>4,389,489</td> <td>13,753,261</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>22,540,877</td> <td>4,170,015</td> <td>18,370,862</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>76,289,147</td> <td>21,934,679</td> <td>54,354,468</td> </tr> </tbody> </table> <p>PACSYS が登録及びポスト登録部門で適切に利用されれば、特許出願人／権利者から年金の徴収に大きな役割を果たし、IP Phil の収入の増加に大いに貢献することが期待される。</p> | year       | Revenue | Cost | Balance | 2006 | 9,118,140 | 3,890,960 | 5,227,180 | 2007 | 11,664,500 | 4,863,700 | 6,800,800 | 2008 | 14,822,880 | 4,620,515 | 10,202,365 | 2009 | 18,142,750 | 4,389,489 | 13,753,261 | 2010 | 22,540,877 | 4,170,015 | 18,370,862 | Total | 76,289,147 | 21,934,679 | 54,354,468 |
| year                   | Revenue   | Cost  | Balance    |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2006                   | 9,118,140   | 3,890,960   | 5,227,180  |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2007                   | 11,664,500  | 4,863,700   | 6,800,800  |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2008                   | 14,822,880  | 4,620,515   | 10,202,365 |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2009                   | 18,142,750  | 4,389,489   | 13,753,261 |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| 2010                   | 22,540,877  | 4,170,015   | 18,370,862 |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
| Total                  | 76,289,147  | 21,934,679  | 54,354,468 |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |
|                        | 2.2. プロジェクト終了後も、効果をあげていくための活動を実施できる組織の体制はあるか      | (+) BOP と MIS-EDPB のスタッフは協力しながらプロジェクト活動を実施した。これら協力的な活動体制は2つのプロジェクトを通じて形成された。プロジェクト活動の産物である PACSYS の運営管理体制は、プロジェクト終了後も引き続きプロジェクト効果をあげるために継続すると期待される。   |            |         |      |         |      |           |           |           |      |            |           |           |      |            |           |            |      |            |           |            |      |            |           |            |       |            |            |            |

| 評価設問                |                                      | 調査結果・留意点   |
|---------------------|--------------------------------------|--|
| 大項目                 | 小項目                                  |  |
|                     | 2.3. C/P のプロジェクトに対するオーナーシップは高いと思われるか | <p>(+) 質問票及びインタビューへの回答、観察結果からF/UプロジェクトにおいてC/Pのオーナーシップは高いと評価できる。</p> <p>(+) 専門家の以下の見解も C/P のオーナーシップの高さを裏づけている。</p> <p>①C/P はプロジェクトがデータベース整理に関し業者と契約する前から自主的にデータベースの整理を行った。</p> <p>②C/P は自主的にバックログデータの入力を行った(バックログデータの入力はプロジェクトの範囲外、IP Phil による責任事項と整理されていた)。</p> <p>③C/P はサーバ故障への対応を自主的に行っていた</p> |
| 3. 技術面からみて自立発展性は高いか | 3.1. PACSYS は受容されつつあるか               | (+) ユーザーは PACSYS の利用方法を習得しており、PACSYS の有用性を認識している。PACSYS は特許事務処理に必要なツールとして受容されつつある。   |
|                     | 3.2. 資機材の維持管理は適切に行われているか             | (+) C/P 特に MIS-EDPB の C/P の PACSYS 管理能力が向上し、ユーザーの声に基づいて適切に運営維持を実施している。   |
| 4. 自立発展性を阻害する要因は何か  |                                      | <p>(-) PACSYS のアプリケーションシステムは業者により1年間の保証期間しかない。</p> <p>(-) サーバ及び OS の老朽化・陳腐化はシステムの不安定要因となっている。</p>  |

## 第6章 調査総括

### 6-1 結論

本F/Uプロジェクトは、プロジェクト終了まで1ヵ月強を残し、2つのプロジェクト成果（「PACSYSが強化され完全稼働するようになる」及び「PACSYS運用維持管理に係る職員の能力が向上する」）をほぼ達成しており、残る若干の活動予定も、残余期間に実施される見込みである。また、かかる成果達成により、IP Philの特許事務処理の減少による業務円滑化という明確な効果も発現しつつあることが、本調査によって明らかとなった。

プロジェクト終了後においてPACSYSがIP Philに定着するためには、ハードウェアとOSの更新が課題となり、これは今後のIP Philの自助努力に待つべきものであるが、プロジェクトにおけるC/Pのオーナーシップは相当に高く、また、IP Philの業務においてPACSYSの活用が重視されていることから、おおむね高い自立発展性が見込まれるものと予測できる。

### 6-2 提言

調査団は、提言について6-2-1プロジェクト残余期間、及び6-2-2プロジェクト終了後に分け、プロジェクト終了後の提言は、オーバーオールゴールに向けた提言として整理し、以下のとおり提言を行った。

#### 6-2-1 プロジェクト残余期間

##### (1) データ入力

以下のプロセスを併行して実施することを提案した。

①現在審査中の案件について、審査が終了した段階でデータエントリーを行い、後続の事務処理（公報発行、登録事務処理）への業務改善効果の発現をめざすこと。

②既に登録されている出願については、権利期間が有効な更新登録料の管理を優先するため、登録部署で保管している新しい出願から順番にデータエントリーを行うこと。

この2種類のデータエントリーを併行して行うことで、早期に業務改善効果が発現することが期待できる。

##### (2) トータルメンテナンス計画の策定

F/Uでの活動のなかで、特にサーバのリプレースに関し、具体的な作業内容やスケジュール等を明確化していくことが重要である。

専門家及びC/Pがプロジェクト活動の一環として策定するトータルメンテナンス及びサーバリプレースに係る計画をもって、PACSYSのサーバ及びOSのリプレースを可能な限り速やかに実施し、サーバ及びシステムの障害を排除することが望ましい。

#### 6-2-2 プロジェクト終了後

##### (1) PACSYSデータベース維持管理

今後、PACSYSデータベースに蓄積された知的財産権情報が、今後の業務に有効に活用できるよう、蓄積されたデータの問題を発見した場合、データの正誤を判断できる者が修正することが重要である。

データベースに蓄積するデータは、今後も増え続けることから、MIS-EDPBは、データベース容量の監視を定期的に行い、ディスク容量を常に計算し、計画的にディスク増設をしていくことが重要である。

## (2) 将来的なデータ入力

世界的な傾向としての増え続ける出願に対応するデータ入力の負担軽減をどのようにしていくかは、世界中の特許庁での課題となっている。データ入力負荷を軽減するために（例えばPCT-DO出願データを直接WIPOから受領する、又は、出願人から出願書類とともに電子データをメディア添付してもらう等）、方策を考えていくことが必要と思われる。これらを実現するためには、事前にデータ内容等の検討を十分に行うことも必要である。

## (3) PACSYSに蓄積されるデータの活用

PACSYSに蓄積された知的財産権情報は、例えば審査における検索や公衆への情報普及のための情報として、知的財産権庁の更なる活動を促進する貴重な情報である。例えばPACSYSをIP Phil内部の事務処理のみに活用するのではなく、審査のための検索や外部への情報普及へも活用することで、それぞれ独立し開発するよりも、データ作成等の重複を回避でき、投入コストも安くなる。PACSYSデータを活用した、審査における検索の効率化は、審査期間そのものの短縮につながる。また、外部への情報提供は、模倣品対策、企業の経済活動支援、研究開発の促進や技術の移転等、知的財産を取り巻くあらゆる活動の活性化に資するものと考えられる。

## 6-3 教訓

### (1) プロジェクトの計画策定

F/Uにおいては、プロジェクトの個々の活動進捗を管理するためのMaster Scheduleを作成していたが、本プロジェクトは元プロジェクトのF/Uに位置づけられる協力であったため、元プロジェクトのPDMを引き継ぎ、F/U用のPDMを作成していなかった。RD/MMにもPDMは添付されていない（4-2参照）。

フィリピン側評価チームは、F/U協力又はそれに類する協力であっても、プロジェクト開始前にR/D又はM/Mに添付する形でPDMを合意し、すべての関係者に計画を共有すべきであるという意見を述べ、JETはこれを教訓として合同評価報告書に記載することとした。

### (2) プロジェクトの期間

情報システム開発を活動に含むプロジェクトにおいて、小規模のシステム開発はプロジェクト内の人材で開発できることがあるが、PACSYSのようにある程度の大きさのシステムを開発する場合にはそのような手法は事実上困難であり、元プロジェクト及びF/Uではシステムの作成自体を外部のシステム業者に委託し、システムの仕様書の作成、契約業務の管理、納品システムの検査をプロジェクト側で実施することとしていた。

このようなケースでは、システム業者の業務進捗が予定より遅れる場合や、納品システムの検査結果が期待を満たさない場合などにおいて、プロジェクトの進捗が計画どおり進まないことが往々にして起こり得る。外注の技術レベルはプロジェクト外部の要因であるため、プロジェクト側による進捗管理が困難なことが多い。また、IT業者の調達には委託内容が複雑であることから、

手続きに想定以上の時間を要することがある。元プロジェクトの終了時評価調査団報告書においても、システム開発の進捗が計画より遅れたことにより、システムのリリースがプロジェクトの終了間際になったことが指摘されており、ベトナムの類似プロジェクト（工業所有権業務近代化プロジェクト）においてもこれに類する事象が報告されている。

類似プロジェクトにおいては、プロジェクト期間の見積りにおいて、システム開発に十分な期間を配分したPO、APOを策定することが重要と考えられる。

また、上記報告書によると、システムリリースが遅れたことにより、リリース後のシステムの検証と、OJTによる運営維持管理に係る技術移転が十分になされなかったおそれがあり、その後、F/U実施の直接的理由となったPACSYSの障害が発生している。このような経験から、本F/Uではプロジェクト期間を延長し、技術移転のための期間を確保した（5-1-3及び5-3-1（4）を参照）。

類似プロジェクトのモニタリングにおいては、進捗状況を十分に検証し、遅延がある場合はその楽観視を避け、進捗を妨げる要因があれば、必要に応じてプロジェクト期間の見直しも含めた適切な措置を検討する必要があるものと思料する。

### （3）情報システム開発に関するプロジェクトにおける技術移転の重要性

今次F/Uは、元プロジェクトの活動を補完するために、システム維持管理に係るキャパシティ・ビルディングを活動に含んでいる。システム開発に係る協力においては、そのシステムを実施機関に導入するだけでは自立発展性の確保のうえで不十分であり、以下の理由により、同システムに係るC/Pの能力を開発する必要がある。

- ・C/Pが協力終了後にシステムを運営維持管理していくため。C/Pの能力が十分でない場合、のちの運用において重大なシステム障害が発生する可能性が高い。また、この障害に対応する能力がなければ、実施機関でシステムが放置され、使用されなくなる。したがって、システムが大きく複雑であるほど、C/Pの能力開発の重要性と要求度は高くなる。
- ・実施機関の業務プロセスの変更に応じ、C/P自らシステムを改造していく必要があるため。開発システムは、プロジェクトが実施期間中の業務プロセスを基に仕様を定めているが、その後に実施機関の業務プロセスが変更されないことはまれなケースと考えられる。したがって、導入されたシステムがC/Pの手によって継続して仕様変更されなければ、システムは陳腐化し、実業務と乖離することにより、ユーザーが離れ、結果として使用されなくなる。
- ・C/P自ら実施機関の更なるIT化を推進していくため。IP PhilはPACSYSのほかにも複数のシステムを自らの活動として開発し運用しており（このことは本プロジェクトの技術移転と実施機関の自助努力の成果を示しているといえる）、C/Pのキャパシティ・ビルディングの成果は、これら実施機関のIT化活動の全体に波及する。それにより、実施機関の自立発展が実現する。

以上の理由から、システム開発に係る協力においては、システムの導入自体を協力の目的とするのではなく、技術協力の本来のあり方として、かかるシステム開発を通じた技術移転を協力の中心に据えて実施するべきである。

### （4）C/P人員及び日本側専門家の適切な投入（システム設計と業務プロセスの調整）

事務処理システムの仕様は、使用される業務のプロセスに合わせて策定される。したがって、プロジェクトは、ユーザー職員の業務を熟知している必要がある。



また、事務処理システムを導入する際には、ユーザー側の業務プロセスもそれに対応した形に変更する必要が生じる。そのため、システムの開発においては、システムを利用した業務プロセスも併せてデザインしなくてはならない。加えて、システムのリリースにおいては、業務においてシステムを使用するエンドユーザーに対して、システムを利用した業務への移行について理解させる必要がある。

したがって、プロジェクトには、初期の段階から業務側の職員がC/Pとして加わっているべきである。(5-1-6参照)。また、知的財産権行政事務処理のように専門性の高い業務のためのシステムを導入する場合は、SE専門家のみではなく、特許庁のシステム担当職員のような実業務にも精通した日本人専門家を適切に投入することが望ましい。F/Uでは基礎調査により「特許行政」に関し長期専門家の投入までの必要はないと判断され、同分野の短期専門家を適時投入することとなったが、この変更は結果的にプロジェクトのパフォーマンスに影響を及ぼしたとされる(詳細は5-1-3③、5-3-3(1)、5-4-1(2)参照)。

#### (5) アウトソーシングの活用

上述のとおり、大規模なシステムの開発においては外部ベンダーを利用することが通常である。その場合、以下について留意すべきである。

- ・プロジェクト管理においては、専門家とC/Pに加えて、委託業者との連携を密にとり、実施機関と委託業者の間の信頼関係も醸成することが重要である(5-1-8、5-4-2(1)参照)。
- ・業者の選定にあたっては、第1回の委託先の選定は競争入札等によって広く公募し、信頼性・技術力ともに高い業者を選定すべきである。一方、第2回以降の委託先選定では、特に情報システム開発の委託においていえることであるが、既に開発の一部が進んでいる状態において第1回の委託先以外のベンダーを調達するのは、プロジェクトにとっても、また受託者にとってもリスクが高い。したがって、第1回の契約業者の評価が十分高いものであれば、第2回以降は特命随意契約による調達方法を検討すべきである。  
その場合、当然ではあるが、第1回目の契約では特に注意深く業者を選定する必要があり、また、業者が第2回以降の契約において第1回と同じ担当者を配置できるかどうかにも留意しておくべきである。
- ・今回の調査において、JICA側の業者調達手続きに時間を要したために、システム開発の開始時期が遅れ、結果としてプロジェクトの進捗の遅延を惹起したという意見が、日本人専門家、フィリピン側C/Pの両者から報告されている。かかる調査結果に基づき、JETは、同手続きがプロジェクト進捗の遅延を招くことがないように配慮すべきことを、類似プロジェクトへの教訓として合同評価報告書に報告した。なお、システム業者の現地調達においては、その専門性の高さから、競争入札の実施は難度が高い手続きになるため、相応の時間がかかることが予想される。したがって、計画策定時に現地入札手続き期間に余裕のあるスケジュールを組んでおくことも重要と考えられる(5-1-3①、5-4-2(2)参照)。
- ・プロジェクトは、アウトソーシングによるシステム開発手法に係る技術移転を十分に行うべきである。システム開発を外注委託する場合であっても、予算措置のみでシステムを開発できるものではなく、委託契約にあたっては、システムの仕様の作成、信頼ある業者の選定、業者による業務の監督、納品システムの検収を適切に行える必要があることを、あらかじめC/Pが十分

理解し、その手法を身につけることが重要である（5-2-3、5-4-2（1）参照）。

- ・大規模システムの開発後においては、プロジェクト終了後のシステム維持やエラー対応にも、外部ベンダー（通常、システム開発時の委託先と同一の業者、同一の担当者が好まれる）の利用を想定するケースが多いが、メンテナンスの方針については、あらかじめC/Pと十分調整しておく必要がある。

特に、実施機関は、（例えばメンテナンスコストを抑えるために）システム運営保守を内部人材のみによって実施したがる場合がある。また、途上国の事情によっては、システム業者の人材流動性が高く、委託先業者の開発チームのメンバーが、開発終了後に他の業者に移ってしまうこともあるので、注意が必要である。元プロジェクトでは、メンテナンスを内部で行う方針をもつIP Philと、外部の業者の利用を想定していたJICA側との間で、意見の一致を得ることができなかった。この経緯については、元プロジェクトの運営指導評価調査団報告書、及び、終了時評価調査団報告書に詳細に述べられている。

#### （6）外部ベンダーから実施機関へのソースプログラムの引き渡し

プロジェクト終了後に実施機関が自立的にシステムを改善、維持管理するために、プロジェクトは、C/Pにシステムの詳細な仕様について技術移転することと同時に、ソースプログラムを実施機関に移転しなくてはならない。そのために、外部業者を利用する場合、知的財産権の取り扱いも含め、ソースプログラムの引き渡しについて契約時に取極めを行うことが望ましい。

元プロジェクトにおいては、ソースプログラムの引き渡しについてフィリピン側から要求があり、JICA側はそれを受け入れ、プロジェクト終了後に外部業者からの最終的な引き渡しが完了している。

#### （7）システムの再調整（Refinement）の必要性

大規模なシステム開発においては、はじめからすべての仕様要件をもれなく仕様に盛り込むことは困難なことが多いため、システムの仕様をユーザーの業務プロセス及び要望を十分に考慮して策定したとしても、一度システムの仕様を確定してリリースしたあとに、ユーザーからのシステム要件に対する要望を聴取する等して、システムの仕様漏れを洗い出し、システムを再調整することが、システムの定着化を図るうえで有効である。また、ユーザー側からも、システムの仕様が確定され、システム作成段階に入った段階で、あるいはシステムがリリースされたあとにも、仕様漏れの発見等により、仕様変更が追加的に要請されることがある。今次F/Uにおいても、システムエンハンスメントに係る業者調達後にIP Phil側から43項目の仕様変更の要請がなされたが、システム再調整の必要性を年度計画で十分考慮していなかったため、JICA側は厳しい判断を迫られることになった。

原則として、情報システムにおいては、仕様変更は継続的に実施されるべきものであり、プロジェクト期間中に実施機関が仕様変更を要請することは、実施機関がシステムの仕様を理解し、より良いプロジェクトの成果を得ようとする積極性を意味するものであるから、プロジェクト内で可能な限り対応すべきである。システム仕様への要望を既に締め切っているという理由ですべての仕様変更要望を拒絶することは、プロジェクトと情報システムそのものへの不信感を生み、プロジェクトに良い影響を与えない。

しかしながら、プロジェクト実施期間は有限であり、仕様変更要請のすべてに対応し続けるこ

とは不可能であるから、実施機関からの意見を十分に聴取したあとは、一度システムの仕様を確定してリリースしたあと、プロジェクト内で実施する項目と、実施機関が自ら実施すべき項目を明確化して、プロジェクトでの対応が不可欠な仕様変更項目に対してのみシステム再調整を行うのが合理的な方策であると考えられる。今次F/Uでは、43項目の仕様変更要請を精査し、即時対応が不可欠な3件のみ、システムエンハンスメント契約に含めて実施することとし、そのほかの項目については、翌年度にシステム調整を行うこととして、そのなかで考慮することとした。すなわち、翌年度の2006年7月にシステムのリリースによってユーザーに機能を提供したあとに、改めてユーザーニーズを聴取し、システム改善項目のリストアップを行った。その際に、ユーザーによる要望のすべてをプロジェクト内で対応するのではなく、ユーザー要望に優先度を付与し、プロジェクト内で実施すべき項目の抽出を行った。一方、重要度、緊急性が低い要望は、実施機関自らが実施するか、ユーザーの業務プロセスを改善することで対応することで、プロジェクトの自立発展性の担保を図っている<sup>1</sup>。

#### (8) 法改正への対応

元プロジェクトでは、2001年にフィリピンが特許協力条約（PCT）に加盟したことからPACSYSの要求仕様が追加され、これに対し短期専門家を追加投入することで対応した。

このように、知的財産権に係る法制は、国際情勢や国内の技術力の発展等に伴い、比較的頻繁に改正される。法改正によって業務も変化するため、システムに求められる仕様も大きく変化することがある。そのため、プロジェクトは、実施機関との連携を密にし、法改正に関する情報を早期に入手して、かかる外部要因に対する対応を図ることが重要である。

#### (9) システム運営維持に必要な予算の明確化

通常、開発された情報システムは問題を内在しており、リリース後にその問題が顕在化する。また、想定されないシステムの運用手法によって、システムトラブルが発生するケースもある。システムが完全稼働したあとは、ユーザーの業務への影響を最小限にしながら、必要に応じて外部業者を利用してこのような問題に対処していく必要がある。

プロジェクト期間内には、上記問題に対して日本人専門家の協力の下にプロジェクト予算によって対応するため、実施機関は往々にして上記のシステムメンテナンスに係る人的・予算的負荷を軽視する傾向がある。元プロジェクト及びF/Uにおいても、まだ発生していない障害に備えて予算を措置するという考え方について実施機関の理解を得られにくかったという報告が専門家からなされている。

プロジェクトは、システムの開発後の恒常的メンテナンスや機材更新に必要な年間予算、人的配置及びそれらの重要性についてつまびらかにし、実施機関に理解させるべきである。また、業者委託契約においては開発システムのワランティを十分に確保しておくことも有効である。（1つのシステムを構築するのに複数の業者と委託契約を結ぶ場合は、業者の責任範囲が分割されるた

<sup>1</sup> 具体的には、ユーザーから寄せられた100件程度の意見を分析した結果、業務を中断させるような致命的支障は皆無であったが、(A) 現状のままでは特に業務上の負荷が大きく、早急に調整が必要と考えられる7項目、(B) 業務上の負荷は大きい緊急性は高くない8項目、(C) 特許行政上重要な機能、又は業務負荷軽減に資すると考えられるものの緊急性はない13項目が明確化された。このうち(A)をプロジェクト内で対応することとし、(B)についてはIP Philで対応が検討される項目であるが、予算上の制約が発生することも考えて、(B1)3項目、(B2)3項目、(B3)2項目として優先順位をつけた(F/U短期専門家「特許行政3」業務完了報告書より)。

め、注意が必要である。)

実施機関が上記のための予算を確保できない場合、キラーアサンプションにもなり得るので、特に案件立ち上げの際にはメンテナンスコストとそれに対する実施機関の対応能力を十分考慮して、過大な規模の協力とならないように留意すべきである。また、実施にあたっては、実施機関の予算に応じて、オープンソースソフトウェアの活用など、メンテナンスコストを低減する工夫も考慮すべきである。

#### (10) ハードウェア及びソフトウェアの更新

情報システムに係るハードウェア及びソフトウェアは、他の供与機材よりも早く陳腐化すると考えられる。その理由として、第1には、情報分野の技術的進歩が早いため、第2には、システムに使用されるサーバや市販ソフトウェアのメーカー保証期間が完了すると、トラブルによるリスクが飛躍的に高まるためである。機材の投入においては、かかる保証期間に留意し、将来的に機材・ソフトウェアを更新すべきタイミング、必要な予算、その手法についても技術移転を行うことが望ましい(6-2-1(2)、7-5参照)。

場合によっては、プロジェクト終了後に、実施機関がプロジェクトによって開発されたシステムを放棄し、新たにシステムを開発する方が効率的と判断する場合もあるが、システムに蓄積されたデータベースが後継システムに引き継がれるのであれば問題はなく、健全なシステム管理のあり方だといえる。

#### (11) バックログデータ入力及びデータベースメンテナンス

事務処理システムが開発された直後は、これまで紙で処理されていた業務をシステムに移行するため、データの電子化のために一時的に負荷がかかる。プロジェクトに係るデータエントリーのために必要に応じて適切な投入を行うことが有効である。また、プロジェクト計画にそのための期間を設けておくべきこともフィリピン側評価チームから提言され、その旨合同評価報告書に記載した。

さらに、システムが業務において利用されることにより、システム内に業務情報が蓄積されていくことになるが、このように電子化された知財情報は、知的財産権庁が種々の業務において活用することが可能なため、システム自体以上に重要な財産となる。知的財産権庁においては、知財情報は事務処理システムという「箱」を取り替えながら半永久的に保存され、蓄積されていくべきものである。

したがって、データベースの保守管理には技術的に十分な措置がとられるよう、必要な技術移転を図り、各調査団やモニタリングにおいて必要な提言を行うことが望ましい(6-2-2参照)。

## 第7章 調査団所見

### 7-1 団長所見

#### 7-1-1 元プロジェクトとの関係

本調査にあたっては、本F/Uプロジェクトが名称のとおり元プロジェクトのフォローアップとしての位置づけにあることから、F/Uの評価を通して元プロジェクトからの経緯を概観できるような調査結果をめざして実施した。そこで、元プロジェクトのプロセスや実績がF/Uプロジェクトにどのような影響を与えたと考えられるか、本節において触れておきたい。

過去の資料や関係者からの報告を総合すると、元プロジェクトの以下の複合的な要因が、のちのPACSYS停止と、同システムが業務上使用されない状況を惹起した直接的／間接的要因となったと考えられる。

- ①プロジェクト3年目以降に新たに開発システムが追加されたことにより業務量が増大し、終了時評価調査時点で約7ヵ月の遅れが生じた。
- ②上記の追加システムの開発の重要性は理解されていたが、プロジェクト期間の延長等、新たに開発期間を確保するための措置が図られなかった。
- ③プロジェクト進捗の遅延が終盤の活動を圧迫し、システム運営維持管理に係る技術移転が十分に成されなかった。
- ④同様の理由で、プロジェクト終盤に、全体システムの最終調整が十分に成されなかった。
- ⑤プロジェクトの直前／実施中に法改正による大規模な業務フロー変更が生じたため、システム調整においてユーザー側から十分な仕様検討がなされなかった。

以上により、PACSYS停止・復旧から約1年後に本F/Uプロジェクトが開始されるに至った。

しかしながら、元プロジェクトは、知的財産権行政の近代化（IT化）に係る分野で初めて実施された技術プロジェクトであり、多くの貴重な経験と教訓をもたらした協力であったともいえる。実際に、元プロジェクトに遅れて実施されている同分野のプロジェクト（本F/Uプロジェクト、ベトナム工業所有権行政近代化プロジェクト、ベトナム知的財産権情報活用プロジェクト等）においては、元プロジェクトの経験を生かしながら、一定の成功を収め、あるいは順調に進捗している。

特に、本F/Uプロジェクトにおいては、当初想定していた以上のシステム改善項目が抽出されたことに対し、予定の実施期間内に終了しない可能性を考慮して、2005年半ばごろから関係者間で検討を行った結果、プロジェクト期間を延長することとした。プロジェクト計画を硬直的に適用せずに柔軟な対応を図ったことが、成果達成に大きく寄与したことは第5章で評価されているとおりであるが、このことは元プロジェクトで得た知見が十分に生かされた結果の判断であったと考えられる。

[なお、今次協力はPACSYSのシステムトラブルに対応して応急処置的に開始され、係るPACSYSの問題の分析もプロジェクト専門家のタームズ・オブ・レファレンス（TOR）に含まれる形で実施された経緯があることから、開始当初におけるプロジェクト期間の正確な見積りは困難であった。事前に十分なシステム問題分析を実施したうえで協力を開始するべきであったという原則論もあるが、実際には専門家はC/Pと共に約11ヵ月を費やして上記改善項目の洗い出しを行っていることから、事前の調査によって問題分析を実施することは現実的ではなかったと推測される。]

また、PACSYSリリース後にシステム再調整を行うための十分な時間とプロジェクト予算を確保し、業務とシステム仕様のマッチングを確保したことも、元プロジェクトの経験によりその重要性が十分認識されていたためである。

F/Uにおいて元プロジェクトの知見が十分活用された重要な要因として、以下の3点が考えられる。

1点目は、元プロジェクトの専門家体制において重要なポジションにあった土屋長期専門家を、F/Uの長期専門家として投入できた点である。これにより、元プロジェクトの属人的経験が直接引き継がれることとなった。同専門家は、F/U延長時にも交代されることなく引き続き赴任し、F/Uの成果達成において主要な役割を果たしたことは論を待たない。2点目として、元プロジェクトの主要C/PがF/Uにおいても変更されなかったことであり、これによっても同様の効果があったものと考えられる。3点目は、元プロジェクト、F/U共に経済産業省特許庁の専門的見地からの全面的な支援が得られたことである。特許庁は元プロジェクトにおいても4名の長期専門家を提供していたことから、2つのプロジェクトの間の経験の継承において大きな寄与があった。同庁からは、F/Uにも短期専門家が適時複数回派遣されたことに加え、現地側の土屋専門家を陰に日向に効果的にサポートし、プロジェクトの実効性に大きく貢献していることについて特筆しておきたい。

#### 7-1-2 今後の課題

前述のとおり、F/Uプロジェクトはほぼ成果を達成したと評価でき、更なるプロジェクト期間の延長やフォローアップ協力の実施の必要性は見いだせない。しかしながら、プロジェクト終了後の自立発展性においては、後述の7-2、7-5に詳細が述べられているとおり、若干の課題を残している。かかる課題解決の重要性については、実施機関は十分に認識しているものの、今後必要な措置が図られていくか、確認する必要がある。プロジェクト終了後に、事後評価等の形でプロジェクトの自立発展性の評価を行う必要があるものと思料する。

#### 7-2 IP Philの組織体制・予算措置

元プロジェクト初期には、MIS-EDPBには4名の職員しか配置されていなかったが、元プロジェクト期間中に人員配置が強化された。現在もMIS-EDPBに27名の人員が配置されており、PACSYS維持管理のための組織体制は十分整っているといえる。

一方、予算措置については、特に、PACSYSのハードウェアと基本ソフトウェアのリプレースが急務となっているため、C/PがIP Phil長官にそのための予算申請を行っているところである。合同評価チーム内の協議において、サーバリプレース等に係る予算措置を速やかに図るべき、という提言を報告書に盛り込むべきことを、フィリピン側から求める場面が何度かあったが、これは、同報告書をもってIP Phil長官に予算を申請しようとする意図に基づくものと推量される。すなわち、このことは、C/Pが上記予算措置の必要性を十分意識しているものの、いまだ上層部の合意を得るには至っていないことを示唆している。

これに対する予算確保手段として、IP Phil特許局の報告によると、IP Philは、特許、実用新案、意匠の出願手数料（Filing Fee）及び登録料（Annuity）による収入が今後5年間で増加すると見込んでいるが、これはIP Philに対するPCT-DO出願の近年の増加に基づく試算であり、IP Phil全体の将来的な収入の増加が確実であるということとはできない。また、2006年1月から政府からの補助金が全額カットされ、IP Philが独立採算制<sup>1</sup>に移行したことも留意すべき点である。

ただし、PACSYSの運用により、登録料の未納者に対しレターを発行する機能が稼働する予定であり、IP Philは、この機能による直接的な収入の増加を期待している。

<sup>1</sup> 日本特許庁の予算は昭和57年に設置された特許特別会計によって賄われており、一般会計から切り離された予算運営がなされている。米国特許商標庁も1990年から独立採算制をとっている。ただし、特許商標庁の収入の一部（毎年10%前後）が連邦政府の予算に回されている。

プロジェクトの自立発展性の観点から、IP PhilにおいてPACSYSの維持に係る必要な予算が措置されるか、引き続き注視していく必要がある。

### 7-3 技術移転実施状況

F/Uでは、プロジェクト開始当初よりMaster Scheduleに基づいて進められ、2006年3月の運営指導調査以降では、12項目の技術移転活動が実施されたところである。技術移転は、システム開発工程管理、その後のメンテナンス等にも配慮した技術移転項目で構成されており、特段の問題はないと判断できる。

また、これら技術移転活動での人材育成の成果を裏づける根拠として、例えば、調査団による庁内視察の際にシステム機能やその活用方法についてC/P自らが、調査団に詳細に説明、調査団質問への的確な回答等、及び、障害報告がエンドユーザーからシステム部門で集約され文書で管理されている点などが実際に確認され、C/Pの人材育成効果が認められた。

ただし、メンテナンス計画作成と外部機関でのトレーニングについては、現在実施中でプロジェクト終了までに完了できる見込みとなっている。

### 7-4 システム利用状況とIP Phil職員の反応

各処理部門の職員は、出願から登録まで、テストや実際のシステムを利用した業務運用を通じ、効率化される等、総じて好印象を抱いている。しかしながら、登録、公報部署では、一部データの整備遅延により業務運用ができていない状況である。ただし、当該部署職員のシステム早期利用に対する期待及び要求度は高く、現在、IP Philが、データ整備を継続している。また、一部機能には、更なる業務効率を求めるユーザーからのメンテナンス要求があるものの、過去リファインメントで対応したような、対応しなければ業務が破綻するような重大な問題はなく、いわゆる、マイナーチェンジ要求であり、今後、IP Phil自身による維持管理のなかでメンテナンスされればよいものと思料する。

結果として、システムは、課題はありつつも、広くIP Phil職員に受け入れられ、活用されており、十分活用が見込まれる状況と結論することができる。

### 7-5 システム維持管理状況、及びサーバ、OSの更新について

現状でのシステム維持管理状況について、IP Philによる障害対応は十分機能しており、特段の問題は見受けられない。また、今後増え続ける出願のシステムへの蓄積に対しデータベース容量の監視等を合同評価チームにより提言したことにより、継続監視が見込まれる。

しかしながら、1999年から導入された機材は、次世代機種、新OSの発売によりメーカーサポートが終了しており、いわゆる、ライフサイクル（導入5～7年）が終了した状況である。この課題を解決するためには、早急に物理的リプレースをする必要がある（なお、物理的リプレースは、2006年3月の運営指導調査の際に本件プロジェクト協力の枠外とする位置づけで整理されている）。合同評価チームで提言したように、残るプロジェクト活動（メンテナンス計画の作成）のなかで、今後のIP Philでのシステム統合計画を意識した、サーバ等のリプレース計画を明確にし、IP Phil、及びC/Pに対し、予算措置の必要性を周知・指導していく必要がある。

### 7-6 次期協力の要請について

平成19年度要請として、IP Philが特許電子出願システムに係る協力をフィリピン国家経済開発庁

(NEDA) に提出していたが、同要請はNEDAによる審査により要請されないことと判断され、わが国に要請されなかった。

調査期間中の協議において、IP Philから同要請の検討状況について質問があり、これについて、① 上述のとおり回答したうえで、②実施のためには再度要請の必要があること、③実施にあたっては、今次F/Uの終了後、しかるべき調査を実施し、F/Uの自立発展性が担保されたうえで実施すること、について先方の理解を得た。