

職務発明の対価の額とそれ以外のインセンティブによる技術者評価方法

小 田 哲 明*
 杉 光 一 成**
 玄 場 公 規***
 石 田 修 一****

抄 録 職務発明の対価を求める訴訟が未だに収まらない。これは、今までの研究開発の成果に対する評価方法が使用者（企業）の見地から決められたものであったため、従業者が職務発明の評価に納得していないことが要因となっていた。本研究では、技術者の評価方法について、従業者の観点から調査・分析を行う。特に、従業者が職務発明を行う上でインセンティブとなる要素について検討するとともに、従業者が十分に納得し得る評価方法について検討した。具体的には、研究開発に従事する技術者を対象に研究開発成果に関する意識調査を行い、この結果を基に技術者に対する評価方法について明らかにした。

目 次

1. はじめに
 1. 1 本研究の背景
 1. 2 本研究の目的
2. 既存研究
3. 本研究の調査
 3. 1 アンケート調査
 3. 2 アンケート調査結果
4. 本研究の分析と考察
 4. 1 職務発明の評価と製品開発のインセンティブにおける関連性
 4. 2 職務発明の評価と対価の上限における関連性
5. 結 論
6. おわりに

に対して提起された光ディスク読取装置に関する職務発明訴訟¹⁾では、東京高等裁判所により228万円の対価支払命令がなされた。また、日亜化学工業株式会社に対して提起された青色発光ダイオードに関する職務発明訴訟²⁾では、8億4,000万円で和解が成立した。これらの判例を精査してみると、従業者が職務発明に対して十分な対価を得られなかったことが契機となっている。

このような軋轢は、なぜ生まれたのだろうか。特許法第35条は職務発明について規定しているが、平成16年改正前の規定では、対価は、その

1. はじめに

1. 1 本研究の背景

従業者による職務発明対価訴訟が未だに収まらない。例えば、オリンパス光学工業株式会社

* 大阪大学大学院工学研究科 特任准教授
Tetsuaki ODA

** 金沢工業大学大学院工学研究科 教授
Kazunari SUGIMITSU

*** 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 教授 Kiminori GEMBA

**** 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 教授 Shuichi ISHIDA

発明により使用者等（企業）が受けるべき利益の額及びその発明がされるに当たっての使用者等（企業）の貢献度を考慮して定められることを規定しており、使用者の利益および貢献度が強調されていた。このため、使用者（企業）の定める職務発明の補償規程が従業者に周知されている場合は、職務発明に対する相当の対価は、補償規程に従って決定されるとの見解が主流であった。

しかし、オリンパス光学工業株式会社に対する職務発明訴訟において、「従業者等は、当該勤務規則等に、使用者等が従業者等に対して支払うべき対価に関する条項がある場合においても、これによる対価の額が同条第4項の規定に従って定められる対価の額に満たないときは、同条第3項の規定に基づき、その不足する額に相当する対価の支払を求めることができる」と判示され、従業者は必ずしも補償規定に従わなくとも正当な対価を得られることが示された。また、産業構造審議会の特許制度小委員会報告書³⁾においても、「対価の決定が……不合理である場合には、従業者等に『相当の対価』を請求する権利を認めるべきである。上記の不合理性の判断においては、使用者等と従業者等との間での決定の自主性を尊重することの重要性にかんがみ、対価の決定の手續面を重視すべきである」と提言され、合理的な対価を決定するための適正な手續が重要であることが示された。

このような経緯に鑑み、平成16年に特許法第35条が改正され、第4項において「契約、勤務規則その他の定めにおいて前項の対価について定める場合には、対価を決定するための基準の策定に際して使用者等と従業者等との間で行われる協議の状況、策定された当該基準の開示の状況、対価の額の算定について行われる従業者等からの意見の聴取の状況等を考慮して、その定めたところにより対価を支払うことが不合理

と認められるものであつてはならない」と規定され、第5項において「前項の対価についての定めがない場合又はその定めたところにより対価を支払うことが同項の規定により不合理と認められる場合には、第3項の対価の額は、その発明により使用者等が受けるべき利益の額、その発明に関連して使用者等が行う負担、貢献及び従業者等の処遇その他の事情を考慮して定めなければならない」と規定された。また、参議院経済産業委員会の付帯決議により、「職務発明については、使用者等と従業者等との間で行われる協議など適正な手續を踏まえて職務発明が企業において整備されるよう、その促進に努めること」が議決された。これにより、法律面からは対価の支払いに関する合理的審査や合理的手續が担保されることになった。

以上のように、訴訟では主に対価の額が争点となり、改正法では対価の合理性が論点となっているが、原告（従業者）が提訴に至った要因として、対価以外に、技術者としての評価や研究環境などの待遇を得られなかったことを挙げる場合も少なくない。しかしながら、このような対価以外のインセンティブについて、従業者の立場からはあまり議論されていない。また、職務発明訴訟の件数は少なく、従業者が対価の額についてどのような認識を持っているかということについては、未だ精査されていない。

1. 2 本研究の目的

本研究の目的は、使用者（企業）の立場からではなく、従業者の立場から技術者の評価方法を明らかにすることである。具体的には、職務発明の対価以外のインセンティブによる評価方法および対価の額について、従業者の意識調査の結果を分析する。

2. 既存研究

職務発明の評価方法に関する既存例として、

営業利益が資本力、営業力、技術力の3つの要素によって決まるとの考えに基づき、それぞれの比重に応じて技術力の寄与度を算定することで職務発明を評価する手法がある⁴⁾。また、特許性、事業可能性、および技術的価値の観点から職務発明を評価する手法がある⁵⁾。さらに、技術を製品開発技術と研究開発技術に区分して行い、性能向上、コストダウン、および商品性向上の面から評価する手法がある⁶⁾。しかし、これらの評価方法は、企業が職務発明の対価を算定する際に用いられる評価方法であって、従業者の立場に立脚した評価方法であるとは言い難い。

また、職務発明対価訴訟に見られるように、売上高に実施料率および発明者の貢献度を乗じて対価の額を算定する手法がある²⁾。このような会計的手法の他の既存例としては、特許権取得に要したコストを基準とするコストアプローチ、類似製品の市場取引を基準とするマーケットアプローチ、将来の期待収益を基準とするインカムアプローチなどがあり、インカムアプローチについてはDCF（ディスカウント・キャッシュフロー）法が用いられる⁷⁾。しかし、これらの会計的手法は、金銭的インセンティブを前提としており、金銭以外のインセンティブを考慮していないため、従業者のモチベーションを考慮した総合的な評価方法となっていない。また、会計的手法は、金銭以外のインセンティブを考慮していないため、金銭的インセンティブと金銭以外のインセンティブにより研究開発の成果に対する評価を相互補完することの有効性について議論されていない。

3. 本研究の調査

3.1 アンケート調査

本研究では、従業者の立場から技術者の評価方法を明らかにするために、職務発明に関する

特許出願を経験したことがある従業者に対し、択一方式のアンケート調査を行った。

アンケート調査の対象者は、A株式会社の製品開発技術者である。具体的には、映像音響に関するソフトウェア開発者および電気回路設計者であって、2005年～2007年に特許出願をしたことがある製品開発技術者である。A株式会社は日本の大手総合電器メーカーで、連結売上高が数兆円規模のグローバル企業である。アンケート調査は、電子メールによる質問回答形式により行った。

本研究でのアンケート調査では、90名の製品開発技術者のうち77名から回答を得た（回答率約86%）。アンケート調査の実施期間は、2009年1月26日～2月6日である。

3.2 アンケート調査結果

(1) 製品開発技術者の属性

図1は、製品開発技術者の職場における立場に関し、アンケート結果を示したグラフである。質問事項は「貴方の職場における現在の立場についてお聞かせください。」であり、選択肢1～5（1. もっぱら一人で技術開発（製品開発含む以下同）する技術者、2. グループ（チーム）で技術開発する技術者の一員、3. 複数人からなる技術者のグループ（チーム）のリーダー、4. 現在は直接技術開発に従事することはない管理者、5. その他

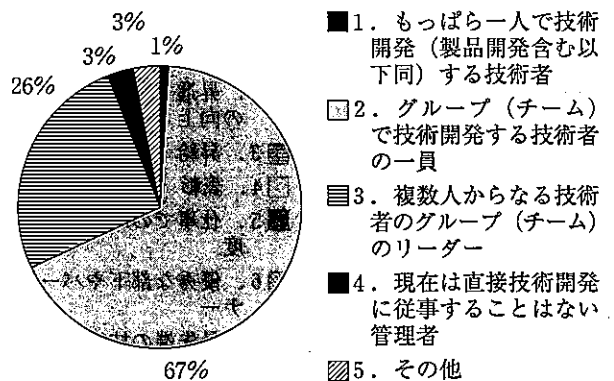


図1 技術者の職場における立場

ない管理者、5. その他} を用意し、製品開発技術者に1つを回答してもらった。

その結果、回答者のうち93%が製品開発グループの一員(67%)かリーダー(26%)である。ほとんどが現場の技術者であるため、従業者の見地による技術者の評価方法を明らかにする上で有効であると考えられる。

(2) 職務発明に対する評価

従業者の見地による職務発明に対する評価方法は、金銭的評価方法もあれば、金銭以外の評価方法もある。例えば、金銭的評価方法としては、報償(補償)金、昇給・賞与などがある。金銭以外の評価方法としては、昇進・昇格、表彰、職場環境、余暇などがある。金銭的評価方法が重視されがちであるが、従業者は現実にはどのような評価方法を希望しているのかを調査することが、職務発明の適切な評価を行う上で重要である。

図2は、職務発明の評価に関し、アンケート結果を示したグラフである。質問事項は「職務発明に対する見返りとして得たいものは何ですか。」であり、選択肢1~8 {1. 報償(補償)金, 2. 昇進・昇格など地位の向上, 3. 昇給・賞与への反映, 4. 表彰(名誉的なもの), 5. 仕事での時間の自由度, 6. 優秀な部下やパートナー, 7. 最先端の技術環境, 8. 長期休暇} を用意し、製品開発技術者に1つを回答

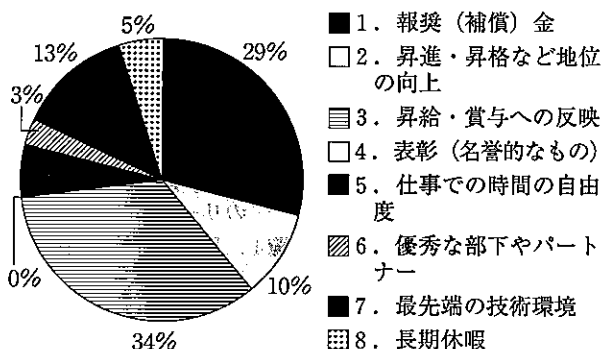


図2 職務発明に対する評価

してもらった。

その結果、「3. 昇給・賞与への反映」と「1. 報償(補償)金」と回答した製品開発技術者が最も多く、それぞれ34%と29%を占めた。このような職務発明に対する対価的処遇を選択した製品開発技術者は、合わせて63%を占めた。対価的処遇以外の選択肢で最も多く選択されたものは「7. 最先端の技術環境」であって、13%を占めた。一方、「4. 表彰(名誉的なもの)」を選択した製品開発技術者は皆無であった。

(3) 製品開発のインセンティブ

製品開発技術者に製品開発のインセンティブを与えることは、企業におけるイノベーションを持続させるためにも重要である。但し、上記の職務発明に対する評価は特許出願または特許登録ごとに評価される(例えば、職務発明に関する評価は1年に数件程度である)のに対し、製品開発は製品開発技術者にとって継続して日常的に行われる職務であるため、長期的持続的に製品開発技術者のモチベーションを高めるインセンティブを与えることが重要である。

図3は、製品開発技術者の製品開発におけるインセンティブに関し、アンケート結果を示したグラフである。質問事項は「貴方にとって製品開発のインセンティブとなるものは何ですか。」であり、製品開発のインセンティブとな

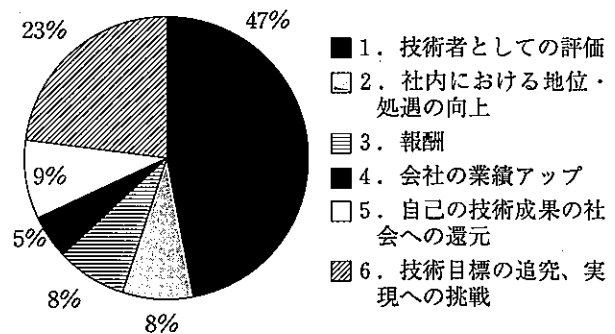


図3 製品開発のインセンティブ

るものについて、選択肢1～6（1. 技術者としての評価, 2. 社内における地位・処遇の向上, 3. 報酬, 4. 会社の業績アップ, 5. 自己の技術成果の社会への還元, 6. 技術目標の追究、実現への挑戦）を用意し、製品開発技術者に1つを回答してもらった。

その結果、最も多かったのが「1. 技術者としての評価」であり、47%を占めた。一方、「3. 報酬」と回答した製品開発技術者は8%に止まった。このように、製品開発におけるインセンティブとして、金銭的インセンティブ以外のインセンティブを挙げる製品開発技術者がほとんどであった。

(4) 対価に関する上限の有無

職務発明の対価の額の合理性について、従業者がどのような認識を持っているかを調査することは、無用な職務発明対価訴訟を抑制するためにも重要である。特に、対価の額が高額になる場合に、対価の額に上限を設けるか否かに関して、従業者の認識について調査することは、従業者のモチベーションを維持しつつ企業の高額訴訟リスクを軽減するためにも重要である。

図4は、対価に関する上限の有無に関し、アンケート結果を示したグラフである。質問事項は「報償（補償）金に上限を設けることについて尋ねます。」であり、選択肢1～4 {1. 報奨（補償）金に上限が設けられてはならない、

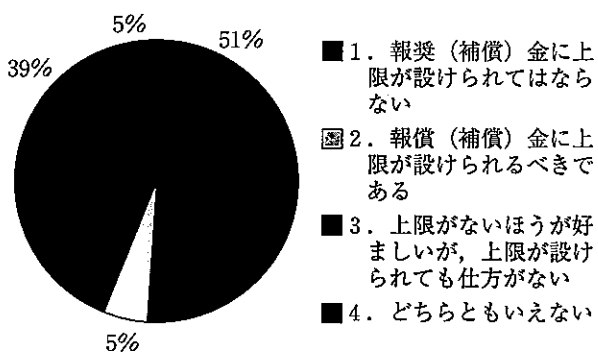


図4 対価に関する上限の有無

2. 報償（補償）金に上限が設けられるべきである, 3. 上限がないほうが好ましいが、上限が設けられても仕方がない, 4. どちらともいえない} を用意し、製品開発技術者に1つを回答してもらった。

その結果、「1. 報奨（補償）金に上限が設けられてはならない」という選択肢を選択した製品開発技術者は51%に上った。一方、「2. 報奨（補償）金に上限が設けられるべきである」と回答した製品開発技術者は5%に止まったが、「3. 上限がないほうが好ましいが、上限が設けられても仕方がない」という消極的意見を合わせると44%になり、上限が設けられてはならないとするパーセンテージとの差は7ポイントとなった。

4. 本研究の分析と考察

4.1 職務発明の評価と製品開発のインセンティブにおける関連性

図2に示すように、職務発明に対する評価として、「1. 報償（補償）金」と「3. 昇給・賞与への反映」を合わせると63%を占める結果となった。この結果により、従業者は職務発明の評価として金銭的評価を重視することが分かった。

しかしながら、職務発明の評価としては金銭的評価を重視する一方、図3に示すように、製品開発におけるインセンティブとしては、金銭的インセンティブ以外のインセンティブを挙げる製品開発技術者がほとんどであった（92%）。特に、「1. 技術者としての評価」と回答した製品開発技術者が多かった（47%）。これは、従業者が職務発明対価訴訟を提起する要因としても挙げられているものである。また、「6. 技術目標の追究、実現への挑戦」と回答した製品開発技術者も多かった（23%）。このように、製品開発のモチベーションを高めるインセンテ

イブとして製品開発技術者が選択したものは、金銭以外のインセンティブであった。

以上のことから考察すると、これまで通り、一時的分散的に行われる職務発明の評価は金銭などの目に見える形で与え、従業者のモチベーションを高める方が好ましい。しかし、継続的に行われる製品開発のインセンティブとしては、金銭以外のインセンティブを重視すべきである。つまり、従業員の成果を一時的成果と継続的成果に分けた上で、一時的成果である職務発明については金銭的インセンティブをもって評価し、継続的成果である製品開発については金銭以外のインセンティブをもって評価することにより、製品開発の過程（プロセス）と結果の2つの側面から相互補完的に技術者の評価を行うことが好ましいと考える。

次に、金銭以外のインセンティブについて、マズローの欲求段階説⁸⁾を用いて検討する。マズローの欲求段階説とは、人間は優先順に欲求を満たそうとする行動（欲求満足化行動）をとるといふ考え方である。マズローの欲求段階説によれば、人間の欲求の段階は、低次から高次の順に、生理的欲求、安全の欲求、社会的欲求、尊厳欲求、および自己実現欲求の5段階に分類され（図5参照）、低次の欲求が満たされると、より高次への欲求が生じる。

特に、製品開発技術者のインセンティブにお

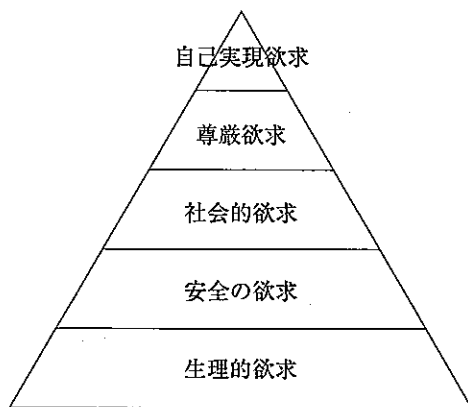


図5 マズローの欲求段階説

いて注目するものは、高次の欲求である尊厳欲求と自己実現欲求である。尊厳欲求とは、名声、地位、収入、賞賛、承認などにより、他人からの尊敬を受けたいという欲求と、自分が他人より優れていると認識されたいという欲求である。自己実現欲求とは、達成、自律、自由などにより自己を確立したいという欲求と、自己を向上させたい、自分が潜在的にもっている能力や希望を実現させたいという欲求である。

図2に示す職務発明の評価に関し、選択肢1～8を尊厳欲求と自己実現欲求に分類すると、選択肢1～4 {1. 報償（補償）金, 2. 昇進・昇格など地位の向上, 3. 昇給・賞与への反映, 4. 表彰（名誉的なもの）}は尊厳欲求となり、選択肢5～8（5. 仕事での時間の自由度, 6. 優秀な部下やパートナー, 7. 最先端の技術環境, 8. 長期休暇）は自己実現欲求となる。以下、尊厳型と自己実現型に分類して分析および考察する。図6は、製品開発技術者に関して、尊厳型と自己実現型の比率を表したグラフである。

その結果、尊厳欲求に相当する選択肢を選んだ製品開発技術者が73%を占め、自己実現欲求に相当する選択肢を選んだ製品開発技術者が27%を占める結果となった。

また、図7は、尊厳型の製品開発技術者のみを抽出して、図2および図3に示すアンケート結果を再集計したグラフである。そして、図8は、自己実現型の製品開発技術者のみを抽出し

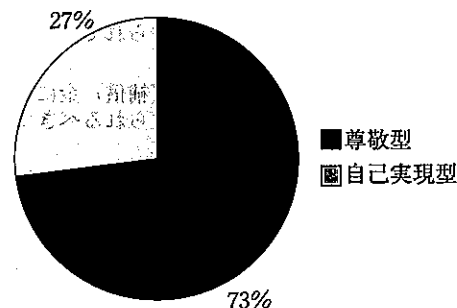


図6 尊厳型および自己実現型の比率

て、図2および図3に示すアンケート結果を再集計したグラフである。

尊厳型および自己実現型の製品開発技術者が選んだ選択肢は、共に1番目が「1. 技術者としての評価（尊厳欲求に相当）」であり、2番目が「6. 技術目標の追究、実現への挑戦（自己実現欲求に相当）」であった。この結果は図3のアンケート結果と一致したが、自己実現欲求に相当する「6. 技術目標の追究、実現への挑戦」の割合は、それぞれ18%および38%であり、2倍以上のポイント差があった。

これにより、自己実現型の製品開発技術者の方が、尊厳型の製品開発技術者に比べ、職務発明の評価および製品開発のインセンティブの両面で自己実現欲求が満たされることをより望んでいることが分かった。したがって、自己実現型の製品開発技術者に対しては、製品開発の一時的成果および継続的成果の両面において自己

実現欲求を満たすようなオプションを設けることも検討すべきである。

4. 2 職務発明の評価と対価の上限における関連性

図4に示すように、「1. 報奨（補償）金に上限が設けられてはならない」が51%を占め、「2. 報奨（補償）金に上限が設けられるべきである」と「3. 上限がないほうが好ましいが、上限が設けられても仕方がない」を合わせると44%を占める結果となった。

次に、対価の上限について、尊厳型と自己実現型に分類して分析および考察する。上記のように、図2に示す職務発明の評価に関し、選択肢1～4の尊厳欲求と選択肢5～8の自己実現欲求に分類し、尊厳型と自己実現型の製品開発技術者に関し、対価に関する上限の有無について集計した。

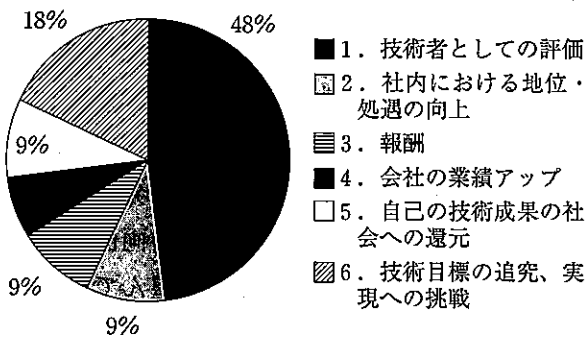


図7 尊厳型の製品開発インセンティブ

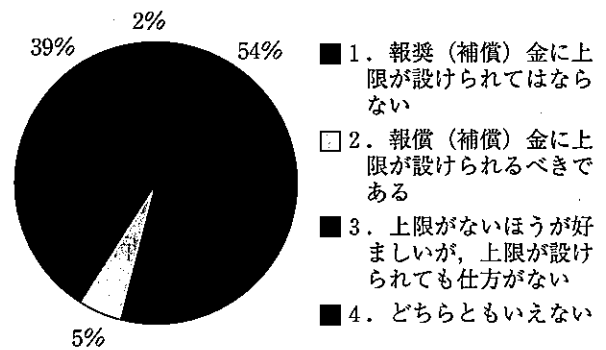


図9 尊厳型の対価上限の有無

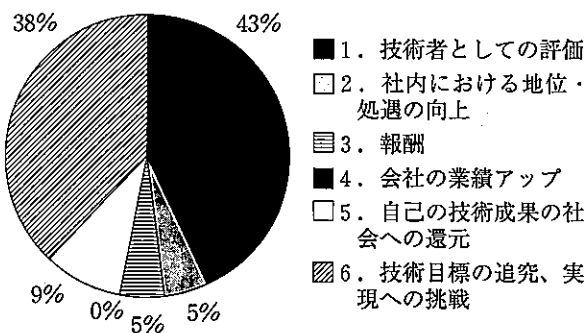


図8 自己実現型の製品開発インセンティブ

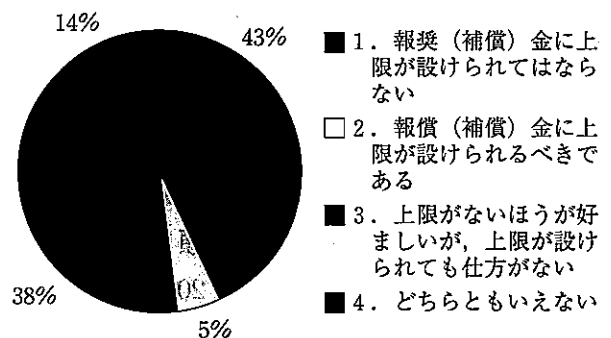


図10 自己実現型の対価上限の有無

図9は、尊厳型の製品開発技術者のみを抽出して、図2および図4に示すアンケート結果を再集計したグラフである。また、図10は、自己実現型の製品開発技術者のみを抽出して、図2および図4に示すアンケート結果を再集計したグラフである。

この結果によると、「1. 報奨（補償）金に上限が設けられてはならない」を選択した尊厳型の製品開発技術者は54%に上り、自己実現型の製品開発者は43%に止まった。両者には9ポイント差があり、尊厳型の従業者の方が、自己実現型の製品開発技術者に比べ、報奨（補償）金に上限を設けられてはならないと考える傾向にあると言える。これは、尊厳型の従業者は、収入などにより他人からの尊敬を受けたいという尊厳欲求が強いため、対価（金銭的インセンティブ）に上限を設けることに抵抗を感じる傾向にあるからだと考える。

但し、「2. 報奨（補償）金に上限が設けられるべきである」と「3. 上限がないほうが好ましいが、上限が設けられても仕方がない」の合計は、尊厳型の製品開発技術者では44%を占め、自己実現型の製品開発者では43%を占めた。両者の差は1ポイントしかなく、ほぼ同一であるため、この点に関しては更なる分析が必要である。

5. 結 論

本研究は、職務発明の対価を求める訴訟が後を絶たないことを契機に、使用者（企業）の立場からではなく、従業者の立場から技術者の評価方法を明らかにした。具体的には、日本の大手総合電器メーカーにおける映像音響に関するソフトウェア開発者および電気回路設計者であって、2005年～2007年に特許出願をしたことがある製品開発技術者を対象に、2009年1月26日～2月6日の期間でアンケート方式の調査を行い、77名から回答を得た。

アンケートの結果、従業者は職務発明の評価として金銭的评价を重視することが分かった。一方、製品開発におけるインセンティブとしては、金銭以外のインセンティブを挙げる製品開発技術者がほとんどであった。この結果、職務発明の評価と製品開発のインセンティブにおける関連性について、一時的分散的に行われる職務発明の評価は金銭などの目に見える形で与え、従業者のモチベーションを高める方が好ましいが、継続的・日常的に行われる製品開発のインセンティブとしては、金銭以外のインセンティブを重視すべきであることが分かった。そして、職務発明を製品開発の成果と捉え、製品開発の成果を一時的成果と継続的成果に分けた上で、一時的成果については金銭的インセンティブをもって評価し、継続的成果については金銭以外のインセンティブをもって評価することにより、製品開発の過程（プロセス）と結果の異なる側面から相互補完的に職務発明の評価を行うことが好ましいことを提案した。

また、マズローの欲求段階説に基づいて、製品開発技術者を尊厳型と自己実現型に分類した場合、自己実現型の製品開発技術者の方が、尊厳型の製品開発技術者に比べ、職務発明の評価および製品開発のインセンティブの両面で自己実現欲求が満たされることをより望んでいることが分かった。

また、尊厳型の従業者の方が、自己実現型の製品開発技術者に比べ、報奨（補償）金に上限を設けられてはならないと考える傾向にあることが分かった。

6. おわりに

本研究では、従業者の見地による技術者の評価方法を明らかにし、金銭的インセンティブと金銭以外のインセンティブにより技術者の評価を相互補完することを提案した。また、製品開発技術者を尊厳型と自己実現型に分類し、製品

開発のインセンティブおよび報奨（補償）金の上限に関し、それぞれの特性について分析した。

今後も継続調査を行い、複数の企業における技術者の評価方法を比較検討したい。

注 記

- 1) 東京高等裁判所，平成11(ネ)3208
<http://www.courts.go.jp/hanrei/pdf/0537C41AFDE1437449256A920027709E.pdf> (参照日：2009.3.15)
- 2) 東京地方裁判所，平成13(ワ)17772
<http://www.courts.go.jp/hanrei/pdf/6F6054620D5D761C49256E6F0034B198.pdf> (参照日：2009.3.15).

- 3) 産業構造審議会知的財産政策部会 第18回特許制度小委員会 配布資料
http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryou/toushin/toushintou/patent_houkoku.htm
- 4) R. ラズガイティス，アーリーステージ知財の価値評価と価格設定，(2004) 中央経済社
- 5) 特許管理・特許情報研究会，戦略的特許活用論，pp.38-68 (1987) 日本科学技術情報センター
- 6) 加根魯澄夫，特許管理，Vol.43, No.11, pp.1413-1420 (1993)
- 7) 鈴木公明，パテント，Vol.59, No.6, pp.14-22 (2006)
- 8) A. H. Maslow, Psychological Review, Vol. 50, pp.370-396 (1943)

(原稿受領日 2009年4月1日)

