

氏 名：北 村 博

学位の種類：博士（政策研究）

学位記番号：博政策第六十八号

学位授与の日付：2016年7月19日

学位授与の要件：学位規則第4条第1項

学位論文題目：企業内発明者の動機づけとしての金銭的処遇および非金銭的処遇に関する研究

主査：麻 生 幸（千葉商科大学大学院政策研究科教授 経済学修士）

副査：小 栗 幸 夫（千葉商科大学大学院政策研究科教授

Ph. D. in City Planning）

副査：原 科 幸 彦（千葉商科大学大学院政策研究科教授 工学博士）

副査：高 森 寛（早稲田大学環境総合センター招聘研究員 Ph. D.）

内容の要旨及び審査の結果の要旨

1 研究テーマの問題意識と課題

国際化の進行、経済構造の変化の中で日本経済を活性化するためには、経済活動と組織のイノベーションが必要である。そのためには発明家、とりわけ企業内発明者が発明者としてのモチベーションを高めるようにしなければならない。企業内発明者が発明への動機づけを得るためには金銭的処遇だけでなく、非金銭的処遇も求められる。本論文は、このような企業内発明者に対する処遇の有り方についての研究である

ところで、企業内発明の対価については、平成16年に特許法の職務発明制度に関する規定が改定された。そこでは、職務における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た協議の状況などを考慮して対価を支払うことが不合理と認められるものであってはならないとされている。そして、対価について定めがない場合、又は定めたところによる対価を支払うことが不合理と認められる場合には、対価の額は使用者等が受ける利益の額、使用者等が行う負担、貢献、及び従業者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されている。さらに、使用者と従業者の協議状況や、対価の額の決定要因や、従業者の処遇を考慮することなどが規定された。

この法律は、平成27年にも改定された。そこでは、相当の利益について定めがないか、不合理であると認められる場合には、相当の利益の内容は、使用者等が受けるべき利益の額、使用者等が行う負担、貢献及び従業者等の処遇等を考慮しなければならず、従業者等からの意見の聴取の状況等を考慮しなければならないと規定された。

しかしながら、職務発明に関する対価や相当の利益の算定基準は明確でなく、また、企業内発明者に対する非金銭的な報償に関する分析も十分には行われていない。

そこで、企業内発明者の不測の退職を回避し、職務発明の対価請求訴訟の提訴を効果的に予防するためには、企業内発明者の金銭的な処遇の整備だけでなく、企業内発明者

の非金銭的な処遇を整備することが重要となってくる。

本研究の課題は、企業内発明者を動機づけるために、企業内発明者の金銭的処遇のあり方を検討するだけでなく、企業内発明者の非金銭的処遇のあり方も検討し、企業内発明をより活発に推進する基礎理論を構築することにある。

2 研究の背景

以上のようなテーマを研究していくためには、研究者の経験や研究実績が大きく影響する。そこで学位論文請求者の北村博氏の研究の背景について触れておきたい。

北村博氏は1974年に早稲田大学大学院理工学研究科修士課程を修了されている。その後、株式会社第二精工舎（現セイコーインスツルメント株式会）に入社され、主として研究開発部門に所属し、1995年に退社されるまで数多くの研究開発や発明を行ってきた。その間1989年には弁理士としての登録をされており、退社後は弁理士として活躍されている。他方、資産評価政策学会、日本知財学会、日本計画行政学会にも所属され、学会での研究活動にも注力されてきた。

このように、研究開発の実務に長年にわたって従事してきたことと、同時に本学政策研究科において、企業内における発明はもとより、法律学や経営学についての学術研究をすすめてきたことが本研究にとって極めて重要なバックグラウンドを形成していることをはじめに特記しておきたい。

3 既存の研究と本論文の構成

本論の検討に入る前に、このテーマに関連する既存研究について北村氏は以下のように概括している。

発明協会研究所編の『職務発明ハンドブック』（2000）においては、我が国では多くの企業において職務発明に関する規定が設けられ、職務発明に係る特許に関する報奨制度が規定されている。多くの企業において、特許出願の出願した時に報奨する「出願報奨」、特許権の設定登録がなされた時に支払う「登録報奨」や、特許権を実施した効果に基づいて支払う「実績報奨」や、特別の規定に基づいて支払う「特別報奨」などが定められているとしている。

鮫島正洋編ほか（『新・特許戦略ハンドブック』 商事法務、2006年）では、知的創造活動と企業報奨制度について考察し、金銭的な報奨と、非金銭的な報奨を分析している。

斎藤敬はプロジェクトについて、「（プロジェクトマネジメント）『研究開発リーダー』Vol.3 No.4、2007年）において、プロジェクトとは、特定の目的を達成するために既存組織から抜擢した多様な分野のプロの混成部隊である臨時組織により、タイムリミットを背負い、目的達成がすべての行動基準となるような戦略的な活動であると説明している。

延岡健太郎（『マルチプロジェクト戦略』 有斐閣、1996年）は、個別プロジェクトを独立して管理するのではなく、企業内の複数の製品開発プロジェクトを戦略的に管理するための新しいフレームワークを「マルチプロジェクト戦略」と呼び、組織管理を含めた一般的な概念を「マルチプロジェクト管理」と呼んでいる。

長町三生（「中高年層に適合するジョブ・デザイン」、『組織科学』第13巻第2号 1979年）は、生涯的職務設計（Job Design for Life Cycle）の考え方を説明している。生涯的職務設計では、人間の企業生活を、若年期から中年期以前までのI期と、中年期で

あるⅡ期と、50歳を転機とした時期で構成されるⅢ期の3期に分けて考えている。そして、すべての年齢階層の人たちが、いずれも重要な役割を果たし貢献性を自認できる立場にいるようなジョブ・デザインを目指すのがよいことを指摘している。

今野浩一郎（『こういう組織が技術者を活かす』 日本実業出版社、1991年）は、1991年の時点で、多くの企業で研究開発技術者のモチベーションとして、研究成果を評価し、それを表彰する制度が採用されていることを説明している。大野茂（「キャノンにおける発明の経済価値評価法と特許報酬制度の運用」、『職務発明の評価法と報奨制度』 エヌ・ティー・エス、2003年）は、キャノンにおける対価・表彰制度に関して、アイデアを提出させ、アイデア段階ではアイデアポイント制、提案を出したら提案ポイント制を採用し、日本に出願すると出願対価が支払われる、と説明している。

金井壽宏（2002）は、「キャリア」とは、成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生（life）全体を基盤にして繰り広げられる長期的な仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と、（大きな）節目での選択が生み出していく懐古的な意味づけと、将来構想・展望のパターンのことをいうと説明している。

このような既存研究を前提に、本研究においては、最初に、我が国の職務発明制度の歴史がまとめられている。ついで、諸外国の職務発明制度が検討される。次に、我が国の職務発明制度に関する裁判例が検討される。そして、企業内発明者の金銭的処遇のあり方と非金銭的処遇のあり方について本論が展開される。最後に、企業内発明者の処遇のあり方に関する検討結果について、知的財産研究所および野村総合研究所によって行われたアンケート調査の結果にもとづいて、本研究の理論についての検証が行われている。

4 各章の概要

（1）第1章 研究の視点と目的

第1章では、研究の視点、研究の目的、および、研究の枠組みを説明している。

第1節では、研究の視点について、職務発明制度と企業との関係を説明している。すなわち、企業が技術イノベーションを促進して新製品を開発するには発明の創造が不可欠である。このために、職務発明制度により企業内発明者に金銭を支払うだけでなく、企業内発明者の非金銭的な処遇を考慮することが重要であるとする。

第2節では、本研究の目的が企業内発明者の金銭的処遇および非金銭的処遇のあり方を検討することにあることを述べている。

第3節では、研究の枠組みにおいて、企業内発明者の動機付けは、職務発明の成果に対する金銭の支給とともに、発明者が良い仕事を遂行できる環境の整備であることを述べている。

（2）第2章 職務発明制度と職務発明に関する裁判例

第2章では、我が国の職務発明制度の概要、諸外国の職務発明制度の概要、知的財産戦略および知的財産推進計画などの概要を説明し、我が国の職務発明に関する裁判例の内容を分析している。

第1節では、歴史の順序にそって我が国の職務発明制度の変遷を説明している。

第2節では、米国、ドイツ、英国、フランス、中国、韓国における職務発明制度の概要を説明している。

第3節では、知的財産戦略、知的財産推進計画、知的財産政策ビジョン、および、日本再興戦略の概要について説明している。

第4節では、職務発明に関する裁判例の概要を説明している。我が国の職務発明に関する裁判例における主な争点は、発明者性、実施の有無、相当の対価、消滅時効、弁済の有無、外国特許の対価などである。次に、我が国の職務発明に関する裁判例に関する既存の研究について、相当の対価、独占の利益、仮想実施料率、発明者の貢献度、共同発明等に関して、それぞれ概要を説明している。

(3) 第3章 企業内発明者の金銭的処遇のあり方

第3章では、企業内発明者の金銭的処遇のあり方を分析している。

第1節では、平成16年法下における企業内発明者の金銭的処遇のあり方を分析している。企業内発明者の金銭的処遇について、出願報奨、登録報奨、実績報奨を支払うように規定する企業が多い。特許出願の出願報奨と登録報奨の計算方法について、特許出願ポイントを用いた計算方法を検討している。最後に、特許の実績報奨の計算方法について、自社実施の場合と、ライセンスの場合を検討している。

第2節では、平成27年法下における企業内発明者の金銭的処遇のあり方を分析している。企業内発明者の金銭的処遇について、支給金の計算方法について、特許出願ポイントを用いた計算方法を検討している。

第3節では、新しいノウハウの定義を提案し、技術ノウハウに関する支給金の計算方法について検討している。

第4節では、実施料の計算方法の現状を分析し、各種の条件に応じた計算方法を提案している。既存の特許の実施料の計算方法として、純利益三分方式、利益四分説、特許権価値評価モデル、外国における実施料の計算方法などを検討し、新たな特許の実施料の計算方法として利益四能力分解法を提案している。また、発明の特徴を分類して、機能別に分類した特許について、特許寄与係数を用いる実施料の計算方法を提案している。

第5節では、知的財産研究所および野村総合研究所によるアンケートの調査結果から、企業内発明者のインセンティブの向上について、企業内発明者の成果が評価され金銭給付に関係するものが重要であるということを確認している。

(4) 第4章 企業内発明者の非金銭的処遇のあり方

第4章では、企業内発明者の非金銭的処遇のあり方を検討している。

第1節では、新製品開発プロジェクトの進め方を分析している。イノベーションを興す環境を創出し、企業内発明者の目標を「最高に」成し遂げられるような組織の1つとして、「新製品開発プロジェクト」が挙げられている。企業内発明者がプロジェクトにメンバーやリーダーとして参加することにより、新製品の開発を行い具体的な成果を上げれば、昇給や昇進の機会や、留学の機会などを受けることもできる。新製品開発プロジェクトの具体例として、電子時計、カメラ、テレビ、自動車について検討している。また、イノベーションとプロジェクトの関係を検討し、新製品開発プロジェクトの相互関係や内容を分析している。

第2節では、キャリアデザインの意義を分析している。企業内発明者のキャリアデザインについて、発明者がプロジェクトに所属することを含めて検討している。さらに、発明者のキャリアデザインについて、社内のキャリアや社外のキャリアを含めて検討している。発明者のキャリアデザインの各段階に応じて、発明者はイノベーションの創出

に貢献することができる。電子時計開発技術者のプロジェクト・キャリアを類型化し、発明者のキャリアデザインのパターンを検討している。次に、発明者のライフステージを検討し、新たなキャリアモデルを提案している。

第3節では、表彰制度の現状を検討し、新たな表彰制度を提案している。企業内発明者のモチベーションを向上させるためのインセンティブとして、金銭的な処遇のみならず、顕彰・報奨などが重要な役割を果たす。従来から行われている企業内発明者の表彰制度として、社内表彰と社外表彰がある。しかしながら、実施効果が特に大きいものや、発明の対象が独創的なものは表彰や報奨だけでは不十分になる。そこで、上記の対象以外の発明については、企業内発明者に表彰ポイントを与え、そのポイントを選択的に還元することができる新たな表彰制度が検討される。さらに、企業内発明者以外の従業員の表彰制度も提案している。

第4節では、知的財産研究所および野村総合研究所によるアンケートの調査結果から、研究活動のための環境を整備し、研究開発組織のチームワークを良くして、企業内発明者の能力を高めることが特に必要であることが確認される。また、企業内発明者に対する研究環境を整備し、企業内発明者を適切に評価して、企業内発明者が自らの仕事を設計するようなキャリアデザインを進める環境作りが必要であることを確認する。また、企業内発明者の評価には、発明に関する金銭の給付のほかに、各種の表彰制度を用意することが重要であることを確認する。表彰制度の内容については、「表彰状」や「賞金」だけでなく、企業内発明者の能力を高めるために、研修や留学の機会を提供することも重要であることが確認される。

(5) 第5章 結論

第5章では、本研究の結論を述べている。

本研究において、特許出願の出願時、登録時、実施効果が発生した時の企業内発明者の金銭的な処遇の計算方法を提案される。また、発明の対象に応じて特許を分類し、発明の目的に応じて特許に対する実施料の支払い形式を実施料比率(%)又は実施料単価(円)に区分して計算することが提示される。

さらに、新しいノウハウの定義を立案し、技術ノウハウに係る発明についての、技術ノウハウに関する金銭的処遇の計算方法が示される。

また、本研究において、非金銭的処遇として、新製品開発プロジェクトにおけるキャリア形成やキャリアデザインを分析し、新製品開発プロジェクトの相互関係や内容を分析した。その結果、発明者のキャリアデザインについて、企業内発明者のライフステージに関して必要とされる新たなキャリアモデルが提案される。

また、非金銭的処遇として表彰ポイントを与えること。発明者への表彰ポイントの還元は金銭ではなく、市場調査、展示会視察、長期研修などのスキルアップ、キャリアアップにつながるものを準備することが望まれる。さらに、発明者以外の従業員の表彰制度についての提案もなされている。

5 本研究の意義

本論文は、企業の競争力を高めるイノベーションの重要な要素である企業内の職務発明に対する報奨制度の研究である。企業にとって企業内発明ほど重要なものはないが、その発明は従業員の職務の一環として担われる。これらは職務上の発明であるから、成果はすべて企業に属するとしただけでは、発明に携わる従業員のモチベーションを維持

することはできない。それはやがて企業のイノベーションの能力の喪失へとつながっていく。となれば、従業員の職務発明に対していかなる報奨を与えるかは、現代企業にとって死活的に重要な課題である。しかし、こうした報奨制度についての体系的研究はなされてこなかった。北村氏は自らの職務発明者としての経験と、法律学や経営学等にわたる広い学術分野の研究を進めることによって成果をあげることになった。

とりわけ、本論文の意義として強調すべきは、報奨を金銭的処遇と非金銭的処遇に分けて検討し、具体的提言を行っていることにある。

すなわち、職務発明を実現した企業内発明者に対する金銭的処遇として、企業内発明者に支給する支給金の計算方法を明らかにしている。企業内発明者に対する金銭の支給の内容を明らかにすることにより、企業内発明者のモチベーションを向上させることができると主張している。

また、企業内発明者に対する非金銭的処遇として、企業内発明者を新製品開発プロジェクトに配置することが重要であることを検証している。企業内発明者を新製品開発プロジェクトに配置することにより、企業内発明者の個人的な能力を向上させ、技術ノウハウの継承を確実にし、企業内発明者のモチベーションを向上させることができるとしている。加えて、企業内発明者が自らキャリアデザインを実現できるように支援することが重要であることも検証している。

さらに、企業内発明者に対する非金銭的処遇として、企業内発明者に対する表彰制度が提案されているが、同時に企業内発明者以外の者に対する表彰制度も提案されている。企業内発明者に対する表彰制度と、企業内発明者以外の者に対する表彰制度を同時に規定することにより、企業内発明者のモチベーションを向上させるとともに、新製品開発プロジェクトを含む開発組織のメンバーや関係者のチームワークの向上に貢献することができると結論している。

北村氏は職務発明がもたらす知的財産にかかわる複雑かつ難解な権利帰属、発明便益価値の数量化、対価分配と支払、使用者と発明者間の利益排反等の諸問題の本質の解明を客観的かつ明晰に分析している。多くの裁判事例を検証し実証と提案にいかしている。そして、発明者の処遇について、発明者の知的成長、自己啓発や自己実現の機会とするキャリア形成にまで広くとらえ、発明者の動機づけに寄与する制度の提案にまで至っている。

発明者の動機づけ論などには未だ既存研究に依存しているところも見られるが、それらの検討は今後さらに充実させていけば足りるものでこの論文の意義を削ぐものでは毛頭ない。

6 評価

本研究は先行研究についての検討はもとより、裁判事例等についてもよくサーベイされている。とりわけ、職務発明の処遇に焦点が絞られ発明者への金銭的、非金銭的処遇の有り方を具体的にしめし、さらには非発明者についての報奨にまで論及している。発明者の動機づけについて、体系的でオリジナルな提言を含むものとなっており、我が国の知的財産戦略の推進に貢献するものとなっている。

提出された北村氏の本論文について、審査員一同は北村博氏が博士の学位を授与されるにふさわしい研鑽をつまれたことが示されており、その成果が広く社会に貢献するものであると判断した。

結論として、本論文が博士（政策研究）の学位を授与するにふさわしい論文であると判定した。