

## 資 料

## 職務発明・報奨制度の現状と問題意識の実態

～テクノロジーマネジメントの一課題として～

安 藤 哲 生  
川 島 光 弘

## 目 次

1. はじめに
2. 国内企業 600 社に対するアンケート調査結果
3. ヒアリング調査結果
4. 調査結果のポイントと今後の課題

## 1. はじめに

近年、企業における研究開発活動や知的財産の取り扱いをめぐる話題の一つに職務発明の権利帰属とその報奨の問題がある。とりわけ昨年来、オリンパス光学工業㈱と元従業員との訴訟における高裁判決、日亜化学工業㈱に対する元従業員からの提訴などが社会的に注目を集めている。こうした問題は、まさに法律的課題として特許法第 35 条のいわゆる「相当の対価」の問題であるが、同時に企業におけるテクノロジーマネジメントの問題として認識する必要もある。すなわち、いかに研究者・開発者のモラルを向上させるかなどの研究開発管理的課題、他の従業員とのバランスなどの労務管理的課題、さらには大局的な企業の経営戦略や技術戦略、あるいは外部との競争や提携など、きわめて複雑なテクノロジーマネジメント上の課題とかわっている。

本稿では、こうした議論の前提として、企業の職務発明・報奨制度の実態がどのようになっているか、また企業はどのような問題意識を持って取り組んでいるかを明らかにし、今後の検討すべき課題を提示する。このようなことから、本調査研究では一部の判例や報道のみに依存するのではなく、広くアンケート調査を行った。またアンケート調査では得られない企業の考え方や戦略との関わりなどについてはヒアリング調査でカバーすることとした。

今回の研究を進めるに当たっては、(財)日本テクノマート、日本知的財産協会、および多くの企業関係者からご協力を頂いた。この場を借りて改めて御礼申しあげたい。

## 2. 国内企業 600 社に対するアンケート調査結果

### 2-1 アンケート調査の概要

- 調査目的 企業における職務発明・報奨制度の実態を把握し、企業経営上の課題を明らかにする。
- 実施時期 2001年11月
- 調査対象 国内企業 600社(うち大企業 300社, 中小企業 300社)
- 回収数〔率〕 346社〔58%〕(うち大企業 189社〔63%〕, 中小企業 157社〔52%〕)

大企業は特許出願件数の上位 300 社, 中小企業は中小企業創造活動促進法認定企業から抽出したものを中心に調査対象とした。このようなことから, 技術開発および知的財産管理に積極的に取り組んでいる企業を対象とした調査であることに注意が必要である。

### 2-2 調査の結果

以下, アンケート調査結果を紹介する。数値は特にことわりのない限り, 大企業, 中小企業, 全体のそれぞれにおける回収数に対する割合(パーセント: 小数点以下四捨五入)とする(複数回答の場合, 合計は 100%を超える)。なお, \*印以下は報告者によるコメントである。

#### 1) 調査対象の業種

(単位: 社)

	大企業	中小企業	全体
1 水産・農林	0	2	2
2 鉱業	0	0	0
3 建設	8	13	21
4 食料品	3	6	9
5 繊維製品	4	5	9
6 パルプ・紙	3	1	4
7 化学	23	4	27
8 医薬品	4	1	5
9 石油・石炭	1	0	1
10 ゴム製品	4	1	5
11 窯業	5	4	9
12 鉄鋼	4	0	4
13 非鉄金属	12	0	12
14 金属製品	1	11	12
15 機械	19	23	42
16 電気機器	52	25	77
17 輸送用機器	21	3	24
18 精密機器	10	17	27
19 その他製造業	12	26	38
20 非製造業	2	13	15
無回答	1	2	3
合計	189	157	346

## 2) 研究開発活動の概況

## Q1 研究者・開発者（以下、研究者）の人員数

	大企業
1 10人以下	0
2 11～50人	2
3 51～100人	5
4 101～500人	47
5 500人超	45
無回答	2
合計	100

	中小企業
1 5人以下	66
2 6～10人	20
3 11～50人	12
4 50人超	2
無回答	1
合計	100

\*大企業と中小企業で異なる選択肢を設定した。

## Q2 昨年度の特許出願件数

	大企業
1 10件以下	0
2 11～50件	2
3 51～100件	3
4 101～300件	33
5 300件超	61
無回答	2
合計	100

	中小企業
1 なし	31
2 1～5件	50
3 6～10件	13
4 11～50件	3
5 50件超	1
無回答	2
合計	100

\*大企業と中小企業で異なる選択肢を設定した。

## Q3 昨年度の売上額に対する研究開発費の割合

	大企業	中小企業	全体
1 1%未満	6	27	15
2 1～3%台	31	33	32
3 4～6%台	36	14	26
4 7～9%台	13	11	12
5 10%以上	5	13	9
無回答	9	1	5
合計	100	100	100

\*Q1～3は調査対象企業の性格を表している。大企業では研究者数、特許出願数ともかなりの規模を有しており、研究開発費の割合は「4～6%」がピークとなっている。中小企業では研究者数、特許出願数ともに少ないが、企業規模から見ればむしろ多いのではないと思われる。研究開発費の割合は「1～3%」をピークとしつつも、「10%以上」の企業も13%あり、研究開発に積極的な企業が多いことを表しているといえよう。

## 3) 特許出願について

## Q4 研究者に対する特許出願の奨励

	大企業	中小企業	全体
1 特に奨励していない	1	39	18
2 件数は定めず奨励	51	56	53
3 件数を定めて奨励	48	3	20
無回答	1	1	1
合計	100	100	100

\*大企業ではほとんどの企業が、中小企業でも過半の企業が特許出願を奨励している。  
具体的に件数を課すか否かについては大企業で半々に分かれている。

## Q5 特許出願についての考え方

	大企業	中小企業	全体
1 「量」を重視している	2	4	3
2 「質」を重視、「量」は重視せず	23	65	42
3 「質」「量」ともに重視する	74	17	48
4 特許出願を重視していない	0	14	6
無回答	1	1	1
合計	100	100	100

\*大企業で「質」「量」ともに重視、中小企業では「質」のみを重視が最も多くなっている。こうした考え方については本調査の中心的課題ではないが、ヒアリング結果ともあわせ興味深い内容となっている。

## Q6 特許・発明の「質」の評価判断基準（複数回答）

	大企業	中小企業	全体
1 特許登録	8	8	8
2 他社へのライセンス	40	3	23
3 製品化に結びつくこと	34	54	43
4 売上への貢献	48	34	42
5 科学的・工学的価値	5	8	6
6 その他	9	3	6
無回答	2	2	2
合計	146	111	130

\*大企業では「売上への貢献」が最も多く、実績を重視する姿勢が見られる。また「ライセンス」については大企業（40%）と中小企業（3%）で際だった違いがみられる。

## 4) 職務発明について

## Q7 職務発明に関する社内規程の有無

	大企業	中小企業	全体
1 ある	99	23	65
2 ない	0	75	34
無回答	1	3	1
合計	100	100	100

\* 大企業でほぼすべての企業が「ある」としているのに対し、中小企業の75%（117社）が「ない」と回答していることは注目される。この点については後述する。

## Q8 発明権利化時の権利帰属（規程内容または一般的な傾向）

	大企業	中小企業	全体
1 会社に帰属	87	79	84
2 発明を行った研究者に帰属	1	2	1
3 会社・研究者の共同帰属	0	12	5
4 発明を取捨選択し 会社に帰属	11	3	7
5 その他	1	2	1
無回答	1	2	1
合計	100	100	100

\* 取捨選択するケースを含め「会社に帰属」するものが、大企業で98%、中小企業で82%と大勢を占める。中小企業では「会社と研究者の共同帰属」が12%（19社、うち11社は前年度出願実績あり）と比較的高く、大企業と異なる特徴がある。

「研究者に帰属」としたものは大企業で1社（1%）、中小企業で3社（2%）であり、大企業の1社は、他の設問の回答から判断すると、いわゆる「原始的に帰属」として回答したと思われる。中小企業の3社のうち2社は前年度に特許出願実績があり、そこでの取り扱い是不明だが、研究者を権利者として出願を行った可能性もある。

## Q9 権利帰属について考慮している点（複数回答）

	大企業	中小企業	全体
1 法律則した帰属であること	71	34	54
2 研究者の創造性の正当な評価	19	34	26
3 すでに賃金が支払われていること	13	33	22
4 会社が設備を提供していること	17	16	17
5 間接部門が支援を行っていること	5	11	8
6 業務上の発明であるか否か	73	42	59
7 会社に蓄積された技術情報を活用していること	20	30	24
8 その他	2	1	1
無回答	1	8	4
合計	220	210	215

\*種々の要素を織り混ぜた選択肢を設定したが、「法律に則した帰属」、「業務上か否か」が最も多い回答であった。発明に対する貢献をどのように評価しているかという点についてみれば、

- ・大企業：会社の技術情報，個人の創造性，設備，間接部門
- ・中小企業：個人の創造性，会社の技術情報，設備，間接部門 という順にならべることができる。また，中小企業の約 1/3 では賃金がすでに支払われていることを考慮に入れるとしている。

## 5) 報奨制度について

### Q10 職務発明に対する報奨制度の有無

	大企業	中小企業	全体
1 ある	99	39	72
2 ない	0	59	27
無回答	1	2	1
合計	100	100	100

\*企業によっては、発明対価としての「補償」とインセンティブとしての「褒賞」（「報賞」、「奨励」、「表彰」など表現は種々あり）を明確に分けているところもあるが、本調査では「報奨」と一括した。

大企業はほぼ全てが「ある」としている。一方、中小企業では59%（93社）が「ない」と回答しており、そのほとんど（95% = 88社）は職務発明規定がないと回答した企業である。報奨制度のない93社のうち59社は前年度特許出願実績のある企業であり、中小企業全体の38%（59/157社）は、報奨制度がないままに特許出願を行っていることになる。

以下、Q17 までは報奨制度があると回答した企業（249社、うち大企業188社、中小企業61社）のみを対象とした設問であり、数値はそれぞれに対する割合（パーセント）とする。

### Q11 報奨形態（複数回答）

	大企業	中小企業	全体
1 表彰	52	46	51
2 現金	99	82	95
3 ストックオプション	0	10	2
4 昇進・昇格	1	20	6
5 その他	1	3	2
無回答	0	0	0
合計	154	161	155

\* 「現金」と「表彰」を基本としているが、中小企業では「ストックオプション」や「昇進・昇格」などもあることがわかる。ヒアリング調査では大企業の場合も「昇進・昇格」に影響することが確認されているが、あくまでも人事評価の一部としてであり、「報奨」という直接的な意味合いとは異なることからアンケート調査には表れなかったものと思われる。

Q12 報奨制度の位置づけ（複数回答）

	大企業	中小企業	全体
1 発明に対する対価として	94	69	88
2 研究者のモラルアップのため	64	44	59
3 賃金制度を補完し、開発者を優遇	3	18	6
4 有能な人材を確保するため	9	23	12
5 その他	4	2	3
無回答	0	2	0
合計	173	157	169

\* やはり「発明の対価」、「研究者のモラルアップ」が中心である。「人材確保」については、中小企業の意識が比較的高く（23%）、大企業ではあまり意識されていないことがわかる。また、中小企業では「発明対価」が69%であり、法律対応意識に課題があるといえよう。この点については後述する。

Q13 報奨の要件および基準（算定方法）（複数回答）

	大企業	中小企業	全体
1 特許出願時	98	46	86
2 特許登録時	79	41	69
3 ライセンス収入時	67	13	54
4 収入にかかわらずライセンス時	29	2	22
5 商品化(実用化)時	33	21	30
6 商品化後、一定の売上額を超えた時	47	41	46
7 特許出願前や商品化前の段階でもあり得る	5	7	5
8 科学的・工学的に優れた発明があったとき	5	8	6
9 その他	11	3	9
無回答	1	5	2
合計	375	187	329

\* 報奨制度は大企業で3～4種類、中小企業で1～2種類の組み合わせからなることがわかる。以下、各要件について金額水準や基準を含めて、見ておく。

## 特許出願時・特許登録時

出願は権利の継承を前提として行われるものであり、その時点の報奨は、それなりの意義を持っている。大企業ではほぼ全ての企業で出願報奨が行われているのに対し、中小企業では過半の企業は出願・登録時の報奨は行っていない。また、全体的に特許登録時の方が少ない割合となっており、出願・登録の組み合わせでみると、両方回答したものは全体で 67%（168 社）、出願時のみは 18%（45 社）、登録時のみは 2%（5 社 = 全て中小企業）となっている。大企業が登録よりも出願に重きをおく傾向は後にみるヒアリング結果にも表れている。

出願・登録時の報奨金額 単位：件(%)

	出願時		登録時	
	大企業	中小企業	大企業	中小企業
2 万円以上	26 (17)	4 (21)	3 (2)	1 (5)
1 万～2 万円未満	74 (48)	8 (42)	14 (11)	2 (11)
5 千～1 万円未満	42 (27)	2 (11)	67 (55)	6 (32)
5 千円未満	8 (5)	2 (11)	31 (25)	8 (42)
その他	5 (3)	3 (16)	7 (6)	2 (11)
合 計	155 (100)	19 (100)	122 (100)	19 (100)

注：括弧内は構成比。

金額について回答を得たものについては上表の通りである。請求項数によりプラスされるケースもあったが、基礎となる数字から作成した。出願時では大企業、中小企業とも 1 万～2 万円、登録時では大企業で 5 千～1 万円、中小企業で 5 千円未満が最も多い。金額においても出願時の方が重視されていることがわかる。

## ライセンス収入時・クロスライセンス時

大企業においては特許出願・登録について 67% と高い割合を示しており、売上や利益などの実績以上に重視されている。なお、「収入にかかわらずライセンス時」はクロスライセンスであり、何らかの社内評価（実施料や売上に換算）を行い対応している。

報奨水準については、定率、収入に応じた定額（ランク別）、独自の算定式による評価などの各種基準に基づいて報奨されている。ライセンス収入金額に対する率（定率）で回答があった 34 社のみに限ってみると以下の通りである。

- 20% 2 社 （収入 30 万円まで：20%，30～50 万円：18%，など段階的）
- 10% 6 社 （うち 1 社：上限 10 万円）
- 5% 12 社 （うち 1 社：上限 100 万円，1 社：上限 300 万円）



4%	1社
3%	4社（うち1社は上限値として）
2%	4社（うち1社は上限値として）
1%	4社（うち1社：上限1000万円）
0.5%	1社

5%が最も多く、10%、1~3%の範囲と続いている。しかしながら、上限を設定しているケースもあり、率の高低のみでは単純に評価できないといえよう。

#### 商品化（実用化）時・一定売上時

自社での実施による、いわゆる実績報奨の部分である。大企業においてこの種の実績報奨を行っている企業は半数以下である。実績報奨も補償の一部をなすと考えられることから、この回答状況は注目される。

報奨の水準については、売上、利益などを基準として各社各様の算定を行っており、単純な比較がしにくいいため、ここでは省略する。

#### 特許出願前・商品化前、科学的・工学的に優れた発明、その他

これらはいずれも「質」的な評価を要するものであり、社内会議などでの判断によるものと思われる。いずれも全体で10%以下と低い割合となっている。

しかしながら、ヒアリング調査においては「実績から評価、報奨するのでは戦略上有効な特許は生まれない」とする意見もあった。経営戦略・技術戦略とのかねあいから、実績が出る前に評価することの重要性も指摘される。

#### Q14 1件の発明に対する報奨金の上限額

	大企業	中小企業	全体
1 設定していない	36	49	39
2 10万円以下	4	20	8
3 11~100万円	23	21	22
4 101~1000万円	21	7	17
5 1001~5000万円	5	2	4
6 5000万円超	6	0	4
無回答	5	2	4
合計	100	100	100

\*いずれも「設定していない」が最も多く、設定している場合では、中小企業では100万円以下、大企業では11~1000万円の範囲が中心になっており、企業規模で一定の格差が認められる。Q13で見たように報奨制度は複雑に組み合わせられていることから、報道などでは分かりやすい上限額が問題とされることが多いが、上限額はあくまでも可能性であり、現実の金額水準を反映しているとは限らないことには注意が必要である。

## Q15 報奨の対象者

	大企業	中小企業	全体
1 特許発明者のみ	94	49	83
2 発明者以外で研究・開発の中心となった研究者個人	2	13	4
3 補助・支援的役割を担った研究者も含める	3	21	8
4 間接的支援を行った従業員も含める	4	5	4
5 個人ではなくチームやグループ全体を対象とする	0	8	2
6 その他	2	2	2
無回答	0	7	2
合計	104	105	104

\*大企業では基本的に特許発明者のみとなっており、法律対応としての性格がうかがわれる。それに対し、中小企業では若干幅があり、法律対応に限らない観点での対象者になっていると思われる。

なお本設問は択一回答としたが、一部に複数回答があったため、合計は 100% を超えている。

## Q16 報奨金以外での研究者へのインセンティブ（複数回答）

	大企業	中小企業	全体
1 自由な研究活動を保証	5	13	7
2 外部との自由な交流を保証	11	13	11
3 研究支援体制で優遇	6	10	7
4 表彰	70	43	63
5 昇進・昇格	29	30	29
6 その他	1	0	1
無回答	11	13	11
合計	132	121	129

\*「表彰」が圧倒的であり、いわゆる「社長表彰」などの形態が多いものと思われる。ついで「昇進・昇格」となっている。

## Q17 報奨制度において、重視している点、気を付けている点（複数回答）

	大企業	中小企業	全体
1 研究者のモラル向上	72	51	67
2 個人の創造性の正当な評価	52	62	55
3 他の従業員とのバランス	20	20	20
4 費用・効果のバランス	29	44	33
5 同業他社とのバランス	24	2	19
6 その他	5	2	4
無回答	1	3	1
合計	203	184	198

\* 「モラル向上」、「創造性の正当な評価」がいずれも過半をしめている。中小企業では次いで「費用・効果のバランス」が多いのが特徴的である。

ここからは再び全回収数（346社、うち大企業189社、中小企業157社）を対象とする。

Q18 現在の報奨制度を変更（新設）する計画の有無

	大企業	中小企業	全 体
1 進行中の計画がある	28	6	18
2 将来的な計画がある	31	26	29
3 変更したばかり	20	3	12
4 ない	21	59	38
無回答	1	6	3
合 計	100	100	100

\* 制度変更計画があるもの（1, 2）と変更したばかりのもの（3）をあわせると、大企業で78%、中小企業で36%となっている。中小企業では59%が計画が「ない」としている。この点については制度の有無との関わりを含め後述する。

Q19 制度変更（新設）の背景（複数回答）

	大企業	中小企業	全 体
1 法律的な対応の必要性から	41	18	31
2 他社の動向にあわせて	22	8	16
3 有能な人材を確保する必要から	22	24	23
4 一般的な社会情勢の変化から	50	24	38
5 従業員の意識変化に合わせて	24	29	26
6 その他	10	2	6
無回答	16	41	27
合 計	184	146	167

\* 大企業では「社会情勢の変化」や「法律対応」として取り組んでいることがわかる。中小企業は比較的平均化されているが、「法律対応」が18%と低いことは注目される。

## 6) 企業経営と知的財産権など

## Q20 権利帰属や報奨制度についての社会的な議論についての考え方（複数回答）

	大企業	中小企業	全 体
1 こうした議論はあまり積極的な意義を持たないと思う	2	4	3
2 企業経営にとって積極的な意義を持つものと思う	40	33	37
3 発明者の創造を評価していく方向は正しい	72	65	69
4 個人の創造性や能力が強調されすぎている	24	11	18
5 情報共有など組織全体としての能力への影響を危惧	4	12	8
無回答	5	5	5
合 計	147	131	140

\*昨今の議論に対する企業のとらえ方は、おおむね積極的評価（2, 3）を与えているといえる。消極的評価（1, 4, 5）は比較的少なかったが、大企業で「個人の創造性や能力が強調されすぎ」とするものが24%であったことは注目される。このことは現代の大企業における研究開発のあり方を反映したものと捉えられよう。

## Q21 業界としての報奨制度への対応についての考え方（複数回答）

	大企業	中小企業	全 体
1 業界内で制度を調和させる必要がある	6	8	7
2 業界内で共同して研究すべき	10	6	8
3 行政が積極的にリードして何らかの基準を設けてほしい	23	11	18
4 あくまでも個別企業ごとに対応すべき	37	48	42
5 個別企業で対応すべきだが、やがて平均化されると思う	40	32	36
無回答	3	8	5
合 計	119	113	116

\*全体的に業界で足並みをそろえることには消極的であり（1, 2）, 「個別企業ごとに対応すべき」（4, 5）とするものが大勢を占める。また行政のリードを期待するものについては、次の自由記述にも見られる。

## Q22 特許行政についての意見（自由記述）

## 大企業

- ・米国の様に、強行規定（特許法第35条）は廃止してもらいたい。

- ・特許法第 35 条を明確にするか、廃止して企業（業界）の契約ベースとすることを考えてほしい。
- ・報奨制度など、特許庁がもっとリーダーシップを発揮するべきである。行政としてすばやく法改正を検討すべきである。
- ・この問題は、特許法第 35 条が大きく関わっており、特許庁として、この法律の扱い（改正、廃止など）をどうするのか、早目に方針をだしてほしい。
- ・企業と従業員とが合意の上で報奨制度を定めている場合、行政が指導という名で介入すべきではない。また、報奨制度が極端（社会通念上非常識）でない限り、違法とするのは問題。

#### 中小企業

- ・報奨制度についても現時点では個別企業ごとに対応すべきであるが、将来行政が積極的に取り組むのであれば、それは望ましいことと思う。
- ・特許関連費用が高すぎる。発明者個人で負担できるレベルにないため、企業側負担となり、権利帰属、報奨制度の問題となっている。

\* 職務発明・報奨制度についての意見でほぼ共通しているのは、特許法第 35 条を現状のままにしておかれては困るというものである。

ここでは職務発明・報奨制度にかんするもののみを紹介した。このほか、出願・維持費用、審査・審判、国際的調和化、情報化対応、国家レベルでの知財戦略などについて多数の意見があった。また、中小企業にとっての特許（制度）の意義、あり方についての意見も多くあった。これらについては、機会をあらため紹介したい。

#### Q23 本アンケートの内容に関連した自由記述

\* ここでも多数の意見があったが、テーマに関連するもののみを紹介する。

#### 大企業

- ・特許法の目的である産業の発展に寄与することを背景に、発明者を特別に優遇した制度であるため、過度な個人への手厚い補償は問題がある。高度成長時代を終えた今では、個別の雇用契約の中で対価を定めるの（米国スタイル）が望ましい。業務としてとらえた場合、開発者は大きな見返りがあり、営業や事務的な業務を行っているものに見返りがないのは不公平感がある。
- ・特許法 35 条の記述は表現が曖昧なため解釈が難しい。しかし、今後の国際競争を考慮すると報奨制度もグローバルな見方が必要となる（研究者の確保の面から）。
- ・終身雇用の時代は、特許の報奨金が低くても、昇進、給与の査定に含まれていたため、苦情がなかったが、時代が変わり、短期決戦の今はそのつど報奨することが必要となる。

・オリンパス事件，日亜のケースなど，本テーマは時期的に興味深い内容と思われる。しかし，司法での最終的判断がされていない以上，過渡的なものとしてしか位置づけられないのではと，危惧している。

・特許補償制度に関しては，グループ，同業企業とも交流がある。今後も改定されていくものと思う。

・職務発明対価としての発明補償と，インセンティブとしての奨励を混同するとややこしくなる。分けて論ずるべき。但し，最終的に職務発明対価は，上記すべてに加え，労務管理としてとらえるべき。（同様 3 件）

#### 中小企業

・青色 LED の発明者の訴訟により，発明者に対する報奨がクローズアップされてきて，大変良いことと思う。当社は中小企業のため，発明者を大事にしたい気持ちはあるが，金銭的報酬となると，まだ世間をみている状態である。しばらくはこのように様子を見ている企業が多いのではと思う。

・個人，会社の所有については，事前に協議する必要がある。本筋は会社所有とすべきである。

・権利帰属はメーカー側が良いと思うが，貢献度（売上？利益？）に従いつつ応分の報酬が発明者に与えられるべきである。

・中村氏の提起もあり注目のテーマだが，極端な報奨は問題ありと考える。報奨制度により発明の対価を得る（渡す）ことは意識の向上にもつながるのでプラスだが，人件費の偏りすぎには注意が必要ではないか。世間では正当な報酬を得ることが当然のように言われているが，実施すると何倍もの賃金差が生じ，また安定した収入も得られなくなる。

・特許はサラリーマンである限り，個人と会社のものであって，この二者が平等にわけあうべきである。

・社員は被雇用者であり，立場が弱い。

### 3．ヒアリング調査結果

#### 3-1 ヒアリング調査の概要

調査目的 企業における職務発明・報奨制度についての考え方，経営戦略との関わりなどアンケート調査を補足し課題をより明確にする。

実施時期 2002 年 1～2 月

調査対象 大企業 7 社（A～G 社），中小企業 1 社

### 3-2 ヒアリング調査の結果

以下、ヒアリング結果を紹介する。ここでは紹介にとどめ、評価については次章の全体のまとめにおいて行う。

#### 1) 企業経営における知的財産の位置づけ

・近年、知的財産＝経営資源という認識が経営トップを含めてある。しかしそのような認識にたつと、費用対効果の意識も生まれてきて、逆に厳しい状況でもある。以前のように幾らでも投入するという時代ではなくなり、その妥当性が求められるようになってきている。そもそもアウトプットの評価自体も難しい。そうしたことから、知財においても、いわゆる「選択と集中」を行いつつある。(大企業A)

・知的財産の重要性についての認識は以前からあったが、米国のプロパテント政策や日本のプロパテント化の影響などいくつかの契機で高まりを見せている。また、紛争の経験なども大きく影響している。そうしたことから知的財産を経営のコアな資源として認識するようになっており、知的財産の部門は社長に直結した組織になっている。(大企業B)

・知的財産管理については歴史があり、研究開発とともに重視されてきた。(大企業C)

・4～5年前頃から知的財産権は重要な経営資源という認識が強まっている。係争の経験もあり、そうした傾向がある。全社的には予算や人員は削減する方向にあるが、知財部門は減らせといわれにくいところか、むしろ大幅に増えている。しかしながら、経営トップの直接的な関与はないというのが現状だ。(大企業D)

#### 2) 特許出願への取り組み

・本来は「質」を重視すべきだが、現状では「数は力」という認識だ。一般的に重要特許は出願件数のうちに5～10%あり、出願件数を増やせば自ずと重要特許も増えるという考え方をしている。一方で登録済みの特許の見直しも行っており、出願は無制限にするが、登録後に見直しをするという形で対応している。(大企業A)

・単純に「量」を追っても仕方がないと考えている。アイデア 評価 出願という流れからすると、アイデアの数は重要だけれども、出願の数にはこだわらない。ただ、出願は別として社内の発明はすべて顕在化させたいとは考えている。特許は毎年見直しを行っており、15年以上維持しているものは5%未満だと思う。(大企業B)

・高度成長期には国内数万件規模で出願をしていた。それほど力を入れて量を増やしたにもかかわらず訴訟を起こされ、これが「質」への転換につながった。国外特許の重視、ライセンス、訴訟に耐えうるかというあたりを「質」と考えている。このように単純に量を求めているわけではなく、ノルマを課すこともしていないが、件数でベスト10に入る程度は必要かと認識し

ている。登録後の特許の見直しは行っている。(大企業C)

・件数を出せば、その中に良い特許があるのではないかと考えており、出すべきものは出せという姿勢でやっている。特許の見直しは1件につき3年に1度行っている。(大企業D)

・「量」があってはじめて「質」が担保されるのであり、「量」がなければ「質」もないと考えている。(大企業E)

### 3) 職務発明・権利帰属

・デバイスごとの発明というよりは商品全体で意味があるので、会社に帰属するのが妥当と考えている。(中小企業)

・勤務規則において、職務発明は会社に帰属するものと定めている。(大企業A)

・一件ごとに譲渡する手続きになっている。(大企業B)

・「出願依頼書」が譲渡書になっている。(大企業D)

・すべての件数について譲渡契約を取り交わしている。(大企業E)

### 4) 報奨制度の実態

・制度的には1969年からあるが、今日までに2度の制度変更を行ってきた。最近では2001年に変更したが、その背景としてはそれまでの実績報奨が運用されなかったという課題があった。現在のところ年間5件程度、出願時に補償を行っている。権利化そのものよりも、出願したことを対外的にアピールすることに意味があると考えている。金額は2~5千円/件。技術検定試験合格に対する表彰の方が金額は高い。(中小企業)

・従来は「実施賞」として3等級で最高300万円(100万円/年×3回まで)を上限としてきたが、2000年度に制度変更を行い、3000億円以上の売上があった場合にはこれに2000万円をプラスすることにした。これとは別に「出願賞」があり、12000円/件の報奨を行っている。登録時の報奨は権利の質を下げる可能性があるので、行っていない。また、補償と褒賞の区別は行っていない。(大企業A)

・制度そのものは、大正時代にすでに制定されており、その後改定を重ね、現行制度としては1989年のものを基本としている。現行では、「出願補償」・「実績補償」と「表彰制度」は区別されている。特許については出願時、登録時ともに補償している。ライセンス収入時の補償額は最高1,500万円。(大企業B)

・法律対応+発明・独創に対する経営者の姿勢と位置づけている。「出願補償」1万円、「登録補償」2万円となっている。1999年に実績補償制度ができ、金額は最高で500万円/年(3年ごと)となっている。(大企業D)



## 5) 報奨制度の考え方

- ・報奨制度は基本的に特許法に従うのみだが、独自にプラスアルファして、トータルとしてインセンティブ制度としている。(大企業C)
- ・補償とインセンティブは明確に分かれており、本社においては法律対応の「補償」をおさえ、インセンティブは各事業部レベルに任せている。(大企業E)
- ・社内の格差をつけすぎるのは問題があると思う(大企業A)
- ・発明を尊重すること自体はよいが、研究者は研究するために雇われ、賃金を支払われているのに、特別扱いはおかしいのではないか。また、研究に対するリスクは研究者ではなく、企業が負っているということも考えなければならない。(大企業D)
- ・発明者中心では不十分ではないかと思う。出願・登録については発明者に対する補償でよいかもしれないが、実績については発明者以外の「活用者」が重要な役割を果たしているのであって、そうしたプロジェクト全体を対象とする必要がある。(大企業G)
- ・報奨の可能性のないテーマの研究者をどう扱うかが問題だ。(大企業D)
- ・人材獲得を意識するならば、むしろ給与や環境面で整備すべきであり、報奨制度(特に補償)で人材獲得をしようとするのは本末転倒ではないか。(大企業B)
- ・特許になっていないと評価できないというのが従来の考え方だったが、現在は将来技術(5~10年先)の開発、横並びではない独自性のある技術の開発を後押しするという意味合いから、研究開発の中に知財が組み込まれているという体制になっている。つまり実績や特許登録を待っていたのでは間に合わないということだ。そういうことから登録補償はない。(大企業F)

## 6) 業界としての対応

- ・金額は異なるけれども、すでに制度としては業界内で平均化されているのではないか。ただ、業種、業態、企業規模などによって違いはあると思うが。(大企業B)
- ・企業ごとに自由にするのがよいと思う。(中小企業)
- ・この問題に「正解」はないと思う。だからこそ、個別企業ごとに会社の姿勢を打ち出し、対応すべきものだと考える。(大企業D)
- ・法律対応の部分は業界でという可能性もあるが、それ以外(インセンティブ)のところは各社別々にやらなければならない。(大企業F)

## 7) 特許行政について

- ・現行法は労働者保護の性格が強すぎるのではないだろうか。果たして35条が競争力にプラスになっているかは疑問だ。独自の経営判断で対処できるような制度にしてほしい。(大企業C)
- ・特許庁が公務員の発明対価の増額を打ち出したが、社内説得に使えるというメリットはある

が、業界の方向に影響することには注意が必要だ。（大企業D）

・今後の政策として情報コンテンツの保護をいかにするかという課題があるはず。情報保護法的な特許概念でのプロパテントもやるべきではないか。（大企業F）

・コスト意識を持ってほしい。毎年予算アップしているが、その源泉は出願費用ではないか。必要以上の分野に進出しているが、それよりもむしろ出願費用を下げる方向で検討してほしい。また、特許年金が年を追うごとに上がっていくのはおかしい。追加費用はほとんどないはずでは。（大企業A）

・審査期間が長い。（中小企業）

・最近是非公式の懇談会など話し合いの場が多く、オープンになってきていることはよいと思う。（大企業A）

・行政とのコミュニケーションは日頃から活発にやっており、最近特に良くなっていると感じる。（大企業C）

#### 8) その他

・中村教授の事例はきわめて例外的であり、その基準で考えても、大多数の研究者、開発者は報われないのではないだろうか。ただ、現状の水準を見直す必要があると思うが。（大企業A）

・現在の制度が変わらない限り、補償金額をいくら上げても訴訟そのものはなくなる。また、そうなると発明者だけが特別扱いされるのはおかしいということになる。（大企業C）

・問題なのは金額ではなくて、契約を超えて法律が適用されてしまうことだ。（大企業F）

・裁判所でないと「相当の対価」を評価できないという点に問題を感じる。すべての特許についてそうした判断をしてくれるのだろうか。（大企業C）

・電機などでは1製品に数百の特許が使われることもある。一方で化学や薬品などでは1製品1特許が基本だ。業種の違いによって自ずと特許1件の重みも異なってくる。また、特許の意味合いも排他的独占権として使われる業種と、クロスライセンスなどを活発に行わなければならない業種とやはり異なる。それを一つの基準で適用するのは難しいのではないか。（大企業C）

・日本知的財産協会のようなところをもっと積極的に意見や要望を出すべきではないか。（大企業A）

## 4. 調査結果のポイントと今後の課題

最後に、以上の調査結果のポイントを整理し、今後の課題を指摘しておく。

### 4-1 企業規模によらず高い関心 昨今の議論には冷静に積極的評価

まず指摘できることは、この問題に対する企業の関心の高さである。通常この種のアンケー

ト調査では2～3割程度の回収率しか望めないが、今回は全体で58%（346/600社）と極めて高い回収率を示した。また、その内訳を見ると、大企業（63%：189/300社）だけでなく、中小企業（52%：157/300社）も半数を超える企業が回答していることが分かる。また、調査票の自由記述欄では多くの企業から調査結果のフィードバックを求める声もあり、企業規模によらず極めて高い関心を示しているといえる。

企業の高い関心の背景には、特に昨年来の訴訟や司法判断、それに伴う各種報道があるとみられる（アンケート Q19）。こうした社会的議論は企業に大きな課題を投げかけたといえるが、議論そのものについて企業はむしろ冷静に評価している（アンケート Q20）。大企業においては「個人の創造性や能力が強調されすぎている」との認識も一定程度あるが（大企業：24%）、「発明者の創造性を評価していく方向は正しい」（全体：69%）、「企業経営に積極的意義」（全体：37%）という積極的評価が大勢を占めているといえよう。

#### 4-2 知的財産は経営資源 技術戦略の一環として取り組み

企業における職務発明や報奨制度などへの取り組みの背景として、企業の知的財産についての認識、知財管理の状況一般についても把握しておく必要がある。

ヒアリング調査において特徴的であったことは、ほとんどの大企業が「知的財産は経営資源」との認識を示したことである。また、近年ではそうした認識が経営トップを含めて高まっていることが注目される。その背景としては米国を中心とするプロパテントの国際的潮流、国際的な特許係争の経験などの影響が強いものと思われる。

こうした認識は、特許出願・維持についての考え方にもあらわれている。すなわち「量」から「質」への転換である。出願にあたっての考え方は「量」のみを重視する姿勢はほとんど見られず（全体：3%）、大企業で「質」「量」ともに重視（74%）、中小企業で「質」のみを重視（65%）とする姿勢が大勢を占めている（アンケート Q5）。ヒアリング調査では、大企業のほとんどが「量」による「質」の担保、すなわち手段は「量」だが目的は「質」であるという考え方を示している。また、登録後の権利維持についても、多くの企業で見直しを行っており、不要と判断されるものについては権利を放棄することがむしろ一般的であることがわかった。

では、企業にとって特許の「質」とは何か（アンケート Q6）。一つには製品化や売上に結びつくことであろう（製品化：大企業 34%、中小企業 54%、売上：大企業 48%、中小企業 34%）。しかし、今回の調査でより注目すべき点は大企業を中心に多くの企業が他社へのライセンスを「質」と捉えていることである（大企業：40%）。こうした認識は、外部との協力や提携といった近年の経営戦略・技術戦略的な動向と一致するものである。すなわち、大企業においては、知的財産は重要な経営資源として企業の技術戦略とのかかわりにおいて捉えられているといえよう。

#### 4-3 特許法 35 条問題の明確化, 個別企業ごとの対応を希望

報奨制度をめぐるはその法的根拠である特許法第 35 条に課題が指摘されている。アンケート調査・ヒアリング調査においては、現行の規定を廃止するか、内容を明確化してほしいという意見が多く聞かれた。

たしかに現状では、企業は自らが設定した「相当の対価」が適法であるか判断できぬまま報奨制度を運用せざるを得ない。報奨制度を整備しようとするれば、当然に法律対応(補償)において困難が生じるといえよう。

産業界、とりわけ知的財産管理に積極的に取り組む大企業の声としては、昨年 12 月に日本知的財産協会より以下のような提言がなされている(日本知的財産協会「特許法第 35 条 職務発明規定についての提言」2001 年 12 月 7 日)。「従業者等の職務発明の取り扱いに関しては、使用者等に特許を受ける権利等を承継させることおよびその条件等について、使用者等と従業者等の契約、勤務規則、その他の規定に委ねることができる制度とする」。すなわち、会社と従業員との契約、会社内の規則を超えて法律が適用される現状を改め、権利承継やその条件(補償)はすべて契約や規則において定めることができるとするものである。アンケート調査においても、今後の対応として個別企業ごとの対応を望む声が多く、一律の基準を設定されることには消極的であるという結果となっており、この提言とほぼ一致している(アンケート Q21)。

たしかに発明者の創造性を積極的に評価し企業の競争力を高めていこうとする意志のある企業においては、こうした方向で問題ないように思われる。しかしながら、すべての企業が発明者の創造性を積極的に評価しているわけではなく、今回の提言ではそうした前提の認識に甘さがあるように思われる。

また、人材獲得をめぐる報奨競争が行われているかのような印象を与える報道もあり、法律で定めなくても市場が発明者の創造性を評価する方向へと導く、とする見方も可能かもしれない。しかし今回の調査からは報奨制度における人材獲得の位置づけが低いという結果が得られており(アンケート Q12)、必ずしもこうした論理は妥当しいのではないかとと思われる。

#### 4-4 中小企業において大きな課題

今回の調査において最も注目すべきは中小企業における課題である。まず、法律対応意識についてみると、権利帰属について考慮している点として「法律に則した帰属であること」とした中小企業は 34%にとどまっており(大企業: 71%)、報奨制度の位置づけについては「発明に対する対価として」と回答したものは 69%(大企業: 94%)である。さらに、報奨制度の変更・新設の背景として「法的な対応の必要から」としたものは 18%(大企業: 41%)に限られる。このように中小企業では法律対応意識に大きな課題があるといえよう(アンケート Q9, 12, 19)。

職務発明規程と報奨制度の有無(中小企業) 単位: 件(%)

		報奨制度			合 計
		あり	なし	無回答	
職務 発明 規程	あり	31 (20)	5 (3)	(0)	36 (23)
	なし	29 (18)	88 (56)	(0)	117 (75)
	無回答	1 (1)	(0)	3 (2)	4 (3)
合 計		61 (39)	93 (59)	3 (2)	157 (100)

注: 括弧内は合計 157 件に対する構成比

さらに制度整備自体にも課題があることが分かった。上表は職務発明規程と報奨制度の有無についてマトリクス分析を行ったものである。両方とも「あり」と回答した企業は 31 社(20%)にとどまり、逆に両方とも「なし」と回答した企業は 88 社(56%)と、中小企業の過半はこうした制度的整備が不十分であるという結果が得られた。

報奨制度と新設計画の有無(中小企業) 単位: 件(%)

		制度変更(新設)計画			合 計
		あり	なし	無回答	
報奨 制度	あり	28 (18)	30 (19)	3 (2)	61 (39)
	なし	28 (18)	62 (39)	3 (2)	93 (59)
	無回答	(0)	(0)	3 (2)	3 (2)
合 計		56 (36)	92 (59)	9 (6)	157 (100)

注: 括弧内は合計 157 件に対する構成比  
制度変更(新設)計画「あり」は Q18 の選択肢 1 ~ 3。

また、同様に報奨制度の有無と制度変更(新設)計画の有無についても分析を行った。報奨制度がないと回答した中小企業(93社=59%)のうち、制度新設を計画している企業は 28 社であり、報奨制度がない中小企業の 30%(全体の 18%)で前向きな姿勢がみられる。しかし、一方で報奨制度も新設計画もないと回答した企業は 62 社あり、報奨制度がない企業の 67%(全体の 39%)は、依然としてこの問題に対応しようとする意識がない。

本調査の対象企業が、技術開発に積極的な中小企業であることから、この回答状況は特に注意を要する。多くの中小企業(現状で 59%, 将来的には 39%)において、職務発明・報奨制度をめぐる紛争が発生する潜在的可能性は高いといえる。日亜化学工業㈱と元従業員との訴訟は確

かに特殊な事例ではあるが、構造的には氷山の一角として現れたにすぎないのである。こうした議論を進めていく上で、意識が高く、制度も整った大企業のみを前提とすることはきわめて危険であるといえよう。なお、大企業においても、実績報奨の実施は約半数の企業にとどまっており、職務発明制度の趣旨からすると、なお問題があると言えるのではなかろうか。

以上、今回の調査結果とそのポイントをみてきたが、今後の取り組みにおける課題としては、発明者重視、制度の整備、経営戦略との整合の3点が指摘できよう。発明者を法律によって保護する時代は終わった、各企業に任せるべきである、という認識が一部にあるが、すでにみたようにこのような考え方には一定の危うさがあるといわざるを得ない。むしろ、より戦略的に発明者重視を打ち出す方向に向かうべきであろう。また、その前提としては、中小企業を中心に制度の未整備を改める必要がある。そしてさらに重要なことは、そうした取り組みが受動的な法律対応にとどまるのではなく、企業の経営戦略において位置づけられ、取り組まれることである。