

平成 25 年度 特許庁 産業財産権制度各国比較調査研究等事業

職務発明に関する各国の制度・運用から見た
研究者・技術者等の人材流出に関する
調査研究報告書

平成 26 年 2 月

株式会社 野村総合研究所

要約.....	1
I. 背景と目的.....	3
1. 調査の背景.....	3
2. 調査の目的.....	4
II. 調査概要.....	5
1. 調査の全体像.....	5
2. 調査実施方法.....	6
1) 文献等調査.....	6
2) アンケート調査.....	6
3) ヒアリング調査.....	7
III. 調査結果.....	12
1. 文献等調査結果.....	12
1) 日本.....	12
2) 米国.....	14
3) ドイツ.....	16
4) スイス.....	18
5) 中国.....	20
6) 韓国.....	23
7) 台湾.....	27
2. アンケート調査結果.....	29
1) 基本属性.....	30
2) 研究開発・勤務先選定・発明に関する意識.....	51
3) 給与・評価に関する意識.....	57
4) 発明に対する報奨に関する意識.....	66
5) 機関の移動に関する意識.....	79
6) 海外への移動に関する意識.....	89
7) 職務発明制度に関する意識.....	91
3. ヒアリング調査結果.....	97
1) 勤務環境.....	99
2) 人材流動状況.....	118
3) 研究開発・勤務先選定・発明に関する意識.....	133
4) 給与・評価に関する意識.....	200
5) 発明に対する報奨に関する意識.....	229
6) 機関の移動に関する意識.....	272
7) 職務発明制度に関する意識.....	292
IV. 終わりに.....	337

要約

I. 背景と目的

平成 16 年に特許法第 35 条が改正され、対価の決定を使用者と従業者間の自主的な取決めに委ねることを原則として、使用者にとって予測性可能性を高めるとともに、従業者の発明評価に対する納得感を高める制度とした。しかしながら、法改正後も「相当の対価」請求権が依然として経営上のリスクとなっているとの意見や、他方、職務発明制度の見直しについては、新法を適用した裁判例（特許法第 35 条第 4 項に係る勤務規則等の定めのあるケース）がいまだ見出されず、改正法の運用や評価が定まっていないため、当面の間は状況を見守るべきといった法改正に対して慎重な意見もある。現在のこうした状況を踏まえ、本調査は、職務発明制度の在り方を大きく変更した場合に、我が国の優秀な研究者・技術者等の海外への流出を促すものであるのか等の観点の検討をする上での基礎資料とすることを目的とする。

II. 調査概要

本調査は文献等調査、アンケート調査（国内、海外）、ヒアリング調査（国内、海外）からなる。なお、文献等調査にて、主な調査対象国・地域である日本、米国、ドイツ、スイス、中国、韓国、台湾の職務発明制度について調査した上、研究者・技術者等にアンケート調査、ヒアリング調査を行い現状について調査した。

III. 調査結果

文献等調査では、主な調査対象国・地域である日本、米国、ドイツ、スイス、中国、韓国、台湾についての、職務発明制度の概要、職務発明に係る権利の帰属、及び、職務発明に係る対価等について理解を深めた。

アンケート調査では、国内・海外研究者 15,359 者（うち、日本国内の研究者 12,640 者、海外企業に移った研究者 1,817 者、海外企業で働く海外在住の研究者 902 者）対し調査を行い、計 3,556 者から回答を得た。研究者・技術者等が研究開発を行う上で重要な要素、勤務し続ける上で重要な要素、発明を生み出すために重要な要素等を把握した。

ヒアリング調査では、国内の研究者 36 名、海外の研究者 52 名から回答を得た。研究者・技術者等が研究開発を行う上で重要な要素、勤務し続ける上で重要な要素、発明を生み出すために重要な要素等に加え、職務発明制度の在り方についての意見等を把握した。

IV. 終わりに

研究者が自身の研究に取り組むインセンティブをどのようにとらえているのか、その中で職務発明に対する報奨はどのように意識されているのか、などの観点からの設問に対する回答結果を整理すると、次のとおりであった。

(1) 研究開発を行う上で重要と思うこと

○日本国内の研究者においては「金銭的な処遇（給与・年収）の良さ」「職務発明に対する金銭的な報奨（発明報奨金）の多さ」「昇進、昇格など地位の向上」よりも、「現実的な

問題を解決したいと思う願望」「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」「所属組織の業績の向上」「プロジェクトチームの成果への貢献」が上位を占める。

- 海外企業の研究者においても「現実的な問題を解決したいと思う願望」などが上位を占める一方、日本国内の研究者と比べて「金銭的な処遇（給与・年収）の良さ」「職務発明に対する金銭的な報奨（発明報奨金）の多さ」をより重視する傾向がある。
- なお、日本国内の研究者、海外企業の研究者のいずれにおいても「職務発明に対する非金銭的な報奨（賞状や盾の授与による表彰等）」については、肯定的意見（「重要である」「どちらかという重要である」）よりも否定的意見（「重要でない」「どちらかという重要でない」）の方が多い。

（２）組織が優れた発明を生み出すために重要と思うこと

- 日本国内の研究者、海外企業の研究者のいずれにおいても「研究者・技術者個人の能力の高さ」「研究開発組織のチームワークの良さ」が上位を占め、「研究予算の充実」「研究設備の充実」が続いている。
- その後に「金銭的な処遇（給与・年収）の良さ」「職務発明に対する金銭的な報奨（発明報奨金）の多さ」が続いている。

（３）組織に勤務し続ける上で重要と思うこと

- 日本国内の研究者、海外企業の研究者のいずれにおいても「良好な人間関係（同僚・チームなど）」とともに「金銭的な処遇（給与・年収）の良さ」が上位を占め、その後に「職場における雇用の安定性（研究を継続できる安心感）」「研究予算の充実」「研究設備の充実」「評価の透明性」が続いている。
- 「職務発明に対する金銭的な報奨（発明報奨金）の多さ」は、これらの後に続くものとして、「社風」「社会的な評価の高さ」とほぼ同程度となっている。
- なお、所属機関を移るか否かを検討する際の要素として「金銭的な処遇（給与・年収）の良さ」は重視される傾向にあるが、「職務発明に対する金銭的な報奨（発明報奨金）の多さ」を重視する回答は非常に少ない。

I. 背景と目的

1. 調査の背景

我が国の職務発明制度は、「相当の対価」をめぐる企業と発明者の紛争が多発したことを受け、平成 16 年に特許法第 35 条を改正し（平成 17 年 4 月 1 日施行）、対価の額の決定を使用者と従業者間の自主的な取決めに委ねることを原則として、使用者にとって対価の額の予測可能性を高めるとともに、従業者の発明の評価に対する納得感を高める制度とした。

しかしながら、法改正後も「相当の対価」請求権が依然として経営上のリスクとなっているとの意見や、企業における研究開発や雇用の在り方等が多様化しているとの意見があり、特許法第 35 条の再改正を主張する声は産業界に根強い。他方、職務発明制度の見直しについては、新法を適用した裁判例（特許法第 35 条第 4 項に係る勤務規則等の定めのあるケース）がいまだ見出されず、改正法の運用や評価が定まっていないため、当面の間は状況を見守るべきといった法改正に対して慎重な意見もある。

こうした背景のなか、平成 25 年 6 月 7 日に閣議決定された「知的財産政策に関する基本方針」¹においては、職務発明制度について、産業競争力強化に資するための抜本的な見直しが求められており、また、平成 25 年 6 月 7 日に知的財産戦略本部で決定された「知的財産政策ビジョン」²において、産業構造や労働環境が大きく変化している状況も踏まえ、多面的に整理・検討し、産業競争力に資する措置を講じることが必要である旨が明記されている。さらには、平成 25 年 6 月 14 日に閣議決定された「日本再興戦略」³においても、企業のグローバル活動を阻害しないための職務発明の見直しについて、「企業のグローバル活動における経営上のリスクを軽減する観点から、例えば、職務発明の法人帰属化や使用者と従業者との契約に委ねるなど制度を見直し、来年の年央までに論点を整理し、来年度中に結論を得る。」ことが明記されている。

そして、現在こうした状況を踏まえて職務発明制度の在り方について検討が進められているところであるが、仮に職務発明制度の在り方を変更した場合に、我が国の優秀な研究者・技術者等の海外への流出を促すものであるのか等の観点での検討をする上での基礎資料となる調査研究は行われていない。

なお、過去に特許庁が行った職務発明制度に関する調査研究としては、平成 25 年 3 月「我が国、諸外国における職務発明に関する調査研究報告書」が存在するが、発明報奨の仕組みの側面から、各国における従業者発明等の状況、企業における発明者等の管理、海外の拠点における従業者発明等の実態の 3 つの主な観点で調査・分析したものであり、職務発明制度下における研究者・技術者等の現状については、十分に調査されたものではない。

¹ 「知的財産政策に関する基本方針」(平成 25 年 6 月 7 日閣議決定)

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/pdf/kihonhousin_130607.pdf

² 「知的財産政策ビジョン」(2013 年 6 月 7 日知的財産戦略本部決定)

³ 「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」(平成 25 年 6 月 14 日閣議決定)- 42 頁

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf

2. 調査の目的

本調査研究は、職務発明に関する各国・地域の制度・運用に加えて、職務発明制度下の研究者・技術者等の現状等を調査することにより、職務発明に関する制度が研究者・技術者等の人材流出を促すものであるか等を検討する上での基礎資料とすることを目的とする。

II. 調査概要

1. 調査の全体像

本調査の目的として、研究者・技術者等の「職務発明に関する制度に対する意識」「発明へのインセンティブ」「処遇、研究環境等に対する意識」等に関する現状を把握するため調査全体の設計を行った。

本調査では、職務発明に関する各国の制度・運用に加えて、職務発明制度下の研究者・技術者等の現状を調査するため、文献等調査に加えて、国内研究者向けアンケート調査と海外研究者向けアンケート調査（国内の海外企業勤務者を含む。）、及び、国内・海外ヒアリング調査を行った。

文献等調査では、本調査の主な対象国・地域となる日本、米国、ドイツ、スイス、中国、韓国、台湾における職務発明制度の概要、職務発明に係る権利の帰属、対価・報奨・補償等について調査した。アンケート調査では、国内・海外の研究者・技術者等を対象としてインターネット・FAX等を用いたアンケート調査を実施した。ヒアリング調査についても、国内・海外の研究者・技術者等を対象として対面・電子会議・電話等によるヒアリング調査を実施した。

2. 調査実施方法

1) 文献等調査

(1) 調査の目的

我が国を含む本調査の主な対象国・地域について、職務発明制度の概要及びその内容について文献等の情報から整理をした。具体的には、各国・地域の職務発明制度の概要と、職務発明に係る権利の帰属、職務発明に係る対価・報奨等について整理し、アンケート調査、ヒアリング調査のための基本情報とした。

2) アンケート調査

(1) 調査の目的

アンケート調査においては、各国・地域の職務発明制度下における研究者・技術者等の現状を調査するため「職務発明に関する制度に対する意識」「発明へのインセンティブ」「処遇、研究環境等に対する意識」等の観点から調査を行った。

本アンケート調査では「日本国内の研究者」「海外企業に移った研究者」「海外企業で働く海外在住の研究者」の三つの属性を対象に、研究者・技術者等の調査分析を行った。

(2) 調査手法・対象者

本アンケート調査では、公開特許公報及び特許公報に基づき、国内外 15,359 者の発明者情報を抽出し、アンケート調査票を送付した。

図表 II-2-1 アンケート調査票送付対象

実施方法	調査票を郵送送付し、Web、FAX、又は、電子メールにて回収。
調査期間	平成 25 年 11 月 8 日から平成 25 年 12 月 17 日まで
送付先対象者	日本国内の研究者 12,640 者 ⁴ 海外企業に移った研究者 1,817 者 ⁵ 海外企業で働く海外在住の研究者 902 者 ⁶
回収サンプル数 (回収率)	日本国内の研究者 3,280 者 (25.9%) 海外企業に移った研究者 230 者 (12.7%) 海外企業で働く海外在住の研究者 46 者 (5.1%)

⁴ 2011 年特許出願件数の上位から抽出した大企業、中小企業、大学、公的研究機関から、それぞれ 1,008 社、1,254 社、97 大学、24 機関ごとに、大企業からは原則として各 10 者の研究者を、中小企業、大学、公的研究機関からは原則として各 2 者の研究者をそれぞれリストアップした。

⁵ データベースに含まれる出願人国籍情報及び特許分類情報を活用し、出願人国籍の変化及び技術分野の属性を追跡することで、日本企業から海外企業に移った日本人発明者を抽出。日本企業及び海外企業の双方から出願経験があり、かつ、2008 年以降に最新の出願が海外企業から行われている日本人研究者をリストアップした。なお、1,817 者のうち、海外在住の研究者は 249 者、国内在住の研究者は 1,568 者である。

⁶ 2008 年以降に公開された欧州 (EP)、米国 (US)、日本 (JP) の公開特許公報及び特許公報から、海外在住で海外企業から出願した日本人発明者をリストアップした。

3) ヒアリング調査

(1) 調査の目的

各国・地域の職務発明制度下における研究者・技術者等の現状等を調査するために、ヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査では、国内及び海外ヒアリング調査を実施した。主なヒアリング調査項目とヒアリング対象者は、下記のとおりである。

図表Ⅱ-2-2 国内及び海外ヒアリング調査項目

1.	ご自身のキャリアについて <ul style="list-style-type: none">・入社までの主なキャリア（学歴・海外経験・転職等）・入社後の主なキャリア・主な専門分野（研究ステージ含む）・現在の部署・ポスト・研究開発テーマ・発明のご経験
2.	現在の勤務先について <ul style="list-style-type: none">・就労時間・勤務地・ワークスタイル等の基本情報・周囲の研究者の構成・人材流動状況
3.	ご自身が勤務をする上で重視していること <ul style="list-style-type: none">・研究開発に取り組む上での動機・組織で勤務し続ける上で重要なこと・優れた発明を生み出すために重要なこと・研究者間での報酬の差異・組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方
4.	職務発明制度に関する報奨金 <ul style="list-style-type: none">・職務発明における実績報奨の有効性・職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期・職務発明に対する望ましい報奨
5.	機関の移動経験（移動経験がある場合） <ul style="list-style-type: none">・機関を移動した理由・機関の移動において重視する点
6.	職務発明についてのご意見 <ul style="list-style-type: none">・職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え・上記制度における発明者への報奨の在り方

図表Ⅱ-2-3 国内ヒアリング調査

属性	人数	概要
国内で勤務する海外からの研究者・技術者等、国内で勤務する海外からの研究者・技術者等の現状等に知見のある有識者等	18 者	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の企業・組織に勤務している外国人技術者・研究者 ・特許出願経験者または R&D 部門在籍者 ・対象者の国籍は中国・インド・ベトナム・ロシア・その他欧州諸国⁷
	1 者	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の企業・組織に勤務している外国人技術者・研究者の現状等に知見のある人事部門の担当者
国内の日本人研究者・技術者等、研究者・技術者等の現状等に知見のある有識者等	17 者	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の企業・組織に勤務している日本人の技術者・研究者 ・特許出願経験者または R&D 部門在籍者
国内ヒアリング調査 合計	36 者	

図表Ⅱ-2-4 海外ヒアリング調査

属性	人数	概要
米国で勤務する日本人研究者・技術者等	27 者	<ul style="list-style-type: none"> ・米国の企業・組織に勤務している日本人技術者・研究者 ・特許出願経験者または R&D 部門在籍者
欧州で勤務する日本人研究者・技術者等	19 者	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州の企業・組織に勤務している日本人技術者・研究者（1 者のみ過去に欧州の企業・組織で勤務経験のある日本人） ・特許出願経験者または R&D 部門在籍者 ・対象者の勤務国はドイツ・スイス・英国
アジアで勤務する日本人研究者・技術者等	6 者	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアの企業・組織に勤務している日本人技術者・研究者 ・特許出願経験者または R&D 部門在籍者 ・対象者の勤務国は韓国、中国、台湾、シンガポール
海外ヒアリング調査 合計	52 者	

⁷ インタビューイの要望により国名は匿名。

(2) 調査手法・対象者

① 国内で勤務する海外からの研究者・技術者等、国内で勤務する海外からの研究者・技術者等の現状等に知見のある有識者等

ヒアリング対象者は、(株)野村総合研究所や外部調査機関等のネットワークを中心に抽出した。なお、ここには国内で勤務する海外からの研究者・技術者等の現状等に知見のある有識者を1者含む。

ヒアリング調査手法は、対面及び電子会議を中心に、必要に応じて電話会議によって実施した。

図表Ⅱ-2-5 対象者の所属企業の業種及び国籍

所属企業の業種	人数	国籍
情報通信産業	3者	・中国：2者 ・欧州：1者
電機・精密機械産業	7者	・中国：4者 ・インド：1者 ・欧州：1者 ・日本：1者（人事部門の有識者）
自動車・輸送機器産業	2者	・中国：1者 ・インド：1者
医薬産業	3者	・中国：3者
バイオ・材料（医薬除く）産業	3者	・中国：2者 ・ベトナム：1者
その他産業	1者	・中国：1者
合計	19者	

② 国内の日本人研究者・技術者等、研究者・技術者等の現状等に知見のある有識者等
ヒアリング対象者は、(株)野村総合研究所や外部調査機関等のネットワークを中心に抽出した。

ヒアリング調査手法は、対面を中心に実施した。

図表Ⅱ-2-6 対象者の所属企業の業種

所属企業の業種	人数
情報通信産業	1者
電機・精密機械産業（有識者1名含む）	6者
自動車・輸送機器産業	1者
医薬産業（有識者1名含む）	7者
バイオ・材料（医薬除く）産業	1者
その他産業（有識者1名含む）	1者
合計	17者

③ 海外で勤務する日本人研究者・技術者等

ヒアリング対象者は、(株)野村総合研究所や外部調査機関等のネットワークを中心に抽出した。

ヒアリング調査手法は、米国及び欧州では対面及び電子会議を中心に、必要に応じて電話会議によって実施した。アジアでは、電子会議を中心に実施した。

図表Ⅱ-2-7 対象者の所属企業の業種及び勤務国

対象地域・国	所属企業の業種	人数	勤務国
米国	情報通信産業	4 者	・米国：27 者
	電機・精密機械産業	10 者	
	自動車・輸送機器産業	4 者	
	医薬産業	7 者	
	バイオ・材料(医薬除く)産業	1 者	
	その他産業	1 者	
欧州	情報通信産業	0 者	—
	電機・精密機械産業	1 者	・英国：1 者
	自動車・輸送機器産業	6 者	・ドイツ：6 者
	医薬産業	6 者	・スイス：6 者
	バイオ・材料(医薬除く)産業	0 者	—
	その他産業	6 者	・ドイツ：2 者 ・スイス：2 者 ・英国：1 者 ・英国(過去に勤務)：1 者
アジア	情報通信産業	1 者	・中国：1 者
	電機・精密機械産業	4 者	・韓国：2 者 ・シンガポール：2 者
	自動車・輸送機器産業	0 者	—
	医薬産業	0 者	—
	バイオ・材料(医薬除く)産業	0 者	—
	その他産業	1 者	・台湾：1 者
合計		52 者	

III. 調査結果

1. 文献等調査結果

1) 日本

(1) 職務発明制度の概要

我が国の職務発明制度は、特許法 35 条に以下のように定められている。

特許法第三十五条

1 使用者、法人、国又は地方公共団体（以下「使用者等」という。）は、従業者、法人の役員、国家公務員又は地方公務員（以下「従業者等」という。）がその性質上当該使用者等の業務範囲に属し、かつ、その発明をするに至った行為がその使用者等における従業者等の現在又は過去の職務に属する発明（以下「職務発明」という。）について特許を受けたとき、又は職務発明について特許を受ける権利を承継した者がその発明について特許を受けたときは、その特許権について通常実施権を有する。

2 従業者等がした発明については、その発明が職務発明である場合を除き、あらかじめ使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ又は使用者等のため仮専用実施権若しくは専用実施権を設定することを定めた契約、勤務規則その他の定めのある条項は、無効とする。

3 従業者等は、契約、勤務規則その他の定めにより職務発明について使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ、若しくは使用者等のため専用実施権を設定したとき、又は契約、勤務規則その他の定めにより職務発明について使用者等のため仮専用実施権を設定した場合において、第三十四条の二第二項の規定により専用実施権が設定されたものとみなされたときは、相当の対価の支払を受ける権利を有する。

4 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。

5 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、第三項の対価の額は、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。

職務発明とは、使用者等（使用者、法人、国又は地方公共団体）の従業者等（従業者、

法人の役員、国家公務員又は地方公務員）が行った発明のうち、その性質上当該使用者等の業務範囲に属する発明であり、かつ、その発明をするに至った行為がその使用者等における従業者等の現在又は過去の職務に属する発明として定義されている（特許法 35 条第 1 項）。

(2) 職務発明に係る権利の帰属

我が国の職務発明制度は、発明者主義を採用し、職務発明に係る権利は原始的に従業者等に帰属することとしている。また、従業者等が職務発明について特許を受けたとき、又は職務発明について特許を受ける権利を承継した者がその発明について特許を受けたときには、使用者等にはその特許権について通常実施権が付与される（特許法 35 条第 1 項）。したがって、使用者等は、従業者等から職務発明に係る権利を承継等しなかった場合であっても、職務発明について自由に実施することができる。

この通常実施権は、法定通常実施権であり、使用者等は、従業者等から契約、勤務規則その他の定めにより特許を受ける権利若しくは特許権を承継していない場合であっても、当然に通常実施権が付与される。また、この通常実施権は無償の通常実施権であり、使用者等は特許権者に対して対価を支払うことなく、特許発明を実施できる。

従業者等がした発明については、その発明が職務発明である場合を除き、あらかじめ使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ又は使用者等のため仮専用実施権若しくは専用実施権を設定することを定めた契約、勤務規則その他の定めのある条項は、無効とされている（特許法 35 条第 2 項）。その一方、特許法第 35 条第 2 項の反対解釈として、従業者等がした職務発明については、あらかじめ使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ、又は使用者等のため専用実施権を設定することを定めた契約や勤務規則を定めることができる⁸。

したがって、使用者等は、従業者等による職務発明が完成する前から契約、勤務規則により特許を受ける権利若しくは特許権を承継する予約規定を設けておくことにより、職務発明に係る権利を安定的に承継することが可能となる⁹。

(3) 職務発明に係る対価

従業者等が、契約、勤務規則その他の定めにより職務発明について使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ、若しくは使用者等のため専用実施権を設定したときは、相当の対価の支払を受ける権利を有する（特許法 35 条第 3 項）。したがって発明者である従業者等は、職務発明に係る権利を使用者等に承継等させた場合には「相当の対価」請求権を有することになる。

⁸ 平成 15 年 4 月 22 日最高裁判所(第三小法廷)判決

⁹ 平成 24 年度特許庁知的財産国際権利化戦略推進事業「我が国、諸外国における職務発明に関する調査研究報告書に関する調査研究」25 頁(一般財団法人知的財産研究所、平成 25 年 3 月)

「相当の対価」は、以下の2つの方法のいずれかによって算定される。

(i) 契約、勤務規則その他の定めにおいて算定される場合

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（特許法第35条第4項）とされている。特許法第35条第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」と規定されていることにより、「相当の対価」について「契約、勤務規則その他の定め」において規定することができるが、「契約、勤務規則その他の定め」が「定めたところにより対価を支払うこと」が不合理なものであつてはならないとされている。不合理と認められない場合には、契約、勤務規則その他の定めにより算定される対価が「相当の対価」となる¹⁰。

(ii) 相当の対価について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不合理と認められる場合

「契約、勤務規則その他の定め」において「相当の対価」について定めていない場合又はその定めた対価の支払いが不合理とされる場合には、特許法35条第5項の規定に基づき「相当の対価」が算定されることになる。

これらの場合、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（特許法35条第5項）。

2) 米国

(1) 職務発明制度の概要

米国特許制度では、発明の特許権は基本的には発明者が有する（米国特許法第101条）。

第101条¹¹

新規かつ有用な方法、機械、製造物若しくは組成物、又はそれについての新規かつ有用な改良を発明又は発見した者は、本法の定める条件及び要件にしたがって、それについての特許を取得することができる。

米国特許法上、従業者発明に関する規定は存在せず、雇用関係においてなされた発明の特許権の帰属については判例法が形成されている（参照：Restatement of Agency (second)§397 (1958)）。判例法は、使用者と従業者間の交渉力の均衡を前提として当事者間

¹⁰ 前掲脚注9 28頁

¹¹ 和訳は、特許庁仮訳による。

http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryou/s_sonota/fips/mokuji.htm

の自主的な判断と経済原理に委ねており、特許を受ける権利移転メカニズムや対価請求権等を規定する制度を設けていない¹²。

したがって、米国では、従業者はたとえ発明をなしたのが勤務中であったとしても、自己が単独又は共同で行った発明に関する特許権を取得するのが原則である。しかしながら、多くの場合、従業者は使用者と明示的な契約を結んでおり、当該契約にしたがって特許を受ける権利ないし特許権が従業者から使用者に譲渡されている。また、判例法上、従業者がその能力を発揮して発明を行うことを目的として雇用されていた場合には、従業者は使用者に職務発明についての権利等を譲渡する義務を負うとされている。

なお、使用者が職務発明の特許権を有するためには、従業者（職務発明者）が使用者に発明を譲渡したことを示す譲渡書を米国特許商標庁に提出する必要がある。

(2) 職務発明に係る権利の帰属

(i) 雇用契約がない場合

もし、従業者と使用者の間に雇用契約がない場合、もしくは雇用契約があっても職務発明の所有権に関する記載がない場合、その所有権は原則として従業者に帰属する¹³。ただし、この合意は、明文の契約でなくとも、雇用の状況、業務の性質、雇用当事者の関係などから推測されるものでもよく、必ずしも使用者が特許を取得する旨を定める合意でなくともよい¹⁴。

また、判例法上、使用者に所有権が帰属すると推定される場合はこの限りではない。例えば、発明目的での実験任務のために雇われた従業者が、実験をし、その結果生まれた特許可能な発明は、明確に同意が無くとも、使用者の所有であると通常推定される。この点に関する米国最高裁の判旨は、次のとおりである。

「何らかの装置あるいは完全な結果をもたらす手段を考案したり、完成させるために雇われた者は、目的の仕事が首尾よく達成できた後、使用者に対して権利の所有を主張する事はできない。従業者は仕事を成し遂げるために雇われ、給与を支払われているので、達成すれば所有権は使用者のものとなる。従業者が個人として保有している権利があったとしても、いかなるものも、そして彼が達成できる発明力も彼は使用者に事前に売却しているのである。」¹⁵

この判決によれば、従業者が使用者への権利の移転に関する同意を明らかにしておらず、従業者が特定の対象について発明や研究開発に従事し結果を出すために雇用されていない場合には、当該従業者によりなされた職務発明の所有権は従業者に帰属すると考えられる。

¹² 竹中俊子「日本の制度との対比における欧米諸国の職務発明制度」(JIPA 産業横断職務発明フォーラム資料)
http://www.jipa.or.jp/jyohou_hasin/sympo/pdf/sf_takenaka.pdf

¹³ 前掲脚注 9 36 頁

¹⁴ 井関涼子「米国における職務発明」(田村善之・山本敬三編『職務発明』第 8 章)259 頁(有斐閣、2005 年)

¹⁵ *Solomons v. United States*, 137 U.S. 342, 346 (1890)、*Standard Parts v. Peck*, 264 U.S. 52, 60 (1924)

(ii) 雇用契約がある場合

米国では、契約により、従業者から使用者への職務発明に係る権利の移転や権利移転に対する補償金の支払いについて決定することが可能である。契約が書面であり、且つ明確で曖昧でない場合は、契約文言そのものが契約中の用語の意味を決定する唯一の根拠となる。そして、契約文言の解釈によって職務発明の所有権が誰に帰属するかが決定される。

契約に将来の発明に関する権利を使用者に与える旨の明確な記載がある場合は、当該契約に基づいて所有権が移転し、権利移転のために更なる手続きを行う必要はない。

(iii) 無償の通常実施権（ショップライト）が与えられる場合

上記より職務発明に係る権利が移転しない場合であっても、従業者の職務又は使用者の業務に関係している発明、又は従業者が使用者のリソース、例えば設備や他の従業者の補助を使った発明を行った場合には、使用者に無償の非排他的実施権（ショップライト）が与えられる。この点に関し、米国最高裁は、「ある者が一定のラインの仕事について他の者に雇われていて、その仕事を行うための改善された方法又は機器を考案し、その発明を開発し実施化するために使用者の所有物を使用し、そして他の従業者の助けを借り、使用者が前述の発明を使用する事に明確に同意していた場合、その従業者は雇用から派生する仕事の義務と、使用者の所有物の使用と同僚の助けの利益をこれまで認識していたことから、彼は使用者に対してその発明を使用する確定的ライセンスを与えていたと陪審員又は裁判所が認定することは正当化される。」¹⁶と判示した。

使用者が無償の通常実施権を有する場合、当該権利を行使して、従業者に対価を支払うことなく、従業者の発明を製品等に使用することができる。しかし、ショップライトは独占権ではなく、特許権の代わりとなるものでもない¹⁷。

3) ドイツ

(1) 職務発明制度の概要

ドイツでは、発明の帰属に関しては特許法で規定されているが、職務発明については、従業者発明法によって詳細に規定されている。

すなわち、ドイツ特許法は、原則として、発明がなされた場合に、当該発明に関する特許を受ける権利を従業者である発明者に原始的に帰属させている（特許法第6条第1項）。

特許法第6条¹⁸

特許を受ける権利は、発明者又はその権原承継人に帰属する。2以上の者が共同して発

¹⁶ Solomons, 137 U.S. at 346

¹⁷ 前掲脚注9 39頁

¹⁸ 訳は、特許庁仮訳による。http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryou/s_sonota/fips/mokuji.htm

明を行ったときは、特許を受ける権利はこれらの者の共有に属する。複数の者が互いに独立して発明を行った場合は、この権利は、当該発明の出願を最初に特許庁にした者に属する。

ドイツにおける職務発明の定義は、従業者発明法第 4 条に規定されている。職務発明とは、雇用期間中になされた発明であって、企業または公的機関における従業者に課されている義務に基づいてなされた発明、または企業または公的機関の有する経験や業務に著しく依拠してなされた発明をいい（従業者発明法第 4 条）、職務発明における従業者とは、企業又は行政庁における従業者であり（従業者発明法第 4 条第 2 項）、公務員及び軍人も含まれる（従業者発明法第 4 条第 4 項）。

また、「民間職務における従業者発明の補償に関するガイドライン¹⁹」（以下、「ガイドライン」という。）において、法的拘束力はないものの、公的機関が作成した基準として参考にされる²⁰。ガイドラインでは、対価の額、その支払方法及び支払い期間について詳細な規定が置かれ、これにより、対価に関する高い法的安定性、及びそれに基づく予見可能性が担保されている²¹。

このように、ドイツにおける職務発明制度は、労働者保護政策による契約自由の原則修正の観点から、使用者・従業者間の交渉力の不均衡を前提に、特許を受ける権利移転メカニズム・補償金請求権制度を導入し、使用者と従業者の権利関係を国の政策で規制したものとといえる²²。

(2) 職務発明に係る権利の帰属

特許法は、職務発明に関する権利を発明者に原始的に帰属させている（特許法第 6 条）。しかし、使用者は、職務発明に関するあらゆる財産価値的権利を、(一方的) 意思表示に基づく権利請求によって使用者に移転させることができる（従業者発明法第 6 条第 1 項）。なお、「財産価値的権利」とあるのは、発明者人格権は従業者に留まることを意味する²³。

また、使用者が文書による意思表示により、職務発明を、所定の報告を使用者が受理した後 4 ヶ月の期間が経過する前に、自由発明としなかったときには、権利請求をしたものとみなされる（従業者発明法第 6 条第 2 項）。この規定により、使用者が従業者から業務発明の報告を受けた後、いかなる行動をとらなかった場合であっても、財産上の権利は使用者に移転する。財産上の権利が移転する時期は、使用者の意思表示が従業者に到達したと

¹⁹ Richtlinien für die Vergütung von Arbeitnehmererfindungen im privaten Dienst vom 20. Juli 1959(Beilage zum Bundesanzeiger Nr. 156 vom 18. August 1959)geändert durch die Richtlinie vom 1. September1983(Bundesanzeiger Nr. 169, S. 9994)

http://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwvbund_20071959_IIa4.htm

²⁰ 日本感性工学会・IP研究会「職務発明と知的財産国家戦略」254 頁(財団法人経済産業調査会、2002 年)

²¹ 前掲脚注 9 47 頁

²² 前掲脚注 12

²³ 諏訪大「ドイツ従業者発明法の動向」(田村善之・山本敬三編「職務発明」第 7 条)241 頁(有斐閣、2005 年)

き、または、上記4ヶ月の期間が満了したときである。

なお、従業者は、職務発明をその財産上の権利が使用者に移転されるまでに、その内容を遅滞なく使用者に文書にて報告をする義務を有する（従業者発明法第5条第1項）。

(3) 職務発明に係る報奨・補償²⁴

使用者が業務発明について権利請求をした場合には、従業者は、使用者に対し、相当の補償を請求することができる（従業者発明法第9条）。

この補償請求権の法的性格については、独自の法的性格を有するものと考えられており、従業者に対しての報酬的な要素は有するものの、労働報酬そのものとは考えられていない。これは、発明に対する補償は、労働契約に基づいて従業者の労務給付に対して使用者が労働契約に基づいて負っている債務ではないからである。

相当の補償の算定にあたっては、特に職務発明の経済的活用可能性、企業における従業者の責務と地位、そして、業務発明の成立における企業の貢献度が重要な要素である（従業者発明法第9条第2項）。したがって、補償額を決定するためには、まず、職務発明の「経済的活用可能性」、すなわち“発明の価値”を算定する必要があり、使用者にとって当該業務発明が有する市場価値、すなわち、使用者が市場で自由発明について従業者でない発明者に対して支払ったであろう額が基準となる。

なお、具体的な算定方法は、上記のガイドラインに規定されている。

4) スイス

(1) 職務発明制度の概要

スイスにおける特許を受ける権利の帰属及びその移転に関しては、以下に示す特許法第3条にそれぞれ規定されている。すなわち、従業者発明に限らず、特許を受ける権利は発明者に属する（特許法第3条1項）。また、特許を受ける権利は、特許法第33条にしたがって移転し得る。

特許法第3条²⁵

- 1 発明者、相続人又は前記以外の権原の下に当該発明を所有する第三者は、特許を受ける権利を有する。
- 2 数名の発明者が共同で発明をしたときは、その数名が共同で特許を受ける権利を有する。
- 3 数名の発明者が相互に独立に発明をしたときは、特許を受ける権利は最先に出願をした

²⁴本報告書において、「報奨」を、発明者に発明のインセンティブを与えるもの（金銭以外のものも含む）とし、「補償」を、報奨のうち法的支払い義務が生じるものとする。

²⁵和訳は、特許庁仮訳による。

http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryou/s_sonota/fips/mokuji.htm

者又は最先の優先日を伴う出願をした者に属する。

特許法第 33 条

- 1 特許を受ける権利及び特許権は、相続人に移転する。これらの権利の全部又は一部は、第三者に譲渡することができる。
- 2 前記の権利が共有に係るときは、各共有者は、他の共有者の同意を得た場合にのみこれらの権利を行使することができる。ただし、各共有者は、独立に自己の持分を処分し及び権利の侵害につき訴訟を提起することができる。
- 2 の 2 特許出願及び特許権の法律行為による移転は、書面によって証明されるときにのみ有効とする。
- 3 特許は、特許登録簿への移転の登録なしに移転することができる。ただし、移転の登録がないときは、本法に定める訴訟は、移転前の特許権者に対しても起こすことができる。
- 4 特許登録簿に登録されない第三者の権利は、善意で特許権を取得した者に対抗することができない。

また、スイス法上、職務発明に関する規定は、スイス民法典 5 部債務法に規定されている。同法によれば、職務発明とは、従業者が、その任務の遂行の際、かつ、契約上義務の履行において行った、又はその創作において協働した発明をいう（債務法第 332 条第 1 項）。

職務発明は、その保護適格性にかかわらず使用者に帰属する（債務法第 332 条第 1 項）。

なお、債務法第 332 条第 1 項における「契約上の義務」は、雇用契約に基づく従業者の職務を意味する。ただし、職務発明該当性を判断する上で重要なのは、発明者の実際の職位と仕事であり、雇用契約の文言ではないものと考えられる。

(2) 職務発明に係る権利の帰属

職務発明は、使用者に帰属する（債務法第 332 条第 1 項）。債務法第 332 条第 1 項における「使用者に帰属する」とは、発明に関する権利が、初めから使用者に帰属することを意味し（自動的法定承継のために譲渡不要である）、従業者から使用者への権利の移転は必要ないと考えられる。そのため、使用者が従業者に対してその権利を放棄したい場合は、使用者は従業者にその権利を譲渡しなければならないと考えられる。

なお、使用者は、特許法第 3 条第 1 項における「他の資格に基づき発明を所有している第三者（a third party owning the invention under any other title）」に該当すると考えられる。したがって、使用者は、特許法 3 条第 1 項及び債務法 332 条第 1 項に基づき、職務発明に係る特許の付与を受ける権利を有する。

(3) 職務発明に係る報奨・補償

特許法、債務法において、職務発明に係る対価の支払、報奨及び追加的な補償等に関する規定はない。したがってスイスにおける職務発明については、従業者に対する追加の補償等の支払は必要とされない。職務発明について追加の補償等がされないこと（例えば、研究者に不満が生じていないか。）について、スイスでは議論がなされていないが、雇用期間中に発明を成し遂げた従業者に対して、契約によって報酬を与えることは可能であり²⁶、雇用契約（仕事の関連分野において）中に、追加の報酬が予測される特定の条項を設けることでこのような問題に対処している場合がある。

5) 中国

(1) 職務発明制度の概要

職務発明の定義については、専利法第 6 条に以下のように規定されている。

専利法第 6 条²⁷

所属会社の任務を遂行し、又は主として所属会社の物質的、技術的条件を利用して完成された発明創造は、職務発明創造とする。職務発明創造の特許を受ける権利は、所属会社に帰属し、出願が登録された後、所属会社が特許権者となる。

非職務発明創造については、特許を受ける権利は発明者又は考案者に帰属し、出願が登録された後、当該発明者又は考案者が特許権者となる。

所属会社の物質的、技術的条件を利用して完成された発明創造について、所属会社と発明者又は考案者との間に、特許を受ける権利及び特許権の帰属について取り決めがある場合には、その取り決めに従う。

さらに、専利法実施細則第 12 条は、職務発明の要件となる「所属会社を遂行し、完成された職務発明創造」（専利法第 6 条第 1 項）について、以下のように規定している。

専利法実施細則第 12 条²⁸

専利法第 6 条にいう「所属会社の任務を遂行し、完成された職務発明創造」とは、以下に掲げるものをいう。

- (1) 本来の職務において行った発明創造

²⁶特許庁「我が国、諸外国における職務発明に関する調査研究報告書」83 頁(2013 年 3 月)

http://www.jpo.go.jp/shiryu/toushin/chousa/syokumu_hatsumei.html

²⁷ 和訳は、JETRO 仮訳による。

<http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/ip/law/pdf/regulation/20091001.pdf>

²⁸ 和訳は、JETRO 仮訳による。

<http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/ip/law/pdf/admin/20100201.pdf>

(2) 所属会社から与えられた、本来の職務以外の任務の遂行により行われた発明創造
(3) 定年退職、転職、又は労働、人事関係終了後 1 年以内に行った、元の会社で担当していた本来の職務又は元の会社から与えられた任務と関係のある発明創造

専利法第 6 条に言う「所属会社」には、一時的に勤務する会社を含む。

専利法第 6 条に言う所属会社の「物質的、技術的条件」とは、所属会社の資金、設備、部品、原材料、又は対外的に公開されていない技術資料などをいう。

つまり、中国における職務発明である「職務発明創造」は、上記専利法第 6 条及び専利法実施細則第 12 条に基づき次のように 2 つに分類される。

まず、①所属会社の任務遂行により完成した発明創造のことであり、これは (i) 本来の業務の遂行によりにおいて生み出された発明創造 (ii) 所属会社が与えた本来の業務外の任務の遂行により生み出された発明創造 (iii) 定年退職、転職、又は労働、人事関係の終了後 1 年以内に行った、元の会社で担当していた本来業務又は元の会社が与えた任務に関係のある業務の遂行により生み出された発明創造をいう。

次に、②主として、所属会社の物質的、技術条件を利用して完成した発明創造のことであり、この種類の職務発明創造には、主として所属会社の資金、設備、部品、原材料又は対外的に非公開の技術資料等の物質・技術条件の発明創造が含まれる。

なお、「非職務発明創造」とは、職務発明創造以外の発明である (専利法第 6 条第 2 項)。

(2) 職務発明に係る権利の帰属

職務発明の特許を受ける権利は原始的に「単位」(中国法独特の観念で、会社、機関、団体またはこれらに属する各部門などを意味するとされる。)に属すると規定されている (専利法第 6 条第 1 項)。また、専利法第 6 条第 3 項には、「所属企業の物質的、技術的条件を利用して完成された発明創造」の特許を受ける権利及び特許権の帰属について、発明者、考案者と所属会社との間に約束がある場合、その約束が優先されることが規定されている。

当該条項において、「所属会社の物質・技術条件」には「主要な利用」か「非主要な利用」の区別はないことから、「主として所属会社の物質・技術条件を利用した」職務発明創造も当該条項を適用することができると考えられる²⁹。

(3) 職務発明に係る報奨・補償³⁰

職務発明に関して使用者から従業者発明者に対して支払われる「奨励」及び「報酬」については、専利法第 16 条に以下のように規定されている。

²⁹特許庁委託事業「職務発明創造に関する報告書」20 頁 (JETRO、2011 年 3 月)
http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/ip/pdf/report_2010-17.pdf

³⁰専利法第 16 条で規定される「奨励」、「報酬」の双方を合わせて「補償」としている。

専利法第16条

特許権を付与された会社は、職務発明創造の発明者又は考案者に対し奨励を与えなければならない。発明創造が実施された後、その普及と応用の範囲及び得られた経済的効果に基づき、発明者又は考案者に合理的な報酬を与えなければならない。

この規定によれば、特許権を付与された会社は、職務発明創造の発明者に対し奨励を与えなければならない。また、発明の実施後、その普及、応用の範囲及び獲得した経済効果に応じて発明者に合理的な報酬を与える旨が規定されている。

そして、奨励・報酬の額と支払方法については、専利法実施細則第 76 条～第 78 条に以下のように規定されている。

専利法実施細則第 76 条第 1 項

特許権が付与された会社は、特許法第 16 条に規定する奨励、報酬の方式と金額について発明者又は考案者と約定することができる。

専利法実施細則第 77 条

特許権が付与された会社は、発明者又は考案者と専利法第 16 条に規定する奨励、報酬の方式と金額について約定しなかった場合、特許権公告日より 3 ヶ月以内に発明者又は考案者に報奨を支給しなければならない。特許一件あたりの報奨は 3,000 元を下回ってはならず、実用新案権又は意匠件一件あたりの報奨は 1,000 元を下回ってはならない。

発明者または考案者の提案が所属会社に採用されたことにより完成された発明創造については、特許権が付与された会社は、より多く報奨を支給しなければならない。

専利法実施細則第 78 条

特許権が付与された会社は、発明者又は考案者と専利法第 16 条に規定する奨励、報酬の方式と金額について約定しなかった場合、特許権の有効期限内において、特許権が実施された後、毎年、同特許または実用新案権の実施により得られた営業利益の中から 2%を下回らない額、若しくは、意匠権の実施により得られた営業利益の中から 0.2%を下回らない額を、報酬として発明者または考案者に与え、或いは、上述の比率を参照して、一括して発明者または考案者に報酬を与えなければならない。特許権が付与された会社が、他人にその特許の実施を許諾した場合、受け取った使用料の 10%を下回らない額を報酬として発明者または考案者に与えなければならない。

これらの規定によれば、特許が付与された使用者等と従業者は、奨励及び報酬の額と支払方法について約定することができる（専利法実施細則第 76 条）。但し、同第 76 条奨励及び報酬の方式と金額にのみ言及しており、支払時期等については規定をしていない。

当事者間で奨励、報酬の方式と金額について約定しなかった場合は、専利法実施細則第 77 条、第 78 条が適用される。当該条項により、奨励及び報酬について次の 3 点が明確にされている。

(1) 特許権を付与されてから奨励金を得る権利（専利法実施細則第 77 条）

この場合、奨励金の支払期間は特許権を付与されてから 3 ヶ月以内である。また、特許 1 件当たりの報奨は、3,000 元を下回ってはならない。

(2) 特許を自社で実施したことから報酬を得る権利（専利法実施細則第 78 条前段）

この場合、特許権の存続期間中、会社が毎年特許を実施したために得た営業利益の中から 2%以上の額を報酬として一括して支払わなければならない。

(3) 特許を他社に実施許諾したことから報酬を得る権利（専利法実施細則第 78 条後段）

この場合、使用者が受け取った使用許諾料の 10%以上を報酬として発明者に支払わなければならない。ただし、支払時期については、規定されていない。

なお、中国の各地方政府は、中国特許法、特許法実施細則の規定に違反しない範囲で、職務発明の対価を規定している³¹。

6) 韓国

(1) 職務発明制度の概要

韓国における職務発明関連規定は、2006 年 9 月以降、発明振興法に統一されている。韓国における職務発明の定義は、発明振興法第 2 条第 2 項に以下のように規定されている。

発明振興法第 2 条³²

2. 「職務発明」とは、従業員、法人の役員または公務員(以下「従業員等」という)がその職務に関して発明したものが性質上使用者・法人または国家若しくは地方自治体(以下“使用者等”という)の業務範囲に属しその発明をするようになった行為が従業員等の現在または過去の職務に属する発明をいう。

つまり、職務発明の定義は、日本と同様、従業員等が職務に関して発明したものが、使用者等の業務範囲に属し、その発明をするようになった行為が従業員の現在または過去に職務に属する発明をいう。

(2) 職務発明に係る権利の帰属

韓国において、職務発明に係る権利は、日本と同様、原始的に従業員等に帰属する。また、従業員等が職務発明について特許を受けたとき、又は職務発明について特許を受ける

³¹前掲脚注 9 77 頁

³²発明振興法(ただし、2013 年 7 月 30 日改正前のもの)和訳は、崔達龍国際特許法律事務所による。
<http://www.choipat.com/menu31.php?id=73&category=0&keyword=>

権利を承継した者がその発明について特許を受けたときには、使用者等にはその特許権について通常実施権が付与される（発明振興法第 10 条第 1 項）。

また、従業者等がした発明については、その発明が職務発明である場合を除き、あらかじめ使用者等に特許を受ける権利若しくは特許権を承継させ又は使用者等のため専用実施権を設定することを定めた契約、勤務規則の条項は、無効とされている（発明振興法第 10 条第 3 項）。

発明振興法第 10 条³³

1 職務発明に対して従業者等が特許、実用新案登録、デザイン登録(以下「特許等」という)を受け、または特許等を受けることができる権利を承継した者が特許等を受けると、使用者等はその特許権、実用新案権、デザイン権(以下「特許権等」という)に対して通常実施権を有する。ただし、使用者等が「中小企業基本法」第 2 条による中小企業ではない企業の場合、従業者等との協議を経て予め次の各号のいずれか 1 つに該当する契約または勤務規定を締結または作成していない場合にはこの限りではない。

1. 従業者等の職務発明について、使用者等のために特許等を受けることができる権利や特許家等を承継させる契約または勤務規定
2. 従業者等の職務発明について使用者等のために専用実施権を設定するようにする契約または勤務規定

2 第 1 項にかかわらず公務員の職務発明に対する権利は国家若しくは地方自治体が承継し、国家若しくは地方自治体が承継した公務員の職務発明に対する特許権等は国有若しくは共有とする。但し、「高等教育法」第 3 条による国・公立学校(以下“国・公立学校”という)教職員の職務発明に対する権利は、「技術の移伝及び事業家促進に関する法律」第 11 条第 1 項後段による専担組職(以下“専担組職”という)が承継し、専担組職が承継した国・公立学校教職員の職務発明に対する特許権等はその専担組職の所有とする。

3 職務発明以外の従業者等の発明に対して予め使用者等に特許等を受けることができる権利若しくは特許権等を承継させ、または使用者等のために専用実施権を設定するようにする契約若しくは勤務規定の条項は無効とする。

4 第 2 項によって国有となった特許権等の処分及び管理(特許権等の放棄を含む)は、「国有財産法」第 8 条の規定にかかわらず特許庁長がこれを管掌し、その処分及び管理に関して必要な事項は、大統領令で定める。

また、職務発明を完成した場合の通知義務及び承継可否の通知義務については、次のとおり発明振興法第 12 条、第 13 条に規定されている。

³³発明振興法第 10 条第 1 項は 2013 年 7 月 30 日改正された(2014 年 1 月 31 日施行)。

和訳は、発明振興法の一部改正案の JETRO 訳による。

http://www.jetro-ipr.or.kr/info_list.asp?br_main=6&br_sub=5

発明振興法第 12 条

従業員等が職務発明を完成した場合には、遅滞なくその事実を使用者等に文書で知らせなければならない。2人以上の従業員等が共同で職務発明を完成した場合には、共同で知らせなければならない。

発明振興法第 13 条

1 第 12 条によって通知を受けた使用者等(国家若しくは地方自治体は除く)は、大統領令が定める期間にその発明に対する権利の承継可否を従業員等に文書で知らせなければならない。但し、予め使用者等に特許等を受けることができる権利若しくは特許権等を承継させ、または使用者等のために専用実施権を設定するようにする契約若しくは勤務規定がない場合には、使用者等が従業員等の意思に異なってその発明に対する権利の承継を主張することができない。

2 第 1 項による期間に使用者等がその発明に対する権利の承継意思を知らせた時には、その時からその発明に対する権利は使用者等に承継されたものとみなす。

3 使用者等が第 1 項による期間に継可否を知らせなかった場合には、使用者等はその発明に対する権利の承継を放棄したものとみなす。この場合、使用者等は第 8 条第 1 項にもかかわらずその発明をした従業員等の同意を得ずには通常実施権を有することができない。

これらの規定によれば、従業員等は、職務発明が完成した場合には、使用者に職務発明の完成事実を遅滞なく文書で通知しなければならない(発明振興法第 12 条)。通知を受けた使用者等は、大統領令で定める期間内に職務発明に対する権利を承継するか否かについて従業員等に文書で通知しなければならない(発明振興法第 13 条第 1 項)。また、使用者は、職務発明を承継するためには契約若しくは勤務規定において予め権利を承継する旨を定めなければならない、そのような契約若しくは勤務規定等がない場合には、使用者は従業員の意思に反して当該発明に対する権利の承継を主張することはできない(発明振興法第 13 条第 1 項)。

(3) 職務発明に係る報奨・補償

使用者から従業者に対して支払われる職務発明の補償については、次のとおり発明振興法第 15 条³⁴に規定されており、全面改正された。

発明振興法第 15 条

1 従業員等は、職務発明に対して特許等を受けることができる権利若しくは特許権等を契約若しくは勤務規定によって使用者等に承継するようにし、または専用実施権を設定した場合には正当な補償を受ける権利を有する。

³⁴ 2013 年 7 月 30 日改正、2014 年 1 月 31 日施行

- 2 使用者等は、第1項に基づく補償について、補償の形態と補償額を決定するための基準、支払方法等が明示された補償規定を作成し、従業員等に対し、文書により知らせなければならない。
- 3 使用者等は、第2項に基づく補償規定の作成又は変更に関連し、従業員等と協議しなければならない。ただし、補償規定を従業員等に不利に変更した場合には、該当契約又は規定の適用を受ける従業員等の過半数の同意を得なければならない。
- 4 使用者等は、第1項に基づく補償を受ける従業員等に、第2項による補償規定によって決定された補償額等、補償の具体的な事項を文書として知らせなければならない。
- 5 使用者等が第3項に基づき協議しなければならない、又は同意を得なければならない従業員等の範囲、手続等の必要な事項は、大統領令で定める。
- 6 使用者等が第2項から第4項までの規定に基づき従業員などに補償を行った場合には、正当な補償としてみなす。ただし、その補償額が職務発明によって使用者等が得る利益と、その発明の完成に使用者等と従業員等が貢献した程度を考慮しなかった場合、この限りでない。
- 7 公務員の職務発明に対し、第10条第2項に基づき国や地方自治団体がその権利を承継した場合、正当な補償を行わなければならない。この場合、補償金の支払いに必要な事項は、大統領令又は条例として定める。

職務発明に関する権利が、契約や勤務規程にしたがって従業者から使用者等に承継するようにし、又は、専用実施権を設定した場合には、従業者は、正当な補償を受ける権利を有する（発明振興法第15条第1項）。また、使用者等は同条第2項による補償規定の作成または変更について従業者等と協議しなければならない。ただし、補償規定を従業者等に不利に変更する場合には、該当契約または規定の適用を受ける従業者等の過半数の同意を受けなければならない（発明振興法第15条第3項）。そして、使用者等が第2項から第4項までの規定にしたがって従業者等に補償した場合には、正当な補償をしたものとみなされる。ただし、その補償額が職務発明によって使用者等が得る利益とその発明の完成に使用者等と従業者等が貢献した程度を考慮していない場合には、この限りでない（発明振興法第15条第6項）と規定されている。なお、出願当時既に公知となった職務発明に対しては実施報償金を支払う義務がないと判示した事例がある³⁵。

³⁵大法院 2011 年 9 月 8 日判決(2009 ダ 91507 事件)平成 23 年度 特許庁委託事業韓国産業財産権調査報告書(104 回)(独立行政法人日本貿易振興機構、2011 年 11 月)
http://www.jetro.go.jp/world/asia/kr/ip/pdf/1111_report.pdf

7) 台湾

(1) 職務発明制度の概要

台湾における職務発明規定の定義は、新専利法第7条に以下のように規定されている。

すなわち、職務発明とは、従業者が職務上完成した発明を言い（新専利法第7条第1項）、職務上完成した発明とは、従業者が雇用関係下の業務で完成した発明をいう（新専利法第7条第2項）。

新専利法第7条³⁶

1 従業者が職務上完成した発明、実用新案又は意匠について、その特許出願権及び特許権は雇用者に帰属し、雇用者は従業者に相当の対価を支払わなければならない。ただし、契約で別段の約定がある場合は、それに従う。

2 前項の職務上完成した発明、実用新案又は意匠とは、従業者が雇用関係下の業務で完成した発明、実用新案又は意匠を指す。

3 一方が出資し、他人を招聘して研究開発に従事させる場合、その特許出願権及び特許権の帰属は双方の契約の約定に従う。契約に約定がない場合、特許権は発明者、実用新案の考案者又は設計者に帰属する。ただし、出資者は、その発明、実用新案又は意匠を実施することができる。

4 第1項及び前項の規定により、特許出願権及び特許権が雇用者又は出資者に帰属する場合、発明者、実用新案の考案者又は設計者は氏名表示権を享有する。

(2) 職務発明に係る権利の帰属

台湾における職務発明に係る権利は、雇用者に帰属する。ただし、契約で別段の定めがある場合は、それに従う（新専利法第7条第1項）。発明者と雇用関係が無い場合であって、企業等が出資して他人を招聘して研究開発を行う関係にある場合に、職務上の発明の特許出願権及び特許権を自己に帰属させたいときは、契約で明確に約定しておく必要がある（新専利法第7条第3項）。

これらの規定に基づいて雇用者及び出資者に特許出願権及び特許権が帰属する場合、発明者は当該職務上の発明における氏名表示権を享有する（新専利法第7条第4項）。

(3) 職務発明に係る対価

雇用関係における職務上の発明の特許出願権及び特許権は会社に帰属される一方で会社は従業者に相当の対価を支払わなければならない。ただし、契約で別段の約定がある場合はそれに従うとされている（新専利法第7条第1項）。「相当の対価」の算定については、

³⁶ 新専利法の和訳は、特許庁仮訳による。

http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryoku/s_sonota/fips/mokuji.htm

新専利法及び専利法施行規則には明文化されておらず、現時点において裁判所の判決でこの点を示した例もない。一般的には、当事者間が契約で双方の合意する相当の対価を約定することにより、将来紛争が生じるのを避ける方法を探っている³⁷。

³⁷特許庁委託「台湾における職務発明の規定 台湾における並行輸入品への法的手当(財産法人交流協会、2011年3月) 16頁
[http://www.koryu.or.jp/ez3_contents.nsf/04/DD8DD1860A240216492578D9002DAF1E/\\$FILE/shokumuhatumei_haikouyunyu_2011.pdf](http://www.koryu.or.jp/ez3_contents.nsf/04/DD8DD1860A240216492578D9002DAF1E/$FILE/shokumuhatumei_haikouyunyu_2011.pdf)

2. アンケート調査結果

回収サンプル数は、日本国内の研究者 3,280 者 (25.9%)、海外企業に移った研究者 230 者 (12.7%)、海外企業で働く海外在住の研究者 46 者 (5.1%) である。

本報告書における分類としては、「国内調査」は、3,280 者 (日本国内の研究者) を母数とし、「海外調査」は、276 者 (海外企業に移った研究者 230 者及び海外企業で働く海外在住の研究者 46 者) を母数としている。

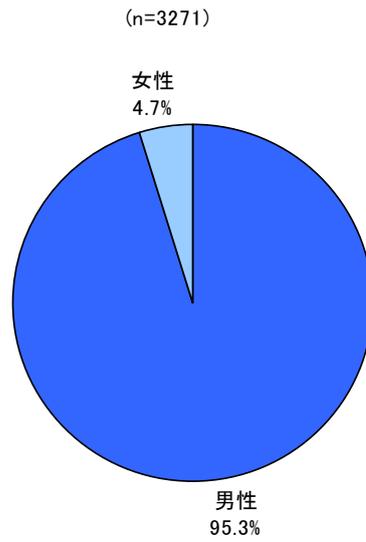
図表Ⅲ- 2-1 アンケート調査の回収状況

回収サンプル数 (回収率)	日本国内の研究者 3,280 者 (25.9%) 海外企業に移った研究者 230 者 (12.7%) 海外企業で働く海外在住の研究者 46 者 (5.1%)
本報告書における 分類	国内調査 3,280 者 (日本国内の研究者) 海外調査 276 者 (海外企業に移った研究者及び海外企業で働く 海外在住の研究者)

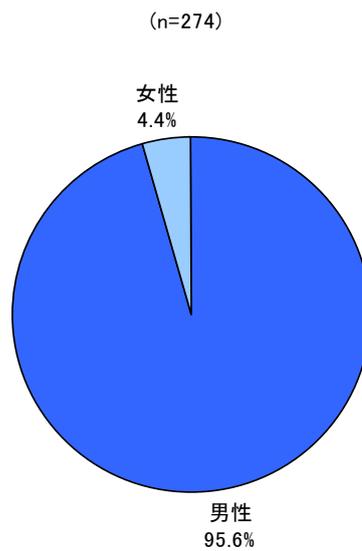
1) 基本属性

1. 性別をお教えてください。【SA（単回答）】

図表Ⅲ- 2-2 国内調査_性別

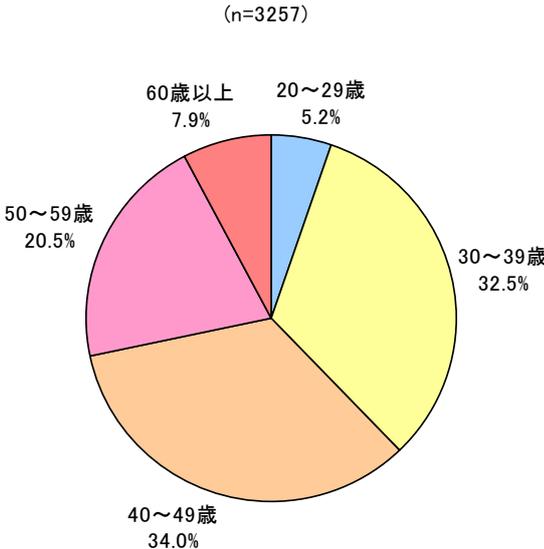


図表Ⅲ- 2-3 海外調査_性別

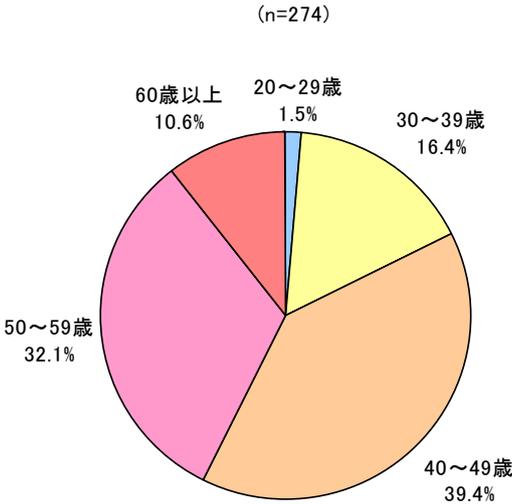


2. 年齢（平成26年3月31日時点での満年齢）をお教えてください。【FA（自由回答）】

図表Ⅲ-2-4 国内調査_年代

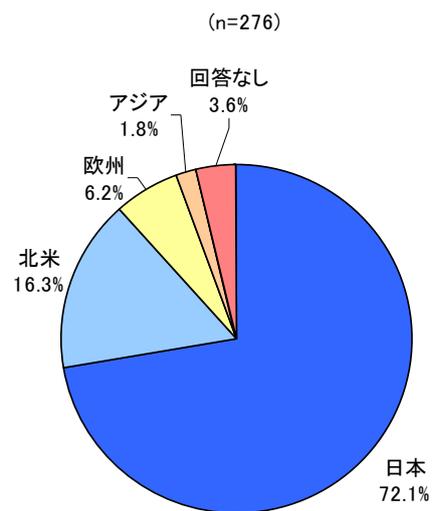


図表Ⅲ-2-5 海外調査_年代



3. 在驻地（国）をお教えてください。【FA（自由回答）】

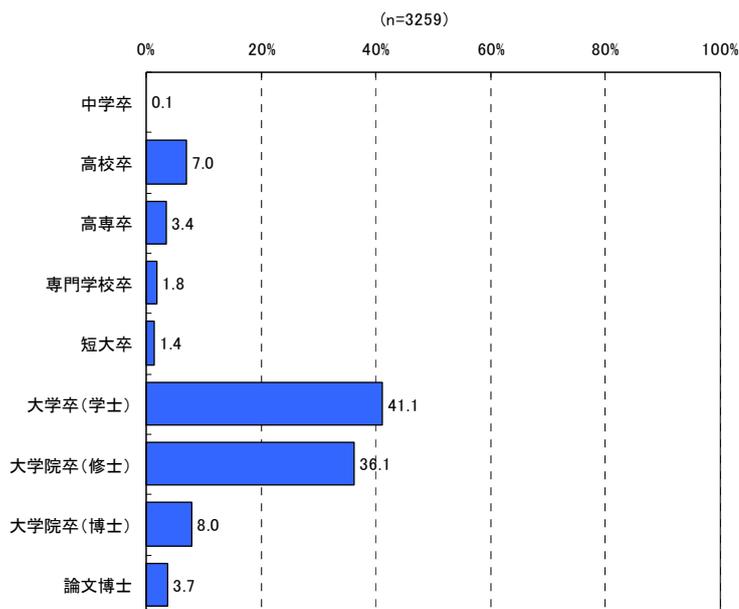
図表Ⅲ-2-6 海外調査_在驻地（国）³⁸



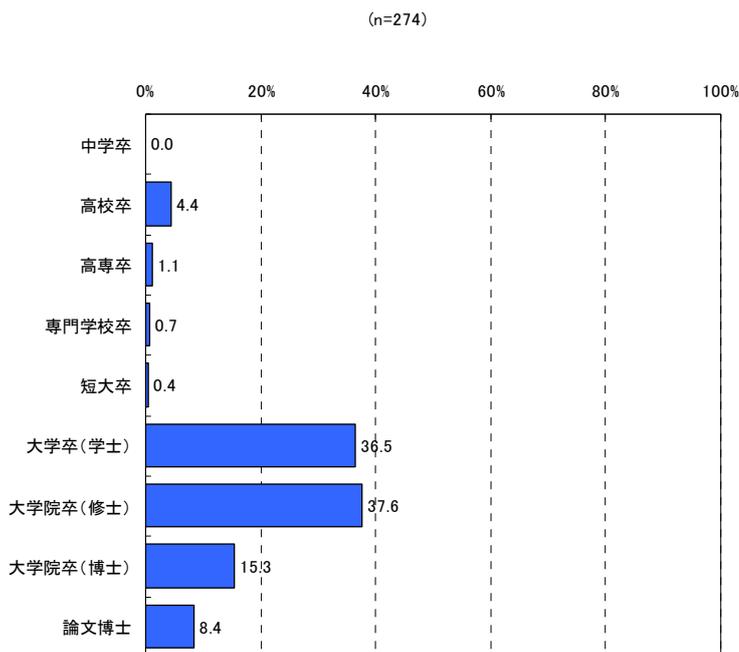
³⁸ 国内調査の回答者は全て日本在住であるため省略。

4. 学歴及び学位をお教えてください。※但し、博士課程を修了せずに博士号を取得された方は、併せて「論文博士」もお選びください。【MA（複数回答）】

図表Ⅲ- 2-7 国内調査_学歴及び学位



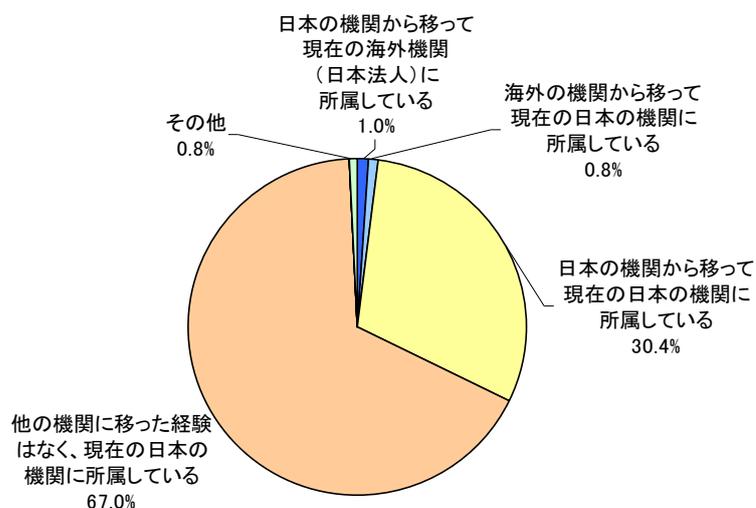
図表Ⅲ- 2-8 海外調査_学歴及び学位



5. 貴方が現在所属している機関（企業・大学等）に至る経歴についてお教えてください。
【SA（単回答）】

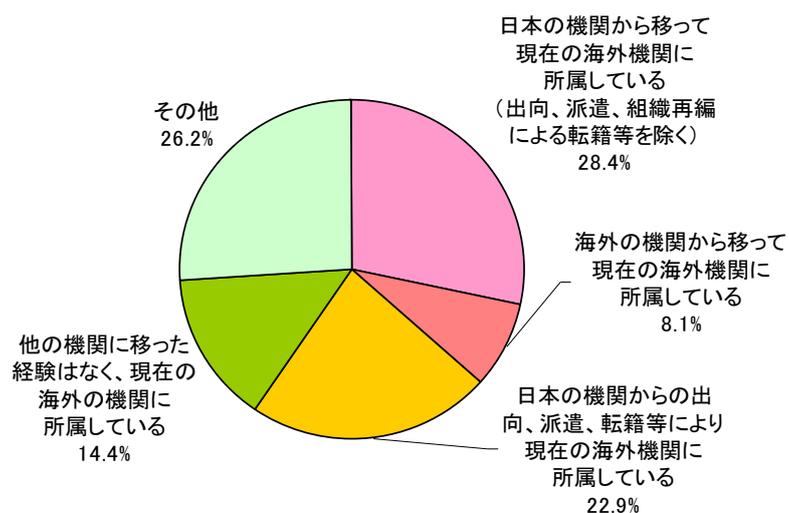
図表Ⅲ- 2-9 国内調査_経歴

(n=3258)



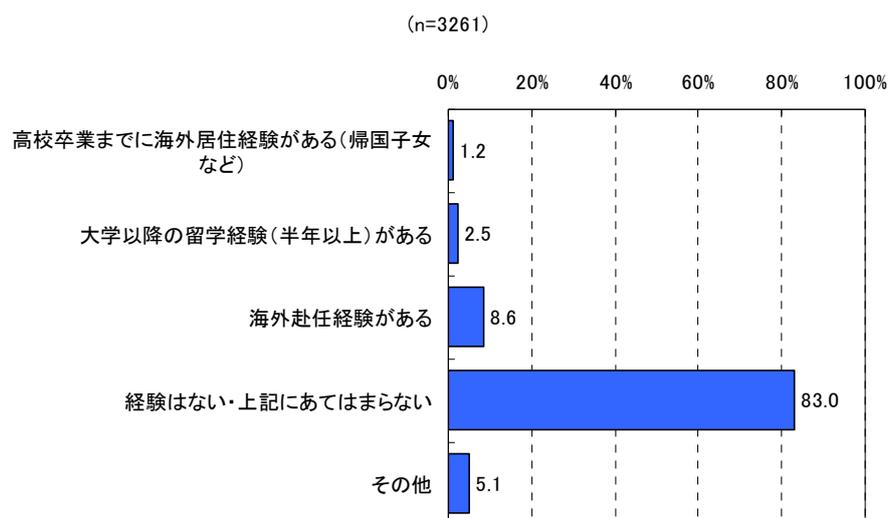
図表Ⅲ- 2-10 海外調査_経歴

(n=271)

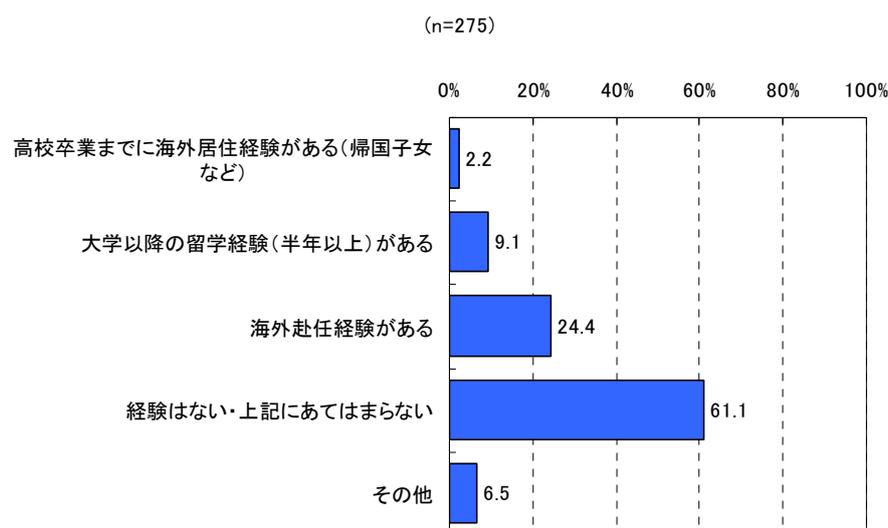


6. 貴方の海外経験について教えてください。【MA（複数回答）】

図表Ⅲ-2-11 国内調査_海外経験

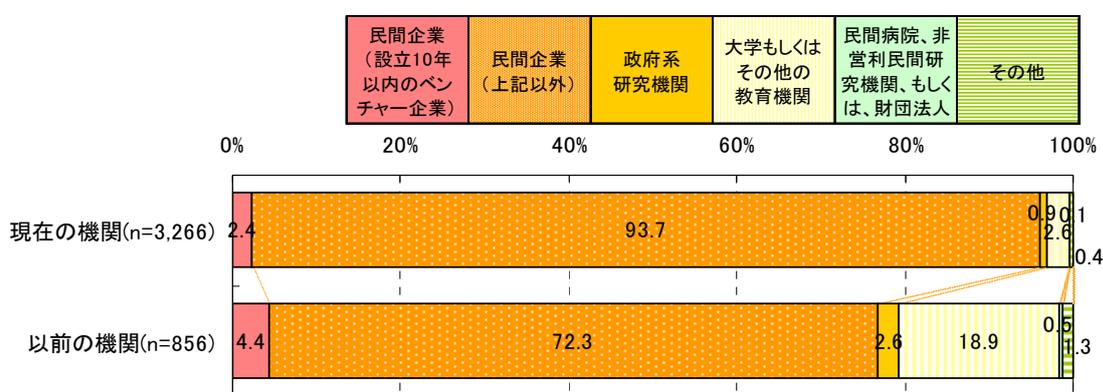


図表Ⅲ-2-12 海外調査_海外経験

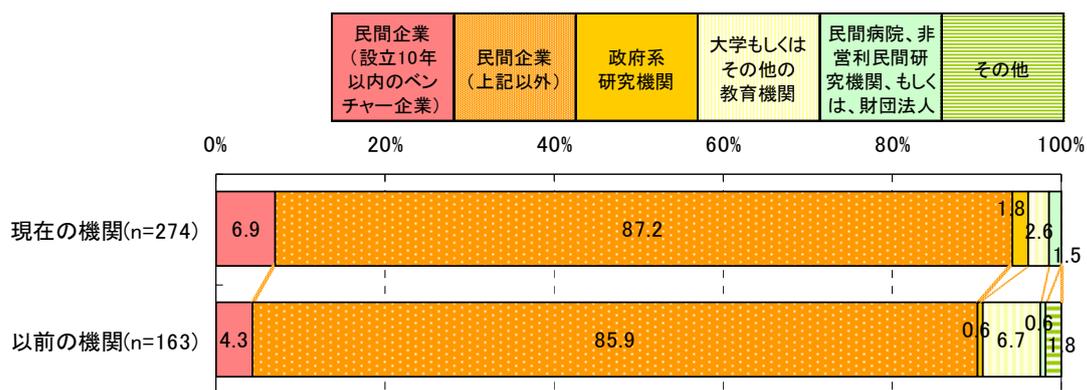


7. 貴方が現在所属している機関は、以下のどのタイプですか。お教えてください。また、差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関についてもお教えてください。【SA（単回答）】（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ- 2-13 国内調査_所属機関の類型

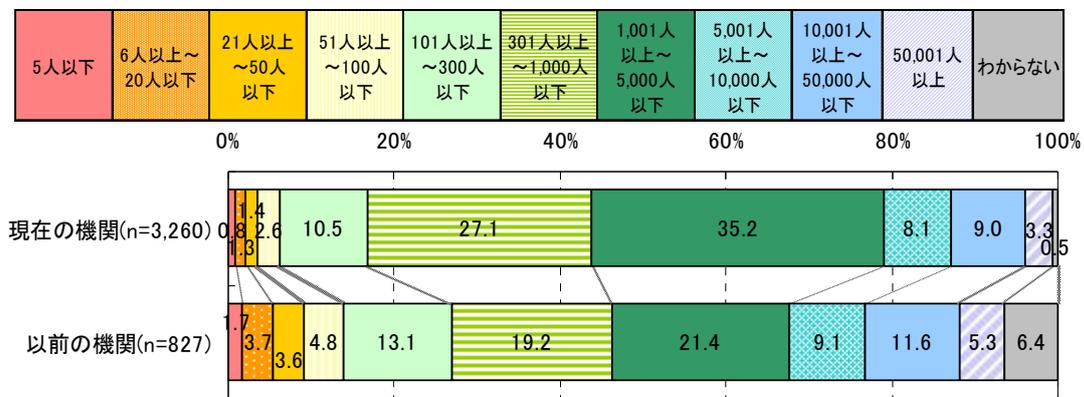


図表Ⅲ- 2-14 海外調査_所属機関の類型

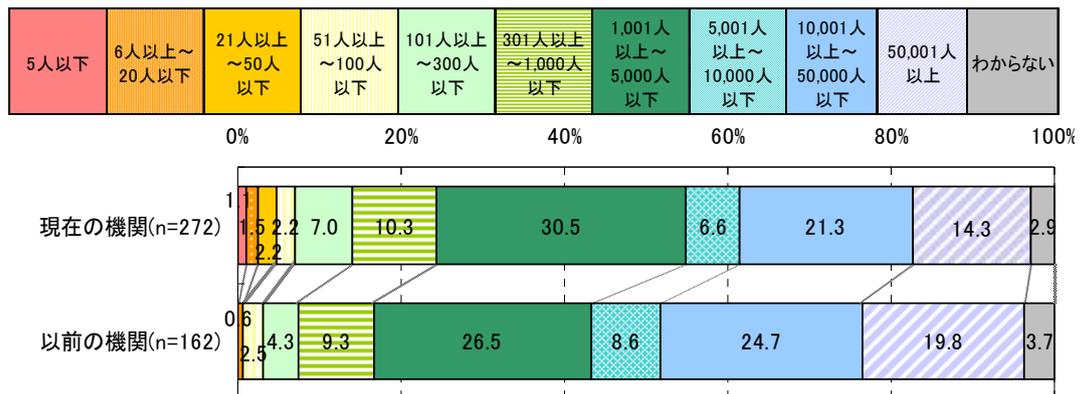


8. 貴方が現在所属している機関の従業員数についてお教えてください。差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関についてもお教えてください。正確な数字がわからない場合は、概算で結構です。【SA（単回答）】（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ-2-15 国内調査_所属機関の従業員数

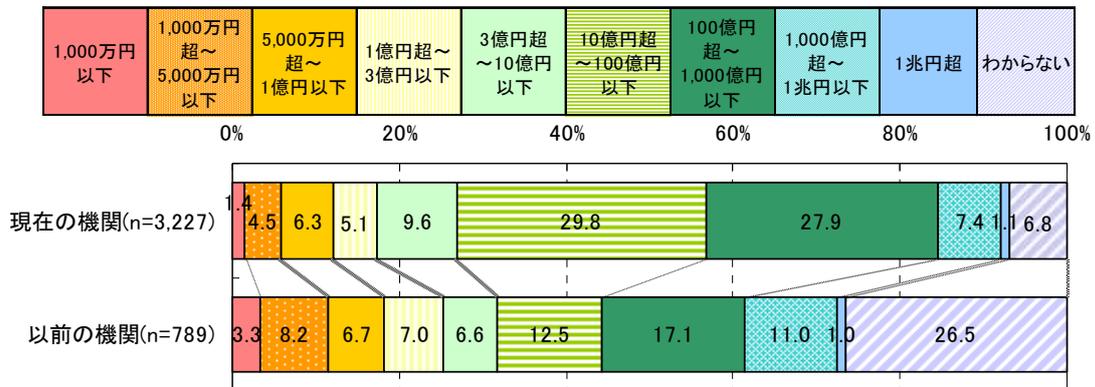


図表Ⅲ-2-16 海外調査_所属機関の従業員数

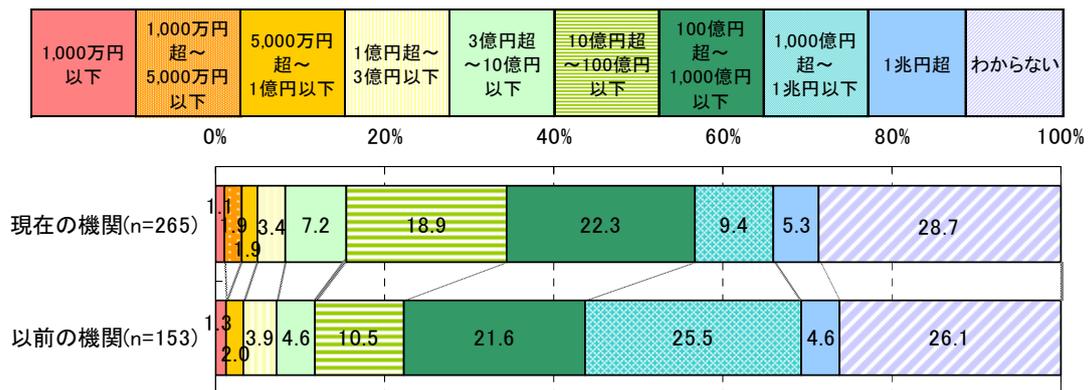


9. 貴方が現在所属している機関の資本金について教えてください。差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関についても教えてください。正確な数字がわからない場合は、概算で結構です。【SA（単回答）】（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ- 2-17 国内調査_所属機関の資本金

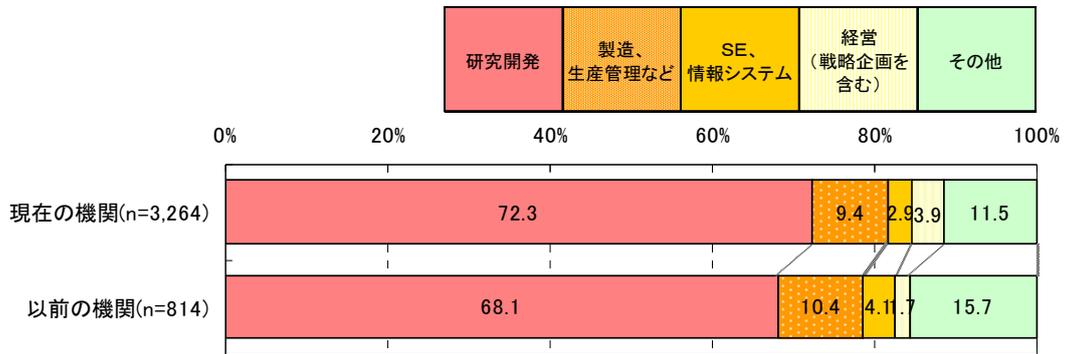


図表Ⅲ- 2-18 海外調査_所属機関の資本金

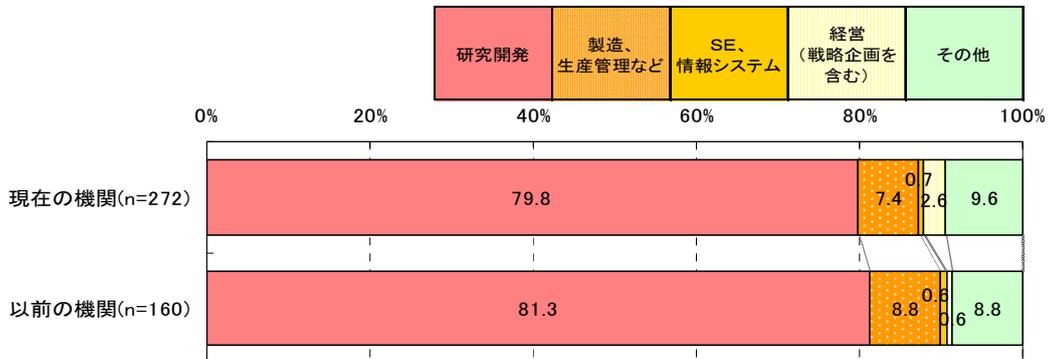


10. 貴方は、現在どのような職種で働いていますか。差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関における主な職務（1つ）についても教えてください。
 【SA（単回答）】（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ- 2-19 国内調査_職種

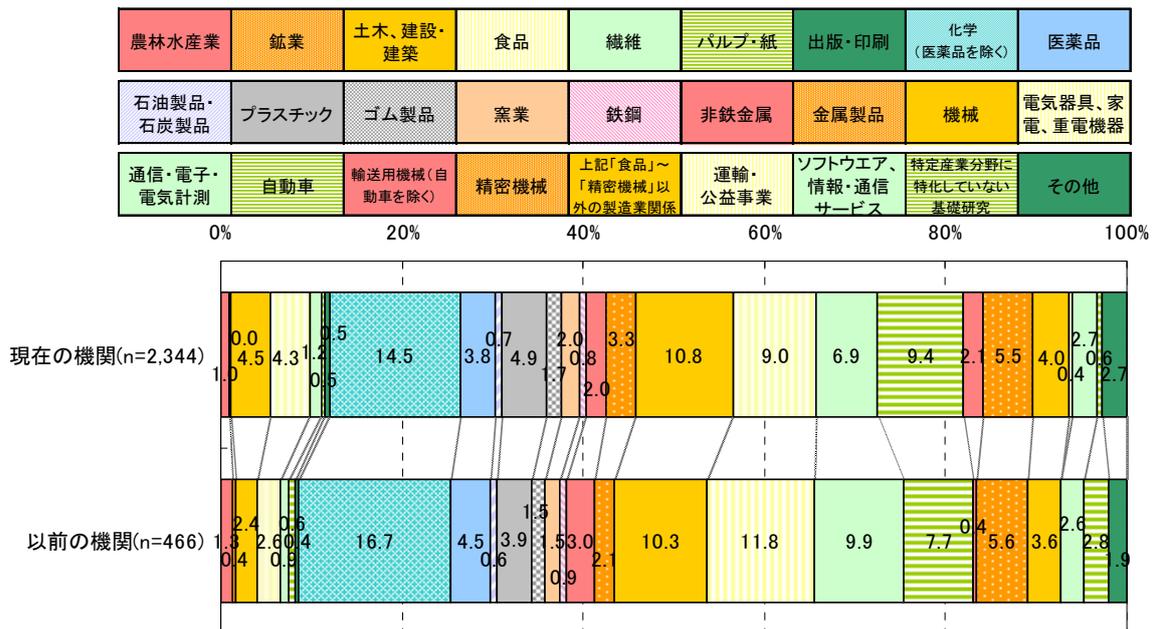


図表Ⅲ- 2-20 海外調査_職種

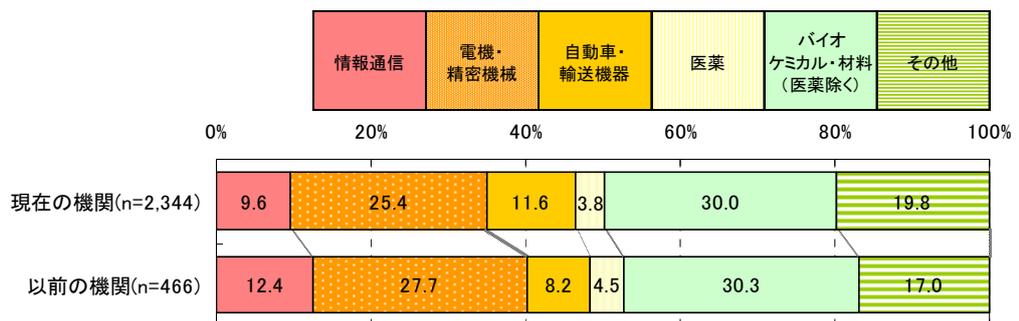


11. 前設問において「研究開発」にチェックされた方にお伺いします。それはどのような分野における研究開発（最も近いものを1つ）ですか。差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関についても同様に1つお教えてください。【SA（単回答）】
回答対象：「研究開発」選択者（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ-2-21 国内調査_研究開発_分野-1

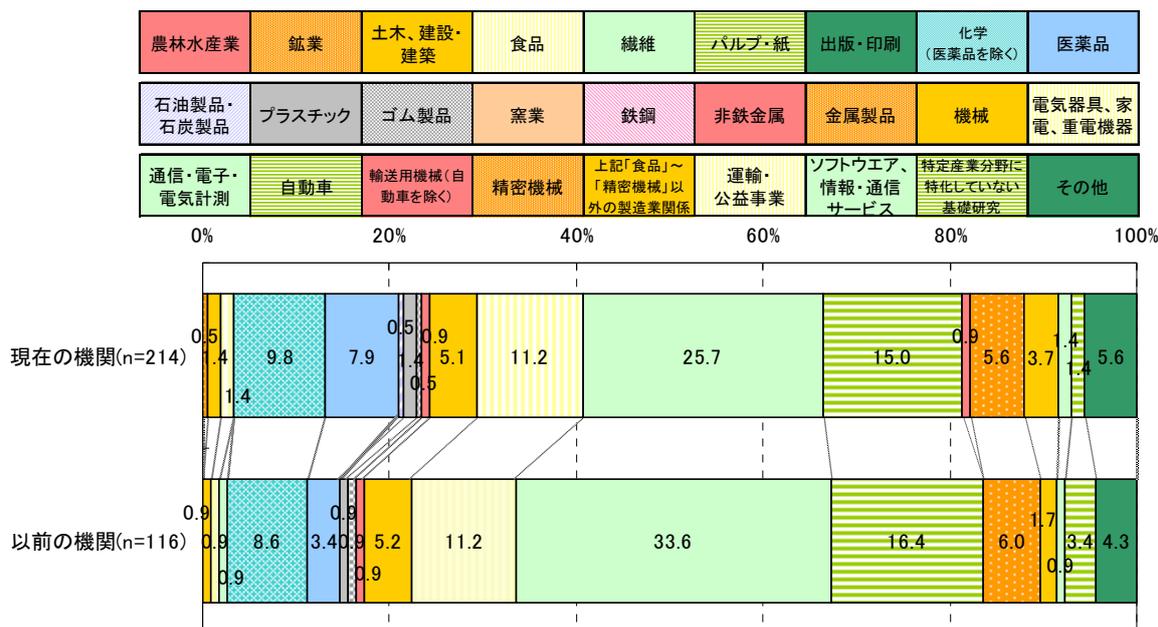


図表Ⅲ-2-22 国内調査_研究開発_分野-2³⁹

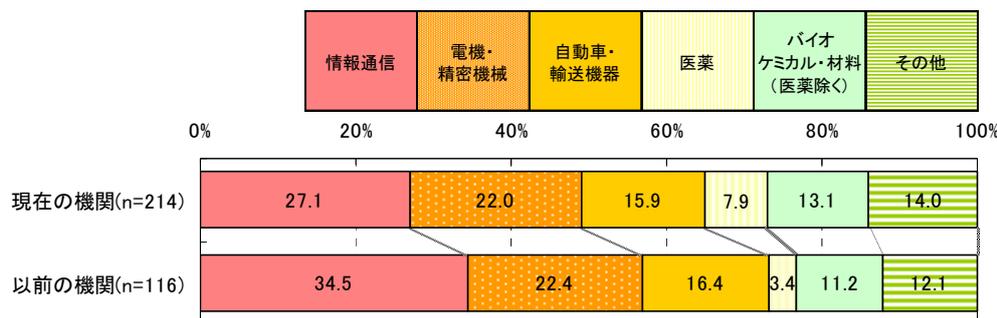


³⁹ 上図の分野2については、分野1の業種を6分野に集約している。①情報通信：「通信・電子・電気計測」「ソフトウェア、情報・通信サービス」、②電機・精密機械：「機械」「電気器具、家電、重電機器」「精密機械」、③自動車・輸送機器：「自動車」「輸送用機械(自動車を除く)」、④医薬：「医薬品」、⑤バイオケミカル・材料(医薬除く)：「化学(医薬品を除く)」「石油製品・石炭製品」「プラスチック」「ゴム製品」「窯業」「鉄鋼」「非鉄金属」「金属製品」、⑥その他：①～⑤に該当しない全業種

図表Ⅲ-2-23 海外調査_研究開発_分野-1

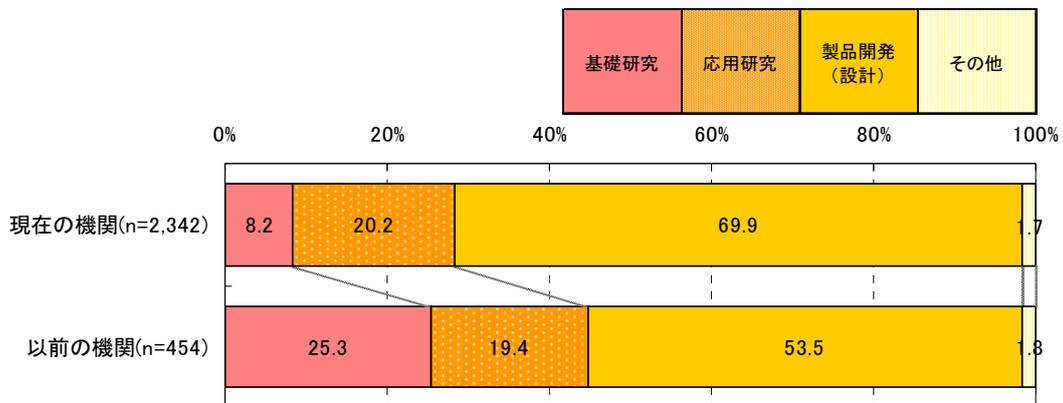


2-24 海外調査_研究開発_分野-2

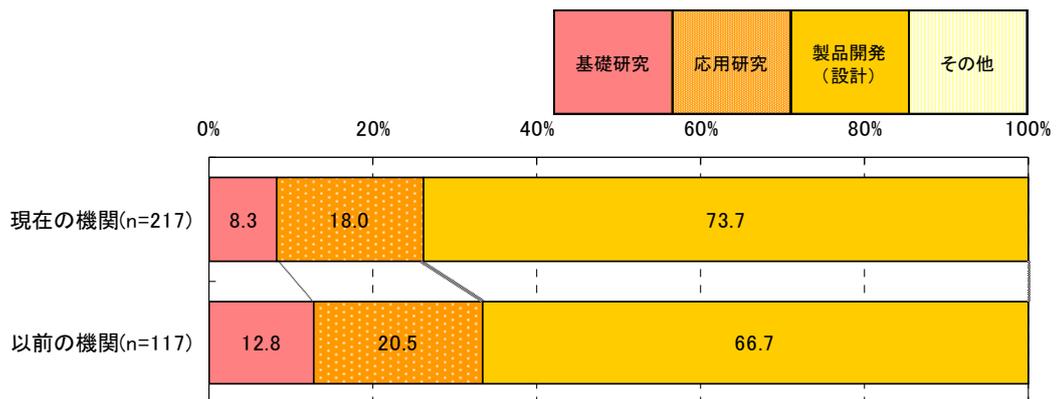


12. それはどのようなフェーズの研究開発（現在）ですか。差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関についても主なフェーズを1つお教えてください。【SA（単回答）】回答対象：「研究開発」選択者（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ-2-25 国内調査_研究開発_フェーズ

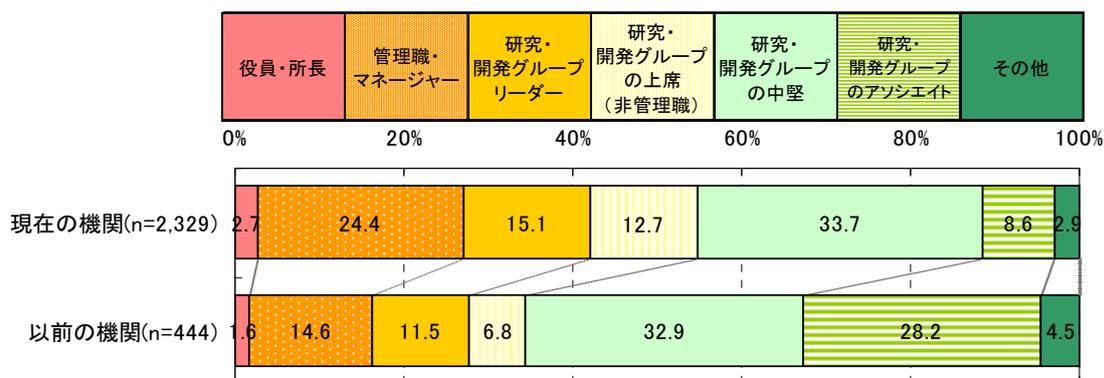


図表Ⅲ-2-26 海外調査_研究開発_フェーズ

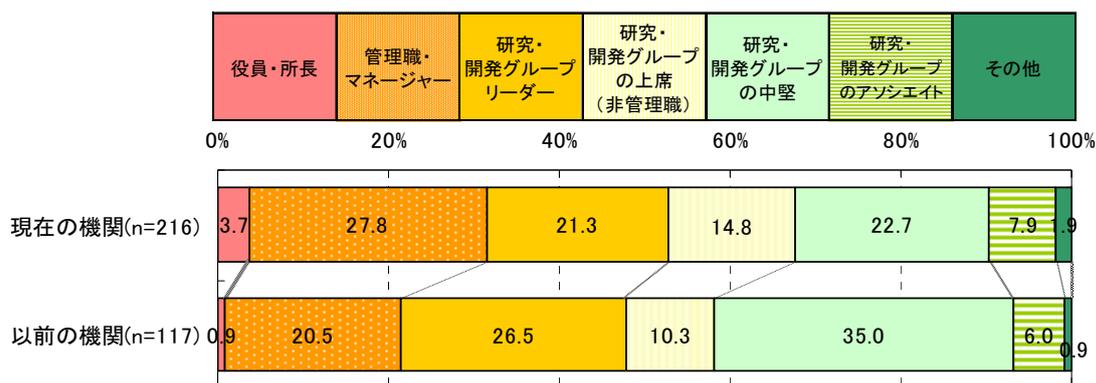


13. 現在、どのような役職で研究開発に従事していますか。差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関についても最も高い役職を1つお教えてください。【SA（単回答）】回答対象：「研究開発」選択者（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ-2-27 国内調査_研究開発_役職

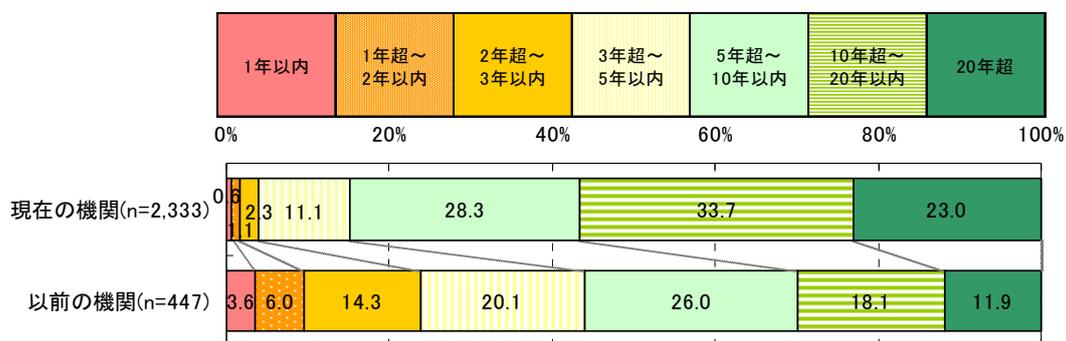


図表Ⅲ-2-28 海外調査_研究開発_役職

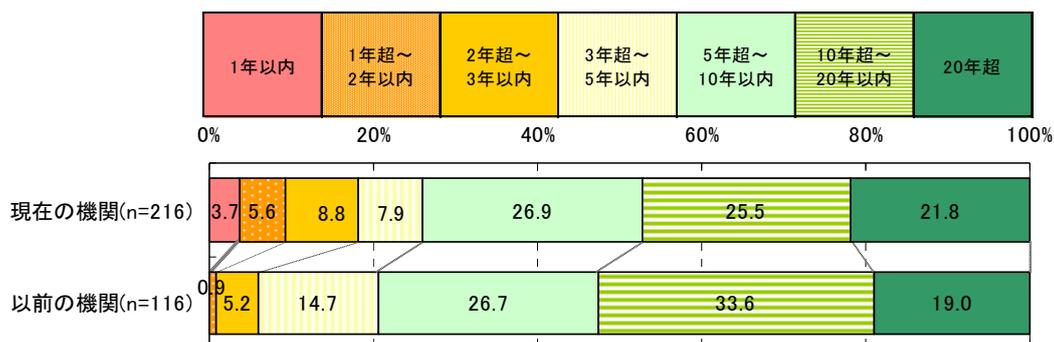


14. どのくらいの期間、研究開発に従事していますか。差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関についても教えてください。【SA（単回答）】回答対象：「研究開発」選択者（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ-2-29 国内調査_研究開発_就業期間

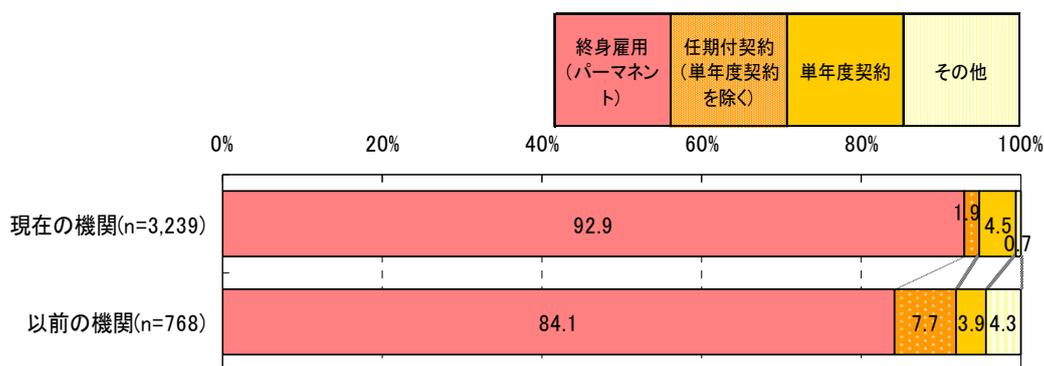


図表Ⅲ-2-30 海外調査_研究開発_就業期間

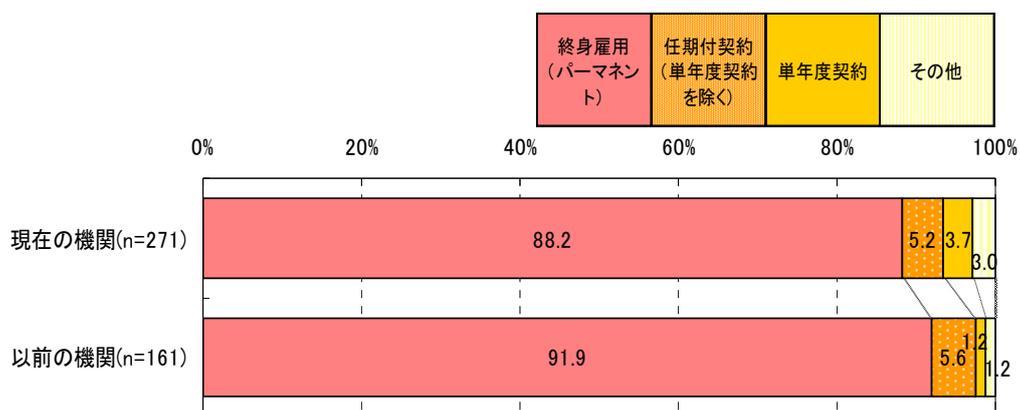


15. 貴方と現在の所属している機関との間の雇用形態をお教えてください。差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関について退職時の雇用形態をお教えてください。【SA（単回答）】（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ-2-31 国内調査_雇用形態

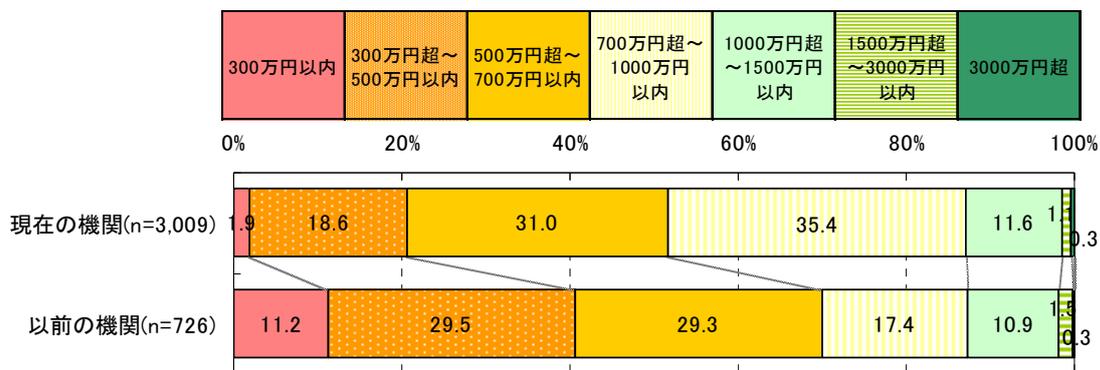


図表Ⅲ-2-32 海外調査_雇用形態

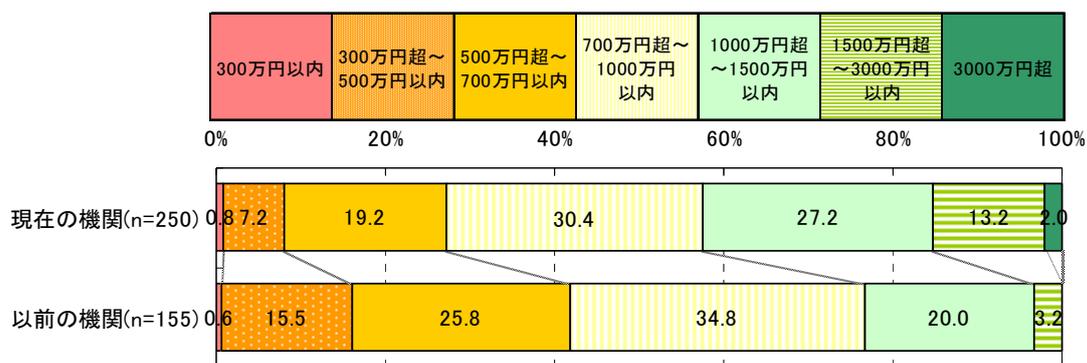


16. 現在所属している機関における貴方の年収を、差し支えなければ教えてください。以前（現在の機関の直前に）所属していた機関についても差し支えなければ、教えてください。【SA（単回答）】（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ-2-33 国内調査_年収

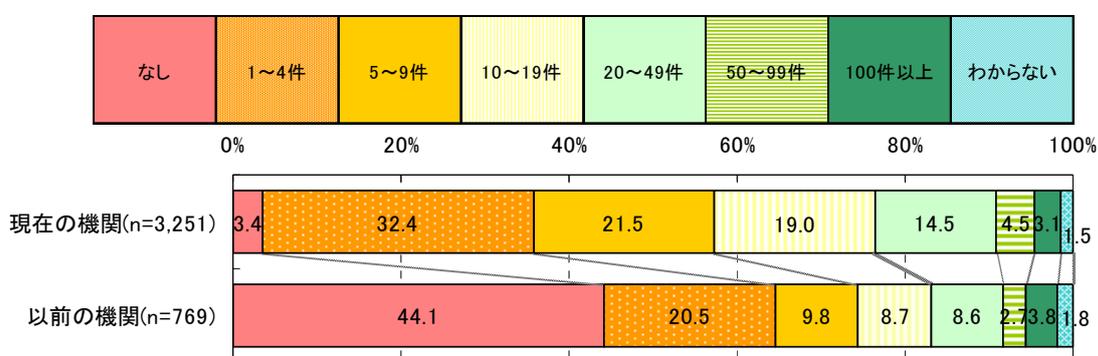


図表Ⅲ-2-34 海外調査_年収

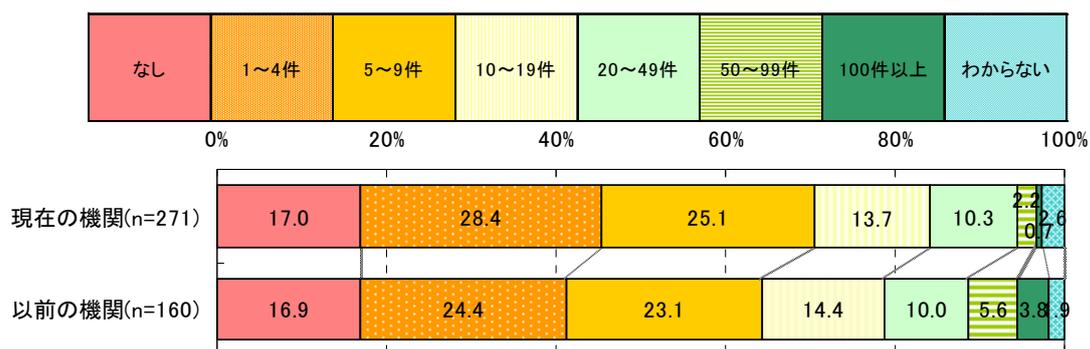


17. 現在の所属している機関において貴方が発明者となった特許出願の件数をお教えてください（同じ発明について複数の国に特許出願を行った場合はまとめて1件とカウントしてください）。差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関についてもお教えてください。【SA（単回答）】（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ-2-35 国内調査_貴方が発明者となった特許出願の件数

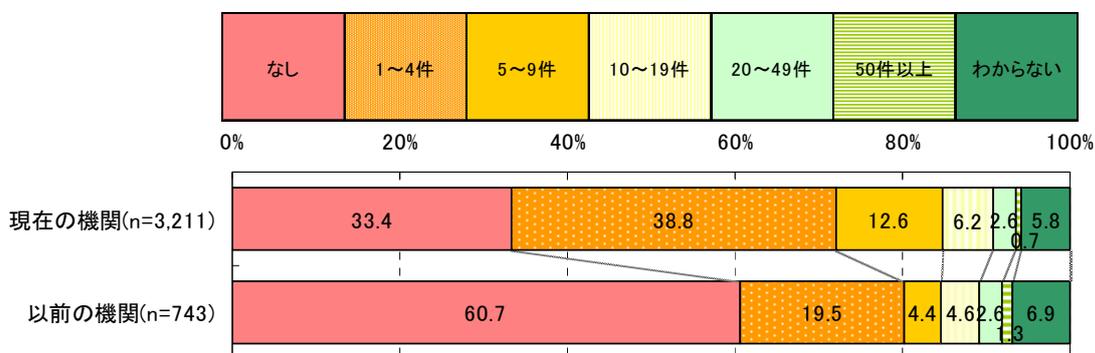


図表Ⅲ-2-36 海外調査_貴方が発明者となった特許出願の件数

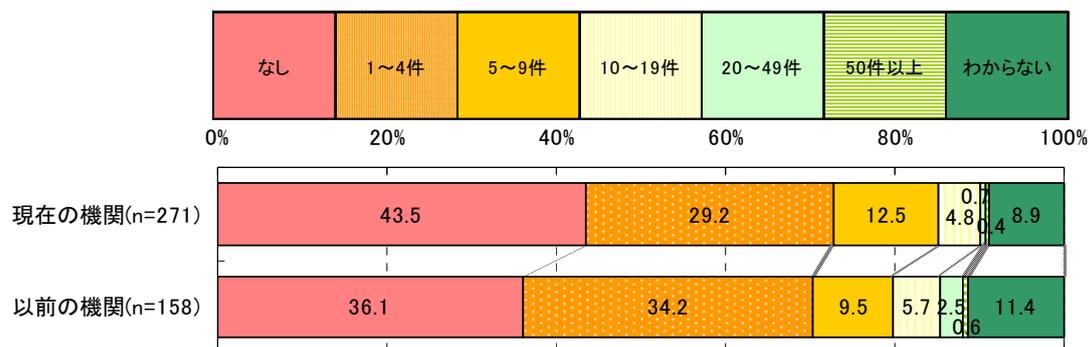


18. 現在の所属している機関において、貴方が発明者となった特許（又は特許出願）に係る職務発明のうち、自社で実施され、又は他社へライセンスされた発明は何件ありますか。差し支えなければ、以前（現在の機関の直前に）所属していた機関についても教えてください。【SA（単回答）】（以前の機関は該当者のみ）

図表Ⅲ- 2-37 国内調査_自社で実施、又は他社へライセンスされた発明



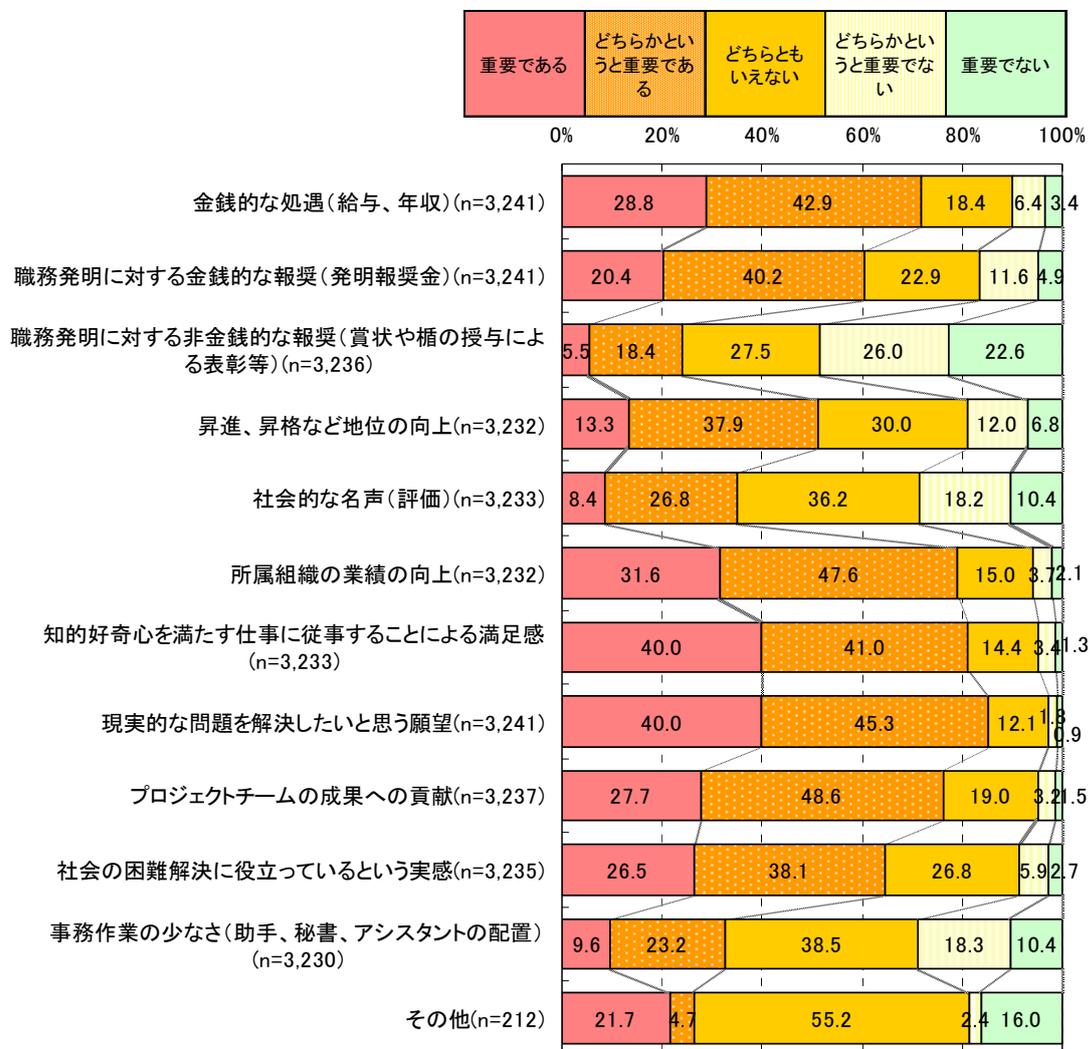
図表Ⅲ- 2-38 海外調査_自社で実施、又は他社へライセンスされた発明



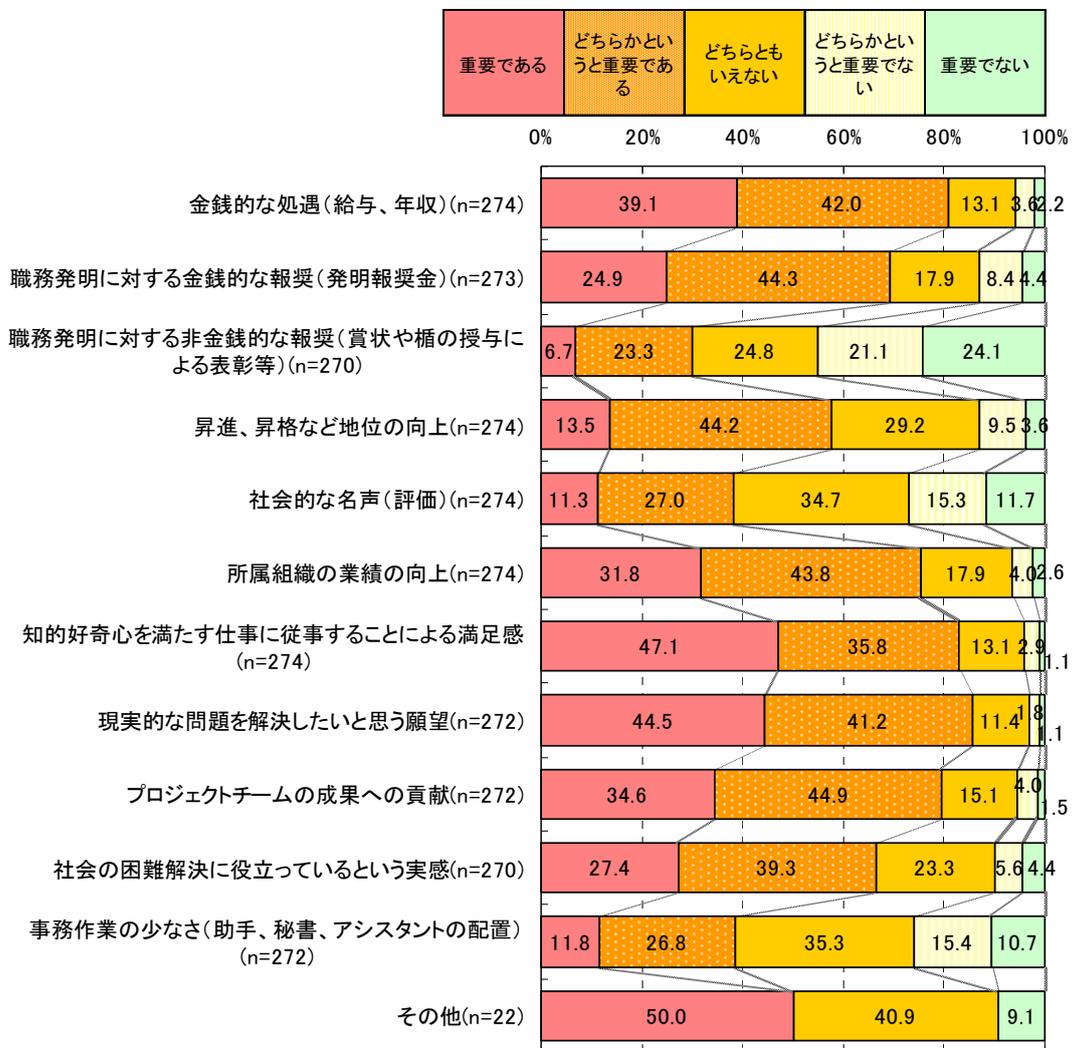
2) 研究開発・勤務先選定・発明に関する意識

19. 貴方にとって、以下の項目は研究開発を行う上でどの程度重要ですか。各項目のうち該当する重要度をお教えてください。【SA（単回答）】

図表Ⅲ- 2-39 国内調査_研究開発を行う上で重要だと思うこと

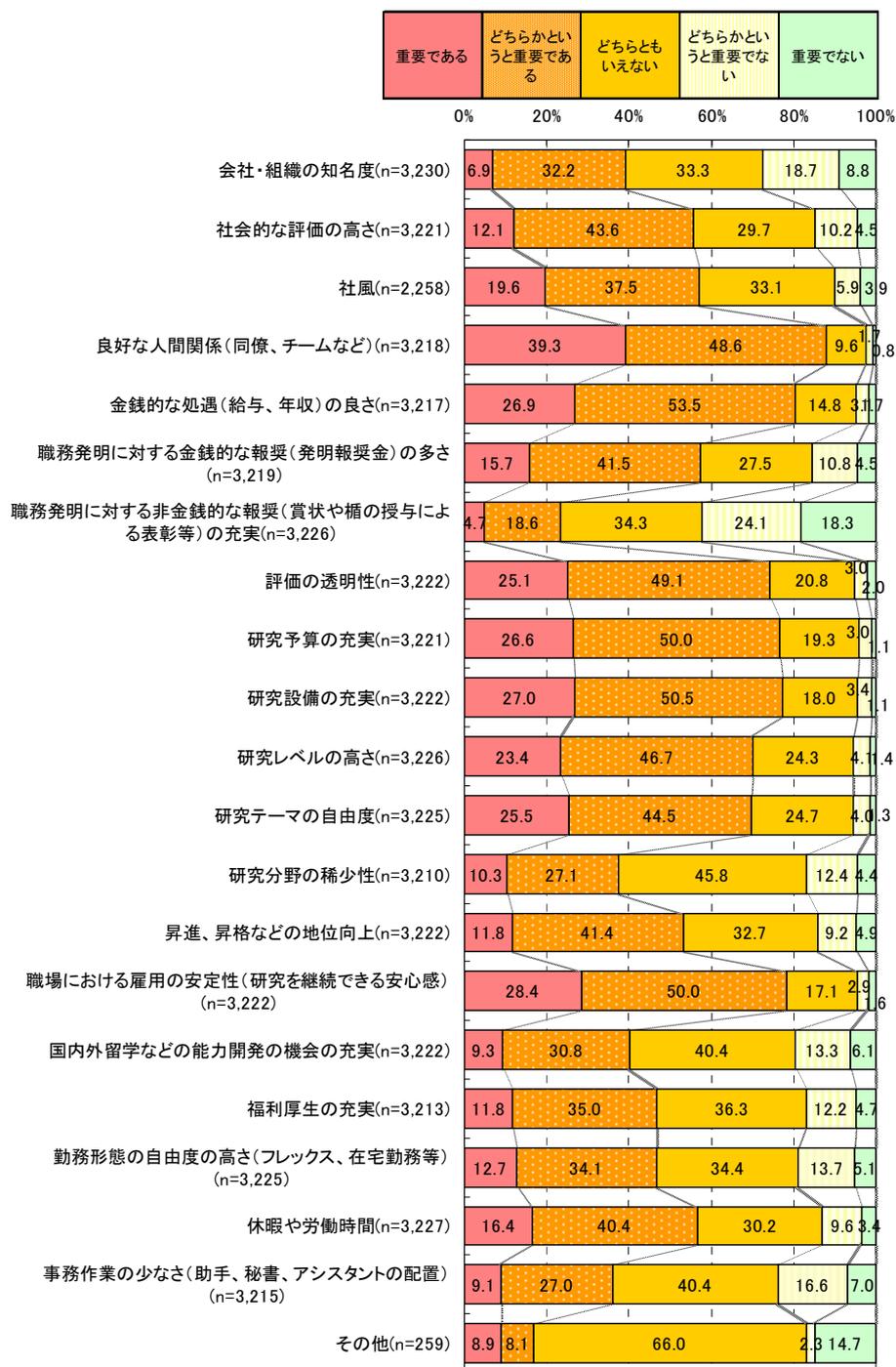


図表Ⅲ- 2-40 海外調査_研究開発を行う上で重要だと思うこと

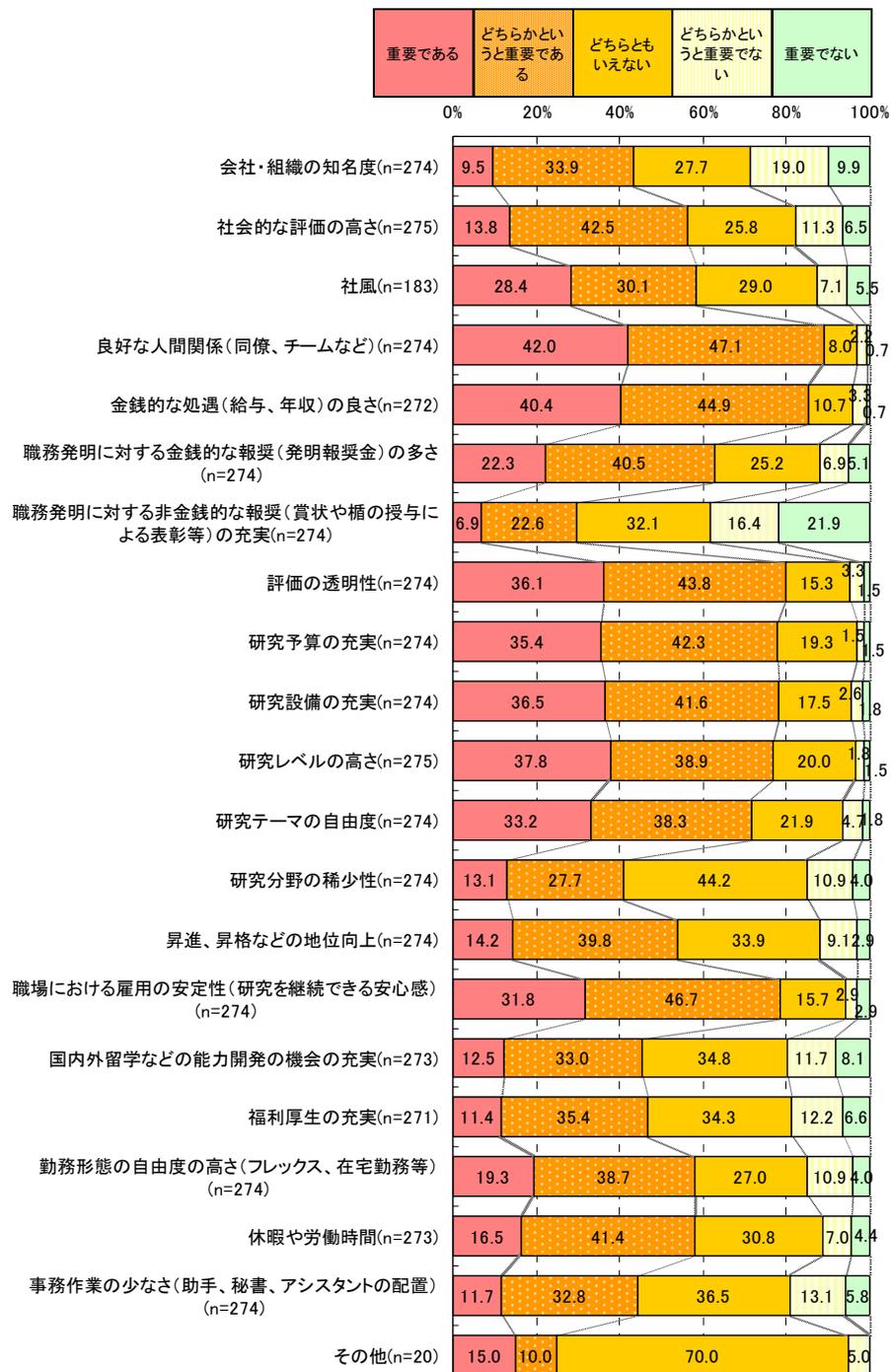


20. 貴方にとって、以下の要素は、研究者・技術者として組織に勤務し続ける上で、どの程度重要ですか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-41 国内調査_研究者・技術者として組織に勤務し続ける上で重要だと思う要素

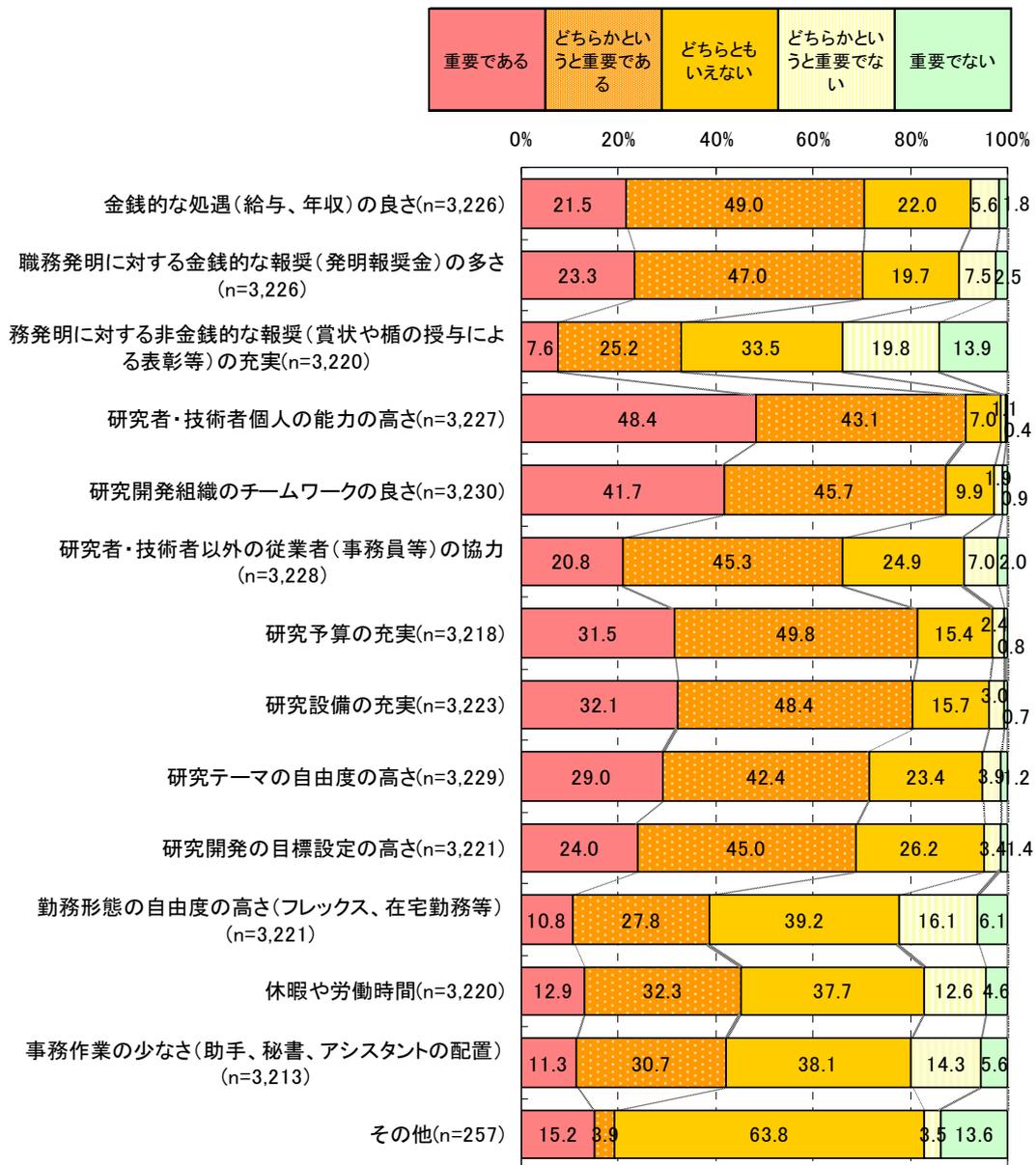


図表Ⅲ-2-42 海外調査__研究者・技術者として組織に勤務し続ける上で重要だと思うこと

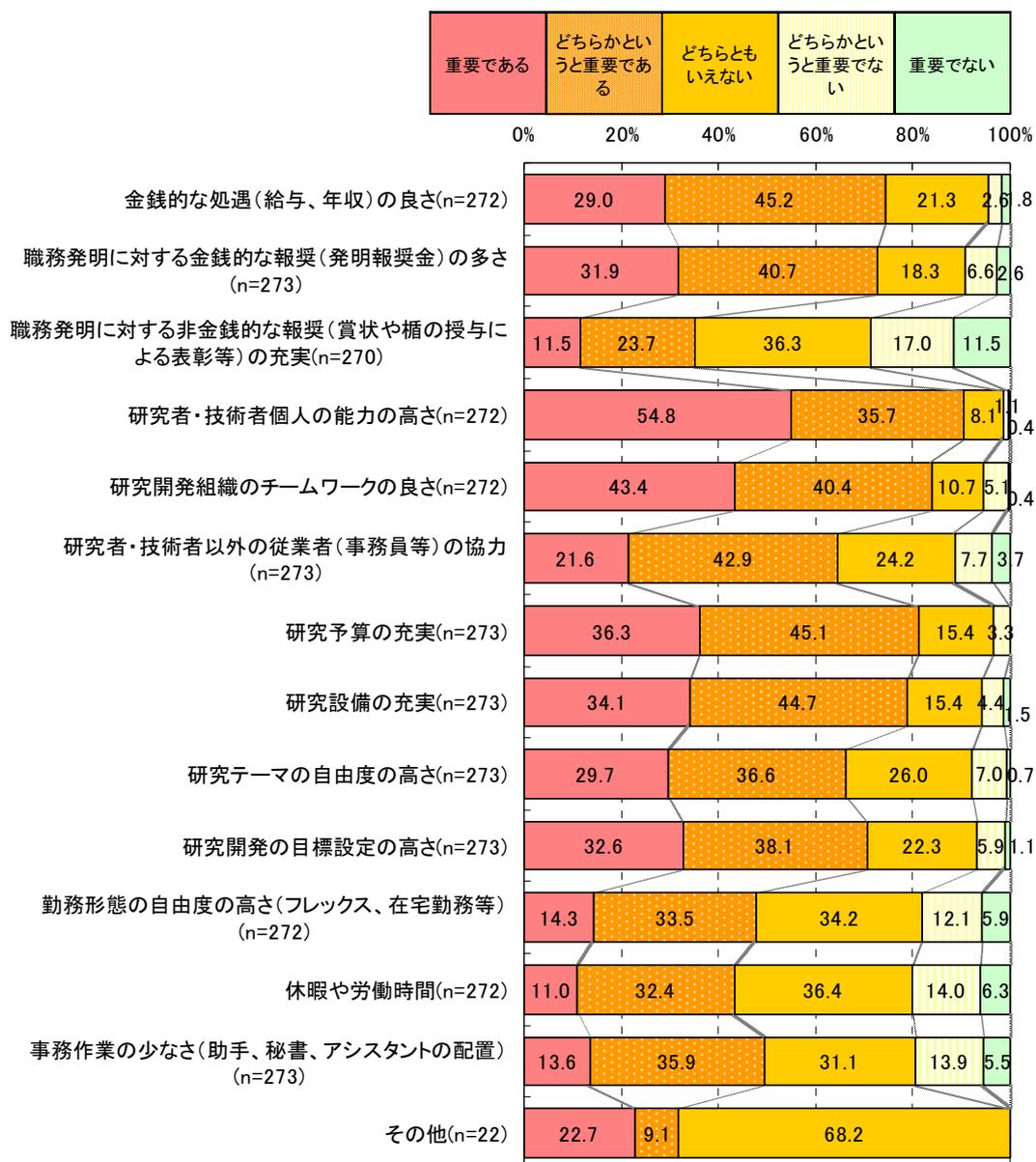


21. 貴方は、組織が優れた発明を生み出すために、以下の要素をどの程度重要と考えますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-43 国内調査_組織が優れた発明を生み出すために重要だと思う要素



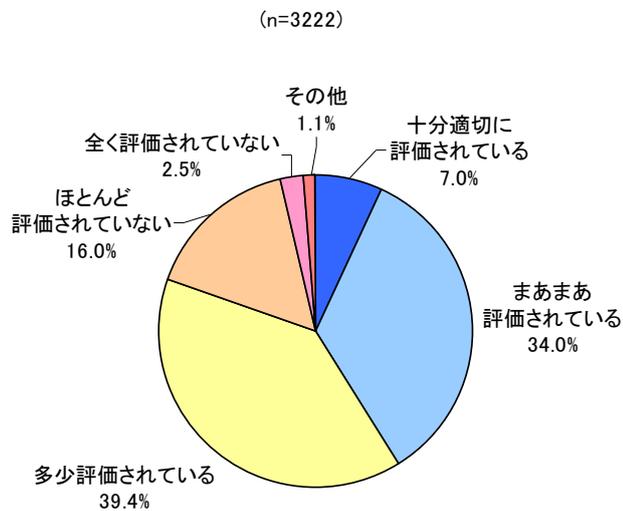
図表Ⅲ-2-44 海外調査_組織が優れた発明を生み出すために重要だと思う要素



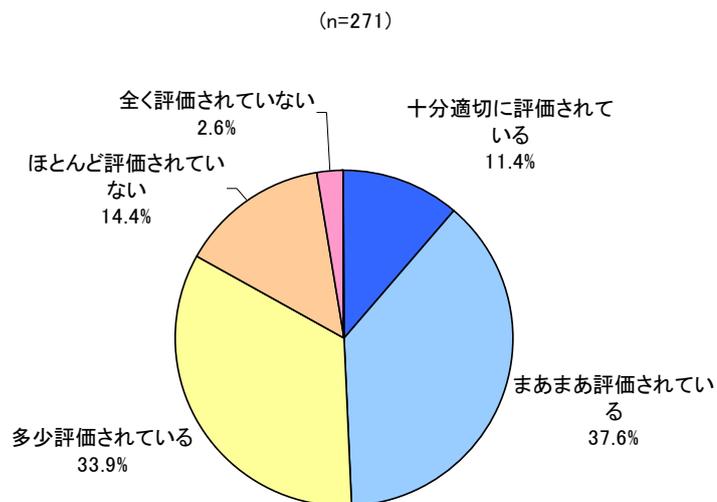
3) 給与・評価に関する意識

22. 総合的に考慮して、現在所属している機関の貴方への評価には、貴方の研究開発の成果が適切に反映されていると思いますか。差し支えなければ、お教えてください。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-45 国内調査_研究開発の成果の評価への反映

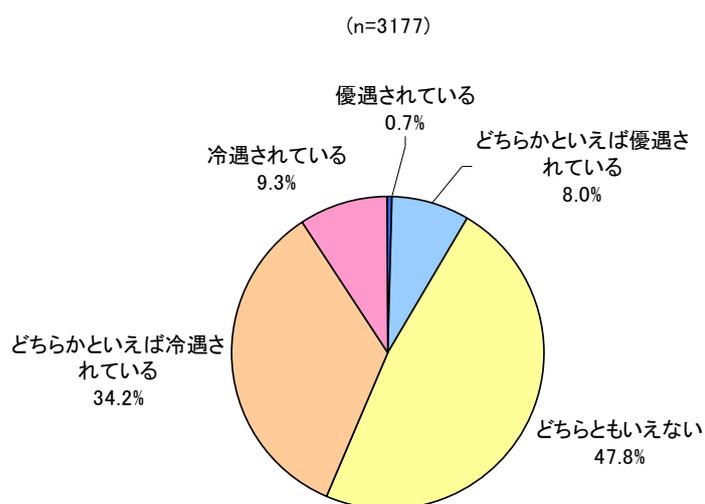


図表Ⅲ-2-46 海外調査_研究開発の成果の評価への反映

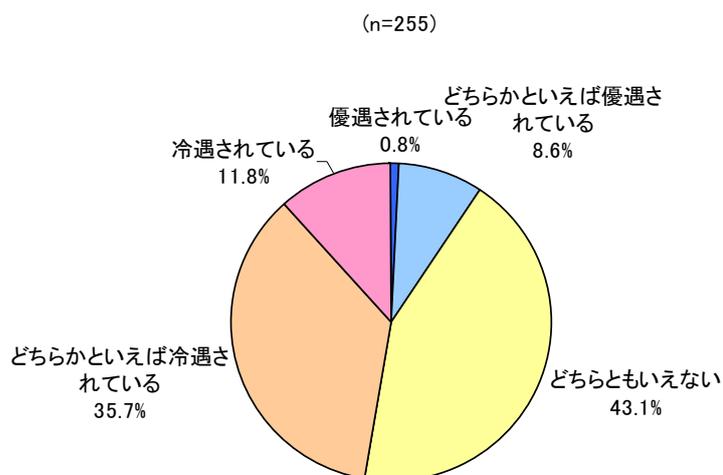


23. 貴方は、日本の機関において、研究者・技術者が優遇／冷遇されていると感じますか。※国内の機関に所属経験のある場合のみお答えください。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-47 国内調査_日本の機関における研究者・技術者の待遇所感

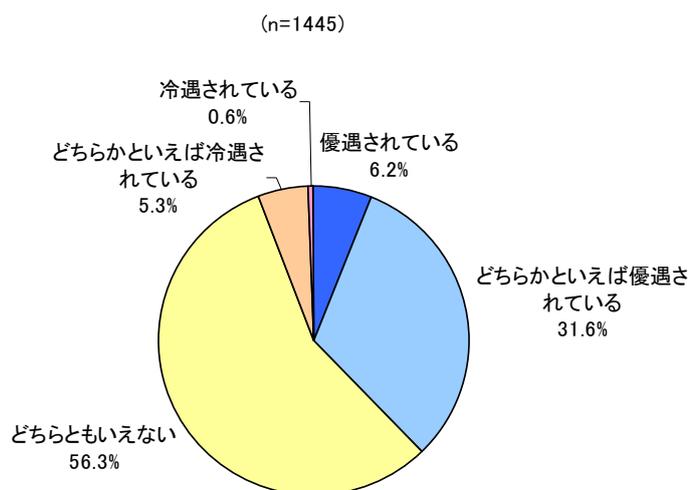


図表Ⅲ-2-48 海外調査_日本の機関における研究者・技術者の待遇所感

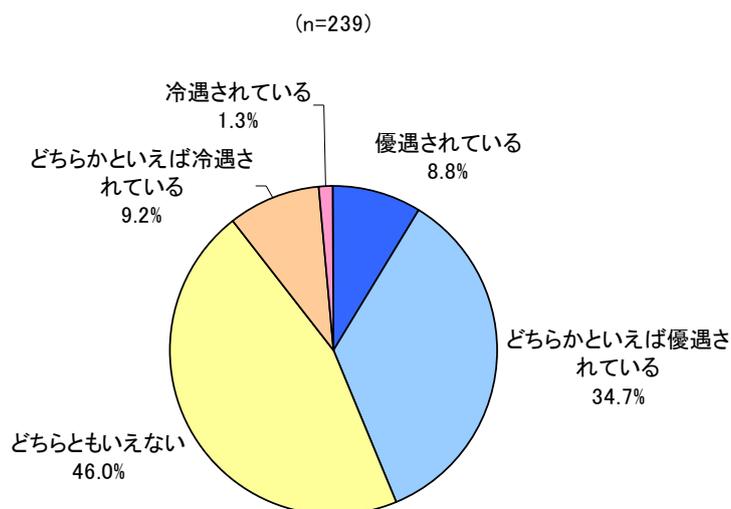


24. 貴方は、海外の機関において、研究者・技術者が優遇／冷遇されていると感じますか。※海外の機関に所属経験のある場合にのみお答えください。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-49 国内調査_海外の機関における研究者・技術者の待遇所感

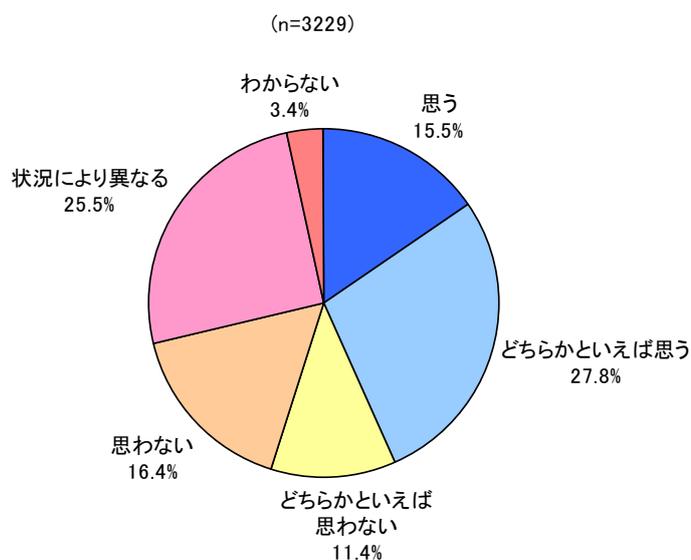


図表Ⅲ-2-50 海外調査_海外の機関における研究者・技術者の待遇所感

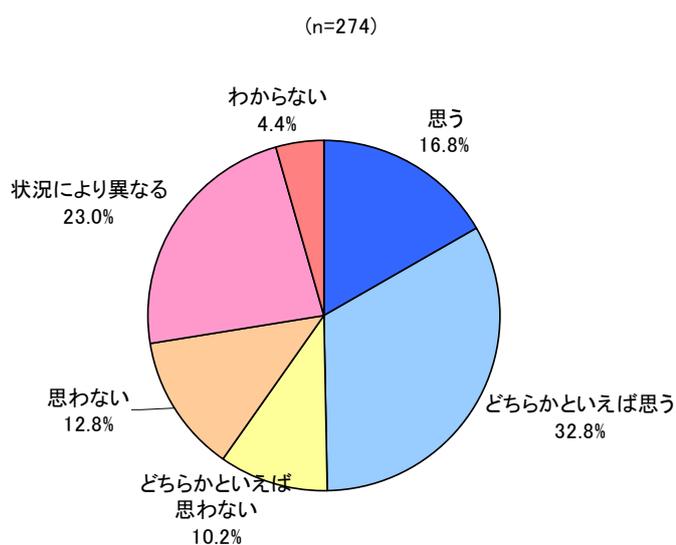


25. 貴方は、研究者・技術者の業績に対する報酬（給与や報奨など）は、他の従業員（研究者・技術者以外）の業績に対する報酬（給与や報奨など）と比べて優遇されるべきと思いますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-51 国内調査_研究者・技術者の業績に対する報酬は優遇されるべきか

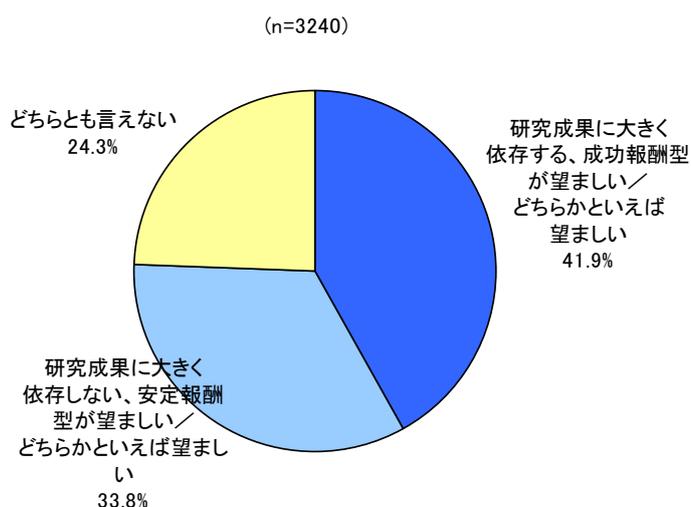


図表Ⅲ-2-52 海外調査_研究者・技術者の業績に対する報酬は優遇されるべきか

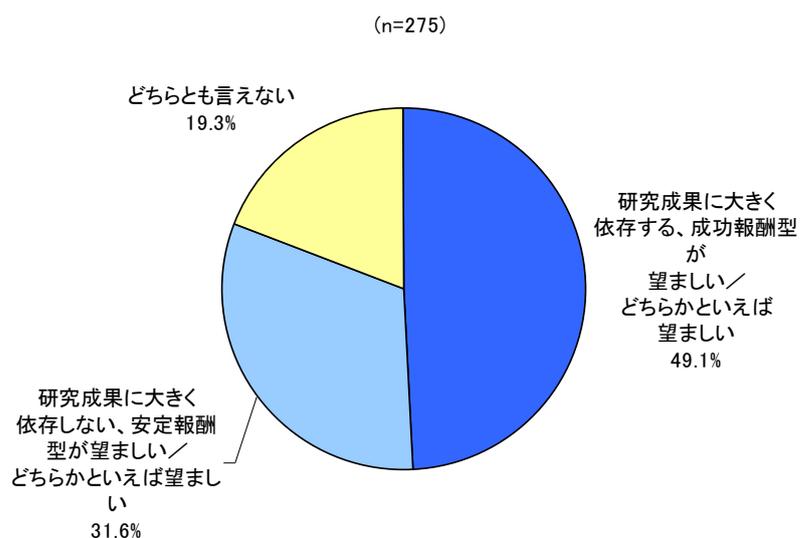


26. 貴方は、研究者・技術者への報酬（給与や報奨など）の在り方についてどのように考えますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-53 国内調査_研究者・技術者への報酬のあり方についての考え

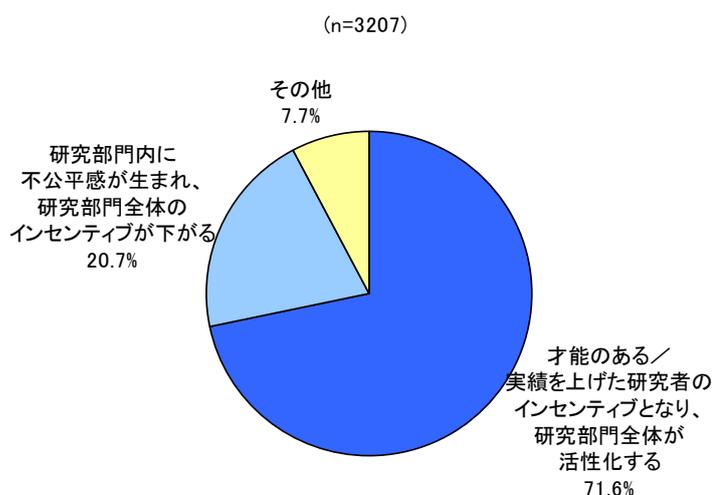


図表Ⅲ-2-54 海外調査_研究者・技術者への報酬のあり方についての考え

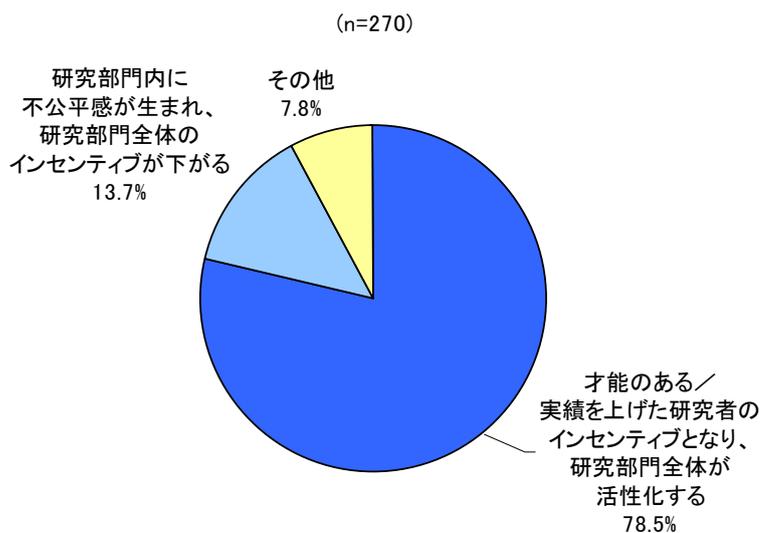


27. 貴方は、研究者間で能力の違いにより報酬（給与や報奨など）に大きな差ができることについて、どのように考えますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ- 2-55 国内調査_能力による研究者間での報酬差について

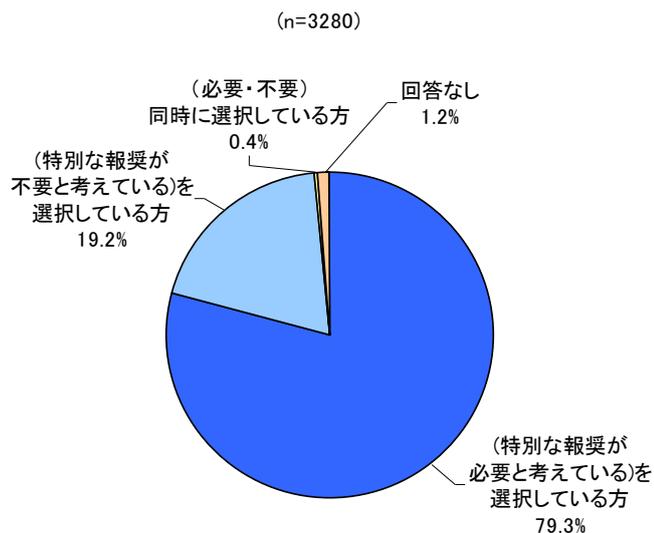


図表Ⅲ- 2-56 海外調査_能力による研究者間での報酬差について

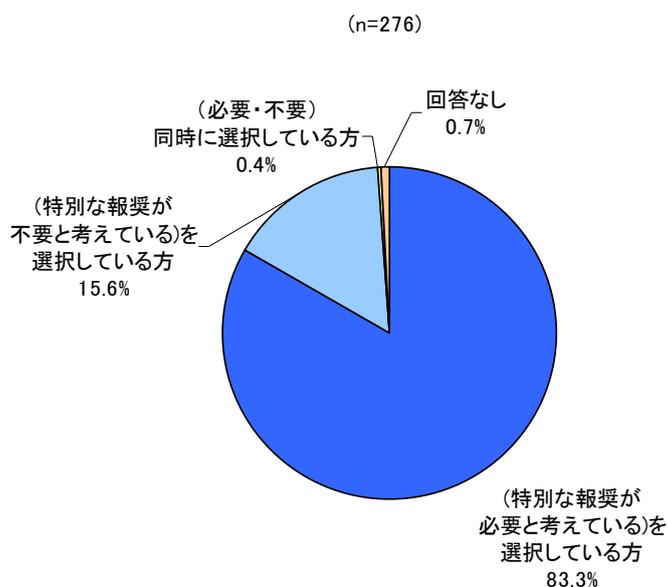


28. 貴方は、組織に大きな利益をもたらす顕著（アウトスタンディング）な発明をした場合、組織からどのように報いられたいたいですか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-57 国内調査_顕著な発明をした場合の報酬の希望-1



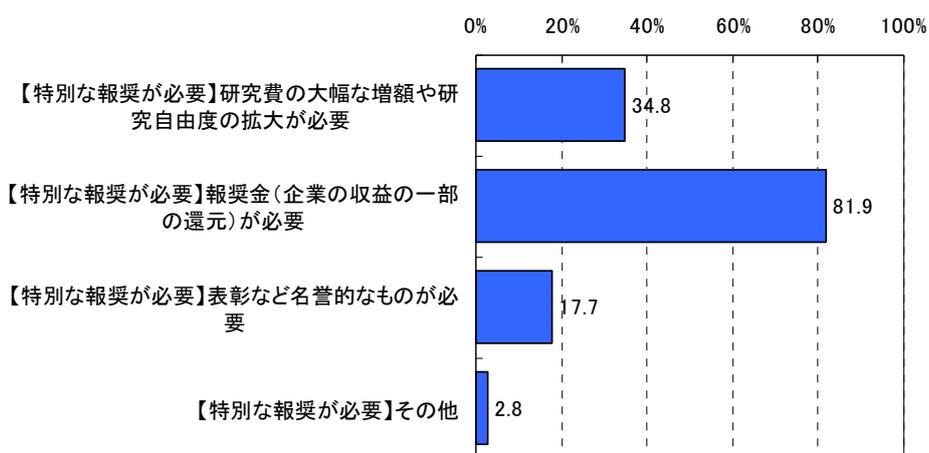
図表Ⅲ-2-58 海外調査_顕著な発明をした場合の報酬の希望-1



29. 前設問で「特別な報奨が必要」と回答した方にお聞きします。報奨の具体的な内容をお選びください。【MA（複数回答）】

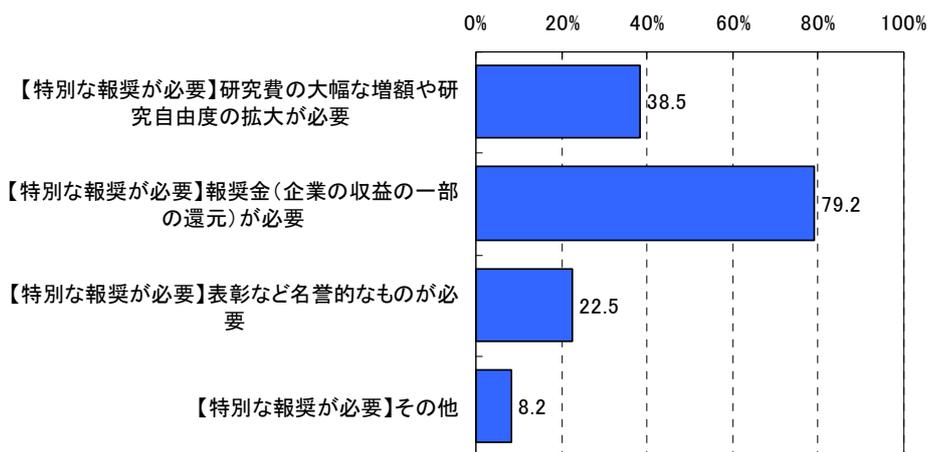
図表Ⅲ- 2-59 国内調査_顕著な発明をした場合の報酬の希望-2

(n=2613)



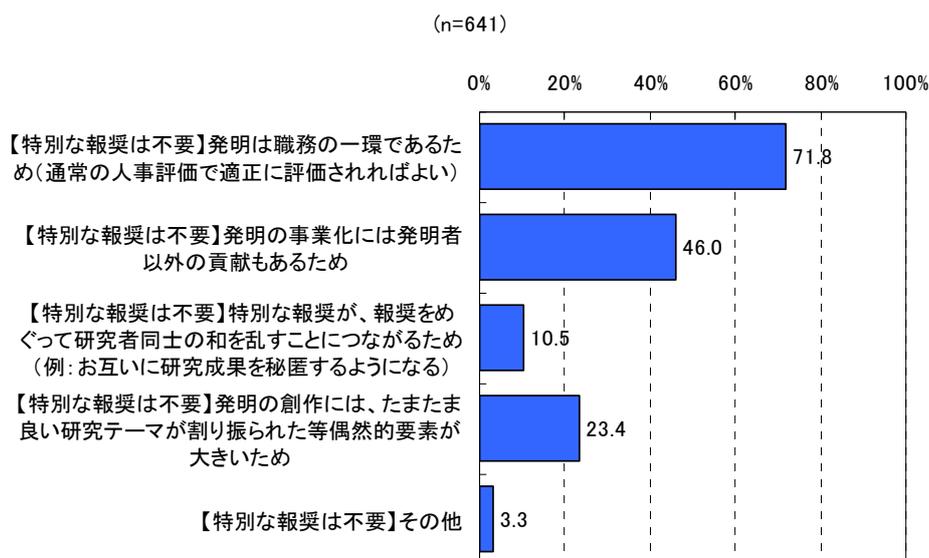
図表Ⅲ- 2-60 海外調査_顕著な発明をした場合の報酬の希望-2

(n=231)



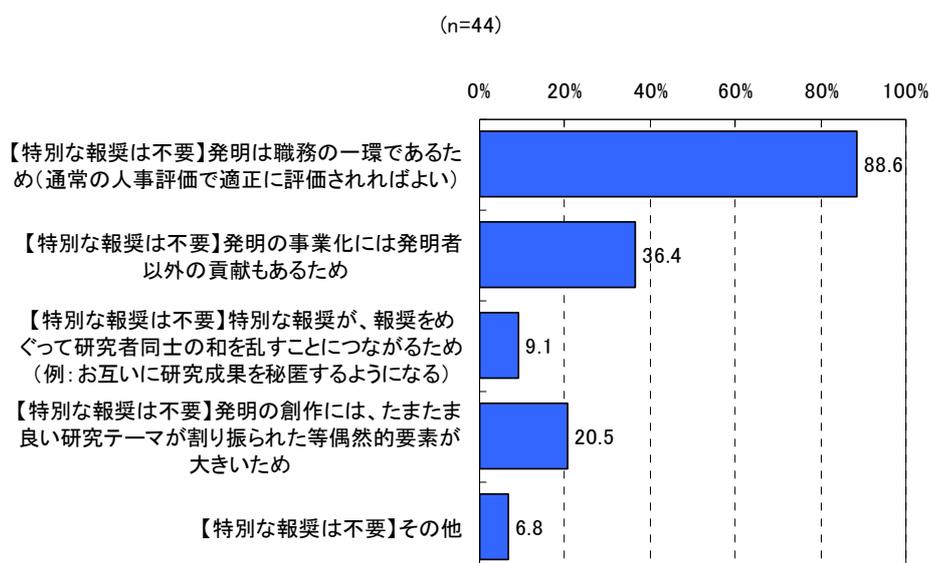
30. 前設問で「特別な報奨が不要」と回答した方にお聞きします。不要を選択した理由をお選びください。【MA（複数回答）】

図表Ⅲ- 2-61 国内調査_顕著な発明をした場合の報酬の希望-3



図表Ⅲ- 2-62 海外調査_顕著な発明をした場合の報酬の希望-3

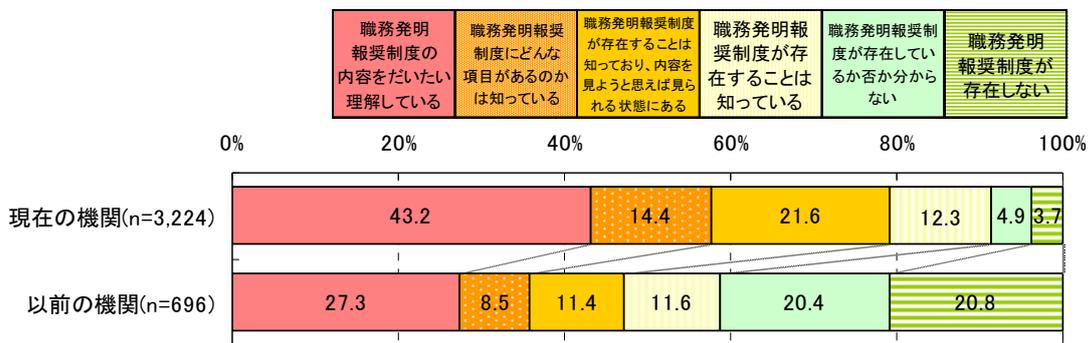
<対象：特別な報奨は不要な人>



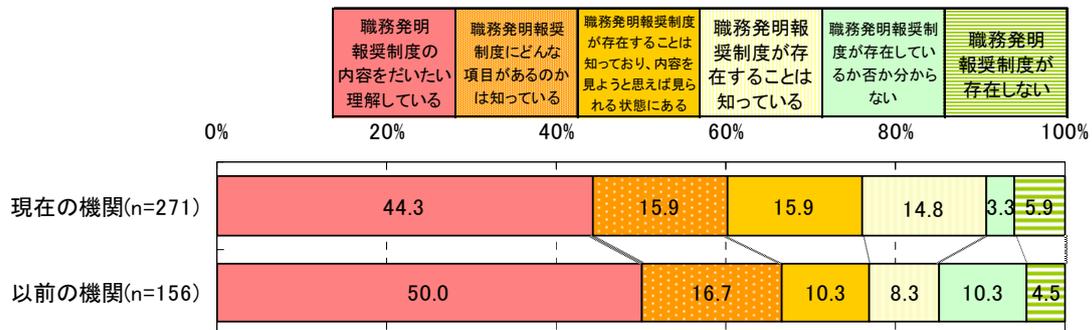
4) 発明に対する報奨に関する意識

3 1. 貴方は、現在所属している機関の職務発明報奨制度をどの程度ご存じですか。最も近いと思われるものを1つお教えてください。差し支えなければ、以前所属していた機関についてもお教えてください。【SA（単回答）】

図表Ⅲ- 2-63 国内調査_所属機関の職務発明報奨制度の認識

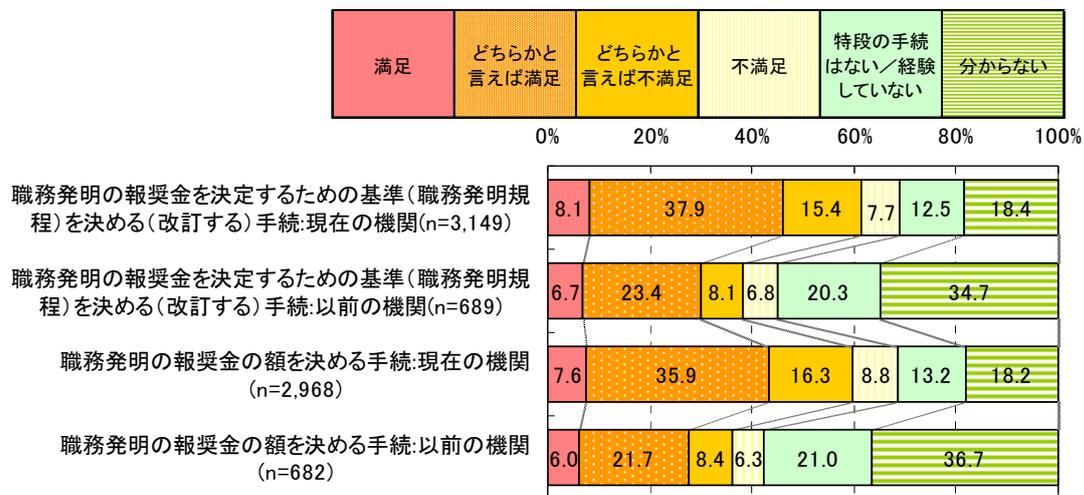


図表Ⅲ- 2-64 海外調査_所属機関の職務発明報奨制度の認識

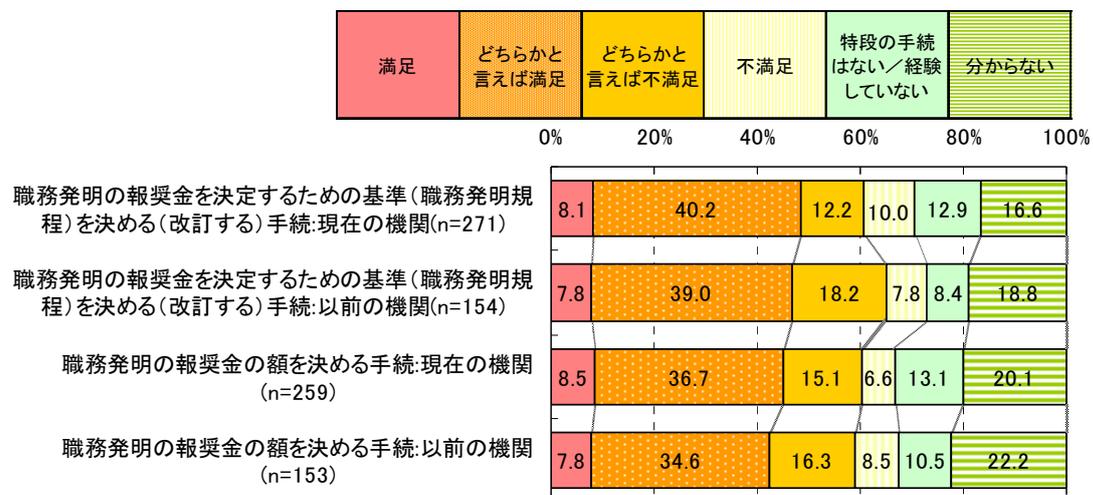


32. 貴方は、現在の所属機関において、職務発明の報奨金を決定するための基準（職務発明規程）を決める（改訂する）手続や、職務発明の報奨金の額を決める手続について、満足していますか。差し支えなければ、以前所属していた機関についても教えてください。
【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-65 国内調査_所属機関の職務発明の報奨金の基準決定手続及び報奨金の額を決める手続への満足度

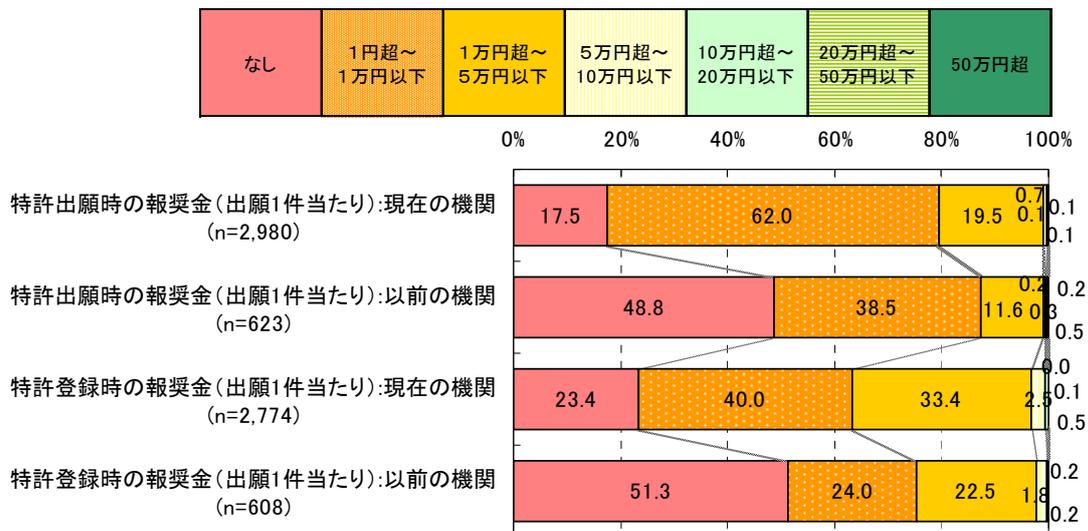


図表Ⅲ-2-66 海外調査_現在機関の職務発明の報奨金の基準決定手続及び報奨金の額を決める手続への満足度

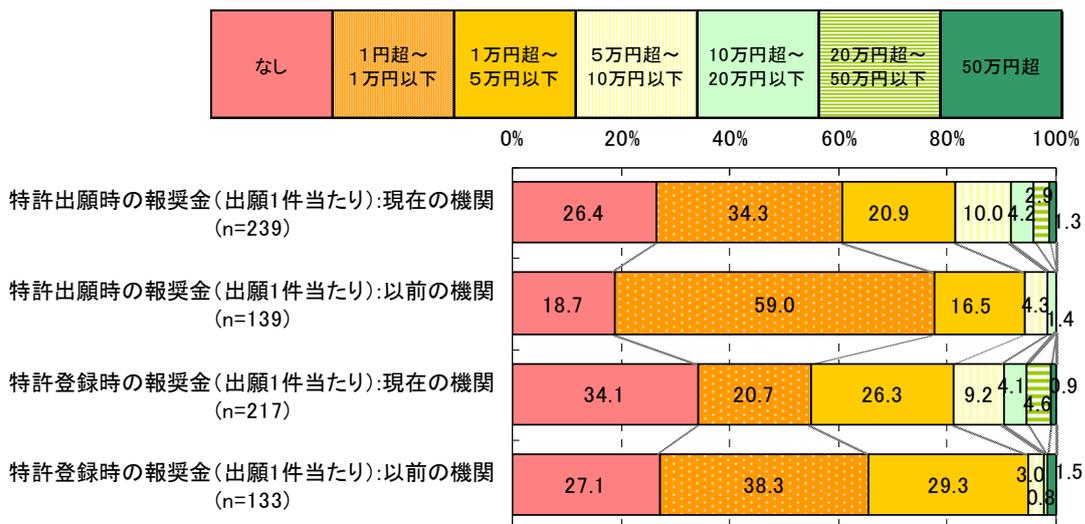


33. 貴方は、現在の所属機関において、職務発明についてどのような報奨金を主に得ていますか。以前所属していた機関についても、差し支えなければ、教えてください。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-67 国内調査_特許出願時及び特許登録時の報奨金（出願1件当たり）

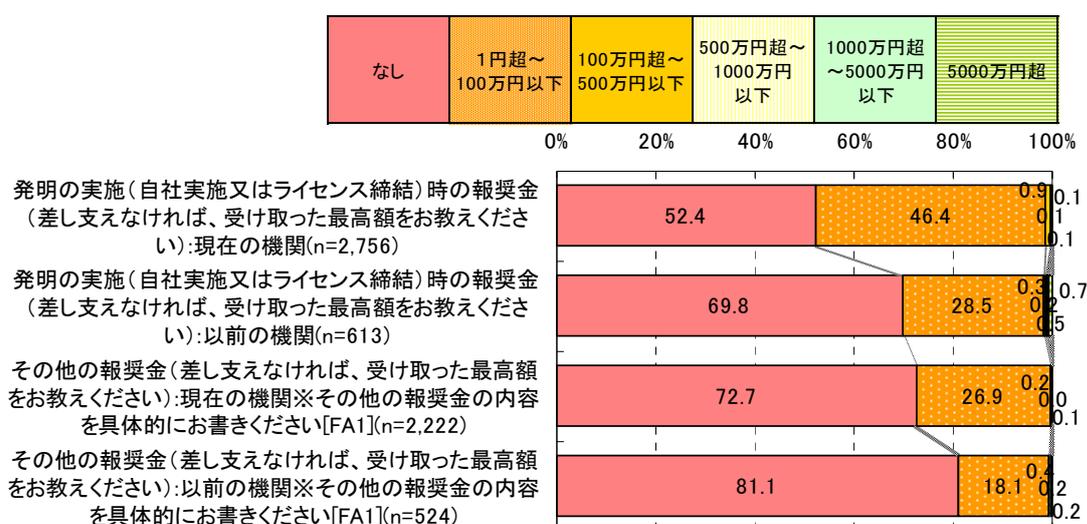


図表Ⅲ-2-68 海外調査_特許出願時及び特許登録時の報奨金（出願1件当たり）

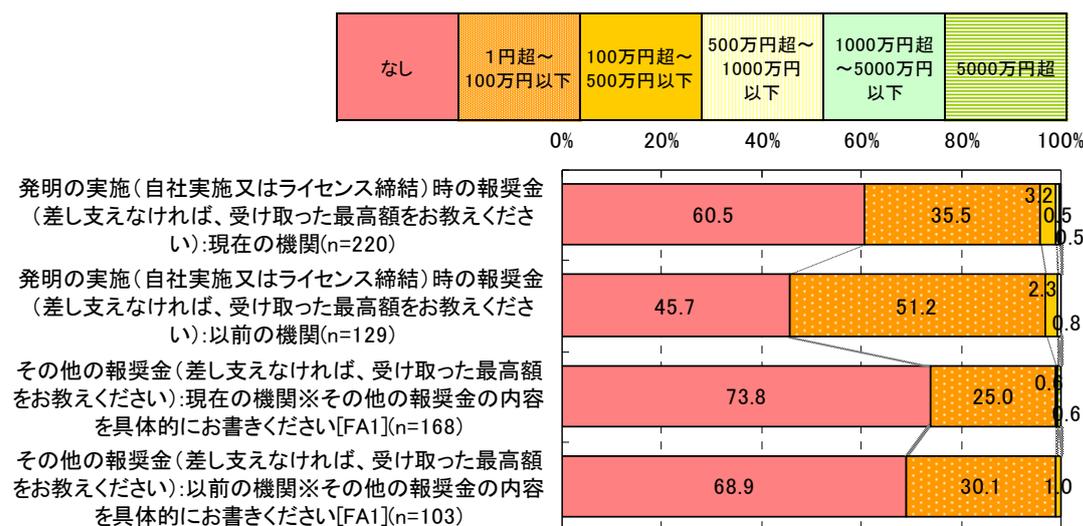


34. 貴方は、現在の所属機関において、職務発明についてどのような報奨金を主に得ていますか。以前所属していた機関についても、差し支えなければ、教えてください。【SA (単回答) (単回答)】

図表Ⅲ-2-69 国内調査_自社実施又はライセンス締結時の報奨金

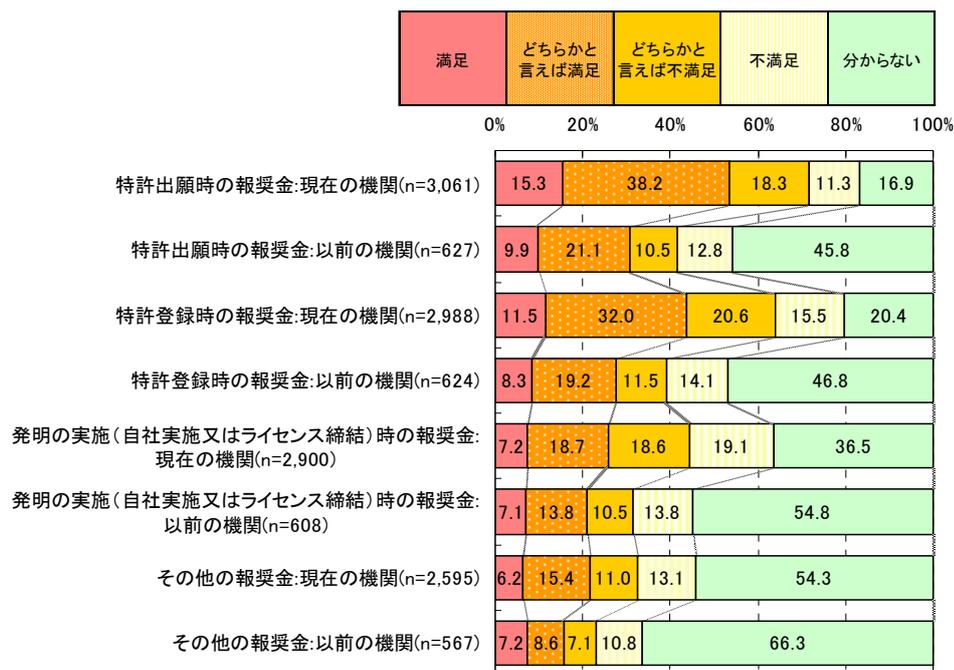


図表Ⅲ-2-70 海外調査_自社実施又はライセンス締結時の報奨金

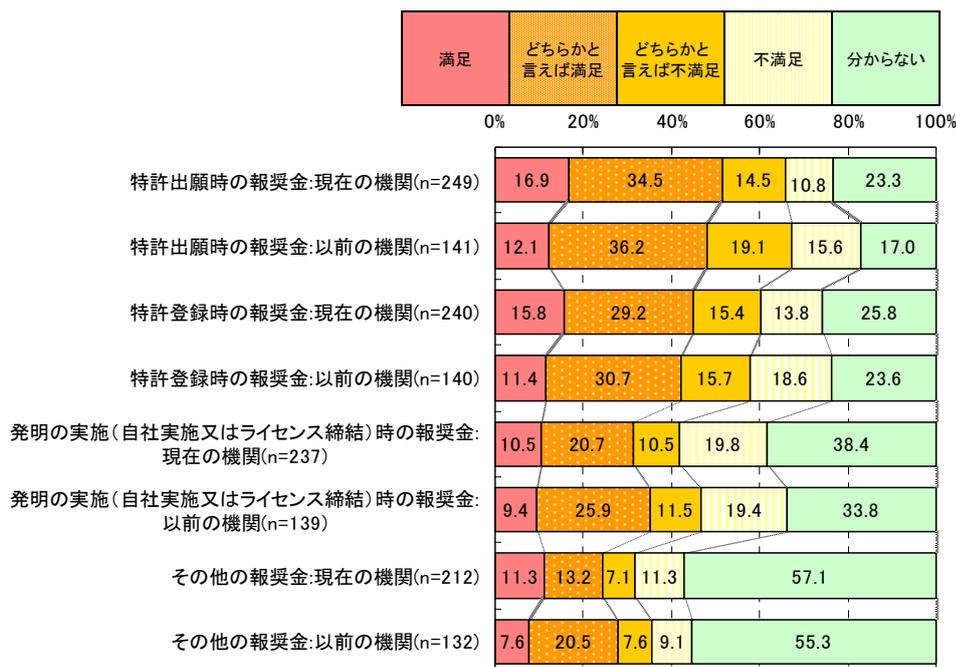


35. 貴方は、現在の所属機関において受け取った職務発明の報奨金の額について、満足していますか。以前所属していた機関についても差し支えなければ、教えてください。【SA (単回答) (単回答)】(以前の機関は該当者のみ)

図表Ⅲ-2-71 国内調査_受け取った職務発明の報奨金の額についての満足度



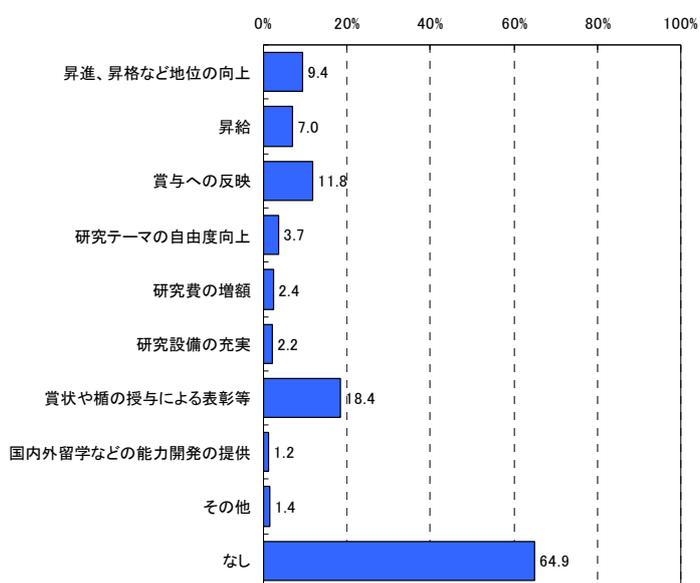
図表Ⅲ-2-72 海外調査_受け取った職務発明の報奨金の額についての満足度



36. 貴方は、職務発明に関して、報奨金以外に、非金銭的な報奨（賞状の授与など）を受けていますか。差し支えなければ、以前所属していた機関についても教えてください。あてはまるものすべてにお答えください。【MA（複数回答）】（以前の機関は該当者のみ）

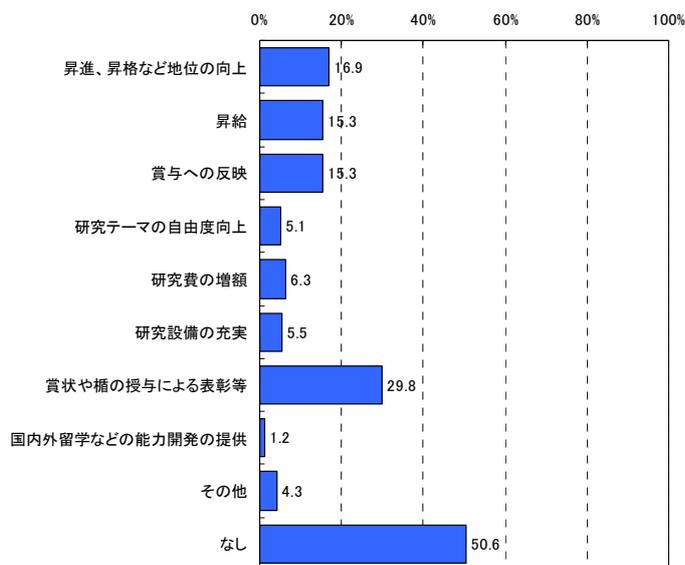
図表Ⅲ- 2-73 国内調査_職務発明に関する報奨金以外の非金銭的な報奨<現在の機関>

(n=3072)

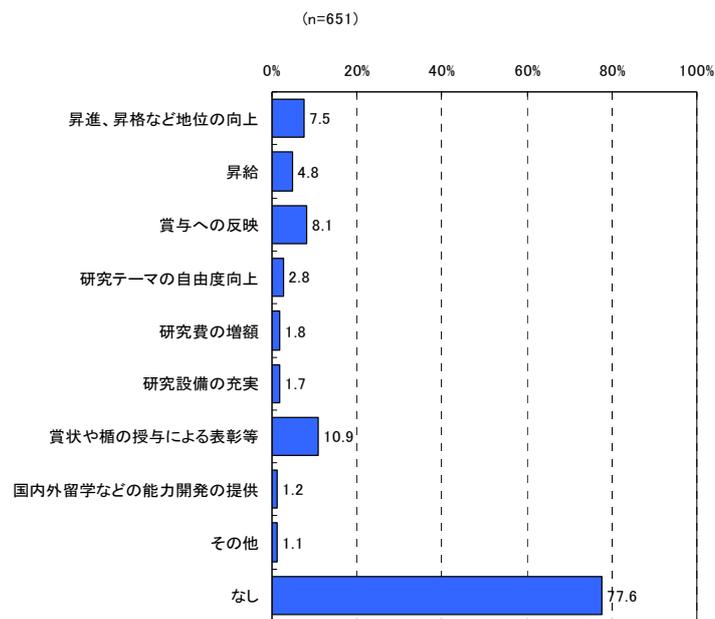


図表Ⅲ- 2-74 海外調査_職務発明に関する報奨金以外の非金銭的な報奨<現在の機関>

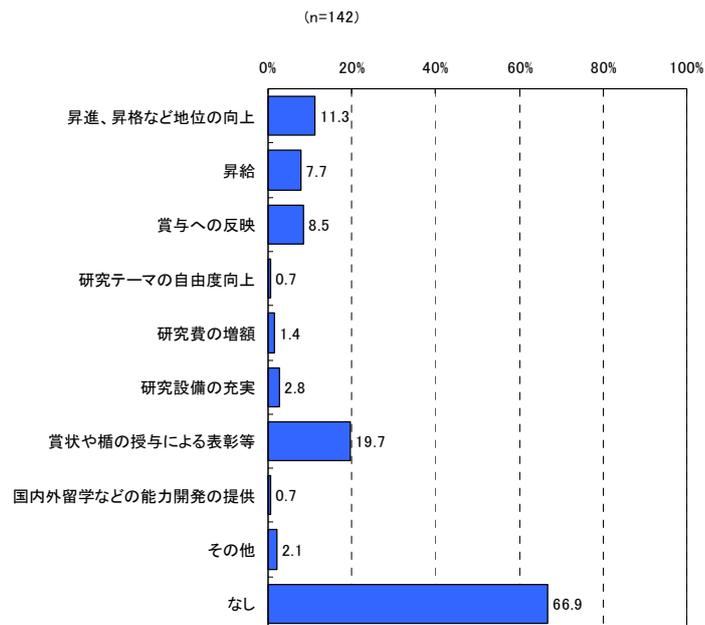
(n=255)



図表Ⅲ- 2-75 国内調査_職務発明に関する報奨金以外の非金銭的な報奨<以前の機関>

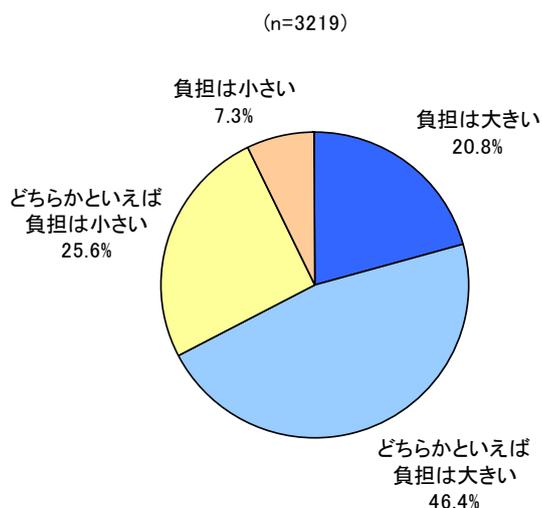


図表Ⅲ- 2-76 海外調査_職務発明に関する報奨金以外の非金銭的な報奨<以前の機関>

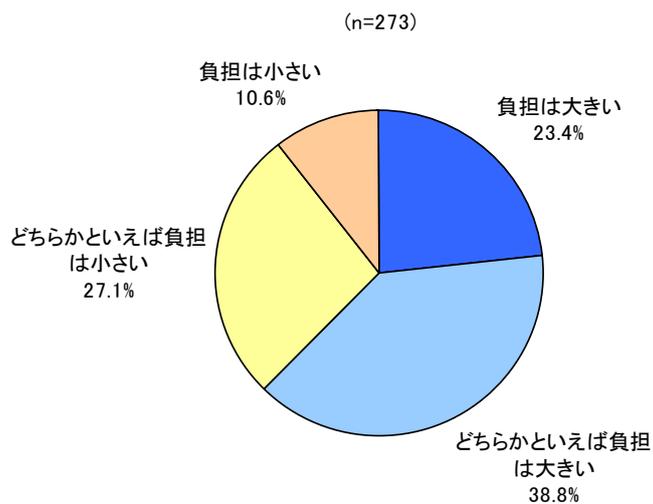


37. 貴方は、発明者として特許出願や権利化の手続に関わる負担をどのように感じていますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ- 2-77 国内調査_特許出願や権利化の手続に関わる負担について

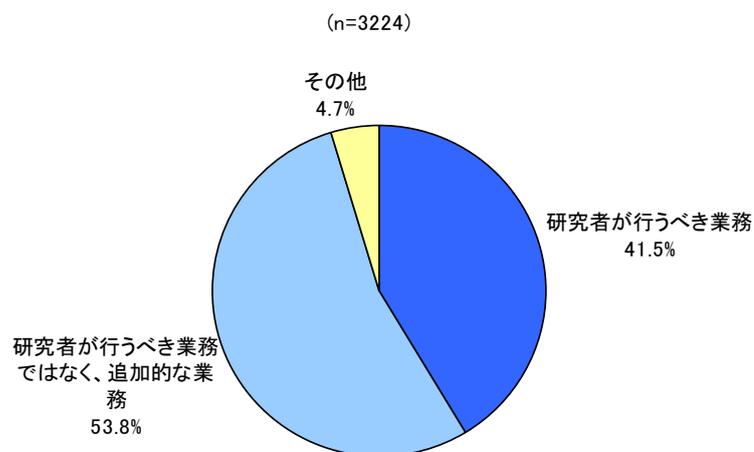


図表Ⅲ- 2-78 海外調査_特許出願や権利化の手続に関わる負担について

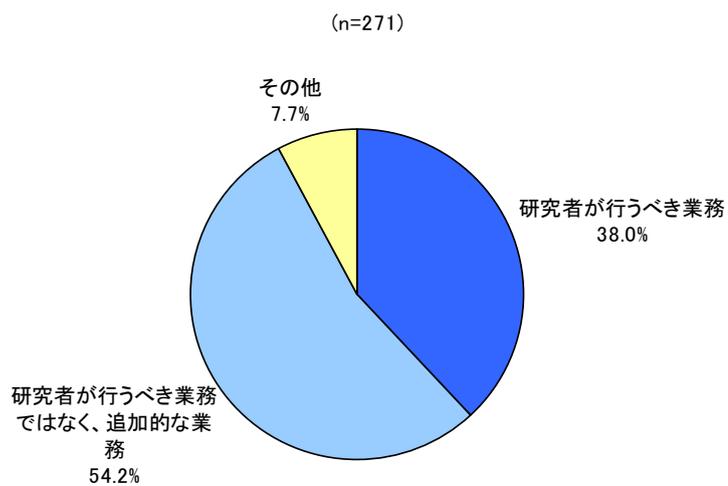


38. 貴方は、研究者・技術者にとって特許出願や権利化の手続をどのような職務と考えますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-79 国内調査_研究者・技術者にとって特許出願や権利化の手続はどのような職務か

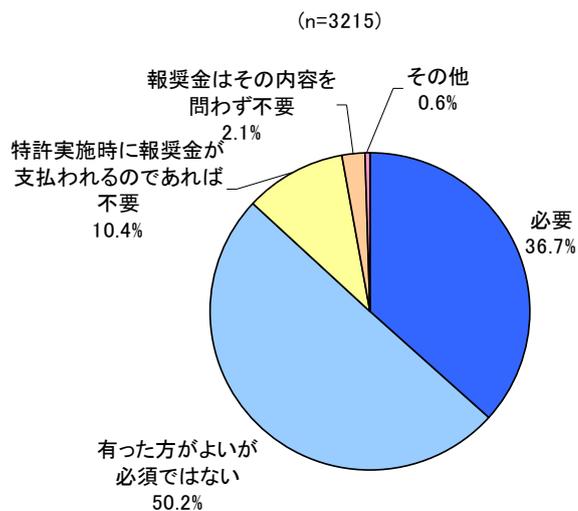


図表Ⅲ-2-80 海外調査_研究者・技術者にとって特許出願や権利化の手続はどのような職務か

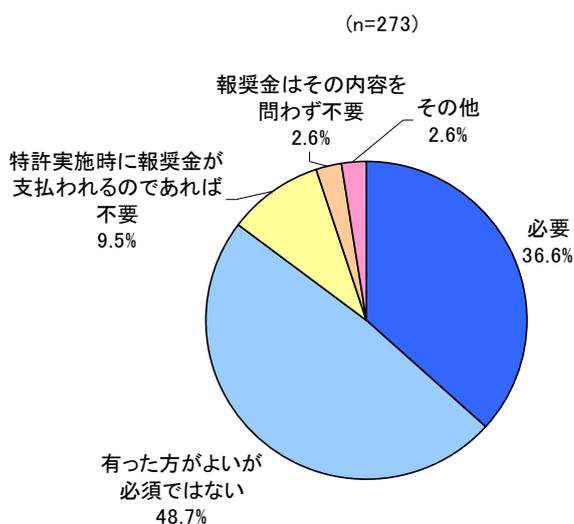


39. 貴方は、自らの職務発明について特許出願時や権利化（登録）時に、職務発明の内容に依らず支払われる報奨金が必要だと思いますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-81 国内調査_特許出願時や権利化（登録）時に、職務発明の内容に依らず支払われる報奨金が必要か

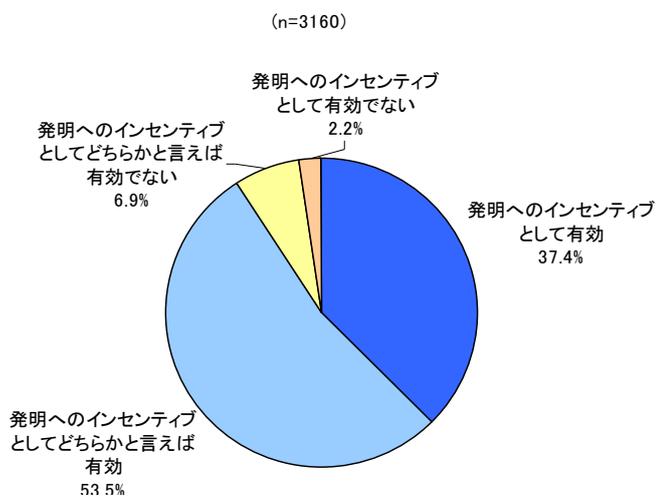


図表Ⅲ-2-82 海外調査_特許出願時や権利化（登録）時に、職務発明の内容に依らず支払われる報奨金が必要か

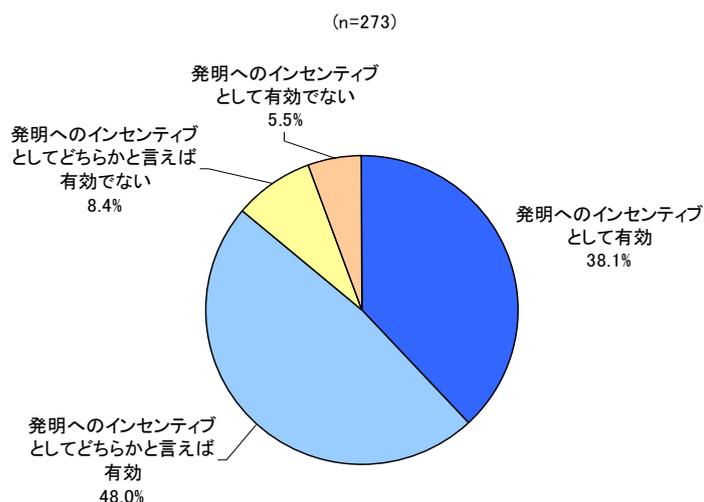


40. 貴方は、貴方が行った職務発明について、一定期間内にその価値を評価し、評価結果に従って報奨金を支払う報奨金制度について、発明へのインセンティブの観点からどのように考えますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-83 国内調査_一定期間内にその価値を評価し、評価結果に従って報奨金を支払う報奨金制度について

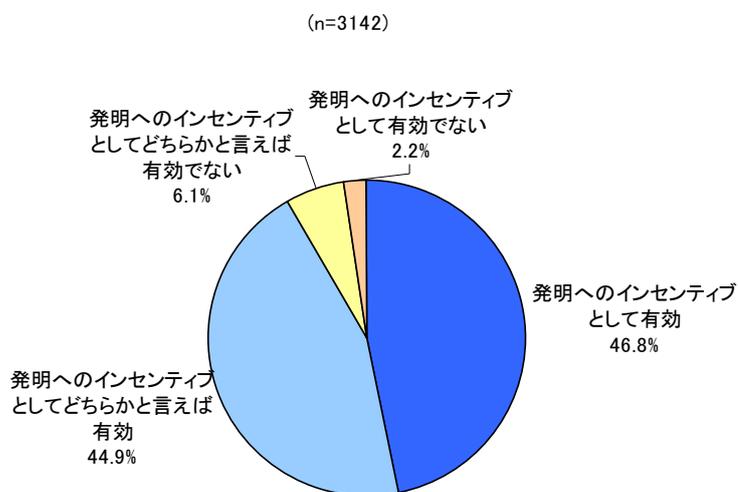


図表Ⅲ-2-84 海外調査_一定期間内にその価値を評価し、評価結果に従って報奨金を支払う報奨金制度について

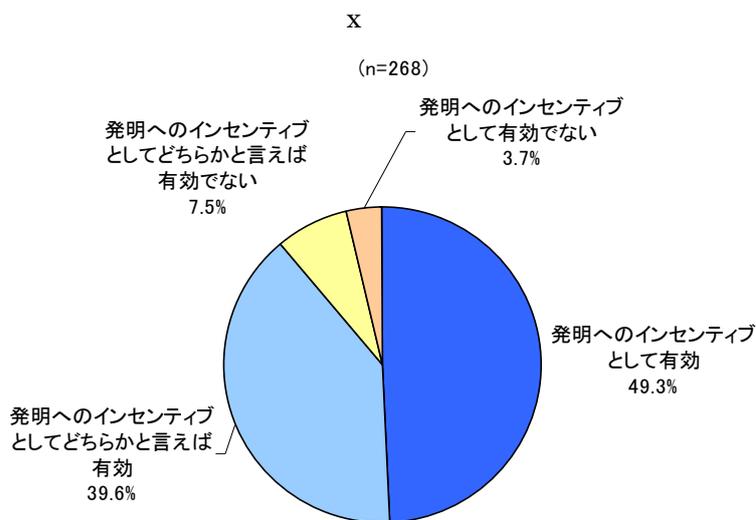


4 1. 貴方は、職務発明に関する報奨金を、当該発明が商品化される等により組織に収益をもたらした場合（通常は、10年程度以上経過後であり、退職後のこともあり得ます）に、その収益に応じて支払う、いわゆる実績報奨の仕組みについて、発明へのインセンティブの観点からどのように考えますか。そのように考える理由を下の回答欄にお書きください。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-85 国内調査_実績報奨の仕組みについて

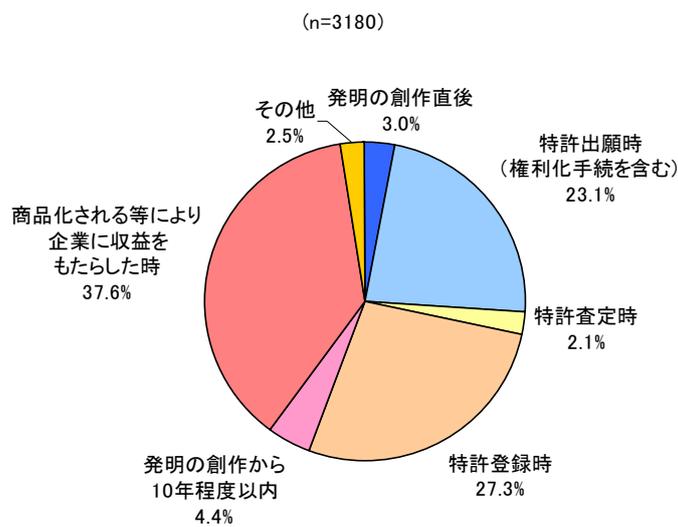


図表Ⅲ-2-86 海外調査_実績報奨の仕組みについて

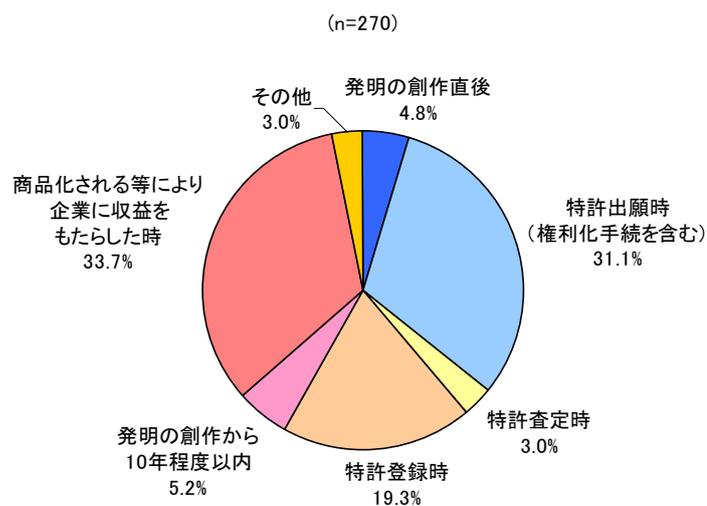


42. 貴方は、研究成果（職務発明）に対して報奨金を受け取る場合、どのような時期に受け取ることが望ましいと考えますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-87 国内調査_望ましいと思われる報奨金の受け取り時期



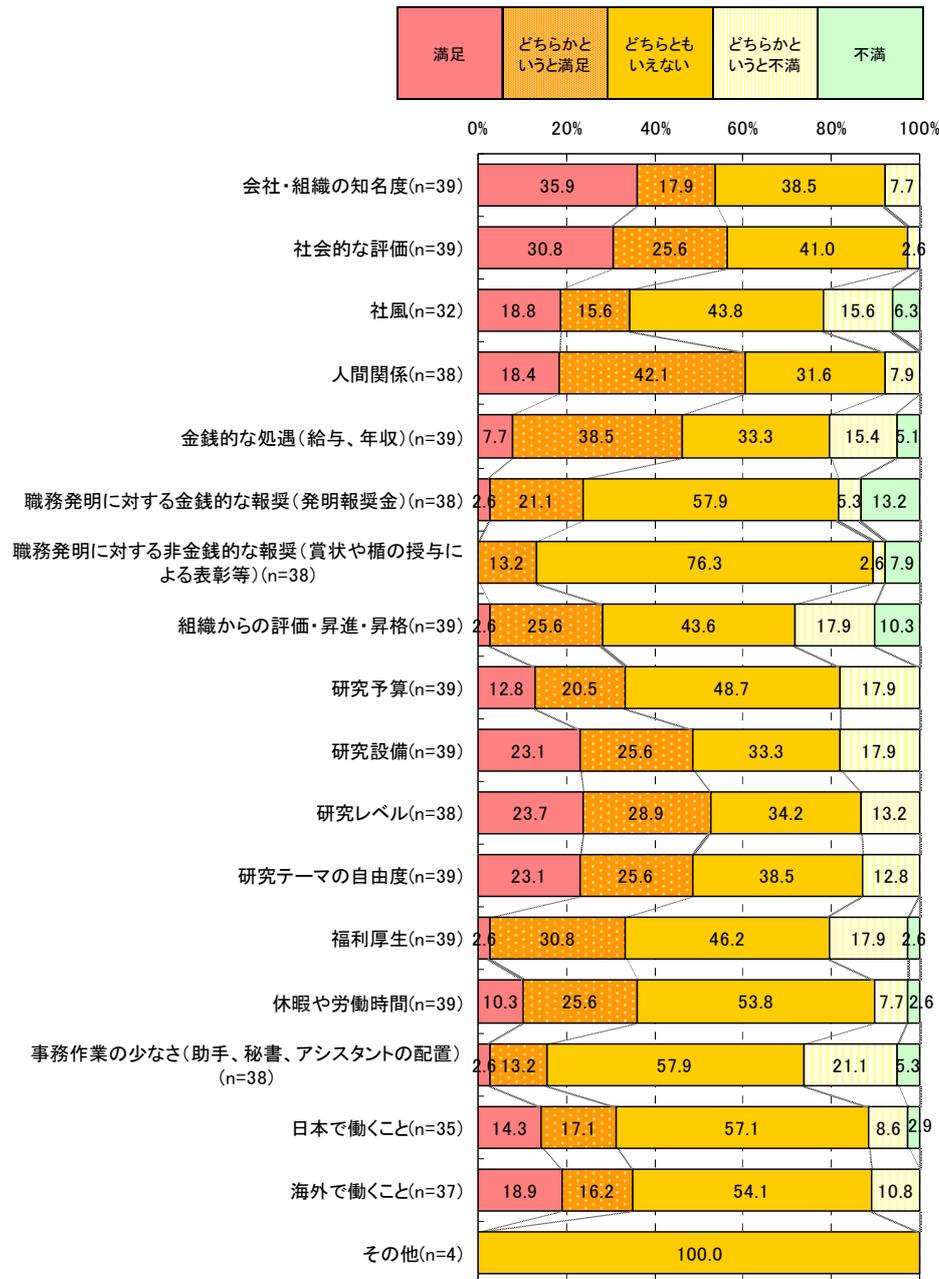
図表Ⅲ-2-88 海外調査_望ましいと思われる報奨金の受け取り時期



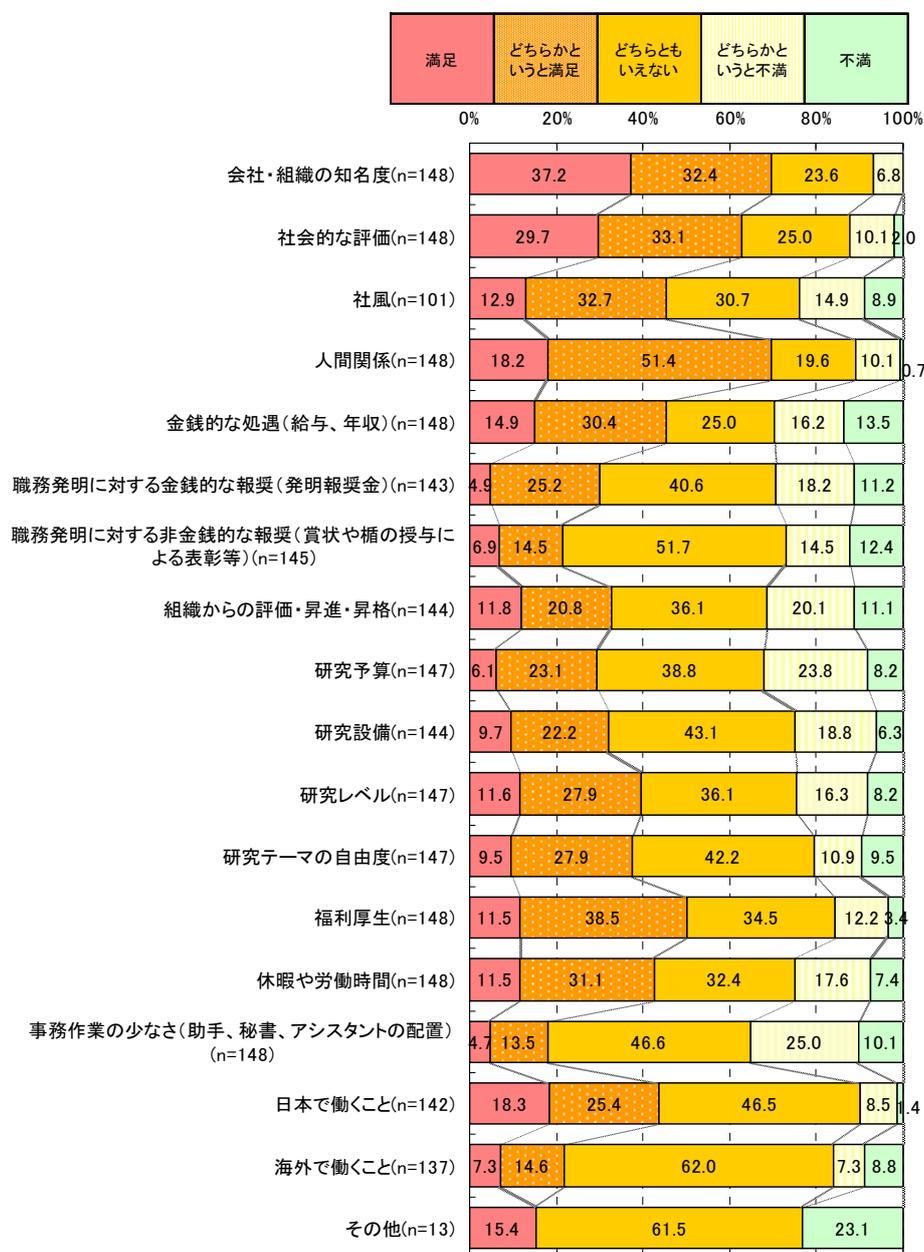
5) 機関の移動に関する意識

4.3. 海外の機関から日本の機関に移った、または、日本の機関から海外の機関に移った研究者の方にお聞きします。以前所属しておられた機関に関して、以下の各項目についてのどの程度満足していましたか。各項目について該当する満足度の高さを教えてください。
【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-89 国内調査_以前所属していた機関に関する満足度

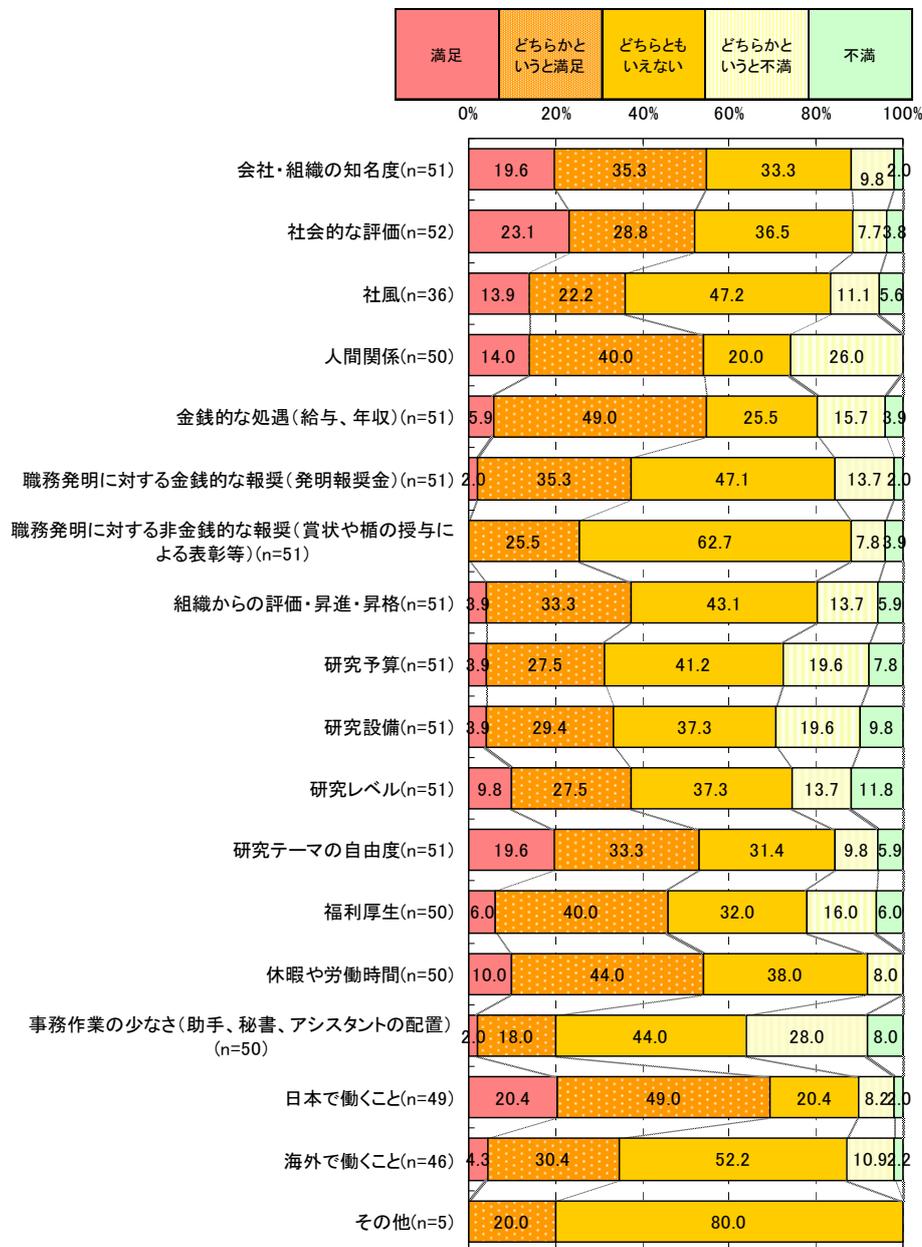


図表Ⅲ- 2-90 海外調査_以前所属していた機関に関する満足度

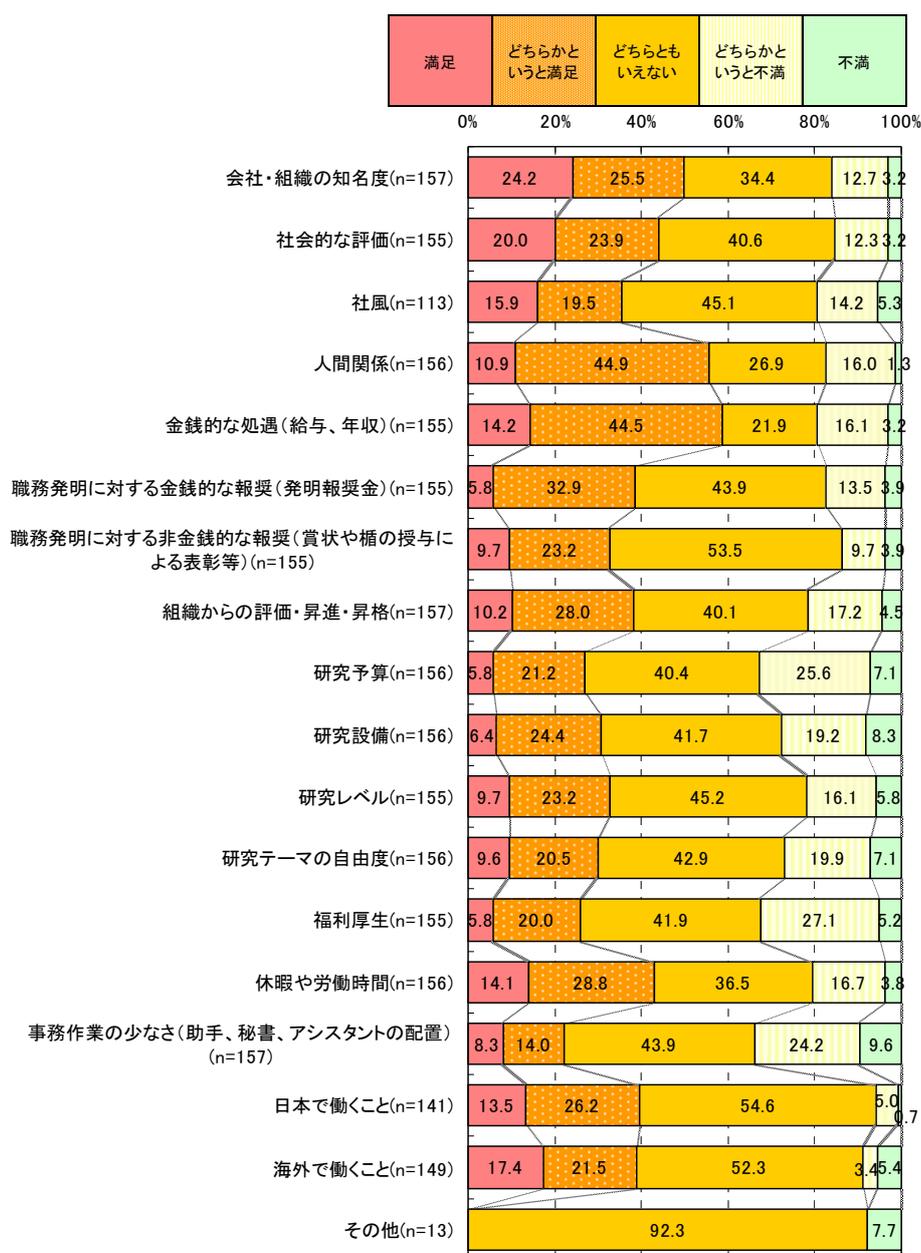


4 4. 海外の機関から日本の機関に移った、または、日本の機関から海外の機関に移った研究者の方にお聞きします。現在所属している機関に関して、以下の各項目についてどの程度満足していますか。各項目について該当する満足度の高さをお教えてください。【SA (単回答)】

図表Ⅲ- 2-91 国内調査_現在所属している機関に関する満足度



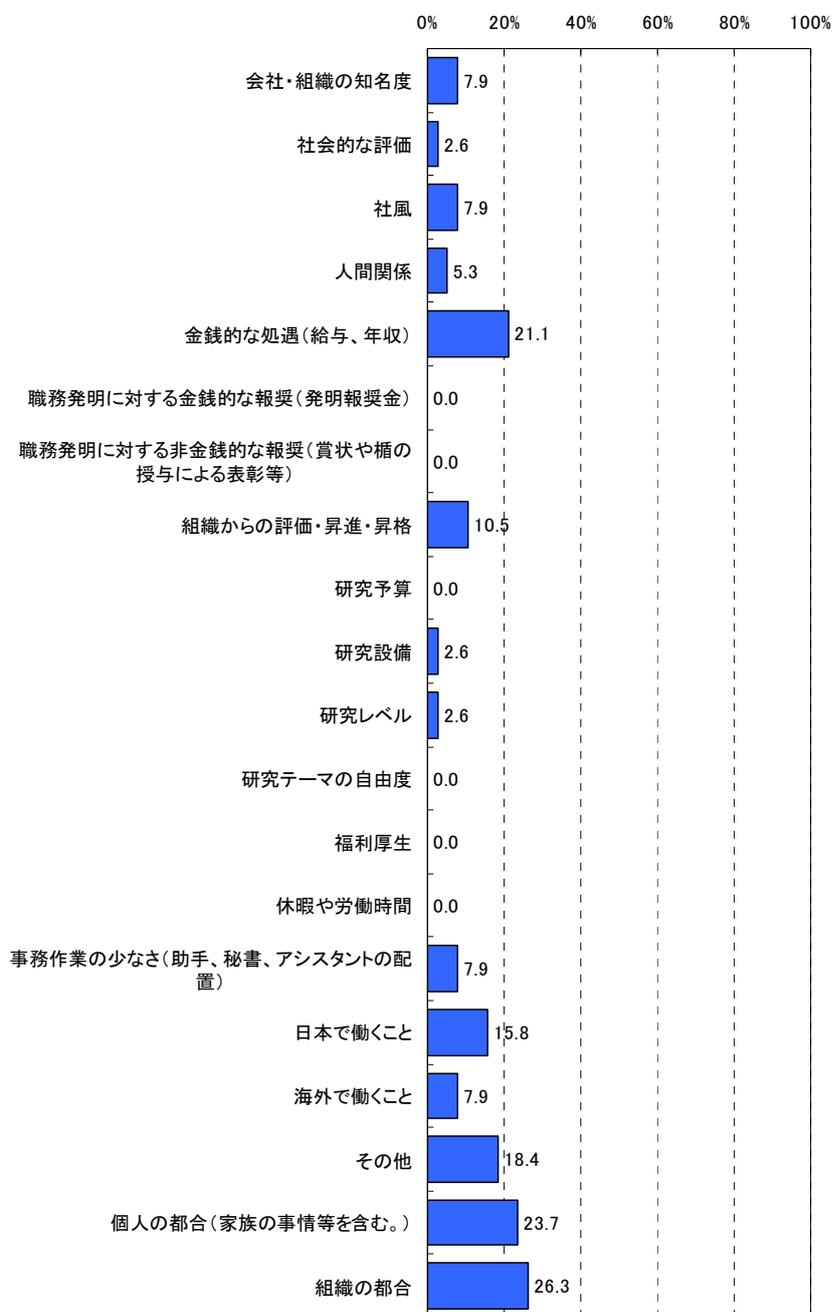
図表Ⅲ- 2-92 海外調査_現在所属している機関についての満足度



45. 海外の機関から日本の機関に移った、または、日本の機関から海外の機関に移った研究者の方にお聞きします。貴方が会社を移られた主要な理由（＜以前の機関を辞めた理由＞＜現在の機関を選んだ理由＞）を下記の項目から3つ以内で選んでください。【MA（複数回答）】

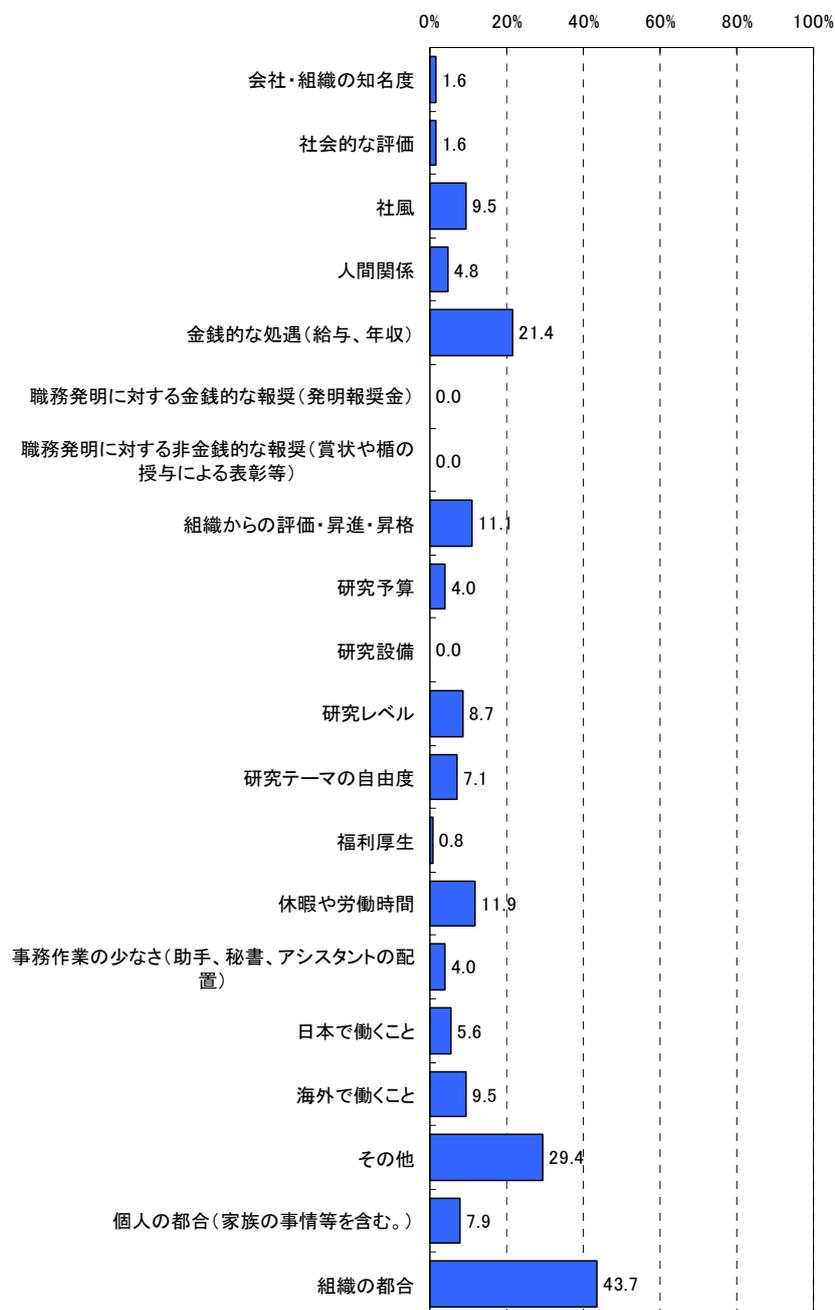
図表Ⅲ- 2-93 国内調査_貴方が会社を移られた主要な理由＜以前の機関を辞めた理由＞

(n=38)

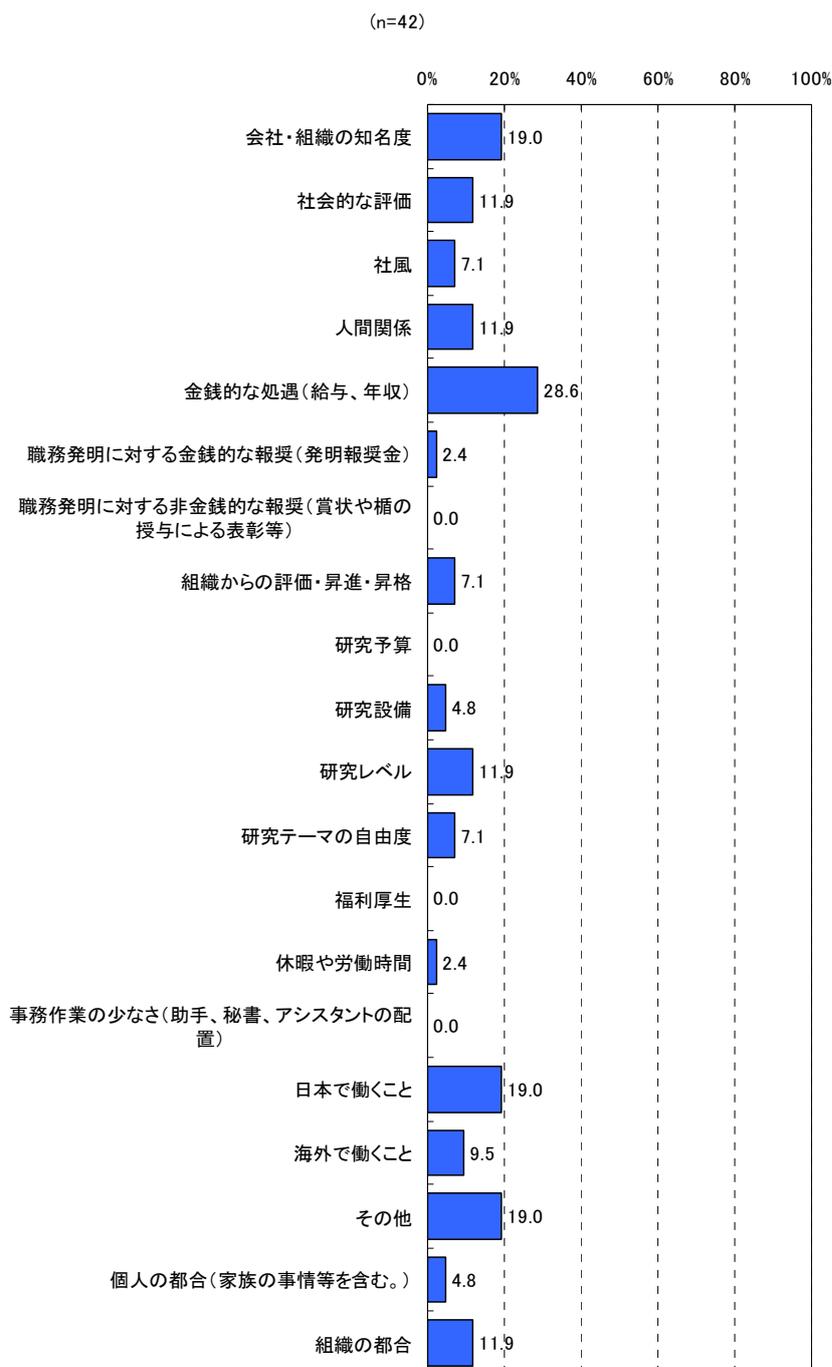


図表Ⅲ- 2-94 海外調査_貴方が会社を移られた主要な理由<以前の機関を辞めた理由>

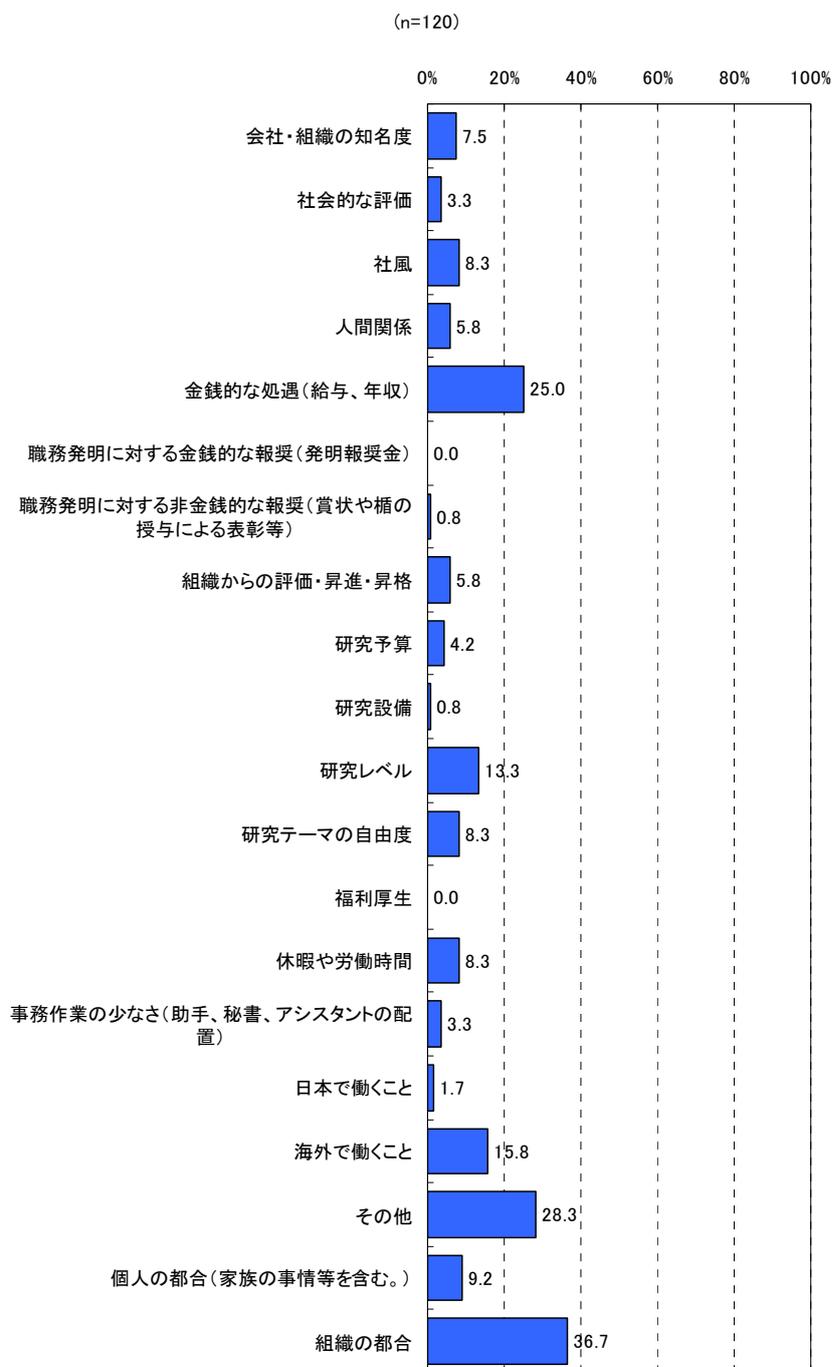
(n=126)



図表Ⅲ- 2-95 国内調査_貴方が会社を移られた主要な理由<現在の機関を選んだ理由>

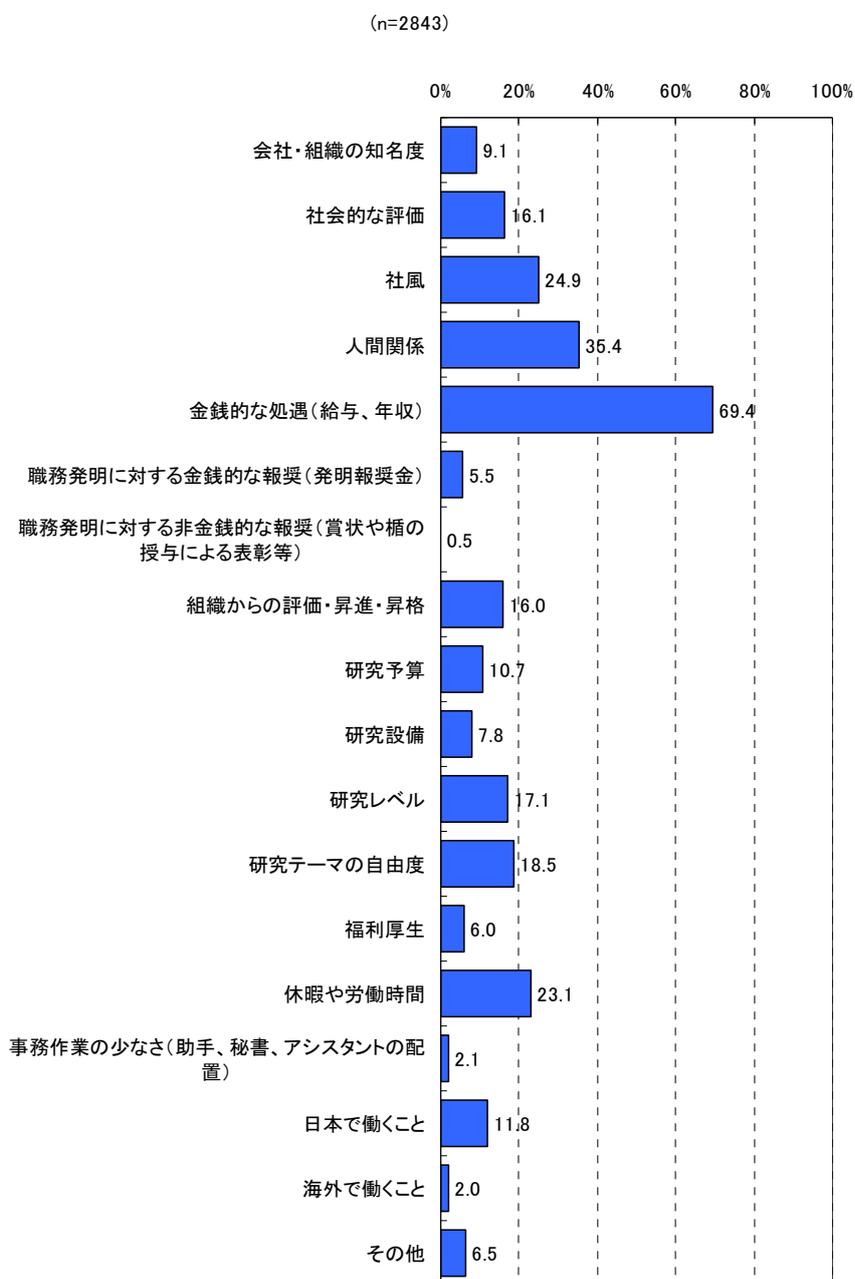


図表Ⅲ-2-96 海外調査_貴方が会社を移られた主要な理由<現在の機関を選んだ理由>



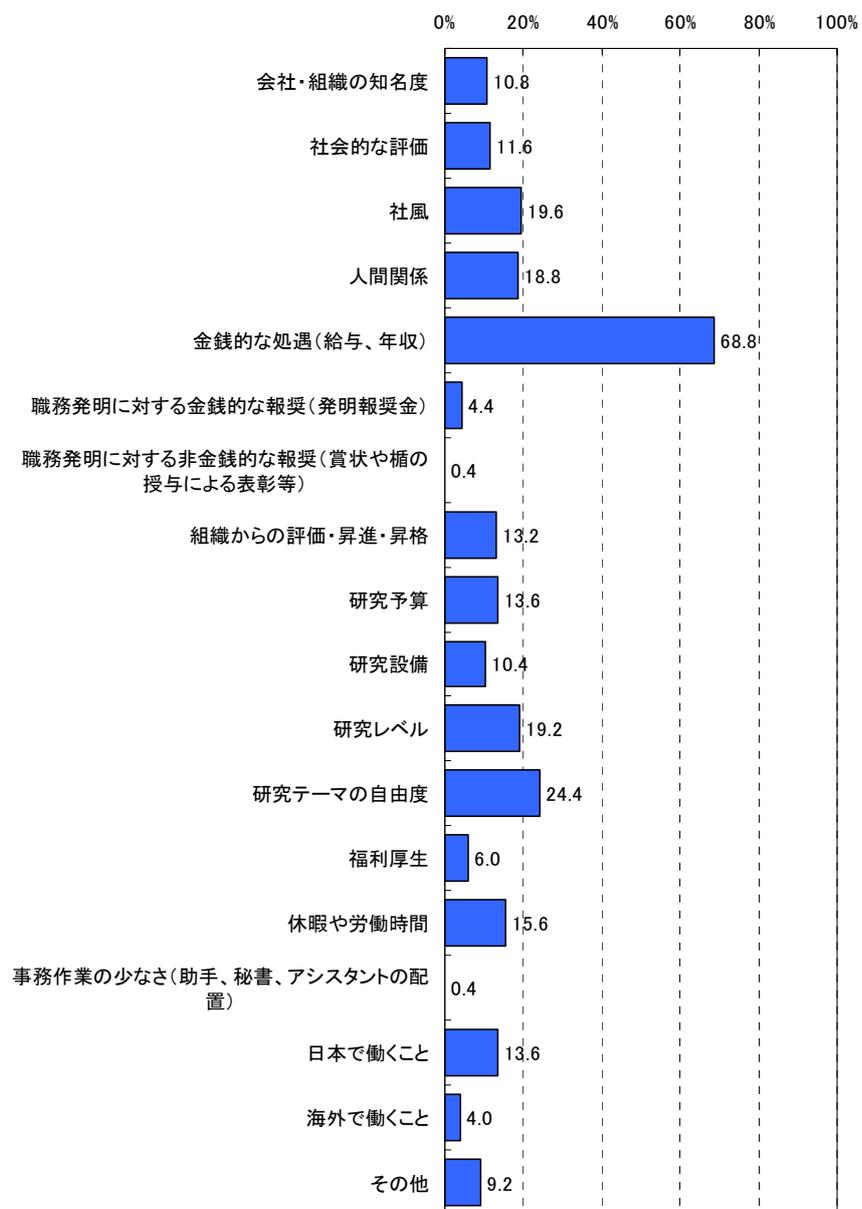
46. 貴方は、所属する機関を移られるかどうかを検討するに当たってどのような点を重視しますか（どのような条件が満たされれば／どのような状況になれば所属する機関を移ることを考えますか）。どのような条件、状況を考慮する要素とするか下記の項目より3つ以内で選んでください。【MA（複数回答）】

図表Ⅲ-2-97 国内調査_所属する機関を移られるかどうかを検討するに当たって重視する点



図表Ⅲ-2-98 海外調査_所属する機関を移られるかどうかを検討するに当たって重視する点

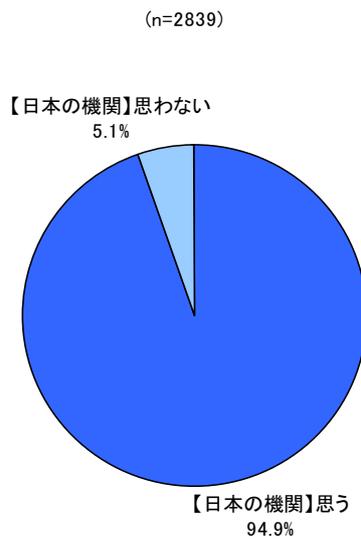
(n=250)



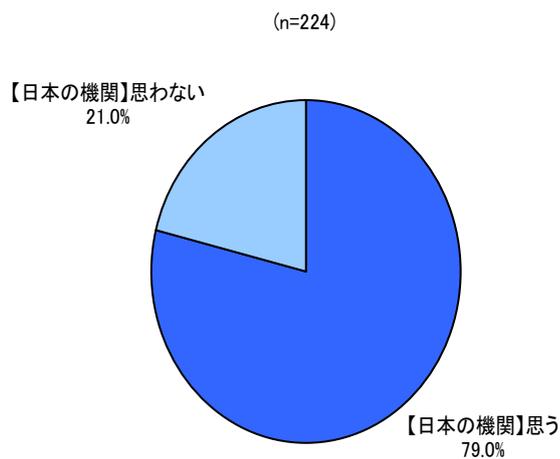
6) 海外への移動に関する意識

47. 貴方は、将来的に、日本の機関で働きたいと思いますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ- 2-99 国内調査_将来的に日本の機関で働きたいか

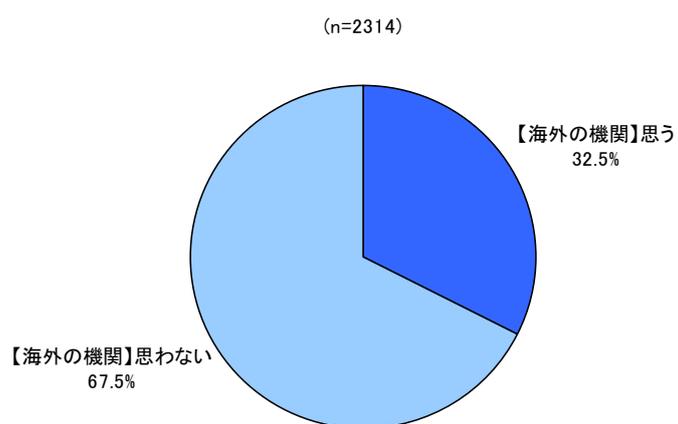


図表Ⅲ- 2-100 海外調査_将来的に日本の機関で働きたいか

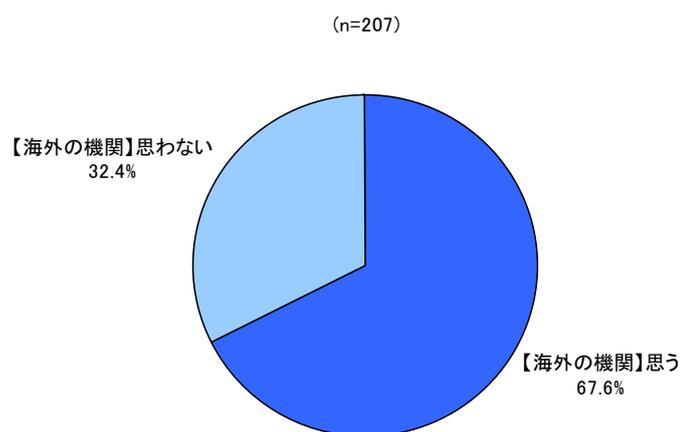


48. 貴方は、将来的に、海外の機関で働きたいと思いますか。【SA（単回答）】

図表Ⅲ- 2-101 国内調査_将来的に、海外の機関で働きたいか



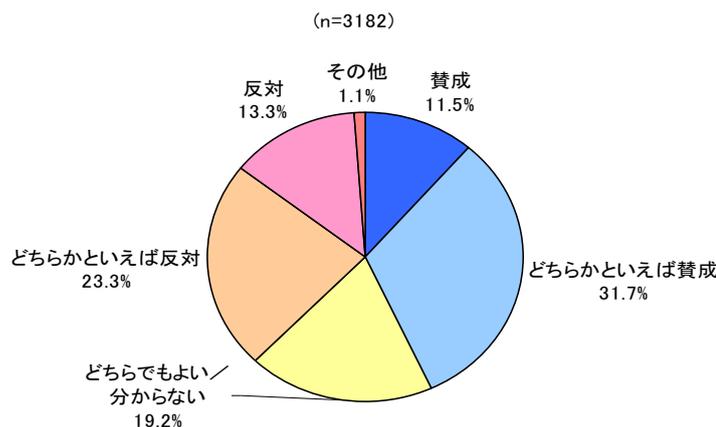
図表Ⅲ- 2-102 海外調査_将来的に、海外の機関で働きたいか



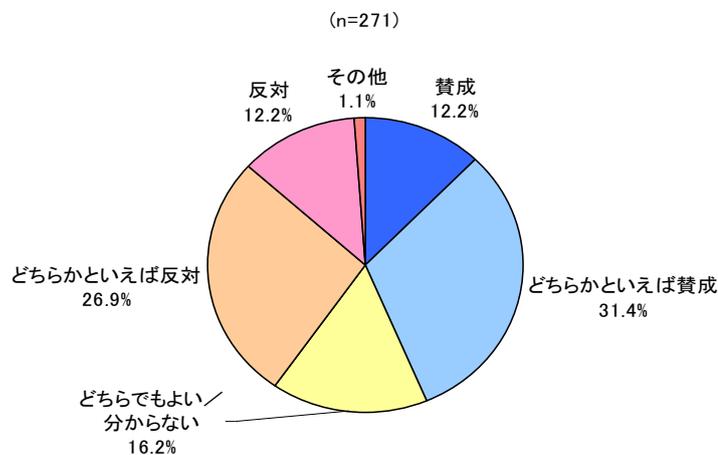
7) 職務発明制度に関する意識

49. 我が国では、現在、職務を通じて生まれた発明（職務発明）についての権利を発明者に帰属させる制度（職務発明についての特許を受ける権利等を発明者から企業等に譲渡した時に、発明者は対価の支払いを受ける権利を有する制度）を採用しています。この制度の下で、多くの大企業等は、あらかじめ規程を設けて、職務発明についての権利を一律に企業に移すとともに、発明を行った従業員にはその対価を支払っています。貴方は、こうした現在の制度とは異なり、職務発明についての権利をはじめから企業等のものとする制度（ただし、発明者としての地位（発明者として特許証に記載される権利）は、発明者に残るような制度）について、どのように思いますか。【職務発明についての権利をはじめから企業等のものとするについて】お答えください。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-103 国内調査_職務発明についての権利をはじめから企業等のものとするについて

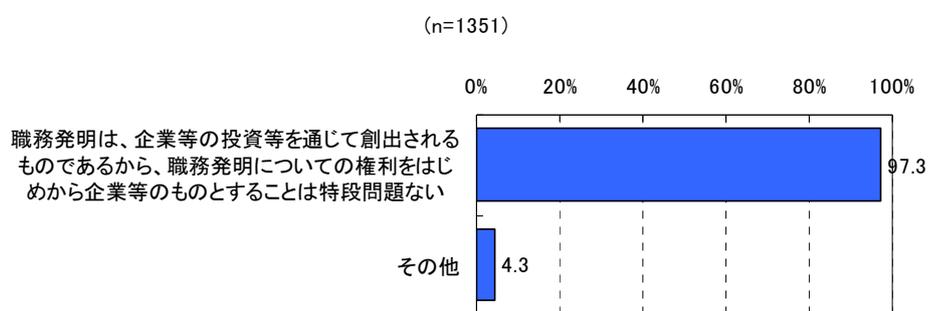


図表Ⅲ-2-104 海外調査_職務発明についての権利をはじめから企業等のものとするについて

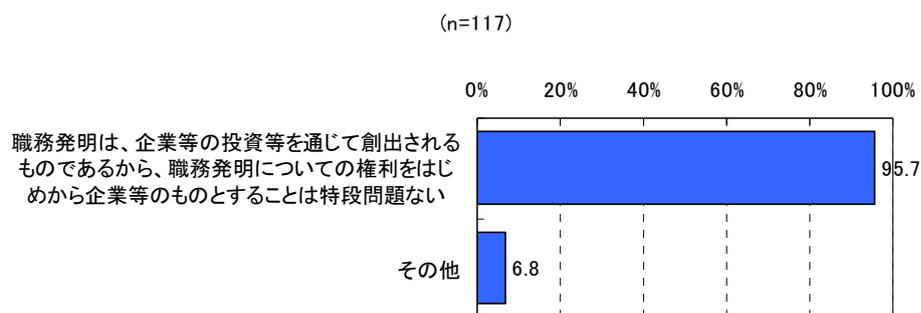


50. 前問で「賛成」「どちらかといえば賛成」を選択した方にお聞きします。そのように回答した理由をお答えください。【MA（複数回答）】

図表Ⅲ-2-105 国内調査_職務発明についての権利をはじめから企業等のものとするこ
について「賛成」「どちらかといえば賛成」の理由

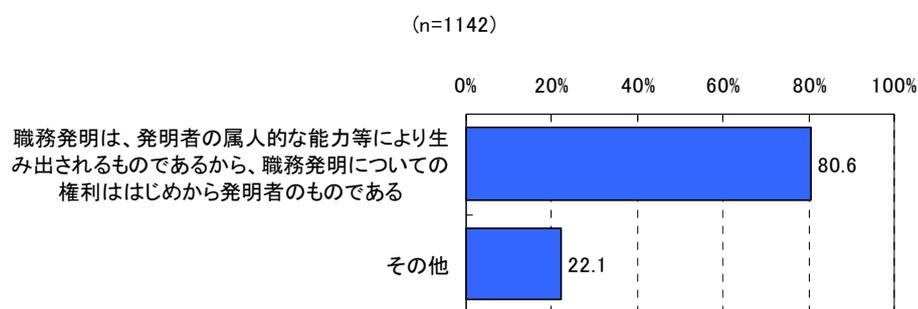


図表Ⅲ-2-106 海外調査_職務発明についての権利をはじめから企業等のものとするこ
について「賛成」「どちらかといえば賛成」の理由

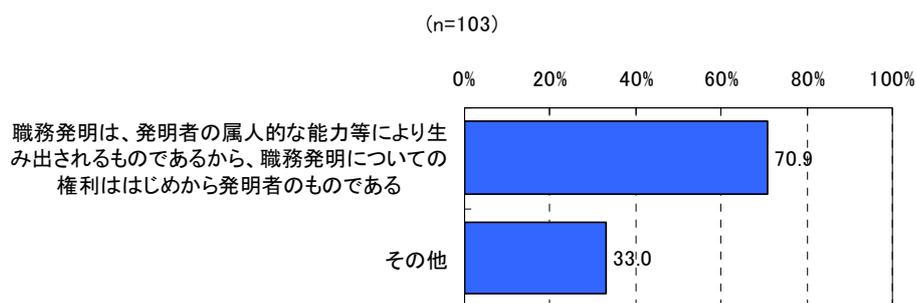


51. 前問で「どちらかといえば反対」「反対」を選択した方にお聞きします。そのように回答した理由をお答えください。【MA（複数回答）】

図表Ⅲ-2-107 国内調査_職務発明についての権利をはじめから企業等のものとする
ことについて「どちらかといえば反対」「反対」の理由

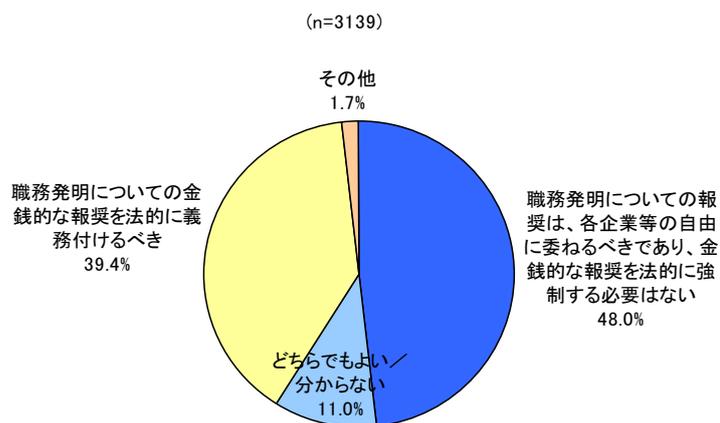


図表Ⅲ-2-108 海外調査_職務発明についての権利をはじめから企業等のものとする
ことについて「どちらかといえば反対」「反対」の理由

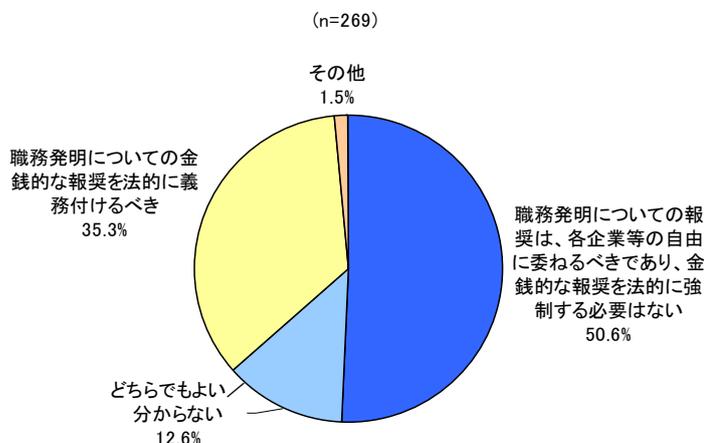


52. 我が国では、現在、職務を通じて生まれた発明（職務発明）についての権利を発明者に帰属させる制度（職務発明についての特許を受ける権利等を発明者から企業等に譲渡した時に、発明者是对価の支払いを受ける権利を有する制度）を採用しています。この制度の下で、多くの大企業等は、あらかじめ規程を設けて、職務発明についての権利を一律に企業に移すとともに、発明を行った従業者にはその対価を支払っています。貴方は、こうした現在の制度とは異なり、職務発明についての権利をはじめから企業等のものとする制度（ただし、発明者としての地位（発明者として特許証に記載される権利）は、発明者に残るような制度）について、どのように思いますか。【その場合の職務発明における発明者に対する報奨の在り方について】お答えください。【SA（単回答）】

図表Ⅲ-2-109 国内調査_発明者に対する報奨の在り方について

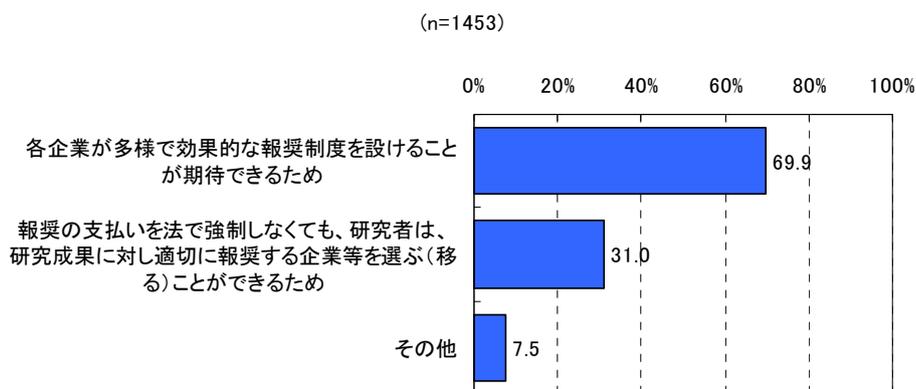


図表Ⅲ-2-110 海外調査_発明者に対する報奨の在り方について

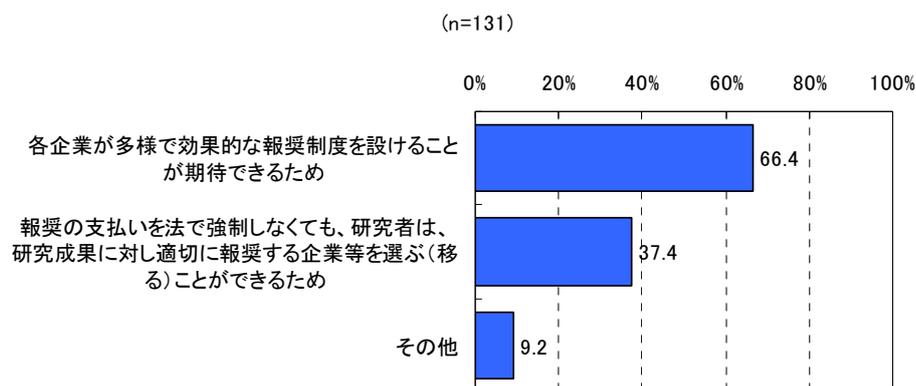


53. 前問で「職務発明についての報奨は、各企業等の自由に委ねるべきであり、金銭的な報奨を法的に強制する必要はない」を選択した方にお聞きします。そのように回答した理由をお答えください。【MA（複数回答）】

図表Ⅲ-2-111 国内調査_「金銭的な報奨を法的に強制する必要はない」理由

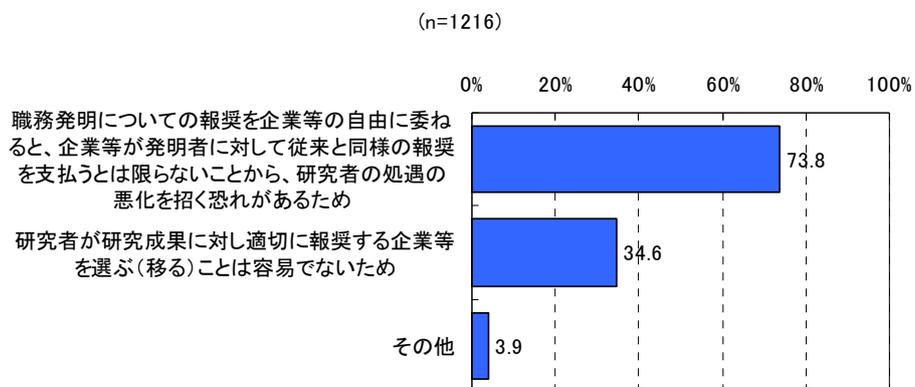


図表Ⅲ-2-112 海外調査_「金銭的な報奨を法的に強制する必要はない」理由

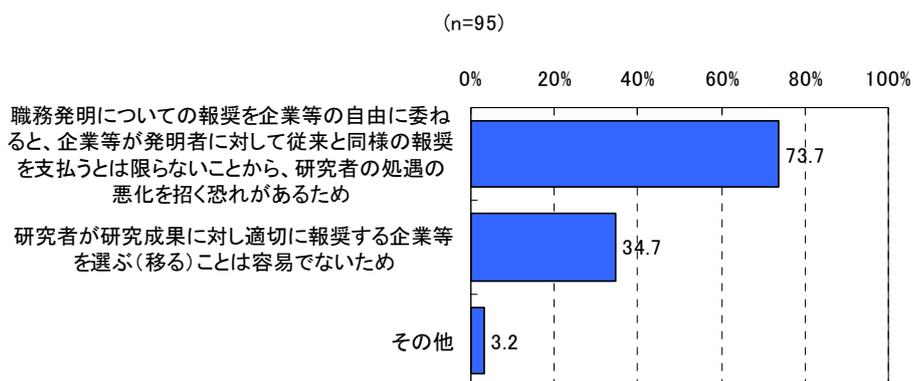


54. 前問で「職務発明についての金銭的な報奨を法的に義務付けるべき」を選択した方にお聞きします。そのように回答した理由をお答えください。【MA（複数回答）】

図表Ⅲ-2-113 国内調査_「金銭的な報奨を法的に義務付けるべき」理由



図表Ⅲ-2-114 海外調査_「金銭的な報奨を法的に義務付けるべき」理由



3. ヒアリング調査結果

国内ヒアリング調査と海外ヒアリング調査について、主なヒアリング調査項目とヒアリング対象者を、下記に再掲する。

ヒアリング結果は、ヒアリング対象者属性と主な産業別（情報通信、電機・精密機械、自動車・輸送機器、医薬、バイオ・材料（医薬除く）、その他）にて整理した。

図表Ⅱ-3-1 国内及び海外ヒアリング調査項目（再掲）

1.	ご自身のキャリアについて <ul style="list-style-type: none">・入社までの主なキャリア（学歴・海外経験・転職等）・入社後の主なキャリア・主な専門分野（研究ステージ含む）・現在の部署・ポスト・研究開発テーマ・発明のご経験
2.	現在の勤務先について <ul style="list-style-type: none">・就労時間・勤務地・ワークスタイル等の基本情報・周囲の研究者の構成・人材流動状況
3.	ご自身が勤務をする上で重視していること <ul style="list-style-type: none">・研究開発に取り組む上での動機・組織で勤務し続ける上で重要なこと・優れた発明を生み出すために重要なこと・研究者間での報酬の差異・組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方
4.	職務発明制度に関する報奨金 <ul style="list-style-type: none">・職務発明における実績報奨の有効性・職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期・職務発明に対する望ましい報奨
5.	機関の移動経験（移動経験がある場合） <ul style="list-style-type: none">・機関を移動した理由・機関の移動において重視する点
6.	職務発明についてのご意見 <ul style="list-style-type: none">・職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え・上記制度における発明者への報奨の在り方

図表Ⅱ-3-2 国内ヒアリング調査（再掲）

属性	人数	概要
国内で勤務する海外からの研究者・技術者等、国内で勤務する海外からの研究者・技術者等の現状等に知見のある有識者等	18名	・日本の企業・組織に勤務している外国人技術者・研究者 ・特許出願経験者またはR&D部門在籍者 ・対象者の国籍は中国・インド・ベトナム・ロシア・その他欧州諸国 ⁴⁰
	1名	・日本の企業・組織に勤務している外国人技術者・研究者の現状等に知見のある人事部門の担当者
国内の日本人研究者・技術者等、研究者・技術者等の現状等に知見のある有識者等	17名	・日本の企業・組織に勤務している日本人の技術者・研究者 ・特許出願経験者またはR&D部門在籍者
国内ヒアリング調査 合計	36名	

図表Ⅱ-3-3 海外ヒアリング調査（再掲）

属性	人数	概要
米国で勤務する日本人研究者・技術者	27名	・米国の企業・組織に勤務している日本人技術者・研究者 ・特許出願経験者またはR&D部門在籍者
欧州で勤務する日本人研究者・技術者	19名	・欧州の企業・組織に勤務している日本人技術者・研究者（1名のみ過去に欧州の企業・組織で勤務経験のある日本人） ・特許出願経験者またはR&D部門在籍者 ・対象者の勤務国はドイツ・スイス・英国
アジアで勤務する日本人研究者・技術者等	6名	・アジアの企業・組織に勤務している日本人技術者・研究者 ・特許出願経験者またはR&D部門在籍者 ・対象者の勤務国は韓国、中国、台湾、シンガポール
海外ヒアリング調査 合計	52名	

なお、以降の頁ではヒアリング各対象者の回答をまとめているが、各人にコード番号を付記している。それぞれ JF：日本在住外国人、JJ：日本在住日本人、U：米国在住日本人、E：欧州在住日本人、A：アジア在住日本人を表し、数字は通し番号である。

⁴⁰ インタビュー어의 要望により国名は匿名。

1) 勤務環境

「勤務環境」に関して【ご自身のキャリアについて】【就労時間・勤務地・ワークスタイル等の基本情報】等について、以下の意見を得た。

図表Ⅲ-3-1 国内在住外国人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JF8 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今は一日だいたい 10 時間くらい働いているが、それでも周りの人に比べたら残業時間は少ないほうである。人によって働く時間は異なるが、当社のシステムエンジニアは開発だけではなく顧客対応もしなければならないので、1ヶ月で 80 時間以上残業する人も多くいるような環境である。また、このように残業が多い人たちはシステム開発に多大な時間を取られているのではなく、昼間に顧客対応で時間を取られ、開発業務が終わらずに夜間まで働くというケースが多い。
	<p>JF9 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社では研究者のスキルや知識を成長させるために、外部の展示会やシンポジウム、講演などのイベント参加時には、それに掛かる費用を会社が全額負担してくれる（もちろん、会社に対して経費申請が必要だが、殆どの場合は申請が通る）。また、研究開発に関わる予算や実験設備の導入に対しても、会社側はできる限り研究者の希望を満たしてくれるように努力してくれるため、研究開発者としての待遇に不満を感じたことはない。
	<p>JF11 (国籍：中国、勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 就業はフルタイム。
	<p>JF19 (国籍：欧州、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> オフィスは都内。特別契約で、普段クライアントを見ているので、自宅勤務を許されている。家の中に自社と顧客に関連する機材が置いてある。クライアントのオフィスには週に一回程度行っている。 自分の雇用形態はかなり変わっている。他の社員は皆、通常勤務でオフィスに通勤している。 勤務時間は、夜についてはきりが無い。プロジェクトが盛り上がると、米州本社とのやりとりも発生するので、どうしても日本時間の夜遅くに働くことになってしまう。オフィス勤務の他の社員は、コアタイムを 10-15 時とし、概ね 18 時頃まで働いているようだ。 当社の開発の 9 割はカナダでやっているため、カナダ本社との連携は必須。メールでやりとりをすることもあるが、それでは効率が悪いので、

	<p>電話でのリアルタイムなコミュニケーションをしている。そのため深夜の業務が必要になる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分のZ社採用時に、横浜の顧客担当になることが最初から決まっていた。顧客に密着して働くために、カナダとの連携も欠かせない案件だったので、このような特殊な雇用形態になった。これについては、会社側が東京と横浜を、エリアを分けて考えており、横浜担当の自分は東京オフィス勤務の一般社員とは切り離され、特殊な扱いになった。 前職（日系自動車部品メーカー企業）の時は通常のオフィス勤務をしていた。自分のポジションは、マネージャーではなく、Individual contributor だったが、チームリーダーも務めた。
<p>電機・精密機械</p>	<p>JF1（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 8時から9時に出社し、20時から21時頃に退社する。土日は休みだが、何らかの研究や調査を自宅で行っていることが多い。 論文を書くのは好きだが、会社で論文を書くことは憚られる。仕事として論文の執筆を行っても良いのだが、それは個人的な気持ちの問題で、業務時間外にて執筆するようにしている。 論文では、学会発表のプロシーディングを除いて、ジャーナルとして60-70本程度を投稿している。 会社では、特に人間関係では難しいことがなくもない。開発部門なので、組織が変わるたびに多少のストレスはある。しかし、部下とは仲良くやっているし、外国人ならではの居心地の悪さなどは特に無い。研究開発に関しては、問題ない環境である。 特許も論文もこんなに出している研究者は、他には見当たらない。もう少し評価されても良いのではないかという気持ちはある。
	<p>JF5（国籍：中国、勤務先：米系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 勤務先の自動車部品メーカー米国拠点（現在、日本国内で勤務）は日本の企業文化とアメリカ企業文化を両方もっている会社である。 現在は研究者でありながら、マネージャーの立場に近くなっている。発明者でも管理職でもあり、マネジメント仕事が多い。 研究成果を出してから、如何にビジネスとしていくかが難しい。現在の研究シーズは技術中心のアプローチである。 同僚では、アメリカ国内から転職してきた研究者は多い。 働き方の自由度は高い。夕方少し出掛けてから戻ってくるような人もいる。
	<p>JF10（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 就労時間：7時間45分、フレックスタイム(コアタイムあり)

	<p>JF12 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コアタイムありのフレックス ・ 研究所であり、自由な雰囲気
	<p>JF14 (国籍：インド、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 勤務地は東京近県であり、勤務体制はコアタイムありのフレックス
	<p>JF15 (国籍：日本、勤務先：日系企業、勤務地：日本、外国人研究者に関する有識者)</p> <p>大手メーカー本社勤務。勤務時間はコアタイムありのフレックス制であり、1日8時間労働である。</p>
	<p>JF20 (国籍：欧州、勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の職場(国立大学)のワークスタイルはかなり自由な雰囲気である。 ・ 就労時間は個人の裁量に委ねられる部分が大きく、平均的な一日当たりの研究時間は約8~12時間であるが、早く出勤した人は早く帰るなどそれぞれの裁量に合わせて働いている。 ・ なお、自身は10時頃から仕事をスタートするパターンが多い。
自動車・輸送 機器	<p>JF6 (国籍：インド、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 1日だいたい9時間くらい働いており、7時前後に退社することが多い。 ・ 残業は日に1時間くらいしかやっておらず、周囲の仲間も残業はあまりしていない。 ・ 一般的な大手企業では、研究以外の雑務(事務作業のようなもの)が多く、それ故にダラダラと長い時間働かされるというイメージを持っているが、当社ではそのようなことはない。 ・ 当社では、ダラダラと残業するよりも、従業員それぞれの裁量でスケジュール管理することを奨励しており、残業をしなければならないという雰囲気はまったくない。特に研究開発やデザインの仕事は単純な作業と異なり、長く働けば仕事が進むというものではなく、良いアイデアが生まれなければ24時間働いても仕事が全く進まないこともある。そのため、今の職場の雰囲気はデザイナーとしては質の高い仕事ができ、非常に働き心地も良いため、一生ここで働きたいと思っている。
	<p>JF16 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 規定の就労時間は8時間/日であり、フレックス制である。
医薬	<p>JF9 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 就労時間は人によって異なるが、自分の場合は平均すると1日だいたい9時間くらい働いており、仕事が早く終われば定時で帰るし、残業をしたとしても1日1~2時間くらいである。 ・ 当社は研究者個人の裁量で就労時間をコントロールできる環境であり、

	<p>やることさえやれば早く帰っても周りに何か言われることはない。なお、周りをみると、仕事のクオリティを重視してゆっくり仕事を進め残業を多くする人もいるが、効率よく仕事をスムーズに行っている人のほうが多い。</p> <ul style="list-style-type: none"> また、当社では入社 12 年以内の社員に対しては手厚い住宅補助（社宅制度）が付いており、家賃の自己負担は 1/10 でよい。そのため、住宅補助が付いている間は金銭的にも働きやすい環境だと思う。なお、自身としては入社 18 年目であるため、家賃は全て自己負担になっており、車で約 30 分（距離にして 20 km くらい）かけて通勤している。
	<p>JF17（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 勤務時間は 9:00～17:30 である。 オフィスは関東の郊外にある。 生物科学研究所の研究室で主に酵素科学関係の基礎・応用研究に従事
	<p>JF18（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 勤務時間は 9:00～17:00 である。 オフィスは東京近県にある。 主幹研究員として室長の補佐、研究室の研究員指導及び自分のテーマの研究
<p>バイオ・材料 （医薬除く）</p>	<p>JF3（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 就労時間については毎日だいたい 10 時間くらい働いており、定時あたりというわけではないが、残業時間はさほど多くない状況である。 また、職場の環境としても非常に働きやすい環境だと感じている。周囲の仲間たちは思いやりがある人が多く、会社イベントなども開催されており、長く働ける環境だと思っている。 <p>JF4（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在の職場である関東郊外の研究所では 1 日だいたい 10 時間くらい働いている。他の人と比べると残業が少なく、ライフワークバランスとしても充実していると思う。なお、日本人の研究者はけっこう遅くまで働いており、「働き者」が多いと感じる。 会社としては、当然のことながら、各研究者のそれぞれの研究開発テーマに対してスケジュールを設定しているが、細かなスケジュール管理はされておらず、「期間内に研究結果が出ればよい」というスタンスである。 そのため、自身としては期間内に結果が出るようなスケジュールで仕事を進めているのだが、日本人の研究者は結果を出すだけでは物足りないようで、期間内でより良い結果やより多くの情報を得るために遅くまで

	<p>残っていることが多い。</p> <ul style="list-style-type: none"> また、研究テーマについても比較的自由に選ぶことができる社風であり、この点については特にストレスを感じたことはない。
	<p>JF13（国籍：ベトナム、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 自身はフルタイム就業しているが、その他の従業員はパートで4～5人である。
その他	<p>JF7（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 都内郊外の研究所に通勤している。800人程度の研究者が所属している。 夜は通常は18-19時頃まで働いている。 会社の雰囲気は、通常の日本的なスタイル、日本的なスタイルとは、あまり話さなくて物静かであり、スケジュールには厳しい。仕事なので期日を守りすべきことをしないといけない。 研究をするにあたりそれなりに自由な時間は確保できている。

図表Ⅲ-3-2 国内在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	—
電機・精密機械	<p>JJ4（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 勤務時間は、朝は8:30に出勤し、作業のきりのよいところで帰宅している。 勤務時間は、12時間であるが、自宅でも研究開発活動が出来るので土日にも活動していることがある。 現在、単身赴任をしているので、帰宅時間等には縛られず、自由に働いている。
	<p>JJ5（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 勤務時間は、朝は8:30に出勤し、作業のきりのよいところで帰宅している。 自宅でも研究開発活動が出来るので土日にも活動していることがある。
	<p>JJ6（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 名ばかりながら管理職の立場で、8時半には出社している。ただ、朝は9時に来ても10時に来ても良い。基本的には朝はやく来て、夜は早く帰ろうとしている。 若手にはもっと楽に仕事をするように、と言っている。エンジニアとして一番大事なのは発想力で、日頃の業務で追い立てられてしまうと考えることがなくなってしまう。自分でも思っていることだが、エンジニアとして、定年までに3つのヒットを飛ばすように、発想力を鍛えるよう

	<p>に、と、後輩にも時々伝えている。</p>
	<p>JJ11（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 入社以来一貫して大手メーカーの研究開発部門に勤務し、就労時間については通常のフルタイム勤務で、正規雇用下にある。実運用ではフレックスタイム、労働裁量制による勤務形態である。
	<p>JJ12（勤務先：米系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 就業はフリー。 従業員は3名。
自動車・輸送 機器	<p>JJ9（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 本社から離れた研究所。時間に関しては少なくとも管理されている就業環境。労務管理は徹底されている。残業時間の制度は存在せず残業をしている研究者が大半だが、21-22時にも多くの人が残っているような職場環境ではない。
医薬	<p>JJ2（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 入社した1985年当時は、定時勤務で残業代が支給されていた。当時は、ハードに働く研究所だったので、皆、夜遅くまで働いていた。 現在はフレックス制を採用しており、出社時間が規定されておらず、やりやすい。しかし、製薬はチームプレイであることから、昼出社や、在宅勤務者はいない。実験などを行うため、在宅では仕事が出来ない。
	<p>JJ8（勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 米系製薬企業のプロジェクト・マネジメントグループに所属。オフィスベースの仕事で、日本の商品開発における予算の管理やプロジェクトの遂行をマネジメントする。IT業界におけるPMP（プロジェクト・マネジメント・プロフェッショナル）の資格に関わるような手法を、医薬品業界に置き換えている。研究と経営を繋ぐ役割である。 海外経験があったことも影響しているが、なるべく残業はしない。今は管理職にあり、労働時間に関しては労使交渉も結んでいるため、社内では一般職、管理職問わず残業はしないように指導している。私の場合は、朝7時出社、夕方17時半退社といった勤務時間が通常。海外との電話やwebでの会議がある場合など、深夜になるようなコアタイム外の勤務では、原則家から参加するようにしている。 ワークスタイルの違いは、国によっての国民性というより、各事業所の個性による。また、製薬会社は合併に合併を重ねているケースも多々あるので、その会社のカラーにもよる。前職は日本らしい会社、現職は外資らしい会社。
	<p>JJ13（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p>

	<ul style="list-style-type: none"> フルタイム勤務 (8:30~17:00) :フレックス、実態は7時30分頃出勤、18時30分から19時頃帰宅、外出が多い、自宅でPC業務を朝や週末に行うことも多い。 オフィス(研究所)は関東郊外にある。 研究開発テーマへのアドバイス及び外部研究機関との橋渡し・企画調整役
	<p>JJ14 (勤務先:日系企業、勤務地:日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 就労時間 9:00~18:00 勤務地は東京近県の研究開発施設内のオフィスである。 業務内容は、主に研究戦略企画(パイプラインの整備・拡充等)、研究陣の労務管理等を行っている。
	<p>JJ15 (勤務先:日系企業、勤務地:日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 職種、職位により、定時労働制(就労時間は原則 8:30~17:30)、フレックス労働制(10:00~15:00はコアタイム、これ以外は任意)、裁量労働制(実際の労働時間が何時間であるかにかかわらず、みなし労働時間を労働したものとする)の3つのうちいずれかの労働時間制を取る インタビュー対象者は裁量労働制。平均して毎日、職場で12時間研究している。 関東郊外の研究所に勤務している。
	<p>JJ16 (勤務先:日系企業、勤務地:日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 勤務地は都内の本社オフィスである。 医薬品開発プロジェクトにおける研究開発資源の有効活用と製品価値最大化にむけたライフサイクルマネジメントに関わる業務を統括している。
	<p>JJ17 (勤務先:日系企業、勤務地:日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 就労時間は9:00~17:30である。 勤務地は都内郊外である。 医薬系バイオベンチャーの経営者として活動と産官学対外活動を実施している。
バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	—

図表Ⅲ-3-3 米国在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	U9 (勤務先:米系企業、勤務地:米国)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 西海岸に勤務している。 ・ 勤務先では、データセンターの上に載るインターフェイスである Heroku⁴¹の開発に従事している。これはホスティングサービスの一つである。他社との一番の違いは、競合他社の大手は自前の Heroku を持っているが、当社では、そのプラットフォームをオープンソースで作っていること。 ・ 勤務時間はまちまちだが、夜 8 時や 9 時までやっている人は少ない。基本的には朝 10 時から夕方 5 時といったスタイル。夕方 4 時に帰るような人も社内にはいる。時間の融通は効くが、帰宅後の夜 11 時頃に E メールが来るような場合もある。 ・ 成果を出さないともちろんクビになるが、アメリカには有給が無制限の会社もある。
	<p>U10（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 西海岸に勤務している。 ・ 専門は、ネットワーク、web のインフラ。キャッシング。クラウドの前に置くリバースプロキシ。広く言えば分散システムである。 ・ 働き方はフレキシブル。グループによるが、所属しているグループはかなり自由な風土で、成果を出していれば良い。その理由のひとつは、今のチームは分散していて、本社ビルに居るのは自分一人。ボスは近隣の別の市にあるオフィスにいて、別のメンバーはインドに居る。何時に来るかということはチェックされず、何日のミーティングまでに何をしておいてくれという話になり、オンラインでミーティングする。それができなければクビになる。 ・ 自身で勉強をする時間はとりやすい。カンファレンスに出るような人も居るが、O 氏は自分で web サービスを作ったりオンラインスクールを受講したりしている。
	<p>U26（勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去の米国の勤務経験について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 東海岸に勤務している。 ・ 勤務時間は 9:00～17:00 である。
	<p>U27（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 西海岸に勤務している。 ・ 完全フレックスタイムで週 2 日は在宅勤務が可能である。
電機・精密機械	<p>U3（勤務先：米系大学、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、西海岸に出向中。

⁴¹セールスフォース・ドットCOMの登録商標である。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本にいた頃の自分の会社の研究者・技術者は、シリコンバレーにいるような Geek (ギーク。ここでは、ビジネスや社会性よりも技術に傾倒している人材の意) ではない。日本では、トップレベルの研究所にいる人も、時間なので帰りますという人がいるなど、割りとおっさりとした人が多い。 ・ 日米の比較では一般にアメリカは帰るときは帰るというイメージがあるが、スタートアップのようなところにいる人をはじめ、働く人はすごく働くという状況である。 ・ アメリカで会う人は、研究の方向性が一つではなく絞っていない。特にソフトウェアの人では多く、どういう応用がある、どう変えられる、など考えている。 ・ では日本がどうなのかというと、能力としては変わらないが、方向性は上層部から定められているケースが多い。研究の自由度はあまり高くないのではないか。 ・ アメリカでは会社を越えた繋がりが研究者同士にあるようだ。Geek と Geek がお互いに声を掛け合う文化がある。日本ではそうした繋がりが多くないのは、同じことをしていても会社によって言葉が違う場合があるためではないか。
	<p>U5 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本のメーカー時代は 8 時～22 時まで働く生活だった。週末も 1 日は働いていた。月の残業 100 時間は超えていた。若かったし、仕事が面白かったのもあって、がんばっていた。 ・ 研究所と工場・開発では働き方が全然違った。研究所はとても時間的に楽な生活で、研究所に移った後は環境の違いに驚いた。 ・ 自分は新しい提案をしていたので、研究所と全然関係のない部門の役員までたちが目をかけてくれて、マルチメディアに関する追加の研究費を出してくれていた。ベースの研究費にプラス 6000 万円くらいもらっていて、好きな研究ができた。
	<p>U21 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 就業時間は完全にフレキシブルである。
	<p>U22 (勤務先：アジア系米国法人企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 米国西海岸オフィス勤務、就業時間 8 時間、パーマネント契約。
	<p>U23 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 場所は、米国テキサス州にあり、勤務時間は基本的にフリーである。
	<p>U24 (勤務先：米系企業、勤務地：日本・米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本法人企業の代表取締役社長、かつ同企業の米国法人の COO (両ポジ

	<p>ションとも設立時より) である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 就労時間、勤務地：就労時間、勤務地にとらわれず、オープンイノベーションを実践する研究開発ファンドリーである。約 2/3 を日本で、1/3 を米国を主とする海外で、業務遂行している。公的研究機関との共同研究で、事業所内のプロセスラインを活用し、お客様の技術開発を推進している。 ・ 周囲の研究者など：多くの公的研究機関、企業、海外研究機関、ファウンドリを連携してプロセス、素子開発をコーディネートすることでお客様の新技術開発をサポート。
	<p>U25 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オフィスはテキサス州にあるが、完全フレックスタイムでほとんど在宅勤務である。
	<p>U28 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本支社では残業手当があったが、米国本社はなかった。だが、米国の方が全体の給与が手取りで 2 倍程度になった。日本の方が、税徴収額が非常に小さかった印象があるのだが、そう考えると、実際の給料の差はさらに大きかったのではないかと思う。 ・ 裁量労働制だった本社側のスタンスとしては、残業をしようがしまいが、払わないというスタンスで、基本的にパフォーマンスで給料が決まっていた。
<p>自動車・輸送 機器</p>	<p>U14 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社は、マネジメントレイヤ層の人員が究めて薄い。プレジデント、マネージャー、それ以外、といった階級。自分は、専門エンジニアという肩書。自分の所属グループには、ディレクターが 1 人、あとはエンジニア。 ・ 激務と言われており、朝から晩まで、帰宅は夜の 11 時を過ぎることが殆ど。ただし休日はしっかり取れていて、アメリカ人はそこははっきりしている。
	<p>U15 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 英系ヘルスケア機器メーカー <ul style="list-style-type: none"> ✓ チームのボスの方針によるところが大きいですが、自分のいたチームでは、成果さえ出していれば、何時に来て帰っても構わないワークスタイルだった。ただ、実験などをしないといけない場合が多いので、それなりの時間に皆来ていた。 ✓ 年齢構成としては、60 歳以上の方もいたが、30-40 代が中心。20代は 2-3 人だった。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米系航空・海洋機械メーカー ✓ 勤務時間はフレキシブルだが、出勤時間報告している。だいたい、9-18 時程度で出勤している。 <p>U16 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 米国では、一般的に古い企業は、バランスのいい生活を社員に提供する傾向がある。小さい・新しい会社ほど、日本のように残業をさせる傾向がある。 ・ A 社は歴史ある大企業なので、生活バランスを重視している。朝はかなり早い(6 時始業)、15 時過ぎには仕事がほぼ終わる。70%は一日 8 時間半くらい働いて、帰宅する。 ・ 宇宙産業は大量生産をするようなものではないので、製造の人たちに依頼・指示を早め早めに出すためには、かなり早い時間に始業しないといけない。 <p>U17 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 朝 8:30~17:30 まで、1 日朝 8-9 時間程度の勤務。仕事さえちゃんとこなしていれば、最低 40 時間/週やっていれば会社からは何も言われない。ただし仕事の量が増えればその限りではない。
医薬	<p>U2 (勤務先：米系大学、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 西海岸の大学に勤務。 ・ 今の研究は、流行り言葉で言えば、ゲノム分野でのビッグデータの解析。ボスが今の大学に誘ってきたとき、「うちでは、医学部の隣にはコンピュータサイエンスの学科、エンジニアリングの学科が、垣根なくある」と言っていた。確かにその通りで、学内での交流が盛ん。研究はアメリカのほうがずっと取り組みやすい。 ・ 当大学では、学内で競合しないよう、似た分野の教授を雇わない。つまりライバルがいないので、教授同士で協力したほうが得になるような仕組みになっている。サンダル・T シャツで学内を歩き回って、教授でもファーストネームで呼びかけて、一緒に取り組みができるような仕掛けになっている。一方で東海岸の有名大学ではひとつテーマについて複数の教員を雇い、競争させて人を残していく。その方法も成果は出る。 ・ 企業との共同研究の場合は、大学に権利が所属する。特に工学系では共同研究の事例が多い。 ・ 生活の水準は、結果的には大事なものになる。 <p>U4 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 労務環境はフレキシブル。時間に鐘が鳴ることもなく、朝早い人も夜遅い人もいる。おおよそ 1 日 8 時間くらい働く。実験をしない場合は PC

	<p>で済む仕事になるので、週に1回は在宅勤務で仕事をする人も多い。</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本での前職のときは、工場と研究所が併設されていたので、チャイムが鳴り、時間には体操も、お昼の時間も、区切られていたワークスタイルだった。 現在は自分でスケジュールを好きなようにできるので、フレキシブルな働き方ができる。日本では一生懸命はたらいて成果が出ないのはなぜか、という疑問があるが、アメリカでは自分で緩急をつけて、生産性高く仕事できること質が上がるからだと思う。
	<p>U7 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> 今の勤務先はアメリカの会社なのでアメリカ人が多い。 非常にリラックスして働ける。夜遅くまで働く人はほとんどいない。15-20年前まで、日本では夜中遅くまで働くのは当たり前という文化だったが、その感覚は西海岸にはない。ただ、業績の出る人は長く働いている。 組織で人間関係が密になることは難しい。英語がネイティブでないので深い話をする機会が少ない。
	<p>U8 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> 勤務の自由度は高い。日本もアメリカも共通だが、ベルが鳴るわけでもなく、日中に少し抜けるのに休みの申請をしなければならないわけではない。 働くときは12時間くらい働く。合成の部門では、田中氏を始め長時間働く人は多い。朝も7時前に誰かしら来ているが、それは他の部門ではあまり見ない。
	<p>U13 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> 米系製薬大手と日本の石油精製・販売企業とを比べて一番感じることは、米系製薬大手は母親としてすごく働きやすい環境であったこと。仕事にフレキシビリティが高いので、子供を迎えに行くために5時半には会社を出る。とはいえ、5時半までしか働かない訳ではなく、9時半から自宅作業をする。アメリカ人は楽をしているように見えるが、家で働いている人は多い。 アメリカでは男性にも子育てに責任があるというカルチャーがある。子供が熱を出したときに、父親が会社に看病のため家に帰ることが許される文化。日本では女性のみが子育てをするのが当然のように考えられているので、仕事と育児の両立が極めて難しい。 アメリカでは、職位では男女がともに働いているので、仕事でも多様な見方ができている。それにより、パートナーの協力が得られることが働

	<p>きやすい大きな要因。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀でやる気がある女性研究者にもう少し機会が与えられるような社会になってほしい。
	<p>U18（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 西海岸に在住。週 5 日勤務で、1 日 8-12 時間程度が勤務時間。コアタイムとしては 9-17 時。残業はつかない。忙しいときは休日出勤もあるが、最近は多くない。
	<p>U19（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 裁量労働制であり、出勤退勤時間に決まりはない。業務の忙しさに応じてであるが、概ね 1 日 8 時間を目安に勤務する。ものすごく忙しいときは 1 日 12 時間以上、週末に出勤することもある。 ・ 開発チームの規模としては、プロジェクトの優先度にもよるが最低で 10 人程度。外注を含めると 20 人以上の規模になる。
バイオ・材料 （医薬除く）	<p>U6（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今の勤務先は企業だが、働き方は大学の頃とはあまり変わらない。日本人らしさが抜けないので良く働いてしまう。ただ、西海岸では、会社の近くに家に住めるので、一度夕食を取りに家に返って、その後会社戻って仕事をするなどのことができる。基本的には 9 時-17 時の世界なので、夜に残っている人は少ない。
その他	—

図表Ⅲ-3-4 欧州在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	—
電機・ 精密機械	<p>E2（勤務先：欧州系大学、勤務地：英国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、英国の大学及び日本の大学の教授を兼任している。 ・ 就労時間・勤務地：上記両大学とも就労時間の基準はあるが、自由裁量勤務で良い。研究と教育成果の評価が重要。もちろん、管理業務や予算獲得成果は並行して問われる。
自動車・輸送 機器	<p>E12（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本支社でやっていたことはお客さんに対するアプリケーション開発だったが、ドイツ本社では基礎開発、プラットフォーム開発。ドイツの研究のほうが面白い。 ・ ドイツのほうが、日本よりも、周囲の人間のレベルが高い。ドイツの大学の博士課程の学生が学位取得を目指してこの会社に来ている。20 人の部員の中で博士課程の学生が 5 人程度いて、給料も支払っている。ドイ

	<p>ツの学生を見ていて、日本よりもレベルが高いと感じる。ポスドクはいない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ここで研究をする博士課程の学生は、社員と一緒に働いてみて、「ここで働きたくない」と思う人はいないような良い環境にある。そのまま入社する人も多い。 給与は、同業他社と比べれば良い方であるが、そこまで高い訳ではない。しかし、人材のレベルが高いこと、また、組織の社会的信頼が非常に良い。
	<p>E13 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ドイツ語で業務を行っている。ドイツ本社に来て3日目からドイツ語で業務をすることになったが、半年かからずに大抵のことはわかるようになった。 日本オフィスは子会社なので、エンジニアリングという観点で言うと、基本的な開発はドイツで行われる。そこにおもしろみを感じる人はドイツで働くしかない。最近では日本に任せてもらってやることもできるが、自分が日本にいたころは、ドイツで開発したものを日本用に内製化、国内生産できるように、後工程しかできなかったの。自分はそういうのが好きではなかったので、ドイツで基本的な製品開発ができるのは楽しい。 テクニシャン、秘書など日本にいるより分業体制がはっきりしている。日本の高卒程度のメカニックがいるので自分でテスターを回すことはない。 現在、チームリーダーで、テクニカルのマネージャー、日本で言うと係長クラスで技術案件に責任がある。 課長、プロジェクトリーダー、チームリーダーがいる。人事権限があるのは課長、課長がマネージャー会議で、部の中で補正をして、部の全体で見て金一封評価対象者を決める。プロジェクトリーダーとチームリーダーがそこにインプットを出す。課長には、基本的に人事決裁権限があり、プロジェクトリーダーがこういう人間が必要という、それに合うように人を出す。当社では権限を含めた分業体制がしっかりしている。人事考課権限は課長にあるが、プロジェクトリーダーとチームリーダーは、それ以外の人材や開発方針、来年の目標を決定する権限がある。 課長もプロジェクトリーダーもチームリーダーも、出世したい人は3年ごとに部署を異動して新しいことをやらないと組織が停滞するので評価されない。移動しないと、現状の地位に満足する人ということで、人事的に評価されない。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織として平均年齢が上がると組織としての力が弱くなっていくので、若年マネージャー制度というのがあり、あえて能力とは別に若い人間をマネージャーに採用するシステムがある。 ・ 業績の評価は、予算、日程、性能など4項目程度あり、予定を超えることができるかで給料が決まる。そのため予算が入っているか、日程がどうかは厳しく見られる。 ・ この企業では、仕事とプライベートのバランスがとれている。出張は多いが、夜の9時10時まで働くというようなのではない。仕事の面白さとは別のところでバランスのとれた生活ができるという点で、日本に戻ろうとは思っていない。 ・ 日本では、いい仕事をする必要がなく、失敗させなければ給料が上がって異動していく。それはおかしいと思う。
	<p>E14 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 労働時間は1日10時間。それ以上働いてはいけない。自己犠牲を払って残業する考えはなく、過労死はまずありえない。 ・ 組合員の力が強い。非管理職はほとんど全員加入している。 ・ チームアイデンティティが強く、特許出願も皆で出そうとする傾向がある。 ・ 育児休暇、福利厚生などは日本とは比較にならないくらい充実している。育児休暇を取得しているが、子供と一緒に過ごせる時間をトータルに考えると、人間的に生きていける感覚がある。
	<p>E15 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本ではグローバル化と言いながら、インターフェースになれる人材を評価できるシステムがない。異なる意見に対する考え方を廃絶しようとする傾向が強く、ガラパゴスである。ビジネス的な視野が狭い。外資である日本支社でさえ、日本式の経営だった。 ・ この企業ではチームアイデンティティが高く、インフォーマルコミュニケーションがとても多い。 ・ 日本では保有している製品知識は評価されなかったが、転職時にはその知識が評価された。 ・ 1日10時間以上働かせてはいけないというルールがあり、残業すると代休をとる仕組み。仕事が少ない時は早く帰る。短時間労働でも技術的な成果が出せれば、きちんと評価してくれる。日本のように時間をかけ過ぎて成果を出すことは評価されない。技術者としてクオリティと時間をコントロールできなければ、評価されない。 ・ 品質管理も歩留まりが決まっているので、必要以上、高品質を追求しな

	<p>い。品質管理上のすべてを良品に、悪品をゼロに近づけることが目標ではない。生産し販売して利益追求することが目標。</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本のマネジメントは時間をきちんと管理しないため、できる限りよいものを作ろうとするが、限られた時間での精一杯という時間がダラダラ伸びることへの管理能力が低い。労働時間をコストと考え、決まった時間でいかに成果を上げるかを考える。ドイツは労働時間の管理が非常に厳しいためサービス残業はありえない。 製品のクオリティが高いという点では、日本のエンジニアのレベルは相当高い。大学での研究レベルではドイツの方が高い。
	<p>E16（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <ul style="list-style-type: none"> ドイツ国内における当社の社会的信用度は非常に高い。 高卒を中心とする技術スタッフがいるので、日本で多かった雑用をする必要がない。秘書やテクニシャンもいるので、研究環境は極めて良い。 日本支社ではお客様との対応が主業務で研究開発をやる機会が余りない。ドイツ本社ではエンジニアとして活動しやすい。 ドイツではエンジニアは好待遇で、日本には戻りたくない。給与は日本の時と比べて2倍くらいになっている。 マネージャー、エンジニアの職制が分かれおり、チームワーク制をとっている。ドイツ本社には多くの事業部があり、公募制で異動が可能。
	<p>E17（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <ul style="list-style-type: none"> チームで年に何回か、アクティビティを行う。クライミングやワインを飲みに行こうなどなんでもよく、それに予算がついている。 8時間勤務というのが決まっているので、残業代が余る。残業代をお金でコンペンセートするのではなく、ワークシェアにして8時間働き、残業代を休みに回す。例えば、1日10時間働いた日が4日続くと8時間余る。そうすると金曜日休んで良い。勤務時間を常に8時間でマネージしていく。
<p>医薬</p>	<p>E7（勤務先：欧州系研究所、勤務地：スイス）</p> <ul style="list-style-type: none"> スイスはドイツ周辺国と比較すると、物価が高く生活水準が非常に高いため、給与も高額。現在は、8万フラン（現レートで約900万円）だが貯金ができない。何とか子ども2人いても別に問題なく食べていけるレベルであるが、これはスイスの中では平均の給料よりはだいぶ下だと思う。日本で助手の時の給与は710万円だったが、今のスイスでの給与は感覚的にはそれよりも少ない印象がある。 当業界の大手会社は、こういう国境のこの町にあるので、そこに勤めてスイスより物価の安いドイツやフランスに住む。研究者に対しての社会

	<p>的信用度は高い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ネットワークや体制を研究所としてつくっているため、雑用は研究者がする必要はない。分業体制の中でサポートされ、研究できる環境なので、小グループでも良い研究ができ、シナジー効果が生まれる。 ・ グループリーダーは、30代半ばまで。現在40歳なのでリーダー職には就けない。 ・ スイスは25年、30年の長期勤続者が多い。朝の出勤時間が早く、退勤時間も早い。
	<p>E8 (勤務先：欧州系研究所、勤務地：スイス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公的研究機関のプロジェクトリーダー（パーマネント）として勤務している。 ・ 研究に集中でき、生活に不安を感じなく給料も高い、雑用がほとんどない。 ・ 共通施設というものがしっかりしており、コアのファシリティがしっかりしている。そこには専門の人がいてコンタクトを取ってすぐにできる。 ・ 年間に約25日の休暇を消化する取ることが義務付けられており、それを満たせないと政府から勤務先に反則金が科せられる。自分は累積で60日程度溜まっているが、会社から問題視されている。当研究所はよく働く人が多いので、それが逆に問題になっている。
	<p>E10 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社のように大きくなると、オンコロジーを専門とする研究者がグローバル全体では500人いて、この組織でも130人が勤務している。基本的には、オンコロジー部門トップは、リサーチ出身の研究者である。こうした部門のトップになるような人材の給与は、1億円から2億円ぐらい、ストックオプションは毎年、3億円から4億円ぐらいもらっていると思う。 ・ ドイツや周辺の先進国に比べて、スイスは個人に与える給与が非常に高いと聞いている。
	<p>E11 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 高収入なので、面白味のない新薬開発研究などに対するモチベーションがない。
	<p>E19 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スイスは給与水準が高い。おそらく日本の約2倍。新型フェラーリを購入してもお釣りがくる年俸をもらっている。 ・ 年俸制で成果が出せないと雇用停止になる厳しい環境である。

バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	<p>E1 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> 元々の勤務地はドイツであるが、現在英国に出向中である。 勤務スタイルは完全にフレキシブル制である。
	<p>E3 (勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去に英国・米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> 技術開発部門だけフレックス制を導入したことがあるが、上手くいかなかったことがあり止めたと聞いている。現在は、1日7時間45分労働であり、休日は土日である。
	<p>E4 (勤務先：欧州系大学、勤務地：英国)</p> <ul style="list-style-type: none"> 朝8時30分から19時くらいまで働く。研究室は自宅から自転車で20分くらいのところの範囲にある。周りを見ても、夜残って研究している人は少ない。休暇もきっちり取っている。
	<p>E6 (勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス)</p> <ul style="list-style-type: none"> 終身雇用を保障しているわけではない。たぶん日本と比べたら首にしやすい環境である。
	<p>E9 (勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス)</p> <ul style="list-style-type: none"> スイスの大学に勤務。 スイスの研究環境はいい。あと生活環境も良い。それとなんとかなってしまうという環境の良さがあって、日本には帰る気がない。 一律な労働時間ではなく、さまざまな勤務体系がある。スイスの給与体系はユーロ圏と比較すると非常に高い。日本の約1.5倍程度。 当大学のルールでは、最長ドクターは6年まで、ポスドクは4年まで。それ以上は絶対に契約しない。アメリカ的にダイナミックに動かしたい意向があると思われる。 女性の研究者も働きやすい。それこそ曜日決めて月水金とかそれ而来たりとか、何曜日の午後はいないとかできる。でも滞る。こちらでは、夏休み、バカンス、2週間、あの人がいないからこれはできないとか言って、そうかで終わる。 5時になったらスパッとみんないなくなる。 物価は日本の2倍くらい。給与水準は日本の1.5倍くらい 当大学は外国人が多い。
	<p>E18 (勤務先：欧州系研究所、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ドイツでは労働基準法が厳しい。日本は幾ら超過しても、割といいかげんである。 ここでは落ち着いて生活できるので、その点はいい。休みも多い。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ プライベートな生活と平行でできてこそ人間の生き方であるというような感覚になる。
--	---

図表Ⅲ-3-5 アジア在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>A2（勤務先：アジア系企業、勤務地：中国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 8時半～12時、13時～18時。間に、1.5時間の昼食休憩をはさみ、計8時間/日が勤務時間である。 ・ Email にてやり取りしながら、オフィスから指示だしをするというワークスタイルを取っている。
電機・精密機械	<p>A4（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コアタイムありのフレックス制度である。
	<p>A5（勤務先：米系アジア法人企業、勤務地：シンガポール）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 勤務地はシンガポールであり、ワークスタイルはコアタイム付きのフレックス制である。自分自身は、それに捉われない働き方をしている。
自動車・輸送機器	—
医薬	—
バイオ・材料（医薬除く）	—
その他	<p>A6（勤務先：アジア系企業、勤務地：台湾）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 工場の中にある開発部門であり、裁量労働制は取っていない。

2) 人材流動状況

「人材流動状況」に関して、【周囲の研究者の構成・人材流動状況】等について、以下の意見を得た。

図表Ⅲ-3-6 国内在住外国人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JF8 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 自身が勤務している関西本社に関しては、忙しいことは忙しいが、社内の雰囲気は悪くはないため、会社を辞める人はさほど多くないと思う。 しかし、今後、大阪と東京の事業拠点を合併する計画が動いており、これが実現された場合には東京-大阪間を中心に人の異動が増えるはずであり、それに伴い会社を辞める人も増えてきてしまうのではないかと危惧している。
	<p>JF11 (国籍：中国、勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 公募があればそれぞれ自分の意思で応募している。
電機・精密機械	<p>JF1 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在の会社では、外国人は2,3名か。日系電機メーカー全体だと、中央研究所では3-5%程度が外国人研究者との印象がある。J氏が入社した頃は、日系電機メーカーでも外国人は初めてのよう珍しい存在だった。 流動性という点では、外国人研究者は日本人研究者に比べて流動性が高い。外国人研究者は、自分の能力には見合っていない待遇だと思ったり、より上のレベルを目指したくなったりといった理由で転出する傾向がある。J氏はマネージャーの立場になったが、キャリアの中では、外国人ならではの「見えない壁」に何度も巡りあった。それを克服していかなければならなかった。 外国人研究者の主な国籍は、アジアが多く、中国、韓国。まれにヨーロッパ出身の研究者がいる。多くの場合は、日本の大学でマスターやドクターを取得し、日本で働くというアジアの研究者が多い。
	<p>JF5 (国籍：中国、勤務先：米系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 新卒では大学院を出てから入社してくる人が多い。 組織は流動的な印象が強い。Ph.D.を持つ人材が多く、研究開発部門のほとんどはPh.D.を持っている人である。 キャリア入社の人も多い。半分以上は中途入社である。 日本の会社と違って、クビにすることもある。
	<p>JF10 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> ほとんど日本人、所属部で外国人は一人(中国籍)。流動性はそれほど高くない。

	<p>JF12 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国人は、約 180 名中 3 名。流動性は低い。 <p>JF14 (国籍：インド、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究者・技術者の大半は日本人である。東南アジア中心に十数名の外国人従業員と米国、東南アジアからの出向者が数名いる。 日本人に関して、人材流動性は低い。 <p>JF15 (国籍：日本、勤務先：日系企業、勤務地：日本、外国人研究者に関する有識者)</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究所全体で約 3 千名、海外の研究所に約 3 百名である。今後の方針としては、全社として人材の Diversity を重要視していて、研究所は全社に先駆けて外国人の採用を増やしている。目標は国内採用人員の 20% を外国籍にすること (全社は 10%)。 現在の外国籍人員は 63 名、研究所全体の 2% である。フランス、東南アジア等多国籍に亘っているが、中国国籍の人が多い。 海外研究所の人員は、現在約 3 百名である。今後増やしていき、2015 年末で 4 百名を目標にしている。日本の大学を卒業した人が大半であり、海外でも採用活動をしているが、難しい。 流動性に関しては、日本人と外国人で大きな差はない。全体として以前よりも転職者が増えている。 <p>JF20 (国籍：欧州、勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 同研究センターには、研究員と技術スタッフ合わせてトータル 50 名弱が働いている。その他、アシスタントとして学生も数十名くらい雇用されている。 周囲の研究者はそれぞれの研究テーマを持っており、周囲の職務の進捗についてはあまり情報を把握していない。それぞれの研究開発者が、研究結果をいつまでに出さなくてはならないのか、何をやっているのかはよく分からない。 また、現在は九州の公的機関と提携し、共に研究開発を行っている。
自動車・輸送 機器	<p>JF6 (国籍：インド、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在のチームメンバーは 4 名であり、皆デザインに関連する仕事をしている。 自身は外国人であり、しかも初めての異国生活で慣れないことも多いが、周囲の日本人先輩には大変世話になっており、生活上の様々なケアをしてもらっている。特に言葉の壁で仕事上の問題が発生することがあるが、非常に丁寧に教えてもらい感謝している。このような職場なので退職者、離職者の数はそれほど多くないはずだと思っている。

	<p>JF16（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究室の研究者は大半が日本人であり、外国籍の人は1%以下である。また、流動性は低く、転職目的で退職する人はほとんどいない。
医薬	<p>JF9（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、所属している研究チームの人数は10名である。 ・ また、当社は社内の人間関係も良好で、かつ、研究開発者にとっては自己啓発、知識習得などの面で待遇が良いため、辞める人はあまり多くないと思っている。
	<p>JF17（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 生物科学系の研究者約100名程度、及び同じ敷地内に商品研究所がある。 ・ 研究所間の交流は自由で、大部屋システムで研究者相互のコミュニケーションが図りやすい研究環境になっている。また、国内研究所間の交流も活発である。 ・ 欧米・中国・東南アジアのそれぞれの国に研究所や部署があり、相互交流が活発である。
	<p>JF18（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の新規事業関係の研究促進方針による生命工学（医薬品開発）関係の研究者が増員されている。 ・ ポストドクフェロー等の積極採用等の人材導入に努めている。
バイオ・材料 （医薬除く）	<p>JF3（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の研究チームには11名の研究者がいる。 ・ 転職者や離職者の数については詳しくはわからないが、既述の通り、職場環境が良く、自分のペースで働ける環境でもあり、少なくとも周囲においては転職する人は殆どいない状況である。
	<p>JF4（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者は数十名おり、それぞれがそれぞれのテーマを持って研究開発を行っている。なお、同じようなテーマを研究している人は少ない。 ・ また、職場の雰囲気としては、既述の通り、各個人の裁量で研究開発ができる環境（研究テーマの選定、スケジュール管理等）にあり、皆伸び伸びと働いているという印象である。なお、このように個人の裁量がある程度認められている職場のため、全体的に雰囲気が非常に良く、周りで転職をする人もあまりいない環境である。
その他	<p>JF7（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本企業の研究所に勤務。 ・ 同僚では、もともとその日系メーカー研究所出身の人が多い。

	<ul style="list-style-type: none"> 外国人研究者では、他の企業から転職してきた人もいる。外国人研究者の人数は最近増えている。主な国は、中国、韓国、アメリカ。中国人が一番多いという印象。 日本人研究者で仕事を辞める人は少ない。1%以下の離職率だという印象。外国人研究者では、パーマネントとプロジェクト単位の短期の雇用研究員では状況は違う。自身はテニユアのポジションである。
--	--

図表Ⅲ-3-7 国内在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	—
電機・精密機械	JJ4 (勤務先：日系企業、勤務地：日本) <ul style="list-style-type: none"> もともと一緒に働いていた半導体の事業部門の従業員は、リストラでなくなった。ただほとんどの人は他事業部への異動となっており内部で雇用を確保している。一方、中途採用で当社に入ってくる人は少ない。 研究部門の従業員は、出て行く人は少ない。労働環境は非常によく、研究部門のいごこちはよい。一方、事業部は、自由度がないから、出て行く人が多いのではないか。
	JJ5 (勤務先：日系企業、勤務地：日本) <ul style="list-style-type: none"> R&D 部門からの転職は、異業種に転職することが多く、また大学院に入りなおす者もいる。 2003 年ごろに、エナジー分野から人材流出のピークがあり、多くは韓国企業に引きぬかれたが、研究所からは出て行く人は少なかった。研究所は時間の流れがゆるやかなので、雑音を木にせずに、研究に没頭できるため、研究環境がよいため、流出が少ないのではないか。 中途採用で当社の研究部門に入ってくる人は、事業部に比べると非常に少なく、年に 1 人くらいである。
	JJ6 (勤務先：日系企業、勤務地：日本) <ul style="list-style-type: none"> 大手等の同業他社から入ってくる人もいるし、出ていく人も多い。自分の入社した 2003 年頃は、新入社員は 600 人程度だったが、年間 300 人くらいは他社からのキャリア採用だった。 個人的な考えだが、人材の流動性が高い理由は、「飽きる」ことだと思う。転職している同期に聞いても、お金や勤務体系のこともあるが、前の職場では決断が遅いといった理由をよく聞く。
	JJ11 (勤務先：日系企業、勤務地：日本) <ul style="list-style-type: none"> 正規入社社員による研究開発を行う業務環境で、周囲の人的配置や環境も同じ。研究テーマによって大きく異なるが、研究テーマ当たり数名の

	<p>専門家が協力して進めるスタイルで人材流動性はそれほど高くない。他の企業などとの人材交流（転入、転出）は多くない。国際的な研究情報交換は盛んで、国際学会参加、運営分担など積極的に行っており、人脈の広がりグローバルである。</p>
自動車・輸送 機器	<p>JJ9（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 以前の会社は、流動性は高くなかった。当社は中途採用で多く採用している。リチウムイオン電池は当社が先行している分野ではないので、いろいろなところから人が集まってくる。1 グループでは 10 人程度の組織。頻度としては、1 年に何人と入れ替わるようなほどではない。 ・ 他の企業からの転入の割合はそれほど高くはない。
医薬	<p>JJ2（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者は、ほぼマスター以上・新卒である。最近ではドクター新卒が多い。 ・ 米国東海岸の開発拠点（会社自体は別会社）では、現地の採用ルールで研究員を採用している。組織運営は縦割りであるであるが、脳神経、ガン等の研究領域ごとにプレジデントがおり、評価はプレジデントが行う。 ・ 日本国内研究所には、外国人はほとんどいない。約 80 名程度のケミストがいるが、外国人は欧米系 1、アジア系 1、ブラジル 1 程度。 ・ 中途採用はケミストも含めトータルで 10 名弱。必要に応じて募集・採用している。 ・ 弁理士の中途採用は多い。同社は一時期、知財のマンパワーが不足していたため、中途採用で強化した。弁理士は移る機会が多いのではなかろうか。 ・ 転出は、多くはないがいる。同じ業界で特許申請業務に就く人や、研究業以外へのキャリアチェンジをしている。現場の研究者が他社の研究に移るとするのは稀である。 <p>JJ13（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究所は自社雇用の研究員が主体だが、子会社への研究業務の委託、中国等の CRO（臨床試験・治験）への委託もある。 ・ 今のところ研究者の流出は無いが、近き将来、発生する可能性はある。45 歳以上の早期希望退職がアナウンスされ、1 月に希望者が応募する。 ・ 他社研究員の中途採用による研究部門の補完・補充も心がけている。 ・ 外部研究機関の研究者との提携による共同研究開発（オープン・イノベーション）を積極的に推進している。自社の研究員だけでは新しい研究・技術革新は困難であると思っているからである。 <p>JJ14（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製薬企業に勤務している（所員約 80 名－主に抗体医薬品分野と標的分子分野に特化し、免疫疾患の医薬品開発担当研究）。 ・ 合併を繰り返したので出身母体の異なる研究員等で研究所が構成されている。 ・ 定期的に海外留学させる制度（1～2名/年）、新入社員3～4名/年で人材流動があるほか、グループ内他社から転入してくる研究者もある。
	JJ15（勤務先：日系企業、勤務地：日本） <ul style="list-style-type: none"> ・ 製薬系の研究所（所員約 200 名－4 部門 16～20 研究グループ）に勤務している。 ・ ほぼプロパー研究員で構成されている。外資系製薬企業が日本を撤退した時期に過年度研究員を採用したことはある。 ・ 定期的に海外留学させる制度（原則、2名/年）がある。
	JJ16（勤務先：日系企業、勤務地：日本） <ul style="list-style-type: none"> ・ 外資系日本法人と国内製薬企業の合併により、両社出身の研究員で構成されている。
	JJ17（勤務先：日系企業、勤務地：日本） —
バイオ・材料 （医薬除く）	—
その他	—

図表Ⅲ-3-8 米国在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	U9（勤務先：米系企業、勤務地：米国） <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカのソフトウェアの会社はキャリアの流動性が高い。エンジニアでも、シニア、プリンシパルといった目標となるキャリアがある。周りが昇進し自分がうまく行かない場合などは他社に移動しようかと思うときもある。 ・ 多くの場合、社内に良いポジションがないから移動する。ポジションによって給与レンジが違うので、転職してポジションが上がれば、給料も上のレンジになる。 ・ 前の職場ではレイオフになっても、転職先の今の企業では給与は10%増しになった。仮に日本で今の年齢まで働いていたとすると、今の給料は比較にならないくらい高い。だいたい、日本の孫請けひ孫請けのプログラマの給与よりは2-2.5倍くらいか。 ・ 給与の差は、アメリカには孫請けひ孫請けという仕組みがないというの

	<p>が大きい。下流行程で働いていても、上流行程に引き抜きがあるし、上流でもプログラムができる人が必要。できないことができる人にはお金が回るべきだと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上流行程、下流工程の形が日本で馴染んでいるのは、失敗がないような設計や仕事が善しとされるからではないか。 ・ 日本人の勤勉さはトップクラス。一般論として日本人は良い仕事をする。
	<p>U10（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今のチームは、インド人、アメリカ人、日本人。テクニカルスタッフで多いのはインド、次いで中国。学生時代に留学して、そのまま米国に残り就職というケースが多い。
	<p>U26（勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去の米国の勤務経験について）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員 米人(市民権保有者)が中心で、グリーンカード保有の中国人が若干名。 ・ 人材流動状況 自ら退職すると云う意味での転職者は多くない。
	<p>U27（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員は米国人が約半分、他は中国人、インド人、日本人は一人、流動性は高く、平均4-5年で転職する。
電機・精密機械	<p>U21（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的に多国籍企業であり、現在は米国のグリーンカード、国籍を取っていても、元々は米国国籍でない人が多い。 ・ 流動性は高い。
	<p>U22（勤務先：アジア系米国法人企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 西海岸オフィスの構成は中国人95%以上、残りはアメリカ人、インド人で日本人は一名のみ。 ・ 人材の流動性は高い、特に優秀なアメリカ人の定着率低い。事業の状況によってはレイオフもあり。
	<p>U23（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エンジニアは100名程度。通信のバックグラウンドを持ったエンジニアが多く、人種的には白人90%、アジア人が10%。優秀なエンジニアをいろいろな会社からリクルートしていた。
	<p>U25（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員は米国人、カナダ人、イギリス人など多様な国籍、流動性は高い（5年でかなりの人が入れ替わる）。
	<p>U28（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 西海岸のトップ大学出身のPh.D.を多く雇用していた印象である。

<p>自動車・輸送 機器</p>	<p>U14（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材の流動性は高い印象である。現職の、今の 20 人程度のグループで、周囲の 3 分の 2 が何かしらのキャリアを持って中途入社してくる。この 1 年で 3 人が辞め、3 人が入社して来た。理由は、1 人はワークライフバランスを優先してもとの会社へ、1 人は世界旅行へ、1 人は恋人が他州で仕事が見つかったからとって付いていく。また、学部卒で入社した人が再び大学院に戻るようになったという人もいる。 ・ 公的研究機関だと、政策にプロジェクトが左右され、時間がかかる傾向がある。一方で民間企業でプロジェクトに関する場合には、当社の方針もあって、より短期間でダイナミックに事柄が進み、ロケットの打ち上げ頻度も多く、やりがいがある。そういうことに魅力を感じて入ってくる人が多い。
	<p>U15（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 英系ヘルスケア機器メーカー <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人材の流動性は高い。解雇されたり、自宅待機などレイオフになったりというケースも見聞きした。またヘッドハントで外部に出て行かれる方もいた。ボスのボスのボス、というような、上層部の方が移動したケースもあった。 ・ 米系航空・海洋機械メーカー <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人材の流動性は、英系ヘルスケア機器メーカーに比べるとそこまで高くない。外部に流出する人もあまり見聞きしていない。
	<p>U16（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 転職者は非常に多い。経済状況にも依るが、出入りは大きい。 ・ 自分のグループに関して言えば、仕事の内容に満足している人も多く、出て行く人は少ない。給料も良いので、あまり転職がない。 ・ 自分の 30 後半－40 前半の世代は、この業界では自分よりも上の世代が多くないので良い仕事のチャンスを得やすい。移動するのは、年齢的に移りやすいというものもあるが、若い世代の人の方が移りやすい。 ・ 給料は毎年 3－5%ペースで上がるが、社内でキャリアチェンジすればそれが 2 倍に跳ね上がるので、それに惹かれる人が多い。例えばエンジニアリングからプロジェクトマネジメントに移るとか、同じ研究職でも優遇されているテーマを扱っている部署に移るとか。 ・ 公的研究機関に出て行くケースは、給料は下がるものの、面白いプロジェクトをやりたいと言って出て行く。他には給料を理由に業界内の他社に移るケースが多く、転職としてはこちらの理由が主流。

	<p>U17 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 転職については、入れ替わりはあまりない。好景気の際は若い人が入ってすぐに辞めていく、という時期はあった。 ・ ちなみに自分の同年代の社員は今ではほとんどいない。この3年間で航空宇宙業界が人員削減でだいぶ小さくなったため、30-40人ほど減ってしまった。スペースシャトルが大黒柱だったが、スペースシャトル自体が国として廃止になったため、打撃を受けた。 ・ 所属部署は25人程度のチーム。半分くらいが解析・シミュレーションが専門。他のメンバーはプロジェクトマネジメント等色々なことをやっている。ひとりひとりがそれぞれ複数のプロジェクトを並行して受け持っている。イメージとしてはコンサルティング・ファームの人たちに近いかもしれない。 ・ 基礎研究に特化した部署というのではないが、材料系や製造工程の担当部署などはそれに近いことをやっている。ただ、基本的には個人でアイデアがあるときに、基本業務の傍ら、プロポーザルを書いてプロジェクトを別途立ち上げるような形になる。
医薬	<p>U4 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ A社は、スタートアップ当初は、バイオメディカルに関する10数人の会社だった。製薬業界では、実験室業務の大部分を外注するスタイルが現在は一般的。FTE (Fulltime Equivalent) 契約で当社のプロジェクトをフルタイムで担当してもらう研究員を雇っている。現在は総じて90人程度の社員がいる。 ・ 製薬業界はこの10年、ダウンサイジングを繰り返し実験室の役割を外に出しているため、ポスドクや新卒で入社するサイエンスの分野の人員に枠がない状況。 ・ A社では日本人はA氏一人。 ・ 仕事はマネジメントが主体。中国やインドなどにCRO (Contract Research Organization) の部隊を置いて、アメリカでは何をするかを決めていく。 ・ A氏の職位は、日本で言うと主任研究員の立場。管理職と一般職の明確な違いはないが、業務の内容はDirectorといった立場と近い。 ・ 会社に所属する研究者の国籍は多様である。大学院やポスドクでアメリカに来てそれから就職するケースが多い。むしろ、そうでないと就職パスがない。A氏は日本の会社から来たが、そのケースは少ない。 ・ 西海岸の人と日本人とで能力的な差があるかといえば、平均をとれば日本の平均点は高い。成功したスタートアップの人、成功しなかったスタ

	<p>ートアップの人、一般社員の人も、能力的にはそんなに変わらない。大事なのは、研究の Seed とマネジメント。A 社は CEO のビジョン、ストラテジー、経営判断、そういった判断がすごく上手。</p>
	<p>U8 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 米系製薬 A 社 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 120 人程度のときに入社。その後 IPO して最多 220 人程度まで成長。現在は 30 人以下。 ・ 米系製薬 X 社 <ul style="list-style-type: none"> ✓ IPO した後も 60-70 人の規模を維持している。 ✓ 人材の流動性は高い。バイオの分野では他社からの移動のケースは多い。一般的には中途の人は多いが、米系製薬 X 社は入社してから 15 年くらい働いている人も多い。今の合成の部門では 15 人中 7, 8 人が新卒入社。 ✓ 今、ケミストリーの業界は厳しい。仕事がどんどん中国やインドにアウトソースされていて小さい会社も大きい会社も余裕がない状態なので、辞める人は少ない。現地某研究機関がクローズしたことで、一次、100 人くらい人があふれる状態になった。
	<p>U13 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外国人が 6 割くらい。東海岸ではもっとアメリカ人が多いが、西海岸は特に外国人が多い環境。 ・ インド、中国から来ている研究者が圧倒的に多い。アメリカで教育を受けている人、Ph. D. を取得して来た人、ポスドクで来た人が多い。自分自身を含め、外国の企業から直接アメリカに来ているケースもない訳ではないが、多くはない。
	<p>U18 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 流動はあるが、概ね、会社の業績が良くうまくいっているときは人が残っている。業績によって人を増やしたり、減らしたりということがある。 ・ 欧州系製薬にいたときは、アーリーリタイアメントの制度があった。
	<p>U19 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本法人に在籍していたときは、中途採用者は多かった。それに比べてアメリカ本社ではそれほど中途採用者は多くない。ただ、新卒採用もあまり採らなく、総じて人員は縮小傾向にある。 ・ 発明のコアとなる部分は社内でしっかりと確保しているが、実験をするなどの業務は外注をする方向にある。誰でもできる仕事を研究者がする必要はないそれは研究者生命に関わることで、研究者は、本当に難しいこと自分たちでやるのが大事。

バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	—

図表Ⅲ-3-9 欧州在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	—
電機・ 精密機械	<p>E2 (勤務先：欧州系大学、勤務地：英国)</p> <ul style="list-style-type: none"> 英国での人材流動性は大きい。当大学ではすべてのポストを学長権限で変えられる。教授のレイオフも現実には何人か目にした。一方で、学長はポスト確保のための予算獲得が必須である。
自動車・輸送 機器	<p>E12 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> スイスから来ている研究者など、周囲の国からドイツに来ている研究者は多い。 当社ではレイオフのような恐怖感は全くない。長期勤続者が多い。安定性の高い安心感のある会社。
	<p>E13 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社は会社として給料は低いが、社員を大事にする会社、社会主義的な企業と聞いている。 当社では長期勤続が多いが、ヘッドハンティングなどの転職者もいるが、転職後にもどってくるなど、流動性も高い。 一部の凄い人もいるが、その一部の人だけでは仕事が回らないので、チームとして全体のボトムアップと満足度が重要。そういう人たちのモチベーションをいかに上げるかが大事だと考えている。一方で、その一部の人たちに高い報酬があったとしても不幸平だとは思わない。 職位に対して、ドイツ人とドイツ以外の外国人に対する給与体系は一緒。インドやインドネシアからも出向で来るが、ドイツで働いている限りは、ドイツの基準の給与となる。 自分の部署ではフランスから来ている技術者が多い。ドイツが一番周辺ではレベルが高いので、ドイツから周辺国に出て行くということは考えにくい。ヨーロッパ全体では人材の流動性は高いと思う。 会社に対する忠誠心のようなものはないと思う。チームに対する愛情はあると思うが、愛情と忠誠心は別である。
	<p>E14 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内ではテクニシャン・エンジニア・マネジメントの仕事の役割分担がはっきりしている。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ ドイツでは博士号取得の学生が教授の雑用をすることはない。助手として採用された人が学会の準備などを担当する。 ・ 当社では長期勤続者が多い。自動車業界では頻繁な転職はない。 ・ 社内 FA 制度がある。非管理職はほとんど組合に加入している。 ・ 当社は社会貢献度が高い会社だと誇りに感じている。社員に対して親切で、リベラルな雰囲気がある。
	<p>E15 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社は社会的な信頼性の高い会社で、働きやすく、長期勤続者が多い。当社の中での異動は多く、エンジニアであって 3-5 年で異動する。レイオフすることはない。
	<p>E16 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ドイツ国内では、州ごとにエンジニア労働組合があり、エンジニアは 17 ランクに分類され、どの企業でもエンジニアの待遇は同じ。所得は勤務企業によって決まるのではなく、職種で決まる。大卒以上はランク 12 から始まり、ブルーカラーは 12 未満のポジションにしか入れない。 ・ 待遇は良いので、わざわざ当社から出て行く人は少ない。
	<p>E17 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在のチームには 30 人。流動はほとんどしない。 ・ ドイツでは給料の 17 ランクというのが州、国で決まっており、もし当社から業界他社に移っても、16 から 16 であつたら同じ給料。転職しても給料が一緒なので、よほどの理由がない限り転職はしない。 ・ そういった理由で、他社に行く人はあまりいないと思う。通勤に不便で社内異動というのはある。 ・ 日本では同じ業界の会社でも給料が違うので、移動する動機になるのだろう。 ・ ドイツでは給与が高く一度雇用されると安泰。言葉の壁さえなければ日本からはどんどん流入してくるのではないか。日本企業は言葉の壁に守られている。
医薬	<p>E5 (勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ポスドクを終わった直後など若い世代は、企業に移っていくことも見られる。企業側がキャリアを確立した人をとることに抵抗がない。 ・ アカデミアでやっていくのは競争が激しいので、ワークライフバランスを重視する方は企業で休日がとれるほうを好む場合もある。 ・ 博士号を取得した人は、企業と大学と半々、アカデミアでない研究経験が活かされるところに移動する人が多い。理学部でも企業に行く人は珍しくない。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自身が担当しているのは基礎研究であり、企業との共同研究との話は今のところない。
	<p>E10 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ われわれの部署では、アメリカ人、ヨーロッパ人が多いが、アメリカ人であれば、1つの大陸でポスドクをやっている。ヨーロッパ人だと、ヨーロッパの名門で、PhDをやって、アメリカでポスドクをやって、そして帰ってくる。やはり、2大陸の、それもお互い、名門の研究所、名門のボスのところでのキャリアがある。
	<p>E11 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 利益追求ができないと判断すると、その分野、事業部はするクローズされる。数年前、脳関係の部門がばっさり切られた。
	<p>E19 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 終身雇用ではなく、毎年契約を更新する。滅多にクビは切らないが、日本とくらべて緊張感は違うと思う。この会社は2-3年続けてパフォーマンス悪いと多分その段階で自動的にクビになるだろう。 ・ 研究所が人材採用を決定し、人事がその後の手続きを進める。日本企業のように、採用時に人事部門が中心となることはない。
バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	<p>E3 (勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去に英国・米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 英国の会社は人材の流動性は大きくなく、長く勤める人が多く定年まで勤める人も多かった。米国では出入りが多く、10年前に居た人が居ないというケースが多くあった。
	<p>E4 (勤務先：欧州系大学、勤務地：英国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の研究室は、Ph. D. の学生が20人ほど在籍している。その他にはポスドクが5人程度。 ・ 自分が地盤工学グループのグループ長を担っているが、グループ全体でPh. D. の学生が60人くらい。教員が自分を入れて7人いる。 ・ ポスドクはプロジェクトベースではほぼ2年単位で雇用している。 ・ 学部生は研究室に属さないが、プロジェクトベースで教員ひとりあたり3人。グループ全体で15人程度を見ている。 ・ グループ全体で技官は4名ほど。技官は4-50代の人が多く、若い世代は少ない。 ・ 学生は、中国、UKの学生が多く、ドイツやアメリカから来る学生もいる。日本からは自分のグループにひとりいる。 ・ インフラ、ゼネコン系の企業から派遣されてくる研究者もいる。

	<ul style="list-style-type: none"> 博士の学生は企業に就職が主流で8割が就職している。留学生もイギリスに残って就職するケースが多い。また、オーストラリアは土木分野での就業機会が多く、そちらに行くケースが最近だと多い。
E6 (勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス)	<ul style="list-style-type: none"> 何年か経過した後、ステップアップとして違う企業に移る人がやっぱり多い。もしくは、ロケーションなど色々な意味を含めて、自分で会社を興す人もいる。当大学自体もスタートアップを作るのに支援をすることができるシステムがある。 日本では、経歴にブランクがあると変な目で見られるが、スイスではそれがない。 企業に入っても何年かしたらステップアップで違う企業に移るというのも自然にあり得る。
E18 (勤務先：欧州系研究所、勤務地：ドイツ)	<ul style="list-style-type: none"> 現在、テクニカル・アコースティックスというグループに所属している。 この研究所からは2、3人。他の公的研究機関から3、4人、その他に企業などからも参画しており総勢15名程度。 人材の流動はパーマネントが多いわけではないが、結構長く務めている。研究生活が気に入っているという感じであろう。

図表Ⅲ-3-10 アジア在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>A2 (勤務先：アジア系企業、勤務地：中国)</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員は、主に経験者を採用している。新卒を育て上げる日本とは異なり、米国・中国では、効率的に経験者を採用する。また、流動性が高い市場であり、育ててもすぐに退職するというのも、経験者を採用する理由である。 同社では、中国本土と台湾の従業員が主で、韓国人が最近一人入社した。日本人はインタビュー回答者が初めて。 大手電機メーカー時代の出向先の米国拠点では、日本人のマネージャー層が要所にいたが、基本的には現地の従業員であった。また、派遣社員は、インド人、中国人、メキシカンなど、多国籍国家を反映していた。
電機・精密機械	<p>A1 (勤務先：アジア系企業、勤務地：シンガポール)</p> <ul style="list-style-type: none"> M社には、多様な国から人材が来ている。シンガポール人は4人で、日本人は1人、他に、中国、インドネシア、アメリカ、ミャンマー、ベトナム、モーリシャス、香港と、かなり特殊な会社だといえる。 他の企業で働いてから来ている人が多い。新卒入社は1人だけだが、1

	<p>度働いてから大学に戻り、その後入社した社会人経験者。</p> <p>A4（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <ul style="list-style-type: none"> 入社当時の 2007 年ころには、韓国人以外が数十人いたが、現在では十人強であり、7 年前の 1/3 に減った。現在では韓国人だけで出来るという自信がある。 人材の流動性はある。（「研究者間での報酬の差異」に関する質問を参照） <p>A5（勤務先：米系アジア法人企業、勤務地：シンガポール）</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分のグループには部下が 4 名いる。中国系マレー人 2 名、日本人 1 名、中国人 1 名の構成である。R&D には中国人が多い。 人材の流動性は大きい。例えば、マネージャークラスでは入社時に約 10 人程度居たマネージャーの内、3 年後の今残っているのは 2-3 人しかない。シンガポールでは普通のことと思う。転職の主な理由は、報酬である。自分の部下も、長く昇進していないと昇進を要求してきて驚く。
自動車・輸送 機器	—
医薬	—
バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	<p>A6（勤務先：アジア系企業、勤務地：台湾）</p> <ul style="list-style-type: none"> 流動性は高い。

3) 研究開発・勤務先選定・発明に関する意識

「研究開発・勤務先選定・発明に関する意識」に関して、【研究開発に取り組む上での動機】
【優れた発明を生み出すために重要なこと】【組織で勤務し続ける上で重要なこと】等につ
いて、以下の意見を得た。

図表Ⅲ-3-11 国内在住外国人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JF8 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身が仕事（システム開発）に取り組む上での一番の動機はやはり顧客に喜んでもらうことであり、そして、その結果、社内においても有形無形の評価をしてもらえることも働く上での大きな動機となる。 ・ 研究開発職といっても顧客寄りの開発であり、顧客と折衝をして課題点や要望を聞き取り、その課題を解決し、要望を実現できるようなシステムを開発することが自身の仕事であり、やはり顧客に喜んでもらい、仕事を評価してもらうということが一番の喜びとなる。また、このような結果をたくさん残すことで、社内において昇格や賞与・給与という形で評価してもらえることももちろん働く上でのやりがいとなる。 ・ 一方で、特許申請という点だけをみた場合には、これといったモチベーションは思いつかない。というのも、特許はそもそもの研究が大変なうえに、申請の際の書類作成などの手間も非常に面倒であり、それに対する報酬というのは少額の報奨金くらいであるため、正直なところあまり割に合わないし、そもそもそこまでやる時間がないというのが実情である。なお、他社が特許申請時にどのくらいの報奨金を払っているのかはわからないが、当社の場合では確か申請時と認可時のそれぞれで十数万円の報奨金もらえるはずであり、決して安くはない金額だと思っている。それでも、日々の仕事の忙しさと特許申請に掛かる手間を考えると、積極的に特許を申請しようとは思えないのである。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織で働き続ける上で重要なのは、好きなことをやらせてもらい、その努力や成果を周囲に評価してもらうことである。 ・ サッカー選手はサッカーというスポーツが好きだからこそ、多くの時間と労力を尽くしてゴールを決めて、その結果を年俵という形で評価してもらい、また次のシーズンに活躍しようと練習に励むものである。これはどんな仕事でも同じであり、好きだからこそ最後まで仕事をやり遂げられるし、その仕事に情熱を注いで働けるのだと思う。

	<ul style="list-style-type: none"> また、その仕事を会社や顧客から認められ、会社からは給与や賞与、昇格といった形でしっかりと評価されたり、顧客からはリピートという形で評価されたりすることで、また頑張ろうという気持ちになることができるのだと思う。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社（もしくは、同じような業種）に限っていうと、優れた特許を生み出すためには特許申請に詳しい人やアシスタントなどの特許申請（もしくはそれを補助すること）を目的とした人材の確保が必要不可欠である。 当社のような IT システム系の会社では研究開発といっても顧客ありきの開発が殆どであり、特許のための研究開発というのはあまり行われないのが実態である。そのため、主業務であるユーザーありきの開発やユーザーサポート（顧客対応）に追われ、特許申請を行っている暇はないというのが本音である。また、会社としても同じような考え方だと思う。 そのため、もしも優れた特許を数多く申請したいのであれば、それ専門の人材を確保し、現業（顧客向けのシステム開発）を行っている開発者の手間を少しでも減らすような取組が必要だと思う。 また、優れた発明（特許）を生み出すためには、当然のことながらそれを開発できるだけの環境も必要であり、相応の予算や実験設備等が会社から提供されることも重要である（ただし、当社の場合は開発にあたって実験設備等はあまり必要ないが）。
	<p>JF11（国籍：中国、勤務先：日系大学、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 所属組織の業績の向上とそれに対する社会的な評価を得ることが重要である。自分の属する組織の業績向上に貢献し、それが認められることで自分のキャリアをさらにアップしたい。良い仕事をした結果としてのキャリアアップが動機の源である。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織に対する社会的評価、良好な人間関係、金銭的な処遇、評価の透明性、目的を実現出来る研究予算・設備・レベルが重要である。中でも正当な評価とまわりの良好な人間関係が重要と思う。これ等があつてはじめて公平なキャリアアップが可能になると考えるからである。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 前項と同じように良好な人間関係、金銭的な処遇、評価の透明性、目的を実現出来る研究予算・設備・レベルに加え、研究者技術者の能力が重要である。人、物、金が充実していることが発明を生む研究推進には重

	<p>要と考えるからである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明への持続的なインセンティブのためには、成果をあげた場合、金銭的・地位の処遇に加えて、本人の名誉となるような表彰も重要である。発明をし、次いで論文にまとめることにより、このようなことを実現した人物という本人の名誉を獲得したいというインセンティブにつながると思う。 <p>JF19（国籍：欧州、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 物事の原理を理解して、開発することを大事にしている。もともと機会学習にすごく興味があり、コンピュータを利用した解析を一つの手段として取り組んできた。 ・ エンジニアとして、世の中の問題を解決すること、人の課題を解決することをしたい。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エンジニアは、命令されれば、毎日、小さな発明を複数している。世界的には新しくないかもしれないし、小さなものかもしれないが、発明はする。一方で、大きな発明をするためには大きな指令が必要。大きい課題、すなわち取り組むテーマ、目標設定が重要になる。資源のある大きい会社はリソースが揃っているので、長期的に大きいものを狙っている。そういう中で日々使うような短期的な技術・商品が生まれる。 ・ 発明には、設備の充実よりも研究者の教育の方が重要。設備の重要性は分野によると思う。例えばバイオでは、出身国（欧州）のような資源を持っていない国でも、費用を 1000 分の 1 で使えるような発明をした事例もある。
<p>電機・精密機械</p>	<p>JF1（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究をすること自体が好きである。新しいものが好きで、それを追究することが大きなモチベーションになっている。 ・ 特許を出願しても報奨金は数千円程度なので、たいしたモチベーションにはならない。日系電機メーカーの場合は、出願時に数千円、登録時に 1 万円程度が貰えた。実績報奨は、良いシステムではあるが、内部の評価が不透明で納得し難い面がある。どうしてその金額になるのかわからない。評価する側が、製品の中でどこが発明に該当する箇所なのかわかっていない。見えない部分の評価で、正しく評価されていないような不透明感がある。 ・ 事業部が現在の会社に売却される際に、誰の特許がどの製品に入っている

	<p>のるかが調べられた。それによって発明が利用されていたことが明らかになり、100万円程度を貰うことができた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究者としては、なぜ報奨が、お金が貰えないのか、大きな声を立てるのは嫌われる雰囲気がある。彼はお金のために研究をしているのか、と言われてしまう。 H社では、特許の出願時に10万円がもらえる。日系電機メーカーの時よりもインセンティブの金額は増えた。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国人は流動性が高いと言いつつもJ氏が移動をしていない理由は、ある程度会社から評価されていると感じているためである。以前は、どれだけ働いても課長止まりなのかと思っていた時期があり、悩んでいた。研究室長にはなっても、やはり外国人は上のポジションには行けないのかと、将来が見えない時があった。ちょうどそのときに、主管研究員にポジションを引き上げてくれたことが会社に残るきっかけになった。役職が上がれば、給料も付随して高くなる。 会社の社会的地位やブランドは大きく意識はしていない。日系電機メーカーは、組織としてあまりに伝統的で面倒なところはある。意思決定の遅さ、調整ごとの多さなど、無駄な、ノンプロダクティブなことが多く、効率的ではない。例えば、セキュリティPC（SPC）を使わなければいけないこと。使えるソフトウェアが限られてしまい、不便である。日本は、1人が事故を起すとみんなを縛るような仕組みができる。ヒューマンエラーは起きてしまうものだが、それをヒューマンでカバーしようとする日本と、システムでカバーしようとするアメリカの違いがある。とはいえ、日系電機メーカーは非常に良い会社だと思っている。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 良い発明を生み出そうする際に重要なことは、ひとつは、将来の動向を把握することである。そのために、学会に行く、他社の動向を探るなどをする。もうひとつは、何か障害が出た瞬間に、解決策を考えることである。その解決策が特許になりそうなものかどうか判断し、可能であればデータをとっておき、そこから考えて特許として出願する。特許は時間との戦いでもある。加えて、今ある問題を、逆に考えて利用したらどうなるかを考える。そうすると良い発明に繋がる。 <p>JF5（国籍：中国、勤務先：米系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 一番のモチベーションになるのは、研究成果が多くの人に使われること。社会的貢献に繋がることが一番のモチベーションである。
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 名声や名誉などが欲しいと思っでは、良い研究はできない。 ・ 技術者は、実際にものを作ることで有名になる。金銭的な報酬は特に重視していない。実績報奨として後から貰って良かったと思うことはあるかもしれないが、それを期待して研究をする訳ではない。ただ、研究の成果はしっかりと評価してほしい。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ガラスメーカー、自動車部品メーカー米国拠点、どちらが良かったかといえば、自動車部品メーカー米国拠点が良い。自動車部品メーカー米国拠点は、周囲に優秀な人が多く、かつ仕事の自由度が高い。 ・ 当社のルーツは日本の会社なので、仮に会社にアメリカで勤務せよと言われたら行かなければならないし、日本に帰れといえば帰らなければいけない。ただ、自動車部品メーカー米国拠点の研究者は、皆アメリカにいたいと思っている。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最も重要なことは、優秀な人が集まっていること。ブレインストーミングがしっかりとできるようなチームづくりが大切。 ・ 次に、優秀な個人を活かすことのできる職場の環境と設備。 ・ お金は最後。重要なものの順番としては、ヒト、モノ、カネ。 ・ 自動車部品メーカー米国拠点は非常に小さな組織である。A氏自身は組織から評価されているほうであるが、チームのメンバーも評価されることが非常に大事。自動車部品メーカー米国拠点の評価は優しくはないが、全員に均等に活躍する機会は与えられている。誰でもチャンスは平等だが、評価は結果によるため、決して平等にはならない。
	<p>JF10 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術上の課題を解決したいという知的好奇心が強く、それが結果的にプロジェクトの成果への貢献、自分の業績となることが研究の動機となっている。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 家庭を持っているので、最も重要なのは安定した生活ができる金銭的な処遇(給与)。成果に関してもメリハリのついた処遇(賞与など)があれば更に良い。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的な報奨の多さがインセンティブにつながると思う。特に、会社の業績、利益に貢献した特許に対して報奨金があればモチベーションがあがる。

<p>JF12 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やはり、金銭的な処遇、それとほぼ同義の昇進・昇格等の地位の向上である。これは会社が自分をどのように評価しているかという意味と生活の安定という意味で重要と考えている。発明報奨制度も重要であるが、それは一時的なので、ベースとなる金銭的な処遇が大事である。賞状や盾のような職務発明に対する非金銭的な名誉には興味はない。会社が本当に評価してくれるなら、金銭で報いて欲しいと思う。 ・ 次に重要な動機は、研究者としての知的好奇心である。やはり基礎研究を中心に行っているので、知的好奇心を満足させるような仕事でないと長く続けていけない。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記「研究開発に取り組む上での動機」に関する質問と同じく、金銭的な処遇が一番重要である。その意味からも、職務発明に対する非金銭的な報奨には興味がない。 ・ 次に重要なのは、組織の研究レベルの高さや研究テーマの自由度である。研究レベルの高い組織に所属することにより周りから色々な刺激を受け、自分自身が成長し良い仕事が出来ると思っている。また、基礎研究志向なので、自分のやりたいことが出来る環境でないと上手くいかない。 ・ 評価の透明性も重要であるが、実際には全員が納得する透明性はないと思っているので、それほど重要視していない。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まずは研究者個人のやる気を出させるのが一番であり、金銭的な処遇が一番重要である。その次が、職務発明に対する金銭的な報酬。職務発明の報酬は誰でも貰えるわけではなくかつ一過性であるから、インセンティブとしては通常の報酬を優遇する方が重要と考える。 ・ 開発など大きなチームで行う場合はチームワークや従業員の協力も重要だと思うが、自分は基礎に近い研究をしているので、あまり重要でない。
<p>JF14 (国籍：インド、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 能力のある人と一緒に仕事をするのが一番のモチベーションとなる。レベルの高い人、チームと仕事をするにより、レベルの高い仕事をする可以同时に、自分の能力が磨かれ100%実力を発揮することができる。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 正当な評価に基づく高い評価が重要である。自分を認めてもらうことが重要である。そのベースとして正当な評価は当然必要である。自分が高く評価されることと金銭的報酬とは違う。高く評価されれば、その結果として収入がついてくるが、高収入がモチベーションではない。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記と同じ <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀な人材である。発明は個人の能力の要素が強く、どれだけ優秀な人材が集まるかが重要である。優秀な人材が多く集まれば、お互いに刺激し合い、大きなシナジー効果が出来、さらに良い結果を生む。金銭的処遇や研究環境など必要なことはいろいろあるが、それらの目的は優秀な人材を集めるためである。能力のある人材がいなければ、金銭的処遇や研究環境などを整えても意味がない。
	<p>JF15 (国籍：日本、勤務先：日系企業、勤務地：日本、外国人研究者に関する有識者)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 処遇やキャリアパスで外国人に対して特別なものは用意していない。日本人と同じである。これが問題であるとも考えているが、法的な問題もあり、対応が難しい。 <p>将来のキャリアパスに関して外国人がどのように考えているかを調査したことがあるが、日本人と大きな差はなく、個人によりそれぞれである。すなわち、長く勤めたい人、将来母国に帰りたい人、起業した人、さまざまである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 働き方や仕事のモチベーションに関しても、外国人と日本人で大きな差はない。強いてあるとすれば、外国人は、自分のやりたいことができるかを日本人よりも重要と考えている（あるいは強く主張する）ようである。会社の都合で研究テーマを変更すると辞めてしまうケースがある。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 配属先を決めるに当たって、本人の希望を聞ききめ細かく対応するようにしている。 ・ 入社当初は、新規採用者を大きなプロジェクトに入れて優秀なリーダーの元で、OJTで教育するようにしている。また、海外留学、海外の学会出張等、海外経験の場を増やしている。色々な方法で、全体として2-3割の人が海外経験をすることができる。若い時期の海外経験は、大きなインセンティブになっていると考えている。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研究の場合、長期の研究があり成果が簡単に出ないものがある。そのような人の評価が悪いままで良いとは思わないので、実態に合わせて、成果型と安定型の報酬を組み合わせるのが良いと思う。そのために、人事等の役割が重要である。 ・ 処遇制度はそれぞれの国の文化、事情に大きく影響するので、アメリカ流（成果報酬型）が良いとも思わないし、アメリカ流になるとも思わない。 ・ 全体として不満は多くはないと思うが、よく相談に応じるようにしている。
	<p>JF20（国籍：欧州、勤務先：日系大学、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発に取り組む上での一番の動機は自らの研究開発の結果・成果が世の中の人々、モノなどに貢献できることである。 ・ 自身としては新しい技術、モノを生み出すことに強い興味を持っており、自身の研究開発の成果が世の中に影響を与え、貢献できることが楽しみである。 ・ 研究開発に取り組む上での動機に「金銭」が全くからまないかということではないが、新しい技術、モノを生み出すことの方が自身の動機づけには強くつながる。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 良いチームメンバー、良いリーダーがいることが組織で勤務し続ける上で重要なことである。組織で働くためには「個人」だけではどうしようもないことも多々あり、その際にリーダーやチームメンバーの存在は大きいと思う。 ・ 特に良いリーダーがいることが重要であり、良いリーダーはチームメンバーのモチベーションを引き出すことができ、また、メンバーに何かあった時に適切な手助けもしてくれる。このように良いリーダーは研究開発という職務を円滑に進めてくれるだけではなく、より良い職場の雰囲気を作ってくれるというのも、良いリーダーが必要な理由のひとつである。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優れた発明を生み出すためには、優秀なチームメンバーと良いリーダーが必要である。既述の通り、研究開発を行う上では周囲の手助けは必要不可欠であり、逆に言うと、「良いチーム」が形成されているのであれば、「良い発明」もできるのだと思う。 ・ また、それ以外には「研究テーマの自由度」も非常に重要なことである。

	<p>会社から予算や設備を与えられ研究開発を行っているため、組織に対して利益をもたらす発明を求められることは当然理解できる。しかし、優れた発明というのは、やはりそれぞれの研究開発者が得意な分野や興味のある分野から生まれてくるのだと思う。</p>
<p>自動車・輸送 機器</p>	<p>JF6 (国籍：インド、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身が仕事（デザイン）を行う上での一番のモチベーションは、自分の発想やアイデアが形になることであり、更にそれを使った人（車を購入した人）に喜んでもらえることがモチベーションになる。 ・ デザイナーとして従来のデザインを新しいモノに生まれ変わらせ、新しい「命」や魅力を与えることに大きな喜びを感じている。 ・ 自身としては、仕事に取り組む上でのモチベーションに「お金」は全く関係がなく、自分にしかできないアイデア、自分にしか出せない結果を残すことが重要である。 ・ なお、働いていくうえで「お金」は確かに大事だが、インドに比べると日本企業は明らかに水準が高く、今の給与レベルで十分に満足している。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織で勤務し続ける上で重要なことは、いかに価値のある仕事をやらせてもらえるかという点である。「仕事の価値」というのは判断しにくい部分があるが、その会社にとって重要度の高い仕事を任せてもらえるということは働く上でやる気につながると思う。 ・ ただし、一方でいくら価値のある仕事とはいえ、自分の能力を遥かに超える仕事ばかりをやり続けると、壁にぶつかったりして挫折してしまい、いくら高い給与や報奨金をもらっても長く働き続けることが難しくなってしまう。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優れた仕事をするために重要なことは、いかに仕事に没頭できる環境を作ってもらえるかということである。デザインの仕事も研究開発の仕事も同様だと思うが、本業とは異なる雑務ばかり押し付けられると良いアイデアはなかなか出てこないものである。特に大企業になればなるほど、本来の仕事とは異なる業務を大量に押し付けられるため、本業（デザイナーであればデザイン、研究開発者であれば研究）に没頭することができなくなる。 ・ なお、学生たちはこのような雑務に追われることがなく、仕事（研究やデザインなど）に没頭できる環境にあるため、会社人よりも新しい発想

やアイデアを続々と創出することができるのだと思っている。

JF16 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)

【研究開発に取り組む上での動機】

- ・ もっとも重きを置いているのは、「問題を解決したいと思う願望」であり、「組織の業績やチームの成果への貢献」である。
「職務発明に対する報奨を含む金銭的報酬」や「昇進、昇格などの地位の向上」には重きを置いていない。これらのものは生活のためや自分の評価という意味で重要ではあるが、それを目的（動機）として研究開発をしている訳ではない。あくまでも、これらは自分が良い仕事をした結果としてついてくるものであり、目的にはならない。お金を目的としていたら、良い仕事は出来ないと思う。良い仕事をしたら、お金は当然ついてくる。すなわち、お金や地位は研究開発の動機ではなく、結果である。「社会的名声」も同じである。「社会的名声」は他人による評価であり、それを気にして研究開発をしている訳ではない。評価は、自分自身が自分をどう評価するかが重要であり、他人からの評価は動機という点で重要ではない。

【組織で勤務し続ける上で重要なこと】

- ・ 「研究レベルの高さ」が最も重要である。研究チームのレベルが高ければ、高いレベルでのチームワークが組め、研究ファンド（予算）も取れる。良い仲間と仕事をすると、仕事はし易いし、自分の成果も挙がる。
- ・ 「社会的評価」は会社の状況を表すものとして重要と考える。これは会社に対する外からの評価であり、「社会的評価」が高ければ、その会社は良い会社と考える。「会社の知名度」は重要とは考えない。これは単に名前をよく知られているかであり、良い会社かどうかを示している訳ではない。「社会的評価」とは異なる。
- ・ 「雇用の安定」も重要である。日本に来て、大学で任期付きの研究員をしていたので、安定した形で仕事ができる環境が重要と考える。

【優れた発明を生み出すために重要なこと】

- ・ 「個人の能力の高さ」、「チームワークの良さ」、「目標設定の高さ」の3点が重要である。この3点が、良い発明のドライブフォースだと思う。それ以外のもの、例えば、「処遇」、「研究予算の充実」、「研究設備の充実」などは、良い成果（発明）を出した結果としてついてくるものであり、それを目標にすることによって、あるいはそれを与えられることによって、良い発明が出来るとは思わない。
皆が高い目標に向かって頑張ると良い研究ができると思う。従って、「目標設定の高さ」が重要である。

	<p>今の仕事は一人でできるものではなく、皆が協力しないと良い研究は出来ないで、「個人の能力の高さ」とともに、「チームワークの良さ」が重要である。特許は個人のアイデアが重要ではあるが、アイデアだけでは完成ではない。発明から良い製品にして行くには、色々な人の力が必要である。それによって、周辺特許も含めて良い特許網が完成するので、「チームワークの良さ」が重要である。</p>
<p>医薬</p>	<p>JF9 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発に取り組む上での一番の動機は、自身もしくはチームの発明によって会社の新たな事業展開や商品開発に貢献できることである。また、当社では健康食品原料や化粧品原料等を作っているため、自身の発明によって良い製品ができれば、世の中の人々に対して何かしらの貢献ができることも大きなモチベーションにつながる。 ・ 自身としては、今の会社で 20 年近く働き、また、ポジシヨンの的にもリーダーとしてチームの人間を引っ張らなければならない立場であるため、個人の利益（主に収入）だけがモチベーションになることはなく、やはり、会社全体、チーム全体というところで前進していきたいと思っている。 ・ また、当社が開発する技術や製品は、モノにもよるが、製品化まで 3～5 年くらいの短いスパンで製品化されることが多い。そのため、自身の研究成果が会社や世の中の人に役立っているという実感を持ちやすいというのも、上記のことが自身のモチベーションに繋がっている理由のひとつである。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織で勤務し続ける上で重要なことは、会社が求める研究テーマと自身が得意とする（もしくは興味がある）研究テーマが合致するかどうかということである。やはり自分の得意ではない分野や興味のない分野のテーマを研究していても、良い結果は出ないと思うし、その会社で働き続ける意味を見つけるのは難しい。一方で、自分の得意な分野を研究することができれば、おのずと良い発明ができると思う。 ・ そのほかには研究開発者に対する待遇も重要である。この「待遇」の中で最も重要なのは、月々の給与やボーナス、特許に対する報奨金など金銭面での「待遇」である。また、金銭面以外でも、福利厚生や研究開発者に与えられる環境（研究予算や実験設備など）なども重要な要素である。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 優れた発明を生み出すのに重要なのは、会社が研究者に対して安定した生活を保障することだと思っている。ロボットであれば、油を差したり、部品を交換したりするなどのメンテナンスをしていれば、何も言わずに10年20年と働いてくれる。しかし、研究開発者は「ロボット」ではなく「人」であるため、各個人は「仕事」の他にもそれぞれが「生活」をしており、その「生活」の部分が安定しなければ「仕事」の部分でも優れた結果は残せないと思っている。また、家族を養っている人はこの部分の重要度がより高いと思う。 ・ なお、この「生活」の部分の保障という点では、研究開発において良い結果を残した時の報奨金よりも、普段の「生活」に直結する毎月支払われる給与や福利厚生（当社の場合は手厚い住宅手当がある）などがしっかりしているかどうか重要だと思う。 ・ また、上記の他にも個人の能力を最大限発揮できるように、各研究者がある程度の裁量を持って研究テーマを決められることや、研究開発の予算・設備の充実度なども重要な要素だと思う。
	<p>JF17（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ①「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」、②「研究テーマの自由度」と③「良好な人間関係（同僚、チーム等）」を最上位に重視して、⑤「所属組織の業績の向上」と⑥「プロジェクトチームの成果への貢献」を目指している。これは、研究者の研究者としての基本的な（個人的な）満足度と具体的研究成果を目指し、研究を遂行する所属組織における協働（共同）研究者との連携体制とのバランスが大切であると考えているからである。 ・ 「職務発明に対する金銭的報奨（発明報奨金）」に関してはそれほど関心は高くない。これは基礎研究分野の研究を主としている立場にあるからであると思うが。 ・ 「職務発明に対する非金銭的な報奨（賞状や盾の授与による表彰等）の充実」に関してはそれなりに重要視している。自分の研究業績の客観的評価のアリバイ証明の一つになるからである。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ①「研究テーマの自由度」と②「良好な人間関係（同僚、チームなど）」を最も重要視している。次いで、「評価の透明性」、「研究予算・設備の充実」及び「職場における紅葉の安定性（研究を継続できる安心感）」も重要だと思う。 ・ 「職務発明に対する金銭的報奨の多さ」に対する関心は高くないが、「職

	<p>務発明に対する非金銭的報奨の充実」に対してはそれなりに重要視している。研究者の客観的証明の一つになるからである。</p> <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①「研究開発組織のチームワークの良さ」を筆頭に②「研究者・技術者個人の能力の高」及び「研究テーマの自由度の高さ」が最も重要であると思っている。これは、研究者間の良好な協働体制雰囲気がなければ、目標とする研究成果を挙げるのが難しいと思っているからである。それを支えるものと研究者等の能力の高さやこの能力の高さを練磨・研鑽する研究の自由度であると考えている。
	<p>JF18（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> まずは、研究者として、研究を第一に考えている。 したがって、「知的好奇心を満たす仕事に従事する満足感」を基本にして「社会の困難解決に役立っているという実感」を大切にしている。困難な研究テーマにチャレンジして成果を上げたいと考えている。 さらに、「プロジェクトチームの成果への貢献」及び「現実的な問題を解決したいと思う願望」も大切にしたいと思っている。会社に研究業績で貢献したいと思っているからである。 金銭的な処遇等は自己の努力研鑽と研究成果に付いてくるものであるから、それほど重要視・執着はしていない。 また、職務発明に関する報奨金等についても同様、あまり重要視はしていない。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> まずは、「研究レベルの高さ」がなければ顕著な研究成果を上げるベースがないことになるので、最も重要視している。 ついで、同程度に重要なものは、研究レベルの高さを維持・発展させる土壌となる独創的発想を許容する「研究テーマの自由度」であると思っている。 さらに、「社会的な評価の高さ」と「社風即ち、会社の研究を大切にす文化」だと思っている。会社に研究を大切にす文化が無ければ、研究予算や設備が貧弱なものになり、研究を続けていける環境が無くなるからである。 また、安心して研究を続けていける雇用の安定性も重要視している。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> まずは、「研究開発の目標設定の高さ」が何よりも重要である。グローバル世界を勝ち抜く研究開発競争において、目標の高さが無ければ話に

	<p>ならないからである。</p> <p>それを支えるベースは独創的発想を許容する「研究テーマの自由度の高さ」にあると思っている。</p> <p>また、研究開発には潤沢な予算や最先端の研究設備が必須であるので、「研究予算の充実・設備」は当然なくてはならないものであると思っている。</p> <p>「研究者・技術者個人の能力の高さ」や「研究開発組織のチームワークの良さ」も当然、重要視されるものであるが、上記の「研究開発の目標の高さ」や「研究テーマの自由度の高さ」等が担保されていれば、必然的に備わってくるものであると思っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「金銭的な処遇の良さ」、及び「職務発明に対する金銭的報酬の多さ」等は研究業績の結果に付随してくるものであるのでそれほど意識していない。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>JF3 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発に取り組む上での一番のモチベーションは「新しい発明を生み出すこと」である。新しい発明というのは何も革新的な新技術や新製品だけではなく、研究中にちょっとした成果が出るだけでも自身にとっては大きなモチベーションになる。 ・ というのも、自身にとっては今の「新しいモノや技術を生み出す」という研究開発の仕事が「好きなこと」であり、好きなことを仕事でやられていられるというのが一番の幸せであるためである。 ・ 極端な話をすれば、お金のために研究開発を行っているのではなく、自分の「趣味」でやっているようなものでもあり、その趣味によって自分の存在感や自分の価値を感じることができることが重要である。 ・ なお、新しいモノを開発して報奨金を得るというのも目的のひとつではあるが、好きな仕事を続けられるということのほうが自身にとっては大きなモチベーションとなる。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業で研究開発者として働いていく上で最も重要なのは実験環境である。充実した実験設備と支援（研究費用）がなければ質の高い研究を行うことはできず、自身のモチベーションでもある「新しい発見」につなげることも難しいと思う。 ・ また、外国人研究者としては国籍を問わず公平な待遇をしてもらうことも重要である。やはり外国人ということで待遇や評価が変わるのは非常に働きにくい。なお、今の職場はそのようなことがなく、また、仲間に

	<p>対する思いやりがあったり、会社のイベントなども開催されたりしており、非常に働きやすい職場だと思っている。そのため、今の会社では長く勤務したいと思っており、多少の不満があったとしても退職はしないと 思う。</p> <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優れた発明を生み出すためには研究テーマの自由度や実験環境が重要だ と思う。 ・ 研究開発者はそれぞれ興味がある分野や得意とする分野を持っており、 その分野で働かせてもらえることが優れた発明を生み出すために最も 重要なことである。やはり誰でも同じだと思うが、自分が好きな分野で あれば、色々と考えを巡らせるため新しい発見やアイデアが生まれやす いものである。 ・ また、発明をする際には、一定の設備と予算が必要であり、会社からこ れらの支援がないことには優れた発明を生み出すことは困難である。 <p>JF4 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発に取り組む上での動機は、「金銭」と「発明自体の面白さ」の 両方であるが、どちらか一つを選べと言われれば、「発明自体の面白さ」 だと思っている。 ・ 働く上で金銭を得ることがモチベーションになるということは当たり 前のことであり、自分の成果に対して「金銭」という形で評価してもら えることはモチベーションにつながる。しかし、いくら「金銭」が得ら れるといっても自分の興味のないことややりたくないことを強要され るのではモチベーションにつながらないと思う。そのため、自身として 興味があり、やりがいも感じる「発明」という職務自体の面白さが一番 のモチベーションになっていると思う。 ・ 特に、モチベーションが上がるのは、自分の研究内容（特許）が認可さ れたときであり、また、その研究内容が製品化につながった時にはすご い喜びとやりがいを感じると思う。ただし、まだ自分の発明は直接的な 製品化につながったことがないため、今はそれを目指して奮闘している 最中である。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織で勤務し続ける上で重要なことは周囲の環境である。研究開発者 として自分の興味のあることを研究できる環境が整っていて、かつ、上司 もしくは周囲の人からの圧迫感やストレスがない状況が働き続ける上 で最も重要である。なお、上司や周囲の人から圧迫感を感じてしまうと
--	--

	<p>どうしてもモチベーションが下がってしまう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 成果に対する金銭的な報酬ももちろん重要であり、自分の努力によって研究結果を出した後には報奨金などでしっかりと成果を認めてほしいと思う。 ・ たまにはジョブローテーションのようなことも必要だと思う。研究開発の仕事は非常に面白いが、同じ仕事ばかりでたまに物足りなさを感じることもある。そのため、他の仕事もたまに経験したいと思う時があるし、研究開発を続けていくにしても他の仕事をする事で新しい発想が生まれるかもしれない。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優れた発明を生み出すためには周囲の環境が最も重要である。優れた発明が生み出されるには「研究者のアイデア」が最も重要であり、それが最大限出てくるような環境を整えることが一番必要なことである。 ・ なお、「アイデア」を出させるための環境とは、研究開発テーマや研究期間の自由度が挙げられる。やはり、好きなテーマや得意分野の仕事ができるからこそ、良いアイデアが生まれるのだと考えており、会社の利益になるからといって全く知らないテーマを押し付けられたり、強制させられたりすると、新しい発想やアイデアなど殆ど出ないと思っている。
	<p>JF13 (国籍：ベトナム、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アンケート項目総て重要であるが、金銭的処遇が最も重要である。研究開発に真剣に取り組む、社会に役立つ製品を仕上げ収益をあげることができれば、自分と家族及び従業員の暮らし向きも良くなる。暮らし向きを良くしたいという動機である。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 代表取締役として、資金繰り、製品開発及びビジネスの進め方に関わるアイデア、そして最も重要なものは人脈である。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ニーズに応えるアイデアが出ることに尽きる。これを醸成するために、問題意識を共有している人が集まって意見交換することが有効である。大学発のベンチャーをやっているので、研究室のOBの人と議論する機会がある。研究室を卒業して社会で活躍し多くのニーズに触れているOBの方々とのディスカッションの中から、思わぬアイデアが飛び出してくることもある。 ・ アイデアを出し、それに基づく特許を取得し、それを商品化に持ち込

	み、しかるべく収益を上げ、経済的に豊かになることを目指すインセンティブを強く持って仕事をするのが、優れた発明に繋がる。
その他	<p>JF7（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究が好き。研究に取り組むこと自体が好きで、それができることが大きな動機となっている。また、社会的認識が高まることが大きな動機となっている。 研究で特に魅力に感じていることは、何か社会の問題に直面したときに、それを解決する、エンジニアリングのひとつとしてリモートセンシングやGISを生かすことができること。社会問題に対する事例としては、震災や砂漠化への研究が挙げられる。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究では、研究者の人数、研究予算は重要な要素。 大学から日系メーカーの研究所に移動したのは、アカデミックの環境を変えてみたかったから。より現実的な課題について取り組むため、企業への就職を考えた。 なぜ日系メーカーの研究所かといえば、その日系メーカー研究所には公園のような環境があったから。研究に取り組むにはとても良好な環境だった。 当時の教授と話したとき、その日系メーカーの研究所が良いところだという話をしてくれた。 会社のネームバリューは大事だった。当社は世界的に有名で、自分の価値を高めてくれるものである。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究予算は非常に重要で、良い研究結果に繋がる。 会社で得ている予算は非常に競争的なもの。ビジネスの部門ごとにプロジェクトの取り合いとなる。 仕事では発明が必須で、特許の出願が求められている。 会社でのビジネスをよく理解しないといけない。会社の要求を満たすような発明をすることが必要。 会社では、幾つかは守りの特許として出願することもある。

図表Ⅲ-3-12 国内在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JJ8（勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> 新薬の開発などの基礎研究の領域は、1990年代後半までは自社で扱って

	<p>いたが、その後ベンチャーへの投資に移った。現在は、ベンチャーへの投資のモデルはほぼなくなり、大学との共同研究が主眼になりつつある。製薬ベンチャーは良いのが出てこないという認識がアメリカの業界内では共通認識になっている。</p> <p>JJ10（勤務先：日系大学、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 知的好奇心、問題解決等の達成感が重要である。 ・ 特許報奨も意識はしていた。非金銭的な報奨（表彰等）は、自分の発明を認めてくれたということで重要である。金銭的は報奨は大した額ではなかったの、自分にとっては金銭的なものより意義があった。 ・ 金銭的処遇は全く意識していなかった。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 知名度、社会的評価の高さは会社の良さの尺度でもあり、重要と考える。知名度、社会的評価が高い会社は、長く存続している優秀な企業であることが多く、従って、研究開発や処遇も良いであろうと推察されるし、会社としての安定感もあると思う。 ・ 会社を選ぶ場合は金銭的な処遇も重要。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 処遇や報奨があるからと言ってよい発明が出るとは思わない。お金を出すことで良い発明が出るのではない。 ・ 研究者の能力とチームワークや、研究レベルの高さが重要である。優秀な研究者を集め研究のレベルの高さを保つために研究環境や処遇は必要であるが、あくまでも手段である。
<p>電機・ 精密機械</p>	<p>JJ3（勤務先：日系団体、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 作ったものが世の中で使われること、具体的に役に立っていることが重要。そうでないと、研究のための研究になっていってしまう。 ・ 「金銭的な報酬」もモチベーションのひとつ。「自分の名声・誇り」もあるだろう。 ・ 設備などの職場環境は、良いに越したことはないが、良すぎるのは良くない。環境が悪いほうが、創意工夫をするから発明に繋がることもある。発明は1%のひらめきと99%の努力であり、アイディアから生まれる発明は妄想から生まれるとも言える。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「優れた」とは、学術的か、商業的か。優れた発明とは商業的なものし

	<p>かない。なぜならば、発明とは integration する、組み合わせるものだが、大学は、発見していく、分析・分解していくところであるところであるからだ。知的財産は経済活動である。従って、優れた発明とは、商業的な価値がいくつあったかによる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 色々なものに幅広く適用されるものと言い換えることができる。エジソンが蓄音機を作り出したように、優れた発明をする人は何のために使えるのかを考えないといけない。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現状、制度を含めてまったくだめだ。会社もだめだが、技術者そのものが覚醒していない。立場が上の者は危機感がなく、皆、誰かが守ってくれると思っている。覚悟、自覚、熱意を持っている人が出てくるべき。
	<p>JJ4 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ テーマは会社全体の大きな方針と自分の知識が合致したときに、もっとも動機が高まる。 ・ 具体的には、「所属組織の業績の向上」、「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」、「社会の困難解決に役だっているという実感」が重要である。 ・ もともとは工場にいて開発から距離があったので、自分の昇格よりも、重要な研究開発テーマがあることが重要である。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「研究テーマの自由度」がもっとも重要である。自由に研究をし続けたい。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分以外の知見が得られることが重要である。自分とは異なる、全く違う知見が得られることが優れた発明を生み出す。 ・ 直近で特許を出したときも、別部署の担当者の知見が入ったことにより実現した。
	<p>JJ5 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社内の報奨金は、大きな金額ではないので、そこまでの動機にはなっていない。 ・ むしろ、「所属組織の業績の向上」、「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」、「現実的な問題を解決したいと思う願望」、「社会の困難解決に役だっているという実感」が動機として強い。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ テーマは会社全体の大きな方針と自分の知識が合致したときに、もっとも動機が高まる。 ・ 具体的には、「所属組織の業績の向上」、「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」、「社会の困難解決に役だっているという実感」が重要である。 ・ もともとは工場にいて開発から距離があったので、自分の昇格よりも、重要な研究開発テーマがあることが重要である。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「研究開発組織のチームワークの良さ」が、もっとも重要である。初期の発明の種は大したことがなくても、チームで改良する中で、優れた発明になる。
	<p>JJ6 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「お金」は重要な要素。管理職としての「昇進・昇格」はむしろ避けたいと考えている。部長などは会議ばかりで疲弊しているように感じる。もちろん、自身は参事職（管理職）として事業計画の立案には協力はする。しかし、エンジニアとしては予算獲得やコスト計算といったことは管理職に任せ、役割部分担を明確にすることで、発想・検討・考案・具現化に集中させてもらいたい。 ・ 「社会的名声」についてはそんなに重要とは思っていない。 ・ 「所属組織の業績の向上」はある。組織のみんなの給料を上げてあげたい。自身の技術と発明で組織全員の給料を上げたいと考えている。 ・ 「現実的な問題を解決したい」という願望はない。設計・量産における課題は、チームメンバーで解決できるだけの実力がある。そういったメンバーのさらなる実力の底上げや、発想力強化のために、もっと先の課題や目標を考える時間を取りたいと考えている。 ・ 「社会の困難の解決」に役立っている実感はある。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「上司」である。良い発明ができたときは、必ず良い上司がいる。上司が理解してくれていないというときは、組織全体で良いものは出ない。管理職は「新規事業創出」、「何かアイデアはないか」ということをしきりに言うが、その体制も人材育成もなされていない。実際に、私が取り組んでいる新規エネルギー関連のプロジェクトも、特に人的・金銭的バックアップがあるわけではない。その状況でも好奇心から研究を進められる人は良いが、なかなか動けない人が多いと思う。 ・ 良いリーダーというのは、話したときに、新しい観点や気づいていなか

	<p>った角度からの意見をさっと言ってくれる。そこから発想に繋がる人が多い。「感度の良い人」と言えるのだと思う。同じようなレベルの人と話しているとプロセスが進んでいかない。自分が説明しているだけになってしまうようだと言えない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算」とか「設備」はそんなに重要ではない。偉そうに言えば、上を説得して環境と予算は獲得できる自信がある。「勤務形態の自由度」も関係ない。 ・ 「事務作業の少なさ」は重要。私の職場環境では「考える時間と環境」が乏しい。全員で考えていると業務が進まないの、選抜したメンバーで考える“組織”を作り、手法と発想力を身につけて、元の職場に戻るということを真剣に検討した方がよい。 ・ 強いて挙げるとすれば、「評価の透明性」は重要。ただ、評価はきちんと評価できる人がしないと意味が無く、きちんと評価のできる課長クラスの人材が少ない。部長クラスではわかっているような印象はある。 ・ 評価軸の評価が薄く、クリエイティブな設計が評価に反映されていない。例えば、設計ミスがトラブルに繋がり、突発対応で残業していることが、遅くまで頑張っていると評価される。何世代も使い回すことのできるクリエイティブな良い設計は、トラブルがないので無駄な残業がないが、トラブルがないと目立たないので、その功績が評価に繋がらない。
	<p>JJ11 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報産業の米である LSI 新技術などの開発に多大の興味がある。その実現には、多大の資金と研究インフラ、高度の専門家と協力できる環境が安定して得られるかどうか勤務先選定の最優先条件。そのような環境が得られれば、給与はそれに見合ったものとなると考えており、給与は重要であるが勤務選択時の重要項目では無い。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大型資金と研究インフラ、高度の専門家と協力できる環境が安定して得られれば、それでよい。その結果として、しかるべき研究成果を得て、勤務企業に新事業創生と言った寄与が出来れば、長期継続して勤務するための強い動機となる。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業研究者の存在価値の一つが先行特許取得であり、その意義の理解と自身の技術成果の証でもある特許取得への意欲が重要。結果として、特許報奨制度などにより、補償されることは賛成である。職務発明も発明者の権利が強いことは特許出願件数確保には有利である。特許の質は別

	<p>との考えもあるが、まず、件数増大を図ることは重要で、そのためには出願段階からのきめ細かい報奨制度は効果が有ると思う。</p> <p>JJ12（勤務先：米系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所属組織が成果を挙げて社会に貢献することに関わりたい。それによって、知的好奇心を満たし、問題解決の充足感を味わうと共に本人の名誉を得たいからである。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織に対する社会的評価、良好な人間関係、金銭的な処遇、評価の透明性、目的を実現出来る研究予算・設備・レベル。これ等があつて初めて安心してかつ意欲をもって勤務できると考える故。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 前項と同じように良好な人間関係、金銭的な処遇、評価の透明性、目的を実現出来る研究予算・設備・レベルに加え、研究者技術者の能力の高さ。能力がなければ何もできない。 ・ 組織として成果をあげること、そしてそれに応じた金銭的処遇・地位の向上。組織としてポテンシャルを上げることが何をすることも重要である。また、金銭的処遇・地位の向上は研究者・技術者のインセンティブになる。 ・ 発明をし次いで論文にまとめることにより、このようなことを実現した人物という本人の名誉を獲得したいという意欲。名誉欲はインセンティブの根源であると考えている。
自動車・輸送機器	<p>JJ9（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究所で働いているゴールは車に載せること。多くの方は、モノ、形にしたいという思いを抱いている。自分の作ったものを車に載せたい、それが売られているところを見たい、と考えている。 ・ 正直なところ、例えば経営側だったり、同じ技術者でも他社ではもっと良い給料をもらっていたりといった事例があつても、金銭的な給与をきっかけにして転職する人はそんなに多くないと思う。そもそも給与が高いということが、何を示しているのかよくわからない。瞬間的な評価だと考えている。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者として嬉しい瞬間は、良いデータが出た時。付随して特許になるという点もあるが、研究の成果として、耐久性が良くなった、性能が良くなった、単純なそういうところが嬉しい。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仮に、研究チームとしては良いデータが出たのに関わらず、他者から評価してもらえていないという状況があるとする。私自身の考えでは、それは気にはなる。お金を貰って仕事をしている以上は、筋道通った仕事の仕方をしたい。研究所の人間は、研究に対して信念を持っている人が多いと思う。自信をもっている。評価されないときは、なぜかということ、上司を通じて話をできる風土がある。マネジメントサイドでは、定期的に各研究チームが機会を設ける機会もある。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中国の制度のように、発明の権利が個人に帰属されない、発明のインセンティブが個人にない場合は、特許の件数は減るだろうと思う。社内で発表するとか、技術報告書を書くという機会があっても、社内で報奨制度がないと特許の申請件数は著しく減るだろう。特許の申請は技術報告書を書くのとはレベルが違い、手間がかかる。逆に、報奨がちょっとした額でもそれが倍になると、ものすごいインセンティブになるはず。 ・ 特許は瞬間的な成果なので、給与が昇給してしまうのはおかしいと思う。1件出すといくらの報奨がもらえる、という形のほうがわかりやすい。
<p>医薬</p>	<p>JJ2 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発に取り組む上での動機として、「金銭的な処遇 (給与、年収)」は、企業で働く上で重要であるが、「職務発明に対する金銭的な報酬 (発明報奨金) や「事務作業の少なさ (助手、秘書、アシスタントの配置)」の重要度は最も低い。 ・ 製薬業界では、特許が製品化された場合、数百億の売上になる。しかし、多くの特許はすぐに商品に結びつくとは限らない。特許が製品化された場合には報奨金として、売り上げの 0.0 数パーセントが与えられ、金額としては非常に大きいですが、直接的なモチベーションになりにくい。 ・ 現場は、チームとしてプロジェクトを達成し、結果、企業理念の達成することに喜びを感じる。よって、プロジェクトの達成による評価やボーナスなど、タイムリーな評価のほうが重要である。 ・ 「金銭的な処遇 (給与・年収)」と並んで、非金銭的な報奨は重要である。同社では、社内報などで「誰が、どんな発明をして、現在のヒット商品となっているか」という内容を社内で知らしめている。功労者を称える行為は是非やるべきである。 ・ 「社会的な名声」は、人に依るかもしれないが、あまり関係ないのではないか。

	<p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究所は流動性が低い。同社は、福利厚生は他と比べても良く、女性でも育児休業の制度を使って二人目を出産する研究員もいる。 ・ 外資の製薬会社が日本国内の開発拠点をたたむ際に、研究者が日系に移ってくることもあるぐらいで、移動は少ない業界である。 ・ 組織で勤務し続ける上では、社が目指す企業理念や方針、金銭的な処遇、非金銭的な処遇は重要である。ただし、金銭的な処遇でも発明報酬は上記のとおり重要ではない。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ マネジメント力も含めて、研究の業績をタイムリーに複合的に評価することが重要である。成果主義がはやっているが、製薬にはあまり当てはまらない。 ・ 製薬は、一人でやれることはあまりなく、チームプレイである。例えば、ドラッグデザインなどは、チーム方針があるものの自分なりのアイデアで裁量があるが、製薬の研究員の場合、一匹オオカミはありえない。
	<p>JJ8 (勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 臨床開発に関わる人は、生の患者さんの声を聞く。この患者さんにはこういう薬を必ず出さなければいけないという気持ちになる。臨床試験は特許にならないが、論文の形で医療機関の先生と一緒に発表をする。逆に言えば、特許にならないため対外発表をすることがきる。それがモチベーションとしては大きい要素になる。当然、発表の実績は人事評価にも繋がってくる。 ・ 基礎研究に関わる人は、自身の研究内容が一番初めに商品となると嬉しい。しかし多くの場合、医薬品の開発は長期の時間が必要となるため、特許をとったまま製品までは至らないことが多いのが実情。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 給与という点では、製薬業界では外資企業と日本企業との大きな差はない。一時期は外資のほうが内資より高いと言われたこともあるが、それほど変わらない。日本とアメリカとの比較では、確かにアメリカのほうが給与は高い。少なくとも私が勤務していた当時（2002-2011年）は高かった。しかし、お金が欲しいから外資系・海外の職場へ行く、とはならない。研究の自由度とお金、その二つが主たる要素になっているだろう。 ・ 会社が、周囲の環境に柔軟に対応しようとするか、方針を買えないでガッチリ固く進むか。どの程度なのかによって会社のカラーは違う。今の

	<p>会社はどんどん方針が変わっていく、それに魅力を感じる人がいる一方、変化についていけない人もいる。基礎研究所の縮小も関係がある。日本企業は研究開発に頑張っって投資しているが、あまり長くは続かないのではないかと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チームワークも重要である。一人では研究開発はできない。ある個人があまりにベンチャーマインドが強くてもチームが成り立たないし、組織の縛りがきつくても良い研究はできない。自由度と縛りのバランスが企業には重要。あと、研究資金が必要。
	<p>JJ13 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発に取り組む上での動機を重要性の順番で挙げれば、まず、①「現実的な問題を解決したいと思う願望」、次に、②「プロジェクトチームの成果への貢献」、③「社会の困難解決に役立っているという実感」、④「生活のベースとしての金銭的な処遇（給与、年収）」、⑤「社会的な名声」、⑥「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」、⑦「職務発明に対する非金銭的な報奨」の順番になる。 ・ 重視している事項を上記の順番で掲げた理由は、製薬企業における一社当たりの年間の医薬品開発に係る発明件数は100件未満で他産業に比べて少なく（従って、研究者の一人当たりの生涯発明件数も少ない。）、また、発明が直接、医薬品の上市につながるケースも極めて少ないので、職務発明による製品化の成功における金銭的な報奨制度を設けても活用されるケースが稀である。職務発明に対する金銭的報酬よりも、研究員の精神的価値観の醸成と生活のベースとなる給与、年収等のレベルに反映する報奨を重視している。 ・ 職務発明が医薬品上市につながるためには、多くの製品化プロセス（薬理、安全性確認等の非臨床試験研究及びフェーズ1から4までの多くの医薬・医療関係者が関与する臨床試験、生産技術開発等）と10年規模の年月を要するので、多くの研究開発関係者の努力の結集が必要である。従って、原点的な発明者ばかりではなく、関係者も含めた研究開発インセンティブが必要と考えている。その考え方に基づいて、当社内に発明者・関係研究者を総合評価した研究開発特別インセンティブ制度を設けている。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織で勤務し続ける上で重要なことを順番で挙げれば、まず、①「評価の透明性」、次いで、②と③の「研究予算の充実」と「研究設備の充実」、④「研究レベルの高さ」、⑤「研究テーマの自由度」、⑥「国内外留学な

	<p>どの能力開発の機会の充実」、⑦「社外専門家との提携（日本・会社のガラパゴス環境の打破）」、⑧「社風（部下の意見に上司が耳を傾けること）」の順番になる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の順番を掲げた理由は、まずもって研究員の業績・貢献度の評価には、透明性・公平性がベースであり、研究環境の充実とやる気の醸成が第一と考えるからである。 ・ また、医薬品開発は原点的発明の時点でその製品化成功を予測し難い。医薬品の開発・製品の上市は、他産業でみられる、例えば、青色ダイオードの発明のような、発明即製品化と直結しやすいタイプのものではなく、発明が具現化するには、10年がかりの長い薬理薬効・安全性評価等の非臨床研究と臨床試験等の製品化プロセスを経てなるものであるから、職務発明に即、金銭的な報酬を直結させる制度は製薬産業のような医薬品の研究開発の実情にはそぐわないものであると思っている。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優れた発明を生み出すために重要なことを順番で挙げれば、まずもって、①「研究者・技術者個人の能力の高さ（鋭い奴が数人居れば突破力がつく）」、次いで、②と③「研究予算の充実」と「研究施設の充実」、④「研究テーマの自由度の高さ（マネージャーの裁量で人を見て自由度の付与）」、⑤「社外専門家との共同研究」の順番となる。 ・ 上記の順番を掲げた理由は、医薬品開発の成功の有無は、少数の傑出した研究者のアイデア等のヒラメキとそれを支援・具現化する一群の協働研究員・技術者の集団の団結力に基づく成果に依存するからである。このような観点から、社内の研究開発機能がガラパゴス化しないように社外の専門家と連携した共同研究開発活動にも研究資源を傾注している。
	<p>JJ14（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ①知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感、②現実的な問題を解決したいと思う願望、③社会的な名声（評価）、及び④社会の困難解決に役立っているという実感等の事柄に重きを置いている。上記の4要素を最上位とするが、特に、①の「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」をもっとも重要視している。 ・ 研究には知的好奇心が最も重要なドライビング・フォースだからである。また、研究が社会の現実的な課題に貢献することに研究者の喜びである。 ・ 職務発明に対する金銭的・非金銭的な報奨もそれなりに重要視している

が（ランク4）、現実味になると関心は低い。これは開発期間の長い医薬品開発に特有な現象であると思う。

- ・ 医薬品開発と上市には多くの時間がかかる。非臨床研究に約5年、開発（臨床試験）に約5～10年、併せて約10～15年、場合によってはそれ以上の時間がかかる。研究員の会社研究期間中に自分の発明が医薬品上市に直結する経験を有する者は極めて少ないのが現状であるので、職務発明に関わる報酬制度等について関心はあるが、多くの場合それほど重要視はされていない。
- ・ 組織に大きな利益をもたらす発明には特別な報奨が必要であると思う。それには、①研究費の大幅な増額や研究自由度の拡大、②報奨金及び③表彰などの名誉的なもののいずれも重要であるが、②がもっとも現実的と思う。会社でも②のケースでの職務発明規程が整備されている。

【組織で勤務し続ける上で重要なこと】

- ・ 組織で勤務し続ける上で重要なこととして最も重視しているのは「研究レベルの高さ」と「研究のテーマの自由度の高さ」である。
- ・ 研究レベルの高さがなければ、世界の創薬競争に勝ち抜いて行けないからであるし、その高さを極め、かつ維持していくには、研究における自由な発想が大事だからである。
- ・ ついで、「研究予算・設備の充実」と「職場における雇用の安定性」である。
- ・ 「社会的な名声（評価）」も重要視しているがそれは研究成果の結果としてのものであるから二次的なものである。
- ・ その他の要素もそれなりに重要視しているが、社風については、重要度は普通である。これは合併を繰り返したせい、出身母体によって文化が異なるのが当たり前の環境になっているので違和感を持たないからであろう。

【優れた発明を生み出すために重要なこと】

- ・ 優れた発明を生み出すために重要視していることは、①「研究員・技術者個人の能力の高さ」、②「研究開発組織のチームワークの良さ」、③、④「研究予算・設備の充実」、⑤「研究テーマの自由度の高さ」、⑥「研究開発の目標の高さ」である。
- ・ 最も重要視しているのは、①の「研究員・技術者個人の能力の高さ」である。優れたアイデアの閃きがすべてのブレークスルーの基であり研究の始まりである。これを基軸に研究サポート陣が敷設されるからである。これまでの経験から、創薬研究では個人能力の高さが創薬の研究リーダーの素養と深く関連していると思っている。その基礎には⑤「研究

	<p>テーマの自由度の高さ」、⑥「研究開発の目標の高さ」は必要であると思う。</p> <p>JJ15（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」、「現実的な問題を解決したいと思う願望」、「プロジェクトチームの成果への貢献」、及び「社会の困難解決に役立っているという実感」の4要素を最上位に、ついで、「社会的な名声（評価）」、「所属組織の業績の向上」、及び「事務作業の少なさ」の順で重要視している。 ・ 研究者はまず研究者であり、その次に所属企業の従業員であるとの位置づけで研究を行っている。従って、まず第1は知的好奇心を満足させることであり、それが最大の関心事がある。 ・ 職務発明の報奨に関しては、ほとんど重要性を感じていない。医薬品開発の場合、研究者が職務発明の報奨に恵まれる機会が稀だからである。ほとんどの研究者は自分の研究の成果が医薬品上市に直接的に結びつく経験をしていないからでもある。これは医薬品研究開発の特殊性から由来するものと考えている。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織で勤務し続ける上で重要なこととしては、「研究レベルの高さ」と「研究のテーマの自由度の高さ」であると考えている。現在、勤務時間の20～30%程度の自由裁量時間を得ている。 ・ ついで、上下隔たりの無い活発な意見交換ができる自由な組織風土が重要であるであると思っている。これは、ロングレンジでかつ多岐に亘る研究開発を必要とする医薬品の開発とその新薬の上市には、関係する広範な研究者・技術者群の緊密かつ良好なスクラムが必要だからである。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優れた発明を生み出すために重要なことは、「研究開発組織のチームワークの良さ」と「研究テーマの自由度の高さ」、「研究開発の目標の高さ」、及び「研究予算・設備の充実性」が必要である。これは、世界の製薬企業・ベンチャーとの激しい競争に勝ち抜くためである。 <p>JJ16（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 病気を治すという使命感から①「現実的な問題を解決したいと思う願望」と②「社会の困難解決に役立っているという実感」を最重要事項として研究開発を行っている。 ・ 職務発明に対する金銭的報奨についてはそれなりに重要視しているが、
--	---

	<p>非金銭的報奨に関しては、研究開発の動機としてはあまり重要とは思っていない。</p> <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ①「研究レベルの高さ」を最重要視して、研究開発活動を行っている。競争の激しい新薬の研究開発に勝ち抜いて行くには、トップレベルの研究でなければ話にならず、また役に立たないからである。 ・ これには、イノベーションを経営の基盤として重要視する会社の価値観・文化（社風）が必要であると思っている。 ・ 職務発明に対する金銭的報奨はそれなりに重要であるが、非金銭的報奨はあまり重要とは思えない。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まずもって「研究開発の目標設定の高さ」が重要である。世界の創薬メーカーに伍して行くには目標設定の高さが無ければ話にならないからである。 ・ ついで、目標をクリアする原動力となる「研究者・技術者個人の能力の高さ」と「研究開発組織のチームワークの良さ」が必要になると考えている。 ・ 「研究テーマの自由度の高さ」や「研究設備の充実」も重要であるが、これらは研究者等の能力・やる気等を引き出す仕掛けのようなものであると思っている。 ・ ここでも、職務発明に対する金銭的・非金銭的報奨に関するものは、上記のものに比べればさほど重要なものとは言えないものと思っている。
	<p>JJ17（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者として最も高い動機は「現実的な問題を解決したいという願望」と「社会の困難解決に役立っているという実感」であると思う。私にとっては、社会的に貢献できる事柄が一番の意義ある動機であり、研究者の満足の源であるからである。 ・ 次に、「所属組織の業績の向上」、「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」及び「プロジェクトチームの成果への貢献」が同じ程度に位置する。当然、企業組織であるから企業業績は大切であるし、研究者の好奇心の満足度等も生きがい論として重要視しているが、これらは会的貢献をするためのベース的位置づけであると思っている。 ・ この後に続いて「金銭的報酬（給与、年収）」、「昇進、昇格などの地位の向上」及び「社会的名声（評価）」がくる。これはそんなには重要視してはいるが、ある程度満たされればよいと思っているからである。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「職務発明に対する金銭的な報奨」及び「職務発明に対する非金銭的報奨」は動機としては全くといっていいほど重要視していない。この動機・目的で研究するのはナンセンスに近いものであると思っている。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最上位に位置するのが「研究レベルの高さ」と「研究テーマの自由度」である。良い研究をしたい、満足度を達成したいとの意欲にとっては、研究レベルが高くなければ話にならないし、独創的研究を遂行できる研究の自由度が高くなければならない。この2つが研究開発の両輪である。この両輪を大きく育むのが組織の風通しの良い風土であると思っている。風土は社風ともいえるが、このよりよい基盤（ベース）がなければ独創的な研究・発明は派生しないと思っている。 ・ 現在の日本の研究風土はプロトコール型（又は、アメリカ流のマニュアル型）で組織の狭義のミッションの中に封じ込められており、組織間・研究室間の壁が厚く、研究者の自由な交流が阻害されている。ここに極めて大きな問題があると思っている。 ・ 職務発明に対する金銭的・非金銭的な報奨は研究及び研究者にとっては、ほとんど問題にならない程度の位置付けのものであると思っている。これは、「研究レベルの高さ」と「研究テーマの自由度」から必然的に招来する結果であるからである。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最上位に位置づけられるものは「研究者・技術者個人の能力の高さ」である。これが独創的切り口・突破口を切り開くものである。このような個人の能力を育み・支援するベースが「研究テーマの自由度の高さ」と「研究開発の目標設定の高さ」にあると思っている。総合的にはその組織・会社の風土・社風に基づくものと思っている。 ・ このような、風土・環境を醸成するものとして金銭的処遇、研究開発組織のチームワークの良さ、周りの従業員の協力、研究予算・研究設備の充実等がある。 ・ 職務発明に対する金銭的・非金銭的な報奨の研究開発遂行のインセンティブはほとんど働かないと思っている。従って、これを求めて研究開発をする研究者はいないと思う。特に医薬品開発のような、ロングレンジ、かつ非臨床研究、臨床試験研究等の広範囲なジョブを全て一気通貫に携わる研究者はほぼ皆無であるので、尚更である。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>JJ7 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ある程度は金銭的な処遇はあったほうが良いと思う。ただ、それより重

	<p>要なことは、自分が面白いと思うことをやって、それを解決することだ と思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明に対する報奨は、お小遣い程度であるが会社の制度としては存在している。実質的には、本当に会社にとって利益があるのなら、ポストの付与や昇進などで会社に対応することがある。金銭的なものや報奨は一時のものだが、ポストはそうではない。自分自身はポストで評価される方が嬉しい。 ・ 仮に、研究成果をポストで評価されるとしたら、自分は、今の研究分野と兼任し、事業との連携部分を担いたい。新会社の顧問になるとか、発明が出たら手を離れていくのではなく、何らかの形で関わりたい。自分自身で事業を完璧にマネジメントできるものではないことはわかっているが、研究レベルでやってきたことが活かせるようポジションはあると思う。各事業部の営業の経験を研究にフィードバックしながら更に良い研究を進めるためには、営業と研究の間に入る人が必要。今の会社にはそういうポジションがないが、自分がその役割を担いたい。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 入社した後、想定と現実が違うときがある。今の会社はそうではないが、上司が仕事を制限することがある。自由度・許容性を持って働きたい。自分のアイデアでこう進めたいというのがあるのに、それをやらせてくれないのはストレス。やりたいことに対して、いいよ、と言ってくれる環境が重要。 ・ 給与面の条件は、ある程度はあるが、大抵は組織で決められている規定がある。私の場合は概ね規定の上限を出してもらっている。もっと高い金額を出しているところもあるが、あまりこだわっても仕方ない。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <p>現場に近い部署との連携が必要。研究と現場は別物。いくら研究の分野から発した声から、現場・事業部が動くようにしないといけない。うまく研究から事業化まで通じるようになると良い。</p>
その他	—

図表Ⅲ-3-13 米国在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>U2 (勤務先：米系大学、勤務地：米国)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカのすごいところはすべてが独立採算制で、インセンティブの設定がうまい。例えば事務の人は研究室が稼いできた研究費で雇われているため、彼らは研究室が次の研究費をとれるように全力でサポートして

	<p>くれる。そのため科学者の雑用が圧倒的に少ない。研究室でお金がなくなると事務の人からどんどん切られていくので本気になる。逆に日本は、事務の人は公務員のように終身雇用になっている。</p>
	<p>U9（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 5年後に何が流行ってそうか。流行っていない技術をやろうと思ったらお金は出ない。言い換えれば、5年後でも大丈夫そうな技術ともなるか。 ・ 誰にでもできる仕事だとクビになってしまう。時々によってマーケットが必要としている人材は違うので、それに沿うような人材でないといけない。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人間関係、チームワークは重要な要素。これまで働いてきた中では、ボスも良い人だったし、良好な関係だった。 ・ 日本との違いで言えば、アメリカではワークタイム内にビールを飲もうと上司が言い出すと、そのビールを用意するのは上司。部下指示してやらせるようなことはない。いわゆるパワハラのようなことはなく、仮にあったらクビになってしまうだろう。 ・ 上司からの説教もない。ロジカルに「何がしたいから何をしてくれ」という話になる。ゴールが設定され、その期間で取り組んで欲しいと言われることをすれば良い。 ・ 人間関係が重要なもうひとつの理由は、就職・転職の面接の際に人づいで話が行くことで、面接を2ステップ程度飛ばすことができるから。 ・ 給料も重要な要素。給料が下がっても転職したい理由になるのは最新の技術で学びたいというようなときだが、ITの場合はそういった技術にはお金が同時についてくることが多い。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 色々手を出すこと。業務内外で色々なことをして、人に評価されること。他人と一緒に仕事をするのは良いが、既に他の人がしていることを真似てすることは良くない。 ・ 会社で困っていたことを解決するようなツールを開発するなどすると、社内では評価される。今まで10時間かかっていたものが8時間でできるといったもの。
	<p>U10（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 重要な要素はどれもあるが、一番の動機は良いもの、ロジック的に美しいものを作りたいという思い。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 次は周囲に認められること。凄いぞと言われるようになれば良い。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 重要なものは、一緒に働く人が、筋の通る話をすれば筋が通るような人。優秀さとコミュニケーションがとれることの両方。 ・ ある程度チャレンジングな、考えなければわからない、頭を使わなければできない課題を与えてくれるところでやりたい。誰でもできるだろうということをやっているだけでもプライドはくすぐられない。 ・ 日本 Y 社と Y 社本社は、組織としても別会社になるので、転籍ではあるが転職に近い。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ しっかりと勉強すること。本業のみしては、得てして単なる作業になってしまい、そこには新しい発見はない。 ・ リフレッシュしてクリエイティブでいることも大事。体を動かすようにしており、空手、ロッククライミング（ボルダリング）、ランニングなどを趣味にしている。
	<p>U26（勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去の米国の勤務経験について）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 若いころは自分の専門の新しいことに興味があり、「現実的な問題を解決したいと思う願望」に興味があった。しかし、主任研究員（課長）になるくらいから、メーカーにおける研究とは何なのかを考えるようになり、研究成果の事業化に興味が出てきた。 ・ 金銭的処遇は当然あった方が良いが、研究をしている時にそれを考えたことはない。成果を挙げたら当然金銭的処遇も良くなりとは思っていたが。 「職務発明に対する金銭的報奨」にも興味はなかった。発明は研究全体の中の一つであり、それを取り出して評価するというよりも、全体の中で評価して欲しい。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「研究予算、設備等の研究環境」が重要である。これは、研究をしていく上で基盤となるので、とても重要である。 ・ 「会社の知名度・社会的評価」が高い会社にいると、社外の関係先に細かな説明しなくても理解して貰える利点があり、仕事をしていく上でやり易いと云うことはある。ベンチャー企業を経験した者としては、ベンチャー企業の発展を阻害すると云う意味で、看板で評価する日本特有の風土を好ましいものとは思わないが。 ・ 金銭的処遇も大事ではあるが、それが一番ではない。「研究開発に取り

	<p>組む上での動機」に関する質問で回答したように、あくまでも結果としてついて来るものである。また、発明を特に取り出して評価・報奨する必要は感じない。全体の成果の中で評価して貰えばよい。</p> <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀な人材と研究環境である。平均的な人をいくら集めても駄目である。How to make に優れた人材だけでなく、What to make の能力があると言う意味での優秀な人材も評価すべきである。研究者も What to make の能力持っているのが好ましいが、特に、研究リーダー、研究部長には必要な能力である。日本の研究機関に抜けている視点であると考えている。 <p>研究環境はあるに越したことはない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的な処遇は発明のインセンティブにはならない(少なくとも自分にとっては)。しかし、優秀な人材を集める手段にはなると思う。発明に対する評価は、一般の評価・処遇の中で考慮すればよい。
	<p>U27 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的な処遇は生活ための最低限のベースとして重要。難しい問題を解決することが生きがいなので、知的好奇心を満たせるテーマを担当できることが最も重要と考えている。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ LSI 開発は根気と時間が必要な仕事なので、会社に事業を継続するだけの体力がないと仕事を完成できない。また、新しいことに挑戦できる社風、人間関係が重要と考えている。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発者の能力の高さとチームワークの良さの二つが新しいことに挑戦し、成果(特許も含めて)を出すためには必要と思う。
<p>電機・ 精密機械</p>	<p>U1 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自由度が大事。また、クリエイティブなことをするにはスピードが必要で、チームの規模と関係が強い。小さいチームの方がもちろんスピードは速い。 ・ 私が何故アメリカに来たかという、優秀な人の数人でチームを組めるため。大きい会社では優秀な人を集めたチームを作ることは難しい。小さなグループで世界最先端を目指すには、何よりも優秀でないといけない。 ・ Ph.D.をとった人の多くは、大きな会社に入る。今は、そこで組織の限

	<p>界にぶつかって、ベンチャーに入ろうとなるかもしれない。</p> <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 一言で言うのは難しく、考えるにはフレームが必要。組織ですか、組織以外かで考える。一般論としては、大きな発明をする人は組織に適さないとよく言われる。しかし、組織の定義が大事。ベンチャーは組織だが、アメリカでは普通の日本人が作るベンチャーとは違う。分野が細分化された今、事業を一人ですることは難しい。ベンチャーという枠組みで、2-4人で作る。違った才能を持つ人が集まっていることがベンチャーの強み。 ベンチャーでは、まずスピードが違う。それと人のマインドセット。大きな組織のR&Dがうまくいかないのは、スピードと、組織内の人の目標が一致していないというマネジメントの問題のふたつ。大きな企業でうまくいっているのは、目標が一致している会社である。
	<p>U3 (勤務先：米系大学、勤務地：米国)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> アメリカの研究開発の分野では、お金を増やす、ビッグマネーを手に入れるという人と、技術的な関心でやっている人とがいる。目立つのはベンチャーを興す人だが、技術者、Geekのような人もいる。組織の違いか、個人の違いかは一概に言えない。 お金を求める人は起業することが目的になる。スタートアップの人が集まるような人は、ワンアイデアで議論しに来て、学生でも卒業したらどんな会社を興すのかというような話をしている。 西海岸の印象としてはGeek、技術に詳しい人が多い。細かいところまで知っている。年代が上でのGeek人もいる。日本の場合は管理職になっていてあまり技術を知らないだろうという世代の人である。 Geekな人はGeek的なことができていると思う。裁量が大きいのかかもしれないが、製品がどう繋がるかわからないけど好きなことを研究している場合が多い。
	<p>U5 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特許や技術は、ナンバーワンのものしか残れない。昔の家庭用テレビカメラの撮像方式は、単管周波数インターリーブ方式で、ワンキャリア方式とツーキャリア方式（自分の担当だった）があったが、技術的な問題でツーキャリア方式は生き残れなかった。その経験から、誰が見ても一番の技術が必要だと知った。 ありとあらゆる技術を知り、それらをさらに深掘りし、一番になり得る

	<p>最適なものを探すことが重要。</p> <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ トレーニングが重要。案として出てきたアイデアを形にすることを、自分でできるようになることが必要である。 ・ 将来（技術動向）を見る力も重要。時間と技術発展は指数関数の関係。いつ頃に何の技術がトレンドの中心になるかを見極めることが重要。予測精度は1年くらいで、10年先まで見る必要がある。今でも10年後のメモリがどうなるかのイメージは持つことができる。 ・ 米国企業の方が、制約なく研究開発を行うためアイデア発想は強い。日本企業は、競合他社の動向を気にしてしまい、斬新なアイデアが出ない。日本企業もアイデア重視の風土を作っていけないといけない。
	<p>U11（勤務先：米系大学、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨金が必ずしもモチベーションになった訳ではなく、サイエンスやエンジニアリングの研究への純粋な欲求がもとにある。自分のやっていることが人様の幸せになるということが一番のインセンティブ。そのときにたまたまお金が必要なときであればお金はインセンティブにもなりうると思うが、一番重要なものではない。 ・ 今はアカデミアなので、特許を出すよりは論文を出す方向。学生にもそういう方向へ指導している。アメリカンドリームを夢見る学生はそれでも良いが。薬学などは別の状況のようだが、エレクトロニクスの場合大学からなにかすごい特許がでるということは今迄はそれほど多くはない。論文の場合は新しい発見が広く社会に行き渡りそれが将来の画期的市場を拓く源になる事は多いので私はそちらを優先する。 ・ 大学では特許を出してもそれ自体への報酬は無い。しかしそれをもとにして起業し大きな富を産む（いわゆるベンチャー企業）のほうがポピュラー。場合によっては大企業が新しいアイデアをもとに従業員のスピニアウトすることを認めることもある。
	<p>U21（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アンケート項目全て重要であるが、強いてどれかと言えば発明報奨も含めた金銭的な処遇と所属組織の業績である。金銭的処遇は自分に対する評価の端的な結果であるとともに、生活の上でも重要である。所属組織の業績は、会社の業績に貢献するという意味で重要であり、所属組織が良い成果を出せば、それにより会社も安定し自分のやりたいことも出来るからである。

	<p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やはり金銭的な処遇が重要。発明報奨も金銭的な処遇ではあるが一時的であり、基本となる収入の方が重要である。 ・ 会社の知名度、社会的な評価の高さは、将来の転職等を考慮して、キャリア形成として重要である。米国では、どういう会社でどのような成果を出して来たかが、次の転職のときに重要な要素となる。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「研究開発に取り組む上での動機」及び「組織で勤務し続ける上で重要なこと」に関する質問と同じであり、金銭的な処遇が一番である。米国では優秀な技術者を的確に処遇する仕組みが出来ていて、良い成果を挙げれば評価され金銭的処遇に反映される。従って、インセンティブとして強く効く。日本企業で働いた経験では、技術者の処遇は十分ではなく、成果を挙げても十分に金銭的処遇に反映されることがない。日本の評価システム（賞与も含めた査定幅）にも関係していると思う。従って、日本では金銭的処遇もインセンティブとしての効果は小さい。 ・ 発明においては、チームワークは重要とは思わない。優秀な研究者・技術者が集まり、お互いに刺激しあい、研究者・技術者個人のレベルを上げていくことが重要と考える。
	<p>U22（勤務先：アジア系米国法人企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特に重視するのは、金銭的な処遇、発明報奨金、所属組織の業績向上、知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感、現実的な問題を解決したいと思う願望、プロジェクトチームの成果への貢献だが、自分の望む研究テーマで会社に貢献できることを最も重視している。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究テーマの自由度、研究予算、設備の充実を重視している（理由は上記と同じ）。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究テーマの自由度、研究予算、設備の充実である。興味あるテーマで会社に貢献できることが自分の大きなインセンティブになっているから。
	<p>U23（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明に対する金銭的な報奨も含めて金銭的な処遇を最も重視している。個人の力が重要だと思っていて、良い成果を挙げた場合に個人がきちんと報われるのが重要だと思う。金銭的に処遇されるということ

	<p>は、自分の実力がきちんと評価されたということでもある。 非金銭的な報奨もそれはそれで重要だと思うが、それだけでは絶対に駄目である。</p> <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「社風」が最も重要である。会社のビジョンにどれだけ共感して働けるかが重要である。会社が目指しているところと自分が目指そうとしているところが一致していないと長続きしないと思う。同じような意味で、企業の社会的な評価の高さも重要と感じる。 「雇用の安定性」は重要性が低い。なぜなら、社会で活躍するには、どこでも通用する実力をつけておかなければならず、そうなれば会社が潰れても困らないから、雇用の安定は重要ではなくなる。 自分が意義のあることをやっていれば「研究予算や研究環境」は自然とついてくると思う。それらは自分の実力の結果であり、それありきではないので、勤務し続けるかどうかの要素にはならない。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「職務発明に対する金銭的報奨」がインセンティブとして重要である。社長よりも高い報酬を得ている研究者・技術者が何人もいるべきである。「個人の能力の高さ」も重要であるが、それ以上に諦めない力、粘り強さが重要である。そのような力を後押しするために、金銭的報奨が効くと思う。同じ観点で、「目標設定の高さ」が大事である。能力は皆ある、どれだけ自分が向上しようと思っているかが大事である。 ・ 「研究予算や研究環境」は「組織で勤務し続ける上で重要なこと」に関する質問と同じであり、結果としてついてくるものである。良い研究環境があるからと言って、よい発明が生まれるということは絶対でない。ノーベル賞を取った多くの人は、恵まれた環境を与えられたエリート研究者ではない。
	<p>U24（勤務先：米系企業、勤務地：日本・米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身興味の手ける技術開発の範囲で、主体的&自由に出来るかどうか判断基準。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在は経営者となったので、そのような業務環境を実現したい。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許取得は重要で、大型技術開発を可能にする大きな資金獲得に繋がる良い特許取得に心がけている。そのため、良いアイデア創出に注力し、抜け道の無い特許取得を心がけている。いわゆるザル特許とならないよ

	<p>う、競争相手に逃げ道を作らない特許取得を心がけている。</p> <p>U25（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 生活をする上で金銭的な処遇は最低限必要。社会の役に立つ研究成果が会社の業績につながれば自分のモチベーションになる。問題を解決したいという自分の願望が所属組織の業績の向上につながるかを重要視している。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 以前の会社で顧客を大事にしない社風があり、不快に思っていたので自分に合う社風が重要と思う。また、評価の透明性、研究予算の充実、研究レベルの高さが研究のやりがいのために必要である。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 所属していた米国の大学で役職にとらわれず、柔軟に人的ネットワークを作り、自由な発想で研究することが良い成果、特許につながることを経験したので、研究テーマの自由度の高さ、技術情報の風通しの良さが重要と思う。また、今の会社で特許を売り込むことの大変さを感じており、発明を社会に還元するため、特許をライセンスする体制も重要である。研究者・技術者個人の能力の高さは発明のベースであり、当然必要。 <p>U28（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> パラメータの最適化によって目的に近づく。与えられた条件の中で、一番良い物を見つける、他の人にはできない良いものを作りたい、という気持ちが強い。
自動車・輸送機器	<p>U14（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 重要視するのは、「社風」、「良好な人間関係」、「評価の透明性」、「研究予算の充実」、「研究設備の充実」、「研究レベルの高さ」、「研究テーマの自由度」。「社風・人間関係・研究テーマの自由度」は近しい要素と考えている。優秀な人が周りにいるというのが、現職で働きやすい大きな要因である。 給与の面では、アメリカの国家公務員クラスよりは良いくらいか。同業界最大手の企業はより高い給与だと聞く。ただ、当社にはストックオプションがついている。昔ストックオプションをもらった社員は、今よりもたくさんいて、最近の人は昔より少ない。 前職、現職ともに年俸制。査定をして業績を評価するが、前職ではせい

ぜい2-3%の差しかつかなかった。全体の業績が2%伸びたとして、頑張った人には3.5%程度の伸び率に設定するなど。大きく差がつく訳ではないが、長く働いていれば大きな差異にはなってくるか。現職ではグループ分けをして、それぞれ昇給率を決める。1年に1回、本人にフィードバックを返す仕組みになっている。

【組織で勤務し続ける上で重要なこと】

- ・ 重要視するのは、「研究者・技術者個人の能力の高さ」、「研究開発組織のチームワークの良さ」、「研究者・技術者以外の従業者（事務員等）の協力」、「研究予算の充実」、「研究設備の充実」、「研究開発の目標設定の高さ」。

【優れた発明を生み出すために重要なこと】

- ・ 給与が高いから良い発明が生まれるわけではない。優秀な、能力の高い人が周りにいることが重要。そうした人をつなぎ留めるために給与を高めにしておくほうが良いことはあるが、それよりも研究環境を良くすることが大事。例えば、雑務の少なさも一つの要因にはなる。アメリカの大学では秘書がしっかりついているし、前職の研究機関もそうだった。現職では、そもそも雑務がない。タイムカードもないし、書類の承認が必要ということもない。マネージャーの権限が高く、マネージャーが良いと言えばそれで良いという制度である。

U15（勤務先：米系企業、勤務地：米国）

【研究開発に取り組む上での動機】

- ・ 「重要である」と感じるのは、金銭的な処遇、報酬、地位の向上、所属組織の業績の向上、知的好奇心を満たすことによる満足感、現実的な問題を解決したいと思う願望、プロジェクトチームの成果への貢献、社会の困難解決に役立っているという実感。
- ・ たまたま、初めに入社した英系ヘルスケア機器メーカーで、発明は良い評価に繋がっていた。発明によってそれなりのボーナス、報奨金が貰えていた。昇進には直接繋がりはしないが、評価の一部にはなっていた。
- ・ 非金銭的な報酬、例えば表彰による盾などは、会社からはもらっていなかった。
- ・ 最も動機として大きいのは、知的好奇心を満たすことによる満足感。特許は申請をすると名前が残る。形になって研究成果が見えるようになることが嬉しい。例えば車に自分の名前がつくことはないが、特許には名前が残る。
- ・ 米系航空・海洋機械メーカーでは、宇宙服の開発という仕事に魅力があったため、知的好奇心の満足という思いが強かった。英系ヘルスケア機

器メーカーではものづくりをしている実感が強かった。

【組織で勤務し続ける上で重要なこと】

- ・ 人間関係が最も重要。今まで、自分は周囲の人間に恵まれて運が良かった。どんなに好きな仕事ができても、人間関係が良くないと嫌になる。
- ・ 具体的には、チームのボスがメンバーとゴールを共有していない場合、とても居心地が悪くなる。あれをしろこれをしろと一方通行の指示のようなマイクロマネジメントよりも、自主性に任せるマクロマネジメントであるほうが好ましい。
- ・ 「どちらかといえば重要」といえるものは、職場における雇用の安定性、勤務形態の自由度の高さ、休暇や労働時間、事務作業の少なさ。
- ・ 研究設備の充実については、非常に重要であるといえる。ものを作る環境が、普段のオフィスの数十歩の距離にあることが重要。高度な設備でなくても良いが、ある程度プロトタイプを作れるような環境があることが必要。

【優れた発明を生み出すために重要なこと】

- ・ 企業のゴールに沿ったものを、チームとして意識できていること。企業では売れるものしか出願することはできないので、売れるために何が重要なのか、エンジニアに教えてくれる環境が必要。
- ・ 米系航空・海洋機械メーカーでは、主な顧客が政府系機関なのであまり影響がないが、英系ヘルスケア機器メーカーではマーケティング部門との連携があった。ボスのレベルで意思疎通が図られ、グループミーティングでその内容が共有されていた。
- ・ 逆に、エンジニアが良いものだと思っても、マーケティングから必要ないものとされると開発は通らなかった。それは現場のエンジニアからは不満が漏れていた。

U16（勤務先：米系企業、勤務地：米国）

【研究開発に取り組む上での動機】

- ・ A社で働くことと、自分が個人として研究開発するということは、研究や勤務に対するモチベーションがかなり違う。
- ・ A社で働くのは、何よりもお金が重要。給料をもらってこそ働ける。なお、今の会社では、特許報酬が少しだけある。特許申請の時に1500ドル、その次にライセンスの時と、利用時（販売）のロイヤルティがもらえる。1%以下の分量だけしかもらえないのであまり金額的に期待はできないと思っているが、お金は重要である。
- ・ もうひとつ重要な点は、ここで働いた証を残す、ということである。特許が認可されれば自分の名前が残るし、良い技術であれば、自分の技術

を他の人が使っていくことで名前が広まり、残っていく。そういう自己満足的な要素も非常に重要。

【組織で勤務し続ける上で重要なこと】

- ・ 勤務先を決めるうえで重要なことはたくさんあるが、大企業であることは日本ほど重要ではない。米国では、企業に対して社員が愛を注ぐということはあまりない。
- ・ 近年では大企業はあまり研究開発に投資せず、研究者が研究したいことをさせてくれない傾向がある。どんなに社員が説得しても、やらせてくれない。マネジメント側と研究者側に壁がある。マネジメント側は非常に高額な給料なのに、研究者側の給料は低い。そういう状況が続くと、研究者から見ればマネジメント側が足を引っ張っているようにも見えるので、会社の成功よりも研究者としての仲間のコミュニティを守りたいという気持ちが強くなる。研究を維持するためにお金をもらえる研究を選ばざるを得なくなる。結果的に、研究の本質や面白さを見なくなっていってしまう。

【優れた発明を生み出すために重要なこと】

- ・ 現在、米国の産業界の研究開発でトレンドになっているのは、中小企業や大学に研究開発リスクをとらせて、大企業がそれを買収する方向である。大企業は研究開発をしなくなる一方で、大企業の研究者からは冒険心が死んでいると言っても過言ではない。
- ・ 良い研究環境というのは、お金ではない。常に次にチャレンジできるものがある、という環境を用意しておくことが重要。
- ・ Business development (BD) の立場にいる人は、通常、新技術開発の経験のある人が就くが、個人的には、ビジネス経験のある研究者を入れるべきだと思う。研究者とのコミュニケーションができないと、良いアイデアがあってもビジネスにつながらなくなってしまったり、間違った方向にお金を投入してしまう。また BD は、マネジメント側に対してもビジネス的な観点で説得できるスキルを持った人でないといけない。

U17 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)

【研究開発に取り組む上での動機】

- ・ 金銭的なものは会社の性質的に期待できない。昇進・昇格や社会的な名声を得ることで転職しやすくなる等、キャリアアップに役立つ経験をすることが重要と考えている。取り扱っている分野の特質上、最新技術の実用化に時間がかかるので、何かの発明がすぐに会社の貢献になるとも思えず、金銭面に反映しにくい。
- ・ 最近では当社でも 3D プリンタの基礎研究を最近盛んにやっているの、

	<p>そこで競争力がつくと、新しい発展になりうると考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務時間外での特許発明活動は、許可を得ないといけないというルールがある。そういうことをしたいのであれば最初から弁護士に相談しておくなど、注意しながらやらないといけない。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社にずっと残っている理由は、居心地が比較的良いことである。人間関係とワークライフバランスの良さがポイントになる。人の出入りも激しくないのも、長年同じメンバーと仕事ができるし、人間関係も良好である。また自分の部署について言えば、休暇も自由に取れ、会社に許可を取る必要もないといった自由度がある。長年勤めていれば有給休暇の日数も貯まっていくので、休みのまとめ取りができたり、休みやすくなる。 ・ ただ、不景気に伴う人員削減は一時期気にしていた。10年以上働いてきた人でも簡単に解雇されたりしているので、そこは不安だった。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究への予算及び時間のサポートが十分にあることが重要である。 ・ さらに発明行為を組織として奨励するような姿勢を会社が心情的なサポートとして示していくことが重要。発明をした後の報酬ではなく、発明をするときに自由度を与えてくれる、制約や過度な要求・追求がない、ある程度の失敗が許される、といった環境・風土の整備が重要。 ・ 製造工程はかなり繊細である。少し昔は少しの失敗で解雇といったことがあった。例えばエンジンのバルブの中に機材を置き忘れた、という時に失敗者がそれを言い出せなくなってしまい、大事故になってしまうことがあった。今では、失敗を過度に咎めず、失敗を言いだしやすいような空気を作って事故を減らすように会社はオープンなシステムを整備してきた。こういう空気がオープンイノベーション、インベンションに繋がりがやすいと思う。そのシステムの具体的な仕組みとしては、ある程度の金額が自由な活動として個人に割り当てられていて、そこについて成果を出すことが求められている。
<p>医薬</p>	<p>U2 (勤務先：米系大学、勤務地：米国)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 医者か研究者かどちらを選ぶかについては、お金の問題ではない報酬の金額でいえば医者のほうが圧倒的に高いが、医療の場合は患者と向き合う one by one の仕事。サイエンスの場合は一つブレイクスルーがあれば世界中の人に役に立ち、レバレッジが効いていく。一方で、医療の場合は1日時間をかければ1人必ず良くなるという着実さはあるが、それ

はサイエンスにはない。

- ・ 5年後10年後に役に立ち、みんなに使ってもらえることが重要。学問的なセオリーであっても、工学的な方法であっても、良いものであれば皆が使ってくれる。良くなければ皆に忘れられていく。
- ・ 現在の研究はゲノム解析の分野。今までは、薬は低分子化合物によるものだったが、これからは細胞になる。細胞は何億という低分子化合物の集合で、それをどうやって理解するかが課題。研究に連続性がないため研究の基盤となるものがなく、FDA（アメリカ食品医薬品局）でも研究が進んでいない。細胞医療をジェネラルなものにするためにどうしたら良いかを、FDA（アメリカ食品医薬品局）と共に考えている。そこに、元医者としてのモチベーションがある。
- ・ 日本で同じ研究をしていたら収入はずっと少ない。収入や報酬の重要度というより気になるファクターとしては、自由に働ける環境が重要。
- ・ アメリカという国は、1番を決めない。日本は常に1番と2番を決めたがるが、アメリカは1番がたくさんいる。私が勤務している大学も、大学のトップグループではあるが、1番だとは思ってない。インセンティブの設計でいかに組織のカラーをつけるかが重要。

【組織で勤務し続ける上で重要なこと】

- ・ 研究の環境とインセンティブ構造。研究しやすい環境をどれだけ組織が用意してくれるか、むやみに宣伝する必要はないが、一生懸命設計しているのが見える事が重要。私が現在の勤務先の大学に残ろうと思ったのは、インセンティブ構造がしっかりしているため。研究する環境としては最高で、むしろ抜け出す理由を探すのに困っている。
- ・ アメリカの場合は同じところに長くいるのは評価されない。他から引っぱり張られないようではだめで、常にキャリアアップしていくことが求められる。私の大学のように居心地が良いと大変である。

【優れた発明を生み出すために重要なこと】

- ・ 細かい特許関聯の制度設計よりも、誰とでもアイデアを相談できるとか、そういう風土があることが重要。そのために、私の大学では裏では色々な人が努力している。そのように仕組んだ方が大学も研究者もお互いにwin-winで、イノベティブなアイデアが出て、結果的には大学も儲かるという考え。
 - ✓ 私の大学の産学連携機関の凄いところは、特許が承認されたら、起業を薦めるところ。特許がファイリングされた人に、その特許の独占使用権が与えられる。その際に、産学連携機関は、その特許はどれだけ儲かるから、起業させて、株を産学連携機関でいくらか持ち、

	<p>将来的にストックオプションで儲けられると計算している。最初にストックを手に入れるのは大学である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 例えば、某大手情報サービス事業者の特許も大学が持っているので、上場したときに大きな金額になった。大きなキャピタルゲインを狙っている。 ✓ その際、研究者は、大学を辞めるか、大学に残る場合はその事業に20%しか時間を使えないという制度になっている。そのため起業した会社には、それに100%取り組むか、もしくはボードメンバーや出資者として関わる。コンピュータサイエンスの分野では、大学を辞めることを進められる。逆に、大学では、コンピュータサイエンスでは会社のCEOの経験がないと雇ってもらえない。 ✓ 特許そのものによる収入はたいしたものではないが、ストックオプションによるレバレッジが大きく効いてくる。
	<p>U4 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大事になるのは、現実的な問題を解決したいと思う願望、社会の困難解決に役立っていること、金銭的な処遇。 ・ 新薬を作るというのは、新しい問題を解決する、周りの人々の役に立つものを作ること、その上でそれなりの対価を貰えば良い。 ・ お金を貰えばまたやりたいこともある。西海岸に日本人を増やしたいという活動の一環で、西海岸のバイオ系の人材を繋ぐ活動はボランティアでやっているし、西海岸に日本人のバイオ・ライフサイエンス関係の学生を集めてキャンプを行ったりしている。また日本の居酒屋を開いたりもしたい。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今の会社でできるところまでいきたい。万が一うまくいかない可能性もあるが、どちらに転んでも、もうこれ以降は会社に入ろうとは思わないのではないか。25年程度会社員をしていて、所属する組織はだんだん小さくなっていっている。人生一回であるし、後でやっておけばよかったと後悔するよりは、やりたいことをやりたいという思いがある。 ・ 研究開発職では、報酬が下がるということはまずない。職場環境としては、今あるレベルで満足である。社風や人間関係が悪くなるのは良くない。フレキシビリティについても、悪化するという訳でもないが、取り立てて良くさせろという訳でもない。 ・ A社で大事なこととして語られていることがある。まず、Biggest Riskを同定すること。研究のゴールは薬を作ることだが、今のフェーズで潰

	<p>さなければいけないリスクは何かを見つけていく。次に、Is timeline aggressive but possible? 事業のタイムラインでクリティカルパスを考えたとき、すべてのタスクが理想的に行ったら、バッファを取らないで進むプロセス・スケジュールを目指すこと。他にもあるが、常にそれらを問いかけることが大事。研究は放っておくときりがなくで、横道にそれて必要以上のことをしがちである。薬の発売が1日でも遅れると売上に大きく影響するので、必要なことを最短時間でやっていくことが必要。</p> <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究に緩急をつけること。緩急がつくと、リラックスでき、発想が高まる。タスクに常に追われていると余計なことをしない。余計なところから発想が出てくる。同僚の中国人は家でシャワーをゆっくり浴びる。そのときに思いつくことがあると言う。リラックスする時間がある程度必要であると思う。やることをやった上で、緩急をつけられる環境が必要。
	<p>U7 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ もともとはピュアにサイエンスが好きだという動機である。大学から会社に移って、そこはある程度変えなければいけない状態にはなったが、研究室にいて手を動かすことは好きで、スキルを使って製品を作ることを楽しんでいる。昔は、新しいことを発見すること、今は、良い製品を作ることと、マインドセットを変えている。もともと工学の中にある生命科学の学科出身だったので、製品を作るというマインドに違和感はない。 ・ 良い製品とは、消費者が一回使って、もう一回使いたくなるもの。それで消費者が知りたいことがわかる、それを繰り返し使いたくなる。それで評判が良くなっていく。 ・ 最近の研究内容は臨床検査。検体を取る際、がん細胞だけを判別するような試薬、RNAを検出するキットの製作をしている。未だ研究用だが、患者のサンプルを取り、顕微鏡で見る作業のオートメーションをしようとしている。将来的にはそれが臨床に使ってもよいものにあれば良い。 ・ FDA (アメリカ食品医薬品局) に通す必要は後々出てくるが、装置の開発では薬ほど長い機関は必要ではない。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 究極的には、その仕事が好きかどうか。また、そこで働いている人と話をしたときに、通じるものがあるかどうか。会社ではグループでやるのがほとんどなので、一人になることはほぼない、そのためボスや部下

	<p>と仲良くなれるか、自分の言うことを聞いてくれる耳があるかどうか 重要になる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 人間関係が重要になるもう一つの理由は、次の仕事をとるときなどに、ネットワークが重要になるため。会社に直接アプライしてもなかなか採ってもらえないが、中に知り合いがいると可能性が 10 倍くらいになる。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 遊び心が重要。私が在籍していた大学がすごいと思ったのは、Biochemical Department では、一つの部屋に席があるのは 4 人分のみで、その 4 人でひとつの部屋を共有すること。同じラボのメンバーの場合もあれば別のラボの場合もあり、私の場合は全員が別のラボのメンバーだった。それでは効率が悪いかとも思ったが、同じ部屋になった一人がある分野を極めていた人で、さらにもう一人は学生のときに著名な学術誌に 2 本もジャーナルを出していた人で、刺激があった。 同じラボで同じ専門でやっていたら新しい発想は出てこなく、様々な専門を混ぜた研究者の部屋で面白いと思ったことを遊び心です。実際に、同室の研究者の課題に関連する遊びの研究と一緒に教授に見せにいったこともある。Biochemical Department では昔からこの形をとっていて、それが優れた発明を生み出す原動力になっている。現在でも、同じ研究グループの人だけでなく、色々な人と話をすることを心がけている。 当社は給与、ボーナス、ストックオプションの 3 種類が報酬になる。報酬は仕事を選ぶ際の第一条件ではない。
	<p>U8 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究成果が薬になることは大きな目標だが、それまでには長い道のりがあるので、「今日どうしたい」というモチベーションにはなりにくい。自分のアイデアで何かできたら良いなという気持ちを持ってもらえるようにするには、ある程度の研究環境の自由度が必要。上司から事細かに何かを言われるのは良くない。 業界では多くの場合モチベーションを上げるために学会に参加させてくれる制度があるが、米系製薬 X 社にはその制度はない。見に行ければ刺激になりモチベーションは上がる。 社会や会社に対して何かしら役に立てればよい。薬ができればそれはもちろんだし、会社のために何か役に立つことができれば嬉しい。 お金はそれなりにあれば良い。お金を持ってつまらない仕事ことをするよりも、楽しいと思えることをしたい。

	<p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分を研究者として見て評価されているか。また、研究をすることにお金をくれるかどうか、社内での使われ方として研究開発に取り組む仕事を与えてもらえるか。 ・ 評価の透明性、研究レベルの高さ、自由度のコンビネーション。昇進昇格などの地位向上も、研究者として正当な評価がされているという点で重要な要素。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チームワークの良さ、個人能力の高さ。以前在籍した会社には、上の人ですごいと思う人はいたが、周囲が皆できるわけではない。一番重要なのは運かもしれない。たまたま研究が当たって、それが評価されて上の立場に行く。
	<p>U13（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究が医療に結びついているため、社会的な貢献をしたいという思いは強い。 ・ また、最先端のものを研究し、最新の技術で世界をリードしたいという思いもある。 ・ 最後には、日本のサイエンスの発展に協力したいという思いもある。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事内容が面白いこと。 ・ 職場に家が近いこと。米系製薬大手のときは家が遠かったため夫に迷惑をかけた。子供もいるので職場と家庭とのバランスが重要な要素。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まず、上司が信頼できること。上司にきちんとした評価をしてもらえることが、研究への大きなモチベーションになると思う。 ・ それによって、会社がお金をきちんと出してくれることに繋がる。上司がしっかりしていることが正しい評価の要因になる。研究でも、重要なところ、必要なところをしっかり見極めて、上司が判断して配慮して資金を与えてくれること、処遇を検討してくれることが良い研究に繋がる。
	<p>U18（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所属組織の業績の向上、プロジェクトチームの成果への貢献、社会の困難解決に役立っているという実感が大切。 ・ チームがうまくいくことが重要。今は、肺線維症という、治療が全くな

	<p>い病気の薬を開発している。社内で取り組もうと言い出した人がおり、聞いてみるとやらなければいけない仕事だということがわかってきた。もともと難しい仕事をしたいと思っていたこともあり、やり甲斐はある。仕事がうまくいったときに、よくやった、と思える、達成感のあるものが良い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的な処遇は「どちらかというと重要」というもの。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 現在、米系製薬のストックオプションが入ってきていて、収入については余裕がある。 ✓ 欧州系製薬から米系製薬に転職する際、当時米系製薬は小さい会社だったが、給料やポジションは上げてもらった。 ✓ 米系製薬では、会社が潰れそうな危機もあったのが乗り切ることができた。その頃はものすごく働いた。その当時一緒に働いたメンバーは今でも残っているが、とてもいい経験になっている。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社風、良好な人間関係、研究レベルの高さ、研究分野の希少性が重要。 ・ 研究は、他の人やっていないことをするのが面白い。良いものを出したらもうかるようになるはずであり、マーケットはつくるものである、という考えを持っている。 ・ 米系製薬の社風は、他と違うこと、変わったことをするのを奨励されている風土。考え方が進歩的で、社内で保守的なことをいうとあまり相手にされない。 ・ 研究レベルの点では、何十年も研究を続けてきているような大きな会社はたくさんあり、そういう会社の技術力は高く、人数規模も大きい。米系製薬では、自分たちだけで最高のことをやっても勝てないものは、他社または大学研究所と手を組んで取り組もうという考えがある。お金も手間もかかるがアプローチではあるが、ある分野について世界で一番できるところと繋がっていくと、世界的な研究ができるのではないかと考えている。 ・ 仕事では外の人と話をすることが多い。意見を引き出して、繋げていく。業界の大手企業と正面から戦ってもだめなので、仕事を創っていこうとしている。 ・ 重要ではないものは、個人的には、個人への報奨はあまり重要ではないと考えている。ただ、仕事は一人でできるものでないので、チームに対しての成果を認識してもらうことは大事である。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発組織のチームワークの良さ、事務員等の協力、研究設備の充実
--	---

	<p>が重要だと考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者が、自分自身に厳しくないチームはうまくいかない。リーダーも、プロジェクトのリーダーシップがふらつくとだめ。一方、マネジメントががちがちで、チームメンバーがついてこないのもだめ。チームメンバーがしっかりしていると、リーダーがイマイチでも大丈夫なことはある。 ・ 研究をサポートしていただける方に優秀な人材が多いことは重要な要素。特に創薬の場合は、個人でできることではないため、きちんとテストしてくれるとか、そういったプロセスが必要になる。 ・ 所属する米系製薬企業では、発明の際は、法律事務所から第三者の専門家を雇い、誰が発明者かインタビューによって判断してもらうプロセスを経ている。業務の記録を書類に残すようにし、それを材料に判断する。 ・ 欧州系製薬のときは自社内の人材で行っていたが、現在の米系製薬は昔から法務をアウトソーシングしていた。信用のある事務所で、公正な評価で、透明なプロセスを経て発明者を決めるため、研究者にとっては非常に納得感がある。 ・ 発明に対する報奨はない。欧州系も、現在の米系の企業もない。欧州系製薬のときでは、雇用契約の際、新紙幣の1ドル札を受け取り、それで、職務発明の権利を会社のものであると契約した。報奨のない環境で育ってきたためかもしれないが、発明報奨があると、研究開発の中で変な競争心が出るのではないか。 ・ 発明は仕事の一環だから、発明をすることは当たり前だという感想である。現在の米系では、開発に上がるものでないと特許を出さない。特許の申請は大変お金のかかることである。 ・ 製薬業界では、ドイツでは特許を出すと報奨があるという話を聞いたことがある。
	<p>U19（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」が最も重要。日本にいるときは企業のために働くという考えがあったが、アメリカに来てからは、終身雇用ではないということもあり、身を削って会社に奉仕しようという気持ちがなくなってくる。良い研究をして、社外からの高い評価を得て、今の会社に何かあったときに、自分で自分の職を何とかするための準備をしているという気持ちになる。 ・ 「所属組織の業績の向上」は、どちらかというとも重要だが、すごく重要という訳ではない。基本的には自分のために働いて、それが企業のため

になればより良い。

- ・ 「社会の困難解決に役だっているという実感」は重要。
- ・ 「現実的な問題を解決したいと思う願望」、「プロジェクトチームの成果への貢献」は、どちらかといえば重要。
- ・ 「昇進、昇格などの地位向上」については、金銭的な報酬のために昇進したいのではなく、より大きなプロジェクトを自分でマネージする権利を得られる、より良い業務を獲得するために昇進はしたい。

【組織で勤務し続ける上で重要なこと】

- ・ 優秀な人に囲まれた環境にいることだと思う。日本の企業からはなかなか論文が出てこないのによくわからないのだが、欧米の競合他社の状況はだいたい把握できてくる。どこに優秀な研究者がいて、モチベーション高く取り組んでいるかは、学会や研究論文を見ていればわかる。
- ・ ベンチャーは、一つの会社で一貫して研究開発に取り組める点が良い。ベンチャーには面白い研究テーマがあり、優秀な人もいる。今の H 氏の会社は、研究を臨床開発に上げる段階でメガファーマーに売り、そこで開発してもらい、プロダクトにする。実際に製品化するときメガファーマーのプロジェクトとなってしまう。メガファーマーは、研究部門を持たなくても良く、ベンチャーにやらせて買い取っていくというモデルにもなっている。

【優れた発明を生み出すために重要なこと】

- ・ 「研究者・技術者個人の能力の高さ」が、最も重要である。また、「研究開発組織のチームワークの良さ」も重要。「事務作業の少なさ」も関わってくる要素だと思う。
- ・ 「研究予算」、「研究設備の充実」は重要。「研究テーマの自由度の高さ」、「研究開発の目標設定の高さ」はどちらかというところか。研究テーマは、上から指示されるというよりは、研究者自身から提示する方が、プロジェクトを遂行するに当たってのモチベーションは高くなる。他の真似で研究を追いかける仕事になるとモチベーションは上がらない。会社として、業務の自由度を高め、下から良い研究がボトムアップで上がってくるような流れを作ることが重要だと思う。また、研究開発のスピードを重視すると失敗のリスクを背負うことになる。
- ・ 「勤務形態の自由度の高さ」、「休暇や労働時間」は、そこまで重要ではない。研究者とは、モチベーションが上がればどんどん作業を進めていく。
- ・ 「金銭的な処遇」、「職務発明に対する金銭的な報奨」、「職務発明に対する非金銭的な報奨」特に重要とは思わない。給料が平均よりずいぶんと

	<p>低いのは問題だが、イノベーションができる環境があることが最も重要。報奨は企業からもらうよりも自分から取りに行くものという考えである。例え自分が死んでも、論文や研究発表は世に残る。しかし、特許は必ずしもずっと残っていくものではない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 論文にすることを重視しているが、実はうまくいっているプロジェクトほど外に出せないのが、論文にはできない。しかし、本当にプロダクトまでいく研究は一桁の割合で、非常に限られたもの。1000人に1人が新薬を出すような環境である。しかし、薬にはならなくても、クオリティの高い研究をしていれば、論文として世に出すことができる。薬というプロダクトにすることに行き詰まってしまっても、論文として公表していくことで、自分の研究のクオリティを示すことができる。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>U6 (勤務先：米系企業、勤務地：米国) (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究者という立場から言うと、仕事が面白いかが重要。 研究では薬剤開発の技術を作ることがゴールで、そのための環境は必要。 金銭的な見返りはあれば良いと思うが、ある程度生活ができると保証されれば良く、大富豪になりたいというのがゴールではない。 前職では研究所長程度の収入とストックオプションを得ていたのが金銭的なものだけ見ればそのまま続けているのが良い。だが、ある程度生活の不安がなくなったので、新しいことをすることにした。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 良好な人間関係がないと、楽しく研究はできない。 ある程度の給料が保証されることは必要。雇用の安定性はそもそもアメリカにはその概念はない。 設備や予算は大事ではあるが、やりくりするなどで何とか対応することができる。 勤務体系のフレックスさは重要。夜に仕事をしても、昼に休憩をしても良く、トータルの成果で評価をしてもらいたい。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 発明は何もないところからは出ない。必要なものが常に考え出るような環境にあることが重要。 個人の能力もあるが、チームワークや環境が重要。また、目標設定も重要。目標設定がきちんとできるような職場でないといけない。 良いものを作るには、現在何が問題かということを知る必要がある。世にどのようなものがあり、足りないものを見つけ、それを解決するもの

	<p>を開発することがパテントの種になる。ミーティングや論文などから得られる情報をもとに、どういうことをやろうという目標設定ができることが重要。事務作業の少なさは、その研究に時間を注ぐために重要ひとつの要素ではある。</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分のネットワークで人脈を持っていることが良い。西海岸では、他社との交流が盛んで、お互いのメリットとなる形で情報を交換しましょうという風土がある。
その他	<p>U12（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> アメリカの研究者は皆、自分は特別で優秀だと言われて育てられ、良い意味で自信過剰。みんな自分の研究が世界を変えと思っている。自分の研究が世界一だと皆思っている。 特に立場が上のほうの人は、皆自分のやりたいことが主になり、やりたいことができなくなったら会社を移ってしまう。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 同じ組織で勤務したいと思う人はそこまで多くない。ずっと同じところにいることは、すなわち他のところに行けない、誰も採ってくれない、という意味で、評価は良くはない。あまりに短い期間で移動するのも良くないが、3年から5年の期間で動いていく。同じところにいっても昇給が進まないの、会社を動いていくことで給料が大きく上がっていく。 金銭的報酬は研究開発の動機のトップに位置付く。日本ではお金の話をすると利己的だと思われるマインドセットが根底に流れていて、権利を主張することを悪しとする文化がある。日本の映画のテルマエロマエの件でも、出版社がはじめに詳細な契約事項を結ぶことをすごく嫌がったというのが背景にある。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の人は平均的にすごく能力が高い。一方アメリカは平均が比較的lowくて、すごくできない人が沢山いる一方、すごくできる人が沢山いる。教育の過程で、日本では特殊性が失われるが、アメリカでは尖った人が伸ばされる。 日本人は、平均的に何でもできる。

図表Ⅲ-3-14 欧州在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	—
電機・	E2（勤務先：欧州系大学、勤務地：英国）

精密機械	<p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究が主体的に自由に出来るかどうかポイント。また、時間的に研究に50%は充てられることが重要な判断基準。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自身としては大きな研究資金を取れる環境かどうか勤務先を選ぶ（継続する）重要な基準となる。英国の例では、しかるべき研究提案がランク付され、Bottom Halfの評価を続けて3回受けると一定期間研究提案の権利が無くなるなどの厳しい査定を受けると言ったことが有り、チーム力も問われるので、そのような大学を選ぶ。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在は大学に勤務しているので、その立場で有用な特許を生むべく努力している点を述べる。特許出願は極めて重要と認識しているが、大学などの公的研究機関では、特許出願費用の手当としかるべき執筆時間が必要で、そのための時間と労力は割きたくない。企業との共同研究などの連携の中で、企業が出願してくれるなら企業の所有権でOK。共有も不要。共有では特許権の活用時、即断が出来ず役に立ちにくい。ただし、成功時（事業化実現時やしかるべき売り上げが出た場合）にはしかるべき報酬を大学&発明者が受け取る契約締結が適当と考えているし、その経験が有る。
自動車・輸送 機器	<p>E12（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究開発の実績を残したこと、実際に利用されていることで有用なものを作ったんだという実感があること。また、周囲からの評価がモチベーション・発明に対するエネルギー源となる。 ドイツは技術においてトップの国である。分野のトップの環境で働きたかった。
	<p>E13（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ドイツではエンジニアの社会的地位が高い。威信の高い職業で、社会的地位の高い企業に勤めているということが、ひとつの社会的報酬となっている。家を買うときにもローンを高い金額で組むことができる。
	<p>E15（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外に出てみると、日本製品のクオリティはとても高いことがわかる。しかし、必要性のない高品質化には意味がないことに日本が気づかないと立ち行かなくなるだろう。ハイクオリティ・ローコストを追求する陰

	<p>には、労働者の賃金圧迫・圧縮などが必ずある。</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本では、時間的な問題などのリソース不足を提示しても、リソース不足を何とかしてほしいという方向性に進んでしまうが、海外ではプライオリティの選択・決断がはっきりしているため、無理なものは無理とはっきり断言する。日本では根性論で解決しようとする。 リスク管理についても、ドイツと日本では根本的に考え方が違う。ドイツではリスク許容範囲があり、回避できない場合は価格を下げるなどの方法をとるが、リスク発生の確率がほとんどゼロであっても、日本ではリスクはリスクとして厳しく評価する。 日本企業では利益を生み出す個人は努力量で評価され、働く人の立場は無視されてしまうが、ヨーロッパでは働く人を重視する文化なのだと思う。
	<p>E16（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 留学を機会に、海外で働きたい気持ちが強くなった。
	<p>E17（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 報奨のために特許を取得した訳ではない。会社のノルマを果たさなければいけないというネガティブな面と、本当に良い技術なので他社に取られたくないというポジティブな面があった。報酬を意識していたことはあまりない。
<p>医薬</p>	<p>E5（勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学の職は、運良く空きがあったときに得られるもので、個人の事情にもよると思うが、金銭的な処遇は一番の要因にはならない。生活に困るようでは問題だが、老後、社会保障も含めて安心して暮らせる程度ならば良い。金銭的な収入について重要視している方もいると思うが、あまり大きな声で言うことは少ないだろう。 他の大学や研究所に引き抜きがあった場合、大学間で交渉しサラリーを決定することがある。スイスでは組織で仕事をするもののフレキシビリティが高く、良い研究をすることが、間接的に高い収入に繋がることはある。 周りの人は純粋に好奇心で研究に取り組んでいる方が多い。実績のある（つまり代々優秀な研究者がもらっていたり、それをもらった人は将来大きく伸びるとい先見の明のある）賞を受けられれば、自分の仕事が認められたという意味で、名誉でうれしいことである。しかし、とって

	<p>つけたような付け焼き刃的な賞をもらっても心境は複雑だと思われるし、ましてや賞を目指して研究するという態度の人はあまり見受けられない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 昇進、昇格は重要。研究の自由度が増すことに繋がる。 ・ 社会的な名声はついてくるものだが、そういう研究はノーベル賞などになるか。学会での表彰はあるが、所詮学会内のものであり、大きな名声とは考えていない。ただし、学際的に有名な名誉ある賞であれば別である。 ・ 所属組織の業績の向上は、どちらかというとも重要である。 ・ 知的好奇心を満たす仕事に従事することの満足感が最も重要。また、応用分野に近い方々は、現実的な問題を解決したいと思う願望が大きいだろう。私自身は、間接的な貢献になる。 ・ チームへの貢献もどちらかといえば重要といえる。 ・ 社会の困難解決へ役立っているという実感は、立場の高い方は特に思いのある部分だろう。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どれも重要だが、重要性の高いものは、予算・設備の充実、研究レベルの高さ。 ・ 雇用が安定していること、昇進、昇格などの地位向上が望めることも重要と考える。 ・ 職務発明に対する金銭的な報酬については、周囲で見聞きした事例は多くないが、あったら良いものだろう。 ・ 職務発明に対する非金銭的な報酬については、学内で話題になって評判が高まるということはある。それが要因となって組織に残るといよりは、もっと直接的に評価してくれる機関があればそちらに移っていくだろう。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「金銭的な処遇」、「職務発明に対する報奨の多さ」は、他の条件が同じだった場合は金銭的な面が就職先決定の絶対的な要因になるだろうし、ポジションに応募する際に国によって額が違えば高いほうへ行くことはあるだろう。世界規模で比べてどういった処遇になるか比較することは、研究者の雇用では重要になる。
E7 (勤務先：欧州系研究所、勤務地：スイス)	<p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎研究分野であればあるほど、現実な報酬に関わることよりも、アカデミックな分野での評価にモチベートされると思う。

	<ul style="list-style-type: none"> 海外在住の研究者のモチベーションは特許だけではなく、世の中への新たな発見を通じての貢献を目指しているのではないだろうか。ポストドクが、特許を目指しているという話は聞いたことがない。 自分が見つけたことが結果的に特許になったら評価されたいという気持ちはあるだろうが、特許目当てで研究をする研究者はほとんどいないのではないかと思う。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の企業に勤めたことがないので、分からない部分はあるが、スイスに来て驚いたのは分業体制が整っていることであった。コンピュータに強い、実験器具に強い、知財に詳しい、それぞれのテクニシャンがいる。自分が何か分からないことがあると、その人たちに聞きに行く。自分の実験の進め方について、懇切丁寧に相談に乗ってくれるので助かる。 テクニシャンは、そうすることが彼らの業績であり、研究になる。顕微鏡の雑誌等に、その業績を載せたりすることができるんですね。こういう顕微鏡を使ってこういうイメージングをした、といった内容を載せることができる。
	<p>E10 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究者から評価される時は、レピュテーションが1つ、それに自分の実績によって、自分の研究を拡張できるということが1つ、給与面・サラリー面、この3つが大きいのではないか。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究者・技術者を企業が正しく評価できなければ、出て行かれても仕方ないだろう。R&Dの研究者にとっての価値を理解しないマネジメントをやってしまうと、実力のある人が流出する。undervaluedされると、研究者は外へ行ってしまう。 日本のマーケットの方が、自分のバリューが出ると思うので、日本に帰りたと思うがためらっている。今は、アメリカ、ヨーロッパのメーンのところでやっている所以情報も非常に得やすく、欧米のアカデミアとのインタラクションが楽だが、やっぱり日本に帰ってしまうと、地理的に遠くなってしまう。 スイスは、価値意識として、長期勤続を評価していない。トップクラスのマネージャーは、同業他社のところにジョブホップしていく。 日本に戻るのであれば、企業の研究開発について、オペレーショナルなビジネスをするところなどに移動したい。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> サイエンス、光学でも医学は、カッティング・エッジはアカデミアが担っていると思う。企業に一度入って努力していないと、カッティング・エッジのアイディアから少しずつ離れていく部分がある。
	<p>E19 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロをプロとして扱う「大人文化」を与えてくれる現組織が気に入っている人は多いと思う。 頭脳流出は10年前から起こっていると思う。自分が2年間勤めた日本の企業は、あまりにも幼稚なマネジメントで研究者を扱おうとしていたため、一流の研究者に目をつけた所まではよかったが、全員逃げられてしまっている。その退職した人の多くは海外でかなりの競争に勝ち抜かないと就けないポジションについている人々である(欧米で有名大学の教授になっていたり、億の単位の所得に値すると評価される研究者だったりする)。 競合他社のパーマネントの研究者は、プロ野球選手のようにプロ集団の一員として雇用されるので、日本の新人研修のようなことはさせないし、どれだけ創薬につながるよい研究がすぐに出せるかが勝負。 1か月半、研究をストップさせられて、短大を卒業したばかりの子たちのレベルに合わせて経営理念の勉強や挨拶の仕方をさせられた時には、こんなことをしている場合じゃないと思った。 日本の場合だと、実力以外に人柄や人間関係がうまくできない、上司との折り合いが悪い等で、関係が悪くなることあると思うが、この会社では実力を会社が評価してくれるので、もめ事にはなりにくい。 日本では採用のときに人事が出てくる。スイスでは研究者は研究者が採用する。研究者はプロフェッショナルであるべきで、ジェネラリストを採る必要はない。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> パテントオフィスというのがあり、パテントを書くときに法律的に支援してくれるチームがある。 大事なことはトップダウンで決めること。社長とカリサーチのトップ等に、優秀な人を呼ぶ時にはフルバックアップしてもらうことが必要。何を目的としてその彼を雇ったのかが見えるような人材の採り方をするべき。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>—</p>
<p>その他</p>	<p>E1 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p>

	<p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 英国の会社に勤めていた時は金銭的な処遇はそれほど良くなかったが、仕事そのものは exciting であり面白かった。その経験から、処遇よりも仕事に対する満足感、具体的には「社会に役立っている」、「問題解決への願望」、「組織やチームへの貢献」といったことが重要だと思う。 ・ もちろん、金銭的な面は、生活に困るようでは困るが、そうでなければあまり重要ではない。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記のように、金銭的処遇よりも自分にとってやりがいのある仕事ができるか、そのための研究環境が整っているかが重要である。「金銭的処遇」よりも「労働時間や勤務形態（フレックス）」や「福利厚生」を重要視したのは、福利厚生などが整っている当社を経験したのと、家族との時間の充実などを考えた結果である。 ・ 「会社の知名度や評価の高さ」は、会社の安定という意味で「どちらか」というと重要」というレベルである。一度会社が倒産して転職を余儀なくされた経験があるので。 ・ イギリスやドイツのエンジニアは日本よりも大企業志向は強くなく、自分のやりたいことができるかどうかを優先して考える。特に、イギリスは給与よりも自分のやりたいことができるかどうかを重要視していると感じる。ドイツは、給与も自分のやりたこともどちらも重要と考えているように感じる。 ・ イギリスのエンジニアの収入は低く、日本・ドイツの6-7割くらいしか貰っていない。それでも、自分のやりたいことができるということでも人が集まる。エンジニアの収入が低いのは、サッチャーの経済(金融)重視政策の影響である。その影響かどうか分からないが、イギリスのエンジニアは金銭的なことは重要視していない。 しかし、風車の分野を見ると、見直しの機運があり、イギリスで風車産業を政策的に立ち上げようとしているように見える。 ドイツではエンジニアの立場はもっと良く、収入も優遇されている。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明報奨はそれなりに意味があるとは思いますが、それを強く意識することにより優れた発明が出るとは思わない。 ・ 優秀な人材(個人、チーム)が一番重要である。
E3 (勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去に英国・米国)	<p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的な処遇が重要と考える。周りを見ていると地位（管理職等）と能

力がリンクしていない人が多く見受けられる。そのような状況では、自分に対する評価は金銭的な処遇となり、そこに価値を見出すことになる。

同時に、「知的好奇心を満たす仕事」や「社会の役に立つ」といった技術者としてのやりがいも重要と考えている。

【組織で勤務し続ける上で重要なこと】

- ・ 経験上、社風が重要と考えている。これはその企業に入らないと中々分からないが、働きやすさなどの点で社風が重要と考える。社風は、「評価の透明性」や「昇進、昇格における評価の透明性」等、働き方に強く関係していると思う。

「労働時間」も重要だと思う。特に残業に対する考え方が、日本と欧米では随分違うと感じる。日本では残業を多くやって頑張っている人が評価されるような、労働時間によって評価される部分も残っていると感じる。もっと、自分のペースで働ける環境が重要と考える。現在従事しているテーマを考えると研究予算、設備はそれほど必要でなく、それ以上に働きやすいかが重要と感じている。

【優れた発明を生み出すために重要なこと】

- ・ 第一は、やはり「研究者・技術者個人の能力の高さ」が重要だと思う。それと同時に「休暇や労働時間」が重要と思う。これは労働時間に関する考え方であるが、長時間働けば良い成果が出るという考え方では、良い発明はできないと思う。最近は少なくなってきていると思うが、まだまだ日本では労働時間が長い方が良い成果が出るという雰囲気がある。良い発明を出すには、ある程度のゆとりがないといけないと思う。
- ・ 金銭的処遇もインセンティブとしてある程度は効くと思うが、非金銭的な報奨には興味がない。金銭で報奨されることにより、会社が本当に評価してくれたと感じる。
研究予算、設備等も基本として重要であるが、それが充実していればよいというものではなく、働きやすさやゆとりがなければ、良い発明には結び付かないのではないかと思う。
- ・ 優れた特許を出すためにというよりもアイデアをきちんと出願するという点で、特許出願のための雑務を減らすことが重要と思う。書類を出すと特許部が明細書を作ってくれる等、出来るだけ技術者の時間を減らそうとしてくれているが、まだ特許部とのやり取り等時間が取られる。その時間が減らせると、アイデアを気軽に特許にすることが出来、特許の数も増えると思う。

E4 (勤務先：欧州系大学、勤務地：英国)

【研究開発に取り組む上での動機】

- ・ 研究グループとして国際的な研究をしている組織に属することと、アカデミックな世界で生きるために知的好奇心が非常に重要。
- ・ また、土木工学分野に従事する者の特徴として、社会インフラの問題解決に貢献していることが重要。
- ・ 給与は研究開発を行う上での動機にはなりえない。研究実績の方が重要である。
- ・ 土木工学はコンサルティング要素が強いので、発明というよりも問題解決方法を考える方向性。学生がスタートアップを作って特許を取って収入にするということはあるかも知れないが、コンサルタント業と兼ねないと難しいと思う。
- ・ 事務作業の多さ、少なさの重要性というのはあまり考えたことはない。元々スタッフは充実しているからか、この点について意識したことがない。

【組織で勤務し続ける上で重要なこと】

- ・ 最も重要なことは、研究レベルが高いことである。
- ・ また、良好な人間関係はとても重要で、人間関係を大事にする文化があるかどうかは、職場選びで注意すべき点である。
- ・ 人間関係を具体的に表すならば、それは優秀なシニアの研究者がいて能力的にも人間的にも優れた人であることである。
- ・ 知名度のある大学にあることは非常に意識している。そこに世界中の知見が集まるからである。
- ・ 社会的に評価してもらえる仕組みがあることも、土木工学の特性から、重要である。
- ・ 給与はある程度は重要かもしれないが、人によっては大学の知名度を重視して、給与を下げてでも私の勤務先の大学に来る人もいるため、一概に言えない。
- ・ 研究予算の充実度は重要。スカラーシップをたくさん出すところに良い人が集まる。組織として研究をどういうサポートをしていることが人を引き付ける。自分で取ってくるのが自分の大きな仕事ではある。それをサポートする人材がいるかどうか（ポスドク）は重要。

【優れた発明を生み出すために重要なこと】

- ・ 研究者・技術者個人の能力の高さが重要。
- ・ チームワークも重要で、研究はチームで作るもの。
- ・ 目標設定の高さも重要。ただし、個人に元々備わっている能力の高さに依ってくる。最初から備わっているものとしての、一人一人の生来の研

	<p>究能力は重要。</p>
	<p>E6（勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発だけがすごい利益を、報酬を請求される可能性があるからって いって排除されるのはおかしいと思う。 ・ 雇用形態にも違いがあって当然で報酬にも違いがあって当然。違いがあ るなりのシステム作りをすればいいと思う。それを簡単に海外と同じこ とするのはおかしいと言って無しにするのは、そういうシステムを作る 側が怠けていると思われてもしょうがない。 ・ 研究者、開発、研究開発に従事してる人だけじゃなくて、スイス全体の インカムレベルが高い。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ある程度自分で決めてやっていけるという意味での自由度を確保でき るところが自分にとっては重要。こういう形で仕事ができるのはラッキ ーだと思う。 ・ 日本の設備投資とかでもものすごくいい環境を作ってもらえていると言 うが、海外よりも日本の方がいい環境なのかはちょっと疑問。もちろん すごくいい会社も絶対にあるとは思いますが、日本が技術立国っていわれて いるわりには、不景気がくると真っ先に削られるのは研究開発。 ・ スイスは、政策的にもものすごく力が入っている。例えば、日本と違っ てスイスの大学は、限られた数しかなくて、国立に相当する連邦大学っ ていうのは工科大学しかないので、学長に相当する人は、本当に政治に 近いところにいる。 ・ 私の勤務先の大学で最初に思ったのは、なんでこんなに雑用がないのだ ろうということ。研究室には秘書が必ずいる。また、研究室のサポート をするユニットが結構たくさんあって、テクニシャンが多くいるので、 自分の研究に集中できる。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の産学連携のようにプロジェクトのファンドがある。それは企業と 大学関係との共同研究のためのもので、半額は企業が出資して、半額は そのファンドから出資が出る。大学にとってパブリケーションがすごく 重要なので、パブリケーションはもちろんしなきゃいけないけれども、 企業の不利益にはならないようにというところ、ファンドの特 性として元々から決まっているので、大学から企業へのテクノロジート ランスファーへとうまくいくときは自然にいくようなシステムになっ ている。

	<p>E9（勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス）</p> <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業だと組織に対する愛着とか忠誠心とかってというのはあるとは思いますが、大学なのであんまり大学に対してどうかというのはない、そんなこと考えたことがない。
--	--

図表Ⅲ-3-15 アジア在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>A9（勤務先：アジア系企業、勤務地：中国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ モチベーションとしては、欲しいものを作りたい、良くしたいというのが第一にある。賞品をより使いやすいものとしたいと考えている。従って、選択肢としては、「社会の困難解決に役立っているという実感」が近い。 ・ 大手電機メーカーでは、「利益が生み出せない限りは部署が存続し続けられない。そのためには利益を出さなくてはならない、お客さんに訴求する新しい製品を作り続けなければならない」という考え方が浸透していた。 ・ また、「所属組織の業績の向上」、「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」、「現実的な問題を解決したいという願望」、「プロジェクトチームの成果への貢献」も入る。 ・ 金銭的な動機は、「どちらかというと重要」程度であり、目的というほどには考えていない。職務発明に対する報奨金は、無いよりはあった方が、モチベーションが上がる。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 重要と考えるのは、「評価の透明性」、「研究予算の充実」、「研究設備の充実」、「研究レベルの高さ」である。 ・ 新しいことに取り組む際には、資金、設備、人材が必要だと考えている。つまり、「新しいことに挑戦できる環境が整っているか」ということが肝になる。 ・ また、社風も重要である。大手電機メーカーには、当時の社風に惹かれて入社した。次々と新しいことに挑戦する風土があり、失敗も許す環境であった。しかし、時代とともに、社長が代わり、社風も変わり、勤務し続ける上での魅力が無くなった。現場が新たなことに挑戦するのではなく、開発する製品や仕様がトップダウンで降りてくるようになった。そのような製品がヒットすれば問題はないが、トップダウンで大成功し

	<p>た企業のようにはならなかった。</p> <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「研究者・技術者個人の能力の高さ」、「研究予算の充実」、「研究設備の充実」が重要である。やはり、研究者が自由に挑戦できることが優れた発明を生み出すと考える。
<p>電機・ 精密機械</p>	<p>A1 (勤務先：アジア系企業、勤務地：シンガポール)</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」。やっぴいてある程度チャレンジングなことがあった方が、没頭できる。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「金銭的な処遇」。報酬はある程度ないといけない。最終的には重要な要素。 <ul style="list-style-type: none"> - アメリカにいたときは研究者が高いお金をもらえていたが、シンガポールでは日本からの駐在員が多く、彼らが良い待遇で生活をしている。シンガポールは住居費と車の金額が高く、駐在員が住居手当を貰っていると羨ましく思う。駐在員には貿易、商社が多く、研究者や技術者は少ない。ただ、駐在の場合は一時的処遇ではある。 - 日本の企業で働いた経験はインターンしかないの、詳しいことはわからないが、日本は額面に出ない福利厚生の部分で良い待遇になると聞いている。アメリカでは額面が全て。年金などは LA の会社ではなかったが、大きい会社だと、年金のような制度を採用している企業はある。シンガポールも同様のシステムはあるが、シンガポール国民か永住権を持っている人が対象。その場合会社は保険料を払わないといけなくなる。私は外国人として働いているのでそれはない。 - 会社に処遇の交渉は行う。1年に1度、パフォーマンスレビューの機会があり、社長と1年間の働きぶりを話し合う。また、最初のオファーレターのときに処遇の交渉をする。 ・ 「同僚、チームなどの良好な人間関係」は重要。小さい会社だと、新しいメンバーがチームにマッチしそうかどうかはすごく重要な要素になる。単に技術的に良い人だけを雇うのではなく、ある程度会社の雰囲気合う人を探る。 <ul style="list-style-type: none"> - 会社を選ぶときも、直属の上司がどういう人か、同期がどういう人かを確認する。日本の場合は終身雇用で、自分の意思に関わらず色々な部署をずっとまわっていくが、ここではずっと同じ上司・同僚と仕事をしていく。そういう意味で人間関係は重要。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「研究テーマの自由度の高さ」。取り掛かっているプロジェクト次第で、新しいアイデアを出せるか、既存のものを改良していく方向なのかが変わってくる。
	<p>A3（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明も含めて、金銭的処遇が重要である。やはり、会社に貢献する成果を挙げた場合にきちんと金銭的処遇で評価されるのが重要と考える。若いころは、組織やプロジェクトへの貢献、知的好奇心、課題解決などが重要と考えていたが、ある時期から金銭的評価が重要と考えるようになった。 ・ 職務発明に対する非金銭的な報奨もどちらかというと重要と思う。自分の成果を公に認めてもらったものであり、意味がある。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記と同様の理由により、金銭的評価（処遇）が重要である。また、昇進・昇格も金銭的処遇とリンクしているので、それなりに重要である。 ・ 自分の専門分野の研究レベルの高さは非常に重要である。研究レベルの高いところに所属することにより、刺激を受け一流の良い仕事ができるので、研究環境の一つとして非常に重要である。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明に対する金銭的、非金銭的報奨がインセンティブとして有効であり、重要と思う。非金銭的報奨に関しては、自分は興味がないが、一般論として賞状や盾を貰うことに意義を見出す人が多いと思うので、重要と思う。 ・ 研究者・技術者の能力の高さと同時に、組織として世界で先頭を走ることが、良い発明、大きな成果を出すために、一番重要である。研究予算、設備などの研究環境はその結果としてついてくる。
	<p>A4（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やりたいことができることが最も重要である。やることができる研究開発テーマが重要であると同時に、それを実行できる研究開発環境（設備、予算等）が重要である。要は、自分がやりたい分野の研究開発をすることが出来、そこで最先端の研究開発が出来るだけの研究開発環境が整っていることが一番のモチベーションになる。 <p>現在の職場は設計に近いが、やっている分野は自分がやりたい分野であり満足している。しかし、3-5年より先のことができないのが、やや不満である。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的な処遇に関しては、それほど興味はない（それがモチベーションで働いている訳ではない）。しかし、周りの人も含めて他社の引き抜きに合わない程度の報酬は出して欲しい。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発に取り組む上での動機に同じ。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀な人材を集めることが重要である。発明は個人の能力に依存する部分が強いので、人材が第一である。優秀な人材が集まることにより、チーム力も高くなる。 ・ 大発明に対して成果報酬をあげても効果はない。なぜなら、大半の研究者・技術者は大発明には関係ない話であり実感がないと思う。
	<p>A5（勤務先：米系アジア法人企業、勤務地：シンガポール）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やはり評価を含めた昇進、昇格などの地位の向上が、自分としては一番重要である。それに伴って、金銭的な処遇も伴ってくると思うが。 ・ 賞状等の非金銭的な報奨は、自分にとってはどうしても良いと考えている。但し、賞状等の非金銭的な報奨も名誉であり、自分が認められた証として重要視する人も多いと思うので、人を纏める立場として非金銭的な報奨も重要と考えている。 <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分がしたいことができるかという意味で、研究環境の良さ、グループの研究レベルの高さ、評価の透明性が重要と考えている。 ・ 同じように、自分のやりたいことができるという意味で、雇用の安定性も重要である。但し、普通は、雇用の安定性＝大企業（知名度のある会社、社会的評価の高い会社）と考えられると思うが、自分が前職の総合電機メーカーで従事していた事業は業績不振で事業撤退になった。従って、大企業＝自分のやっていることを続けられる、とは限らないという経験をしているので、知名度の高い会社かどうかは重要とは考えていない。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 兎に角優秀な人材を集めることが第一である。それなしには、良い発明なり、研究はできない。処遇の良さとか、研究環境の良さは、優秀な人材を集めるための手段である。
その他	<p>A6（勤務先：アジア系企業、勤務地：台湾）</p> <p>【研究開発に取り組む上での動機】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所属組織・プロジェクトチームの業績への貢献と仕事に対する満足感が重要であり、職務発明に対する金銭的な処遇がその次に重要である。金銭

	<p>的処遇には拘らないが、自分の評価という意味で重要である。職務発明に対する非金銭的な方法には興味はない。やはり、会社として本当に評価してくれるなら、相当の報酬で示して欲しい。</p> <p>所属組織・プロジェクトチームの業績への貢献は、グループ・プロジェクトのリーダーとしての務めであり、その職に長く居たのでそれが最も重要と考えるようになった。</p> <p>【組織で勤務し続ける上で重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の知名度には拘らないが、「社会的評価」には拘る。なぜなら、「会社の知名度」は表面的なものであり、「社会的評価」は実質的なものである。例えば、知名度はなくても非常に高い技術を持っていて社会的評価の高い中小企業は多くある。また、自分がやりたい分野の社会的評価の高さは重要な要素である。 <p>研究予算・設備の充実や研究レベルの高さは、非常に重要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「評価の透明性」は、自分というよりも部下を持っている場合部下に対して重要と考えている。 <p>【優れた発明を生み出すために重要なこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「職務発明に対する金銭的報酬」はインセンティブとして重要であり、Must である。非金銭的な報奨は、自分は全く必要と感じていない。個人の問題であり、表彰されることに意義を感じている人もいることは承知している。 ・ 「研究者・技術者の能力の高さ」は当たり前のことである。 <p>それに加えて、研究予算・設備の充実、研究目標の高さが重要である。発明は、最後は個人のアイデアであるが、その基礎となるのは過去からの仕事の積み重ねでありそのレベルが高い必要がある。そのためには、研究環境が重要である。</p> <p>研究目標を高くすることにより、頑張ろうという意識が働き研究のレベルが上がる。また、ものの見方も変わってきて、アイデアが出やすくなる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 勤務体系ではフレックスも重要である。仕事の状況に応じて、メリハリをつける、重要なときに頑張れる時間管理が重要である。
--	---

4) 給与・評価に関する意識

「給与・評価に関する意識」に関して、【研究者間での報酬の差異】【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】等について、以下の意見を得た。

図表Ⅲ-3-16 国内在住外国人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JF8 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究開発者の報酬においてあまりに大きな差異が発生してしまうと仕事上でのモチベーションや社内の雰囲気にも悪影響を与えることになりがちであるため、あまりに大きな差が出てしまうのは望ましくないと思う。もちろん、社員それぞれの成果が反映されその評価に多少差がつくのは仕方がないが、出身大学や研究テーマの大小のように個人でどうにもならないことで差がつくのは不公平感が生まれると思う。 なお、現在の勤務先では、研究者間での報酬の差異は殆ど無いと思っている。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社に限っていうと、組織に大きな利益をもたらす発明に対しては報奨金ではなく、昇格や賞与査定などの人事評価に反映させたほうが良いと思う。 というのも、当社の場合の特許申請に対して一時的な報奨金がもらえるといっても、日々の仕事に忙殺されており、そのために時間を割こうと考える人がそもそもいない。そのため、一時的な報奨金という形での報奨ではなく、中長期的な視点にたって人事査定の評価項目に組み込むなどして、昇格や賞与の査定に有利に働くといったメリットを付与したほうが有効だと思う。 なお、現状では昇格の人事評価制度の評価項目に特許申請の有無が入っているかどうかはわからないが、おそらく入っていないと思うし、たとえ入っていたとしてもその比重は微々たるものだと思う。
	<p>JF11 (国籍：中国、勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 成果報酬型が良いと考える。しかるべき人が、しかるべき努力の末、しかるべき成果を挙げれば、それに対してしかるべく応えるのは当然である。何もなさなかった人との差異が出るのは当然であり、出来る人がさらにインセンティブを持って努力することにつながる。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 更なるインセンティブ高揚のために、特別な報奨は必要である。 ・ 法的に透明で公平なしっかりしたルールに基づいて、報奨が行われるのが良いと考える。理由は、今の日本では研究者・技術者の流動性は高くないので、所属企業が報奨をしなくなったとしても特別な報奨が出される企業へと簡単には移動できないからである。
<p>電機・精密機械</p>	<p>JF1 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者間で報酬の差異はある。日系電機メーカーでは、特許を書いたときの寄与率の差で報酬を配分していた。本来は、研究者の能力に対して報酬に差をつけるべきだとは思いますが、それによって組織の働く雰囲気悪くしてしまうかもしれない。 ・ 例えば、規格になるような、会社に莫大な利益をもたらすような基本特許を取得したような場合は、大きな報酬をあげて良いと思う。
	<p>JF10 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価の根拠が明確になっていれば報酬に差が出て良い。報酬に差があっても周囲の納得できる評価であれば新しいことにチャレンジするインセンティブとなるので成果主義に賛成。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人のアイデアの寄与もあるので、特別な報奨が必要と思う。組織の中で仕事をしており、全てが個人の成果ではないので特別な報奨の前提として正当な評価が必要である。
	<p>JF12 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 難しい問題だが、自分はアジア型の人間であり、全体を重要視する。また、基礎研究の成果（事業への貢献）は短期間では測れない。従って、研究者間で報酬に大きく差が出るのは良くないと思っている。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特別な報酬を出すべきだと思う。但し、あまり極端に高額すぎるのは良くないと考える。なぜなら、発明は新しい開発の始まりであり重要であるが、それを実用化する（成果を出す）までには多くの人が関わっているから、発明者だけ極端に高額な報奨金を出すのは問題がある。
	<p>JF14 (国籍：インド、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の技術者は謙虚であり、報酬に対する不満は公には言わない。日本では評価と良い仕事の環境が重要だと思う。ここでいう評価は、必ずし

	<p>も金銭的処遇に結びついているものではなく、会社あるいは上長に認められているという意味である。</p> <p>米国でも評価が重要であり、それが金銭的報酬と結びついていることが重要だ。しかし、日本ではまずは金銭的報酬以前に評価されることが重要と感じる。</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報酬のあり方は技術者の考え方により異なる。報酬の差を広げることには、ネガティブな面とポジティブな面がある。今の日本の文化、技術者の考え方からすると、報酬の差が大きくない今の仕組みが良いと思う。日本では、大企業で働いているということが非常に重要なモチベーションになっているように感じる。 ・ しかし、日本も若者を中心に変わってきている。また、グローバル化する過程でアメリカ流に少しずつ変わらざるを得ないと思うので、将来はもっとアメリカ的な仕組みが良いのかも知れない。
	<p>JF20 (国籍：欧州、勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本では、年功序列を採用している企業が殆どであり、研究者の勤務年数によって基本給料が異なることは理解できる。 ・ ただし、発明・特許を出した時の報奨金に関しては、研究者の勤務年数を問わず、その発明・特許の価値によって適した報奨金を貰う仕組みを採用すべきである。仮に全く同じ発明をしたのに、勤務年数によって報奨金の額が異なるのであれば、それは少し理解に困る。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明や特許に対する報奨金であれば、勤務年数などは問わずに、発明や特許の価値、もしくは、組織にもたらした利益の大きさによって適した報奨をもらえるのが理想的である。 ・ ただし、発明や特許の価値や組織にもたらした利益の大きさを判断するのは非常に難しいため、具体的にどのような方法が良いのかということには大変申し訳ないが適切な回答をすることはできない。 ・ なお、ここでいう報奨に関しては、必ずしも金銭の報奨のことを言っているわけではない。既述の通り、研究開発を行う上でのモチベーションは金銭的な報酬だけではないため、例えば、会社規模の表彰大会や社長から直接メールをもらうなどの非金銭的な「ご褒美」でも十分価値があると思う。
自動車・輸送機器	<p>JF6 (国籍：インド、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 研究者間で経歴や過去の実績によって報酬の差異が出ることは特に問題がないと思う。個人の能力や会社にもたらした利益（結果）によってもらえる報酬が異なるというのは当たり前のことであり、「年功序列」よりも理にかなっていると思う。 なお、今の職場では他の人の報酬がどのくらいあるのかはわからないが、少なくとも「年功序列」だけではなく研究者の経歴や過去の実績の違いによって報酬は異なると思う。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織に対して大きな利益をもたらした場合には、一定額もしくは利益に対して何パーセントかの報奨金がほしい。既述の通り、今の月々の給与に満足しているため、報奨金に対してはあまり関心がないが、大きな利益をもたらした時にはそれなりのご褒美があってもいいと思う。 なお、今の会社にはまだ1年半しか働いておらず、特許申請もしたことがないため、当社の制度がどのようになっているのかはわからない。
	<p>JF16（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本と中国を比べると、日本の技術者の方が優遇されていると思う。日本の方が研究者・技術者が尊敬されている。 報酬のあり方は、どちらかというところ「成功報酬型」が良いと思う。仕事をしていく上でモチベーションも重要である。頑張った良い成果を出した人とそうでない人が同じ報酬だと皆頑張らなくなるのではないかな。良い仕事をしたら、良い報酬を貰うのは当然である。成果報酬型だと不公平感が生まれるという意見があるが、公平感を気にし過ぎると何も出来ない。但し、米国のように極端なものも良くないと思う。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社が大きな利益を手にするのだから、その元とになった発明に対して報奨をするのは良いと思う。「報奨金」と「表彰などの名誉的なもの」のどちらかだけと言われれば「表彰などの名誉的なもの」が良いと思う。チームで仕事をしていて、そのチームの中のある人だけが特別に報奨金を貰うとバランスがおかしくなるので、「表彰などの名誉的なもの」が良いと思う。金銭的なものは通常の評価の中で考慮して、給料（ボーナスを含む）としてあげればよい。
医薬	<p>JF9（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 各研究開発者間では、年齢も異なれば、役職も異なるため、ある程度報酬に差が発生することはしょうがないことだと思う。現に日本の多くの

	<p>会社は年功序列制度を採用しており、この点については自身としても理解して入社しているため、大きな不満を持ったことはない。</p> <ul style="list-style-type: none"> また、報奨金についても数多く特許を出した人がそれなりの報奨金を得るのは当たり前のことであり、それにより各人の報酬に差がつくのは仕方がないことである。ただし、年齢や役職、バックグラウンドによって報奨金1回あたりの額（1回の支払金額）に差異が発生するのはちょっと違うのかなと思っており、特許を1回申請したことに対する対価は誰でも同じ金額であるべきだと思う（当社では役職等に関係なく一律になっている）。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織に大きな利益をもたらす発明に対しては、その利益の何%という形で報奨金を支払うというやり方が最も良いと思う。この方法は当社で採用されているものであり、個人的にはこの方法が最も理に適っているし、研究開発者として満足がいく方法だと思う。 というのも、自身の考えとしては実績に対する報奨金こそが研究者の「価値」に対する評価だという考えを持っており、組織に対して大きな利益をもたらしたにも関わらず、何も報奨がもらえないということになると研究者としての「価値」を認めてもらえなかったと感じてしまう。 なお、当社の場合は、特許申請時、認可時、会社に利益をもたらした時のそれぞれで報奨金がもらえ、申請時と認可時はわずかな報奨金（定額）であるが、利益をもたらした時にはその利益に対して何%かの報奨金がもらえる仕組みである。
	<p>JF17（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 基本的には、研究者間で能力の違いによる報酬に大差が出ることには不賛成であるが、才能ある/実績を上げた研究者へのインセンティブの適度な評価と研究部門内の不公平感の発生の抑制とのバランスを保った報酬体制が必要と考えている。企業研究は大なり小なり多数の研究者集団による協働作業で成り立っているからである。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特別な報酬は必要と思う。 一番はより良い研究環境の提供をベースに、多少なりとの報奨金の供与が必要と思う。
	<p>JF18（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 能力給をベースに一定の安定給料体系が望ましいと考えている。

	<p>従って、研究者間で報酬に大きな差をつけることは、「才能のある/実績を上げた研究者のインセンティブとなり、研究部門全体が活性化する」ものと思う。</p> <p>研究開発は難しい業務であるので、大きな成果を上げた時には、その分、報酬を与えて刺激してモチベーションを上げることはとても大事であると思っている。</p> <p>しかし、研究は成功もあれば、失敗もある。研究者の報酬の基礎ベースまで研究成果に大きく依存してしまうと、研究が失敗した時の個人生活が不安定になり、継続的な研究開発が影響を受けやすいので、その辺のバランスが大事である。失敗した場合の努力やチャレンジ精神も評価してやる報酬体系も必要であると思っている。</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当然「特別な報奨が必要」であると思う。 具体的な内容としては、「研究費の大幅な増額や研究自由度の拡大が必要」及び「報奨金が必要」等である。 また、上記の事柄は、当然に待遇の上昇等を伴うので報酬等も上がる結果となるものと思っている。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>JF3 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発者の報奨に差異が出ることにに対しては特に不満はないが、研究結果だけの評価で差が出るのは働きにくいと感じる。 ・ 日本の場合は、研究結果だけではなく、研究の能力や経歴によって給与、報奨金などが決まる仕組みであり、海外（中国）に比べると研究結果による報奨の差があまり出ないやり方だと思っており、このやり方は良い仕組みだと思う。また、日本は年功序列社会であるが、自身としても入社時にこれを理解した上で入社しており、特に不満を持ったことはない。 ・ 一方、中国では個人の能力や経歴を問わずに結果を残せば評価され、結果を残さなければ評価はゼロである。このようなゼロかイチかというような評価制度はプラスの時は良いが、一方でマイナスのときのリスクもあり、研究開発者として長く働くということを考えれば、日本のように結果以外の部分も加味して報酬が決まるというのは働きやすい環境だと思う。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織に大きな利益をもたらした場合には、金銭的な「相当の対価」がほしい。自身の発明で会社に大きな利益をもたらしたのであれば、やはり

	<p>ボーナス（金銭）がほしいと思うのは当然のことだと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> • なお、今の会社の制度では、特許申請時に会社から少量の報奨金が貰えるが、特許の認可または組織に大きな利益をもたらした時に別途で報奨金を貰える制度がないので、組織に大きな利益をもたらした場合には相当の対価がほしいという気持ちはある。ただし、今の会社では月々の給料に対する満足感が高いため、特にその報奨がないからといって会社に対して不満を感じるというレベルではない。 • また、青色発光ダイオードのようなケースは、発明者と会社の両方がその特許の価値に対する評価をきちんと行っていなかったため裁判に至ったと思っている。そのため、すべて会社の責任と言い切ることはできないと思う。
	<p>JF4（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 頻繁に特許を出願したり、組織に大きな利益をもたらしたりしたなどの研究開発の成果によって、研究開発者の報酬に差異が出るのはよいが、年齢や才能（能力）によって報酬に大きな差が出るのは、組織内に不公平感が生まれると思う。また、それにより仕事のモチベーションにも悪影響があるのではないかと思う。 • また、成果によって報酬に差異が出るとしても、あくまでもその研究開発の成果に対する報酬の差異であり、ベースが変わるのは不公平感を感じる。 • なお、現在の勤務先では、周囲の人に報酬の話を書くのは大変失礼な話であるため、他の方々の具体的な情報を把握していない。ただし、勤務している研究所では、研究者間で能力の違いによる報酬の差異は殆どないと思っている。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 現在の勤務先では、研究者の発明結果によって組織に大きな利益がもたらされた場合には報奨金がもらえる制度があり（報奨金の上限はあるらしい）、このような制度は研究開発のモチベーションにつながると思う（ただし、自分の特許が製品化につながったことがないため、自身としてはこの報奨金をもらったことがなく、細かい仕組みはわからない）。 • 一方で、会社によっては会社にもたらされた実績の額に関わらず、報奨金の額が一定（または報奨金自体がない）のところもあるようであり、これでは研究開発者のモチベーションは上がらなくなってしまうと思う。世間一般では、発明に対して金銭的な対価で報いてほしいと考える人が多いのではないかと思う。

	<p>JF13（国籍：ベトナム、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 将来発展して大きな研究開発部隊を抱えるようになれば、経営者として当然収益につながる技術開発をしたものを厚く処遇するであろう。次への更なる活躍を期待しているためである。従業員はこれをインセンティブに努力してもらいたい。すなわち、どちらかというとも成果報酬型の方が良いと思う。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 将来、研究開発部隊を抱えるようになれば、経営者として当然収益につながる技術開発をしたものを厚く報奨するであろう。 ・ 報奨の在り方は、法律で一律に決めるよりも、職務発明の取り扱いに関する企業と発明者間の契約で定めるのが良いように思う。しかしこの際、国のガイドラインがあるのが好ましいと思う。
<p>その他</p>	<p>JF7（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報酬によって差をつけるのは良いことだと思う。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大きな発明をした場合は、非常に少ないケースではあるが、1千万円くらいの報酬を得ている事例もある。 ・ 会社では、発明をした研究者は小額ではあるが報酬貰っている。 ・ トップの10人程度が1千万円のような大きな報酬を得ているものという印象。フェローの研究者やシニアの研究者がより大きな報酬を得ている傾向にある。通常の研究者はそんな大きな報奨を得られない。 ・ 会社に大きな利益をもたらすような発明に伴う、大きな報奨は、私自身にはインセンティブにはなっていない。それを得られるチャンスは非常に小さい。自分の研究が企業の大きなビジネスに繋がるような発明にはなかなかなりにくい。 ・ それでも多くの研究者は転職せず会社に残っている。 ・ 仕事に関係のない研究アイデアが出て、プロジェクトが終わると、そちらに取り組むだけの体力がなかなか残っていない。大学の研究者は、論文を出せば業績となる。企業の研究者は、特許を出すことが重要になってくる。

図表Ⅲ-3-17 国内在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	JJ10（勤務先：日系大学、勤務地：日本）

	<p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀な研究者・技術者を会社が大事にすることが重要である。営業が韓国等に引き剥かれたという話は聞かない。優秀な技術者が韓国等に行ったのが、日本の半導体産業が韓国に負けた原因の一つであると考えている。日本は産業競争力がないとダメであり、優秀な研究者・技術者に魅力あるところにする必要がある。技術、技術者の囲い込みが必要と思う。 ・ 技術者個人レベルで差を大きくするのではなく、グループレベルで差を大きくするのが良い。大きな成果を挙げたグループをその他のグループよりも高く評価し、高い報酬を与えるのが良い。日本は組織力で勝つて来たのだから、それを阻害する施策は良くない。もの作りは組織力である。発明のように個人を特定できるものは、個人レベルで処遇しても良い（次を参照）。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 貢献者が特定できる発明には、お金で報いるべきである。会社に対してそれなりの寄与をしているのであり、それに対して報いるのは当然と考える。インセンティブとなるために、額は相当高いもので良い。例えば、千万円レベル。億のレベルは必要ない。 ・ 特許だけを別に報奨することは、特許出願の奨励になるので良いと思う。
電機・精密機械	<p>JJ3（勤務先：日系団体、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者間の報酬の差異はあって然るべき。発明の貢献に応じて適正に報酬が配分されるべきだろう。本来、発明は生み出した利益で評価されるべきだが、現状はそれが不透明である。金銭的報酬は重要なインセンティブの一つである。 ・ 現状、制度を含めて全くだめだ。会社もだめだが、技術者そのものが覚醒していない。立場が上の者は危機感がなく、皆、誰かが守ってくれると思っている。覚悟、自覚、熱意を持っている人が出てくるべき。 <p>JJ4（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者間の報酬に差異があることは、よいと思う。 ・ よい発明を生み出すには、運もあるだろうが、アイデアの種を生み出した者に対して、大きな報酬があってもよいだろう。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織に大きな利益をもたらす発明に対して報酬は、必要である。結果を出したら、報酬が返ってくることで、後の者が続くだろう。

	<ul style="list-style-type: none"> 報酬は金銭でなくてもよい。工場に所属していたときも、自分が出した成果に対して、様々な自由という報酬を与えてくれた。
	<p>JJ5 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究者間での報酬の差異は、あっても良いのではないか。 報酬の差異があってもなくても、足を引っ張り合うチームは、大なり小なり存在する。個人的には、そのような者たちとは組まないようにしている。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織に大きな利益をもたらす発明に対して報酬は、必要である。結果を出したら、報酬が返ってくることで、後の者が続くだろう。
	<p>JJ6 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究者の能力の差で、大きな給与や報酬の差がでないことは不満である。社内では、人材の評価軸には、ヒューマンスキル、プロセススキル、テクニカルスキルの3つがあるが、それらを本当に評価できているのかというと、疑問である。20人、30人を同時に見ることはできないし、色々な遠慮もある。 技術者に共通の問題だと思うが、クリエイティブな設計や、発明、高効率化というものが評価されにくい環境にある。技術から離れているため聞いて回らなければいけないような、何も決まらない会議を1日に何回もして深夜まで残っている管理職の評価が高く、完成度の高い設計を推進した主管技師は真ん中程度の評価しかされない。 海外では考えにくいことだが、日本では評価している人間よりも給料が高くなるエンジニアはいない。「経営」というややこしい評価軸が入ることで、エンジニアの処遇が高くない。経営陣から見れば、経営のできる人材の貢献度は高く、重要な仕事ではある。ただ、経営からは発明が出ない、つまり、生産性はない。発明に対するきちんとした評価軸を設けて、適切に報酬に反映させなくてはならない。 どこの企業でも、管理職と技術職の役割や評価を工夫していかないといけないだろう。発明報酬を含めれば部長より収入を超える人もいるだろうが、それは給料ではない。現在の勤務先では、凄い発明をして、売上に大きく貢献して、やっとGMクラスの待遇となる制度の運用を始めた。だが、今は、若い技術者が目指すべきところが見えづらい。課長や部長くらいしか目線が行かなく、そういったところで発明意欲が削がれているような気がする。エンジニアとして、経営(売上)に貢献した時、

	<p>明確な基準を設けて報酬にフィードバックしないと、給料が上がらないのだから、発明意欲が大きく削がれて皆が管理職を目指すようになるだろう。「評価されないならやらない」という発想になるのは普通だと思う。</p>
	<p>JJ11 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身としては従来の日本企業での報酬の差異やプロモーションの有り方はそれなりに良いと思う。ただし、国際化の流れの中では、成果の評価によるより大きな報酬の差異が生まれる方向は是認できる。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身の勤務先では大きな事業への主要な特許的寄与には社内規定による報奨制度が有り、年数百万円規模の高額報奨を受け取っている者も相当いる。当然、プロモーションも有り得るし、給与、ボーナス面でのメリットもあると理解している。このような制度自身は自然と感じている。そのため、職務発明による特許に対する発明者の権利を下げるような法改正は必要無いし、マイナスの面もある。それより、知財に対する取扱いを雇用契約時に明記するとか、報奨額をグローバルに見て互角になるようにするなど運用上の工夫で出来ることではないかと思われる。結果として、職務発明の特許権は企業の所有となることは事業化にとっても有効と理解しているので、整合性は取れるのではないか。自身としては、研究予算や研究活動の自主的判断の自由度の拡大などを報奨として求めたい。
	<p>JJ12 (勤務先：米系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大きな成果を出した人には大きな報酬を与える成功報酬型は不可欠。成果をあげてもあげなくても同じような報酬であるなら、インセンティブにはつながらないからである。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記同様の理由により、特別な報奨は必要と考える。 ・ その場合、金銭的な報奨に加え、名誉になる表彰が最も重要である。親として、子供に自慢の出来る名誉を持てることは最大のインセンティブとなると考えるからである。
自動車・輸送機器	<p>JJ9 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 役職で給与は決まっている。若くして昇進した人には高い報酬で応える。特許の件数に応じて給与が大きくかわる訳ではないが、研究の成果

	<p>と評価は繋がっていると思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価が競争になって、上にいってやろうという動機にはならない。会社もそういったことはさせない方針にある。競争になると悲劇を招きかねない。研究者としてのやりがい、達成感を重視していかないと、組織は成立しない。
医薬	<p>JJ2 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 格差はある程度必要であるが、意図しているのは、職務発明に対する報奨ではなく、ベースの給与での差異である。 ・ 昔は広く公平に給料を払っていたが、実績ベースに変わってきている。ベースの給与は若干減ったが、成果が出た際の賞与は大きく上乗せされるようになった。また、同社は退職の年齢を 65 歳に変更した。いろいろな意識改革が必要な時期である。 ・ 昨今の製薬業界は厳しく、同社においても 2010 年に特許切れがあった大型製品は、翌年には米国の売上が 9 割減した。そのような危機感を社員も共有していることから、給与制度の変更も受け入れている。 ・ ただし、安定した最低限の給与は必要である。 ・ また、同社では、マスター・ドクターなど自分に投資して入社する人には、学卒よりも高い給与で反映されている。
	<p>JJ13 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 才能のある/実績を上げた研究者のインセンティブとなり、研究部門全体の活性化になると考えている。当然、研究員の研究開発能力・成果と金銭的報酬に透明性・公平性に基づいた差違をつけている。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特別な報奨は必要だが、今の特許法の職務発明規定に基づくものではなく、発明を製品化した関係者も含め総合的な報奨制度が必要であると考えている。例えば、社内で整備された研究開発特別インセンティブ制度の設立等が有効であると思っている。
	<p>JJ14 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者間での報酬の差異については、「才能ある/実績を上げた研究者のインセンティブとなり、研究部門全体が活性化する」と思う。業務内容にもよるが、研究リーダーになろうという者には、能力に応じた報酬、即ち、実力主義に基づき報酬が必要であると思う。 ・ 入社 10 年程度以降に研究リーダー職と研究サポート職の能力別選択コ

	<p>ースを設けている。イノベーションとそれを支えるルーチン業務のバランスの取れた組み合わせの仕組みの研究陣の布陣が医薬品開発には必要だからである。</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明に対する報奨のあり方としては、実際の売りに見合った額の報奨金が望ましいと考える。
	<p>JJ15 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者間での報酬の差異については、必要としない。研究者間のロングレンジなスクラム体制を阻害するからである。また、発明に対しての特別な報奨は不要と考える。それは、発明は職務の一環であるとともに、多くの研究、開発仲間とのロングレンジなスクラムの組んだ成果の結果の賜物であるからである。 ・ 研究をし続けるに当たって給与や職務発明の報酬等に関してはほとんど重要性を感じていない。特に医薬品開発の完成・成功に重要なファクターとならないからである。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 医薬品開発と上市には多くの時間がかかる。非臨床研究に約5年、臨床研究・試験に約10年、併せて約15年の時間がかかる。 ・ 研究員の会社研究期間中に自分の発明が医薬品上市に直結する経験を有する者は極めて稀であるのが現状であるので、職務発明に関わる報酬制度等についての関心は低いし、自分もほとんど重要視していない。
	<p>JJ16 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者・技術者への報酬の在り方としては、「研究成果に大きく依存する成功報酬型が望ましい」と思っている。これは、発明や技術革新が企業等の組織を発展させる原動力となるからである。研究者間での能力の違いにより報酬に大きな違いが出ることに限しては、「才能のある/実績を上げた研究者のインセンティブとなり、研究部門全体が活性化する。」と考えている。 ・ いずれにしろ、頑張って成果を上げた者に正当なインセンティブを与えるのが正当(妥当)だからである。そうしないと頑張り努力する気概がなくなってくるものと思っている。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 顕著な発明をした者には特別な報奨は必要であると思う。 ・ その報奨としては次の高いステップに進むための研究費の大幅な増額

	<p>や研究能力の研鑽のための研究自由度の付与、報奨金の供与及び表彰等の名誉の賦与等が必要であろうと思う。</p>
	<p>JJ17（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当然、研究成果を上げた者に対しては、適切な評価に基づき、事業に対するその貢献度に応じて報酬等を与えるべきである。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当然、特別な報奨が必要である。研究者が研究意欲をさらに増すような研究費の大幅な増額や研究自由度の拡大が、最も有効かつ研究者の欲する報奨の在り方であると思う。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>JJ7（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ボーナスで差がつくのは仕方ないと思うが、基本的な月給であまり差がつくのは良くないと思う。一時的な評価としてプラスになることがあるのは良いと思う。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明があると、個人には研究予算が多くつく。それで評価されていると感じる。自分の研究に対して会社が資本をどれだけ提供するかが大事で、会社としてそういう姿勢がみえることが大事。
<p>その他</p>	<p>—</p>

図表Ⅲ-3-18 米国在住日本人研究者

業種	意見
<p>情報通信</p>	<p>U9（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 同僚の給料のことはわからないが、職位の給与レンジを飛び出ることはないだろう。職位が変わらずとも、年ごとに0%から5%程度の昇給の機会はある。 ・ かなりイレギュラーなケースだとは思いますが、仮にすごい発明をした場合、その人に例外的に良い処遇をすることは必要だと思う。発明によってその技術者のマーケットバリューが高くなるので、評価してあげないと人が外に出て行ってしまふ。私も、ボスに評価されて職位を上げようという話が来たことはある。
	<p>U10（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 周囲で誰が評価されていて誰が評価されていないかは何となくわかる

	<p>が、金額まではわからない。インド人などは誰がいくら貰っているというようなことを話しているのを聞いたことがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ パフォーマンスに対して評価がダイレクトに返ってくるという実感はある。日本とは比較できないが、日本は営業の会社なので大きな仕事をとってきたら全社的に表彰されることはあるものの、アメリカでの表彰とは形が違う。 ✓ アメリカでは社内賞など、表彰の機会が多い。500人くらい繋がる電話ミーティングがあり、そこで Award を与えられたりする。Cafe Award という場で、1ヶ月前からノミネーションを集い、よくやっているなという個人を上司推薦の形で上げる。直接仕事の関係のない人でも挙げるができる。自分はそれを昨年貰ったが、嬉しいものである。 ✓ 日本では特別な報奨を与えることでネガティブな反応が起こることが多い。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ きちんと研究の成果が出ているならば、報奨は与えるべき。人間なので、お金だけでなしにアワードのようなそういった賞を与えて、周囲に名前が認められるようだと良い。
U26 (勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去の米国の勤務経験について)	<p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 成果の評価は難しい。若いうちから報酬の差異を大きくする必要はない。成果が出た時点できちんと評価し、成果に応じて差をつけるのは良い。納得性が重要である。 <p>但し、日本では差が少なく、インセンティブとして有効とは思えない。日本の場合はもっと成果報酬的な制度を導入し、本当の成果にはもっと大きな報酬(処遇)を出せる仕組みが必要だと思う。期待値ではなく結果に対する正当な評価をもっと幅を持ってやるべきだと思う。米国では個人個人で Employee agreement を結び条件も個々に違うが、日本の場合は一律であり、本人の目指すところや重要視するところの違いを雇用条件に反映出来ない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者・技術者の報酬を他の職種より優遇するかは、場合によるので、一概には言えない。少なくとも、一律に報酬を上げる必要はない。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人的には必要ないが、組織としてはインセンティブとして必要と思う。出すなら、成果が明確になった時点で出すべきである。成果が明確になった時点で報奨するのが良い。

	<p>U27（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 良い成果を出すことができる人材は数少ないので、そのような成果を出した人に報いるのは当然だ。研究に向いてない人にまで、お金を出すのはおかしい。そのような人には別の職種を探すように促した方が個人のためになる。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨はある程度必要だと思う。個人的には報奨金は多少もらっても特許を書くインセンティブとは関係ない。特許を書くことは問題を解決した証なので。米国的に考えれば、多額の報奨を期待できる良い発明を思いついたら、自分で会社を興すべきだ。
<p>電機・ 精密機械</p>	<p>U5（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者にインセンティブはあった方が良い。大きな成果を出した研究者は給料がそれまでの2-3倍くらいになっても良いのではないか。金銭的処遇以外にも、チャレンジをさせる環境整備が重要。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者にとって大事なのは、研究成果を形にして残すということ。特許はその一つ。 ・ もう一つは経済的なインセンティブ。給料が約2-3倍に上がればそれで嬉しい。10倍とかである必要はない。全社で10年に一人スーパーな人が出てくるより、全社で2, 3年に100人にひとり、数100万円クラスの昇給が出ている、そういう方が現実的に目指せる気分になる。 ・ 日本のは、実績報奨として最高100万円が制度上の最大報酬であった。売上＝貢献度（部品が利益に占める割合：CCDカメラ部分、記録部分、等々）＝0.何%というレベル。それでも最高100万円が上限。現在の実績報奨制度では、貢献度が少し高い数値になっているのではないか。 ・ 報酬は、企業と契約して雇用されている以上は、会社に対して過剰に求めるものではない。ただ、100万円というのはちょっと少ないかなと思っていた。 ・ 特許申請段時に、一件2000円～3,000円の報酬をもらっていたが、さすがにそれだけでは余り意味がないと思っていた。 ・ 報酬の計算は厳密には難しい。携わった関係者全員に完璧に報奨をあげるのは、企業として限界がある。自分は、一商品における研究開発の貢献度は製品売り上げの10%程度で、発明者個人の貢献度は1%程度だと

	<p>思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカではストックオプションを発行するのが一般的で、特にベンチャーでは常識である。
	<p>U21（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大きな成果を出した人には大きな報酬をあげる成功報酬型が不可欠である。 <p>日本にはそれがないから、インセンティブがないに等しい。成果を挙げても挙げなくても報酬があまり変わらないような均質な集団では、優秀な技術者もやる気をなくし易きに流れるので、成果は挙がらないと思う。それでもやる気を持っている人は、米国などの海外に行くか、外資系に行ってしまうのではないかと思う。</p> <p>日本の給与体系を変えるは大変そうであるから、職務発明に対する報酬で大きな金額を与えて成功報酬型に近づけるのが、日本における一つのやり方だと思う。大きな報奨を出すために、報奨は、評価の分からない出願時ではなく、成果が出て評価がはっきりした時点で大きな額の報奨金を出すのが良いと思う。</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記のように、成果が出た時点で金銭的に特別な報酬が必要である。 ・ インセンティブとして働くような額を考えるべきである。 ・ 報奨は、金銭で個人に与える。そうでないとインセンティブとして働かない。
	<p>U22（勤務先：アジア系米国法人企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 才能、能力ではなく、研究成果により会社に貢献した者に報酬を与えることは発明に限らず研究者にとって大きなインセンティブになる。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記と同様に大きな報奨を与えるべきであり、それが結果的に会社の業績向上、成長につながると思う。
	<p>U23（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本は優秀な研究者が冷遇されている。米国では、優秀なエンジニアがきちんと評価されている。このままでは、優秀な人たちが流出してしまします。 ・ 企業の業績をドライブするような成果を挙げた人は十分に優遇されるべきである。技術者の平均的報酬を上げる必要はない。成果を挙げた人

	<p>がより高額の報酬を得られることが重要である。「成功報酬型」にした方が、頑張る人が多く出る。成功例を作るのが大事である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 以前のように、高品質や生産性の良さで日本が生きていく時代は終わった。そのような産業は、韓国、中国、台湾等の国々で出来る。そのような分野での日本の役割は終わっている。もっと尖ったところで勝っていかないといけない。日本でも多くのノーベル賞受賞者が出ているのを見ても分かるように、日本にも優秀な人が沢山いる。そのような人たちがやる気を出す仕組みにしなければならず、成果報酬は必須である。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社業績への貢献度に応じた「金銭的報奨を与える」のが当然である。「研究費の増額や研究の自由度」は、優秀な研究者・技術者には当然の結果としてついてくる。
	<p>U24（勤務先：米系企業、勤務地：日本・米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事に興味があり、自主的に出来ることが第一優先。給与など金銭的なことはその次。研究者間の報酬の差は個々の交渉の結果であって、年功一律同額に近いシステム（安定報酬型）より成果報酬型の方が合理的と思う。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明に対する報奨の有り方は契約次第であり、基本的には職務発明は組織（雇用主のもの）とすることで問題ない。特許権行使上もその方が効果的な場合が多い。発明は次期給与&プロモーション交渉の交渉札と考えるべきだろう。しかし、今の日本では不可能である。そのため特許報奨は現時点では必要と考える。
	<p>U25（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者・技術者の仕事の大半は地道なデータの積み重ねであり、世の中を変えるような大発明はそう簡単には出るものではない。そういう地道に泥臭い仕事を続けられる人を支援できるという意味で安定報酬型が良いと思う。研究者間である程度の差をつけるのはインセンティブになると思うが、固定の給与ではなく、成果に応じた賞与とするのも一つの方法ではないか。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特別な報奨は不要である。特許は会社のものであるので、発明に対する報奨ではなく、本人の評価の一部として考えるべきである。表彰も個人的には不要である（喜ぶ人もいるが）。

自動車・輸送 機器	<p>U16（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 給料は、たまに新しい社員が驚くような高給で入ってくるときがある。5年働いてきた人と同じくらいのこともあり、社内でも違和感を持つ人がいる。ただ、研究者として優秀であれば、研究者間でこのような差がつくことは良いと思う。 ・ ただ、研究者よりもビジネス側の人の方が大抵給料がよく、研究者の方が明らかに差のある扱いになっていて、それがモチベーションを失わせている可能性がある。日本よりアメリカの方が企業内研究者・技術者のステータスや給料は上だと思うが、アメリカでもこのようなビジネスとエンジニアの格差問題がある。
	<p>U17（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報酬の差異はかねてから社内でも問題に挙がっていた。転職での中途入社組は給料が高いが、長期組は給料が安い、しかし中途組はすぐに首を切られるという葛藤がある。しかしこれが組織上の大きな問題になっているわけではない。いつでも辞めてやるという空気がそもそもあるのと、景気の影響やプロジェクトの有無で仕事がなくなることもあるからである。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一人の発明が直接売り上げに寄与することが明確にし難い業界なので、実績報奨を個人に出すというのは考えにくい。会社としても想定しておらず、処遇の仕組みもない。収入の仕組みが、そもそも政府からプロジェクトベースで決まった額しか入ってこないため、発明で売り上げが伸びるものではない。
医薬	<p>U2（勤務先：米系大学、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本と同様に、アメリカでも大学の給与自体では大きな差はつかない。しかし、もちろん良い発明をしたら評価される。 ・ 日本では、上司や会社や、誰かだけが得をしていることがある。それが良くない。有名な職務発明の訴訟の件も、額の問題ではなく発明が評価されてスケールすることが重要であったのではないか。 <p>U4（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他の人の状況は知らないが、研究者の評価に大きな差が出ているとは思わない。製薬の研究開発では、成果への貢献をはっきり分けることはで

	<p>きず、最終的には多くの人に関わる。この薬はこの人が作った、と極端にはならない。</p>
	<p>U7 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究者間で、給与に差はあると思う。基本的には、西海岸では転職したほうが給料は上がる。成長が大きくないとき、社内で立場が上がっていくことはない。大きな成長をしている会社なら別だが。給料を上げたい、地位を上げたいと思ったら転職することが必要。 レイオフの対象になりやすいのは2つのパターンがある。給料の高い、長い年数を勤めている人、もしくは、若手や会計・派遣社員など、プロジェクトの遂行にクリティカルな影響を及ぼさない人。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 仮に大きな発明があっても、発明の権利は会社にある契約になっているので、訴えてもお金を貰える訳ではない。しかし、発明によって会社に貢献しているので、正当にボーナスや給与で報いてくれるはず。そうでなければ人は出て行く。 パテントによって儲けが出るようになるまでの間に、その技術を使った製品を作る際に発明者は中心的な立場になるはずで、給料も上がるはず。特許による発明だけが一人歩きするケースはまずないのではないか。
	<p>U8 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 貰える報酬に大きな差はない。基本的には経験と学位で給与の幅が定められていて、そこから大きく金額が変わることはない。景気の良いときには3-4社からオファーを貰って具体的な金額も出たが、どこもそこまで変わらなかった。分野として一人で大きなものが出る訳ではないので、10年勤めてもなにかが特にできるような訳ではない。 分野でも報酬の相場が決まっている。ソフトウェアエンジニアが一番高く、次いで、ケミカルエンジニア、ケミストリー、バイオ、という印象。
	<p>U13 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現場の研究者で等級が同じ場合、給料で2倍の差になるような極端な差はないだろう。特に研究者は差がつきにくい。営業マンであれば営業貢献によるインセンティブで報酬に大きく差がつく可能性はあるが、研究者では同じ程度のキャリアで大きく差がつくことはない。 同程度のレベルで給与に差がつかない要因は、研究の成果は計りにくい

	<p>こと、また、優秀だと思えば役職を上げるため。役職が上がればどんと給料が上がる。逆に言えば、役職が上がらなければ良い評価を得続けていても、給料は大きく上がらない。給料を大きく上げたいならば、転職をする。転職では10~15%の昇給、場合によってはそれ以上の昇給を交渉することも可能だが、社内で20%も給料を上げろと交渉する人はいない。西海岸で5年から10年で転職していくのはそういった理由もある。</p>
	<p>U18 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他の誰がどれだけ給料をもらっているかということにはわからないが、あまり給料は大きく変わらないだろう。 ・ 業績をあげた人は仕事の量がふえ、責任が増す。プロジェクトの本数や、抱える部下の人数が変わってくる。そこが評価になる。 ・ 昇進して職位が変わると、仕事内容が変わってきてしまうので、職位を上げたくないという人もいる。研究開発の現場にいたのか、マネジメントをする方に移るか。キャリアとして、実際にどうするかと会社に聞かれることがある。創薬分野でサイエンティストとして磨きたいという人もいるし、マネジメントに移って失敗した人もいる。そこには個人の適正がある。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨のようにシステムとして評価は無いが、現実としては評価されるようになっている。市場で大きくあたった新薬を開発した人たちには、十分な待遇をもたらしていると思う。製薬の分野はあたる大きい。その方々は社内で神様のような存在になっており、当時は特別なアーリーリタイアメントパッケージを貰うこともあった。現場の研究者の見本にもなっており、それが不満に繋がるわけではない。
	<p>U19 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀な研究者には報奨の差異をつけるべきだと思う。金銭的な報奨が良いのかはわからないが、優秀な人、仕事のできる人には責任を与えて、より可能性を広げていく義務がある。逆に優秀な人は、責任を与えてくればできることがある、と、組織に発信していくべきである。 ・ 処遇の差が大きいのが、アメリカの研究所に残って研究をしたいと考えている要因のひとつでもある。同年代で、研究開発で自分の責任を与えられているような人は、日本ではあまり聞かない。その点で自分は得をしていると思っている。自分のキャパシティの一步上を目指すことによ

	って、伸びが速いと感じている。
バイオ・材料 (医薬除く)	U6 (勤務先：米系企業、勤務地：米国) (勤務先：米系企業、勤務地：米国) 【研究者間での報酬の差異】 ・ 成果を出した人は高い評価をされるべきだと思う。まわりから見ても給料はわからないが、昇進についてはわかる。ただ、きちんと評価することは難しい。仕事の内容によって運不運はあるが、結果論として仕事の成果が出た人の昇進は早い。
その他	U12 (勤務先：米系企業、勤務地：米国) 【研究者間での報酬の差異】 ・ アメリカでは、凄い発明をした人には大きな報奨を与え、金額に大きな差異がつく。しかし、どんなに仲の良い同僚でも報酬についての話はしない。同じことをしていても大きな報酬の差がついていると仕事へのモチベーションに影響する。 ・ 出願報奨制度や外国特許申請賞など、表彰の形で評価することはある。 ・ 例えば7万件の特許があっても本当に良いのは5件程度で、発明者は全部同じ人だったりする。研究が多いに評価されることは当然あるが、特許報奨はおまけのようなもの。 ・ 上位と下位の研究者間では、収入は3倍程度の差があるだろう。企業では、目に見えるアウトプットを上手に出す人が評価される。アピールの上手い人、学会にどんどん行くとか、論文を出すとか、目に見える結果をどんどん出せれば評価される。

図表Ⅲ-3-19 欧州在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	—
電機・ 精密機械	E2 (勤務先：欧州系大学、勤務地：英国) 【研究者間での報酬の差異】 ・ 研究者間での報酬の差は気にはなるが、交渉結果であり、金額は気にしないことにしている。もちろん報酬は勤務する上で重要な要素。 【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】 ・ 組織に大きな利益をもたらす発明は当然年俸、地位へ反映されるべきであり、他の組織への移動の可能性も含め研究の自由度と合わせて交渉のエビデンスとなる。しかし、特定特許についての報奨金の有無、額、などについては特に重視していない。
自動車・輸送 機器	E12 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ) 【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】

	<ul style="list-style-type: none"> 給与範囲での職務発明でも、その発明によって企業が大きく利益を得た場合、給与以上の報酬、コントリビューション分はもらうべきだ。
	<p>E13（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ドイツはほとんど日本と同じなので、報酬額は大きい。1人で申請した場合は、約8万円ほどと聞いているが、複数（5～7人）で申請するので、申請1件当たり1人1万円程度となる。 自分は年数が低いのももらっていないが、実施された場合はそれなりの対価がでているようだ。特許が実際に使われているので50数歳の人から先月数千ユーロ振り込まれたと聞いた。特許1件当たり幾らで、売りに上げて相当して幾ら、本人のもらえる分が決まるというのは聞いている。 特許報酬とは別に、エンジニアに対してモチベーションを上げるため、例えば、新規事業を立ち上げて、ある新しい製品をつくるとなったときに、特許とは別にそれがものになったときに、1人当たり金一封で「よく頑張りましたね」と普通の給料、ボーナスとは別に、業績に対する対価という形で報奨金が支給される。自分の部署では、1人当たり10数万円を、チーム全員に出た。当社では、日々、注力していたものがうまくいったときには、小出しに報酬を与えてくれ、頑張ったら報われるという感じ。チームでいいものを出しても全員の給料のベースアップはできない。また、ベースアップすると給料は下げられないので、毎年一定の範囲で、金一封、約10万ほどを支払うシステムがある。
	<p>E16（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> もともと給料はいいので、訴訟するような事態にはならない。
	<p>E17（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 重要な特許を出した人に報酬があったという事例はある。日本の大手自動車メーカーの特許を、同業他社が1億円ぐらいで買い取ったということがあり、そのときに、社員には100万円ぐらい入ったという話を聞いた。こういった特殊な例で十分だと思う。
医薬	<p>E5（勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス）</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 極端な差があるとモチベーションは下がりそうだが、ある程度までは構わないだろう。研究職でも優秀さによって差はあるが、不公平感はないと思われる。

	<ul style="list-style-type: none"> 研究者は、評価に不公平感があるときは黙っていないで声を上げるだろう。スイスの大学では半分程度の教授は外国人。日本のように黙っていることが美德という考えはない。 声を上げることについて、組織側はそう声を上げられることに慣れている。交渉によって決めるということに慣れており、それを負担に感じていることはないだろう。
	<p>E7 (勤務先：欧州系研究所、勤務地：スイス) 【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 終身雇用の日本はセーフティネットの中で雇用されているようなもの。そのような環境の中でホームランを打った時にだけは特別待遇を望むのは、社員として都合が良すぎるのではないか。
	<p>E10 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス) 【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 優れた仕事をした場合、給与以外でストックオプションを配布する方法もありうるだろう。
	<p>E19 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス) 【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> 給与の水準が高いのは、周辺に製薬企業が集まっていて、お互いにいい給料にしないと人が来ないので競争をしている。 日本は横並び意識がある。例えば、マスターと Ph. D. だと、生涯年収は倍程度違うべきと思う。Ph. D. は入口が違って給料が高く上がっていくのは、然るべき。日本は多分同じが少し多いぐらいだろう。もちろん学位を取れば良いだけではないが、この会社には相当厳しいプロセスで入って来ているので、高い給料を出さざるを得ない。 アメリカの場合は、3年とは言わないけれど5年くらいで辞めていくことが多い。アメリカは元々一人の天才を欲しがると風土なので、一人凄い研究者が来たら、内緒で3倍でも4倍でも給料を出して抱える場合がある。 優秀な研究者にはストックオプションを与えている。 自分がどれだけのものを会社に残せるから、会社は自分にいくら払うべきだという発想が必要。自分が貰っている給料を、いっぱい貰っているなどと思っただけではだめ。 生活全部、家族もいて子供もいて全部を平均すると、多分物価は日本の1.5倍もないと思う。1.2倍のイメージ。でも給料は2倍なので、生活のクオリティが違う。企業も大学でも、金銭的に苦しみながら研究をすることはしんどい。

	<p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大事なものに関わったということでポジションが上がる場合はあるだろう。社内的な報酬システムでは、給料以外の賞やストックオプション、そういったいわゆる年俵やボーナスと違うところ評価しようという発想がある。
バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	<p>E1 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究成果の評価は難しいので、安定報酬型の方が望ましい。社内で不公平感が生まれにくいという意味で良いと思う。イギリス、ドイツ等のヨーロッパでも同じようなレベルである。但し、イギリスの建築コンサルタント系の会社での経験では、課長に昇格すると給料も大幅に上がる。しかし、課長に昇格する人は一握りの人でしかなく、それ以外の人はよそに転職していくことになる。ドイツは日本と似ていて、会社の業績が良ければ、皆の給料が上がる仕組みである。ドイツの報奨は日本に近く、会社の業績が良ければみんなの給料が上がる。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 例外的に成功報酬という意味で、非常に大きな成果を出した特許に対して、成果が出た時点で報奨するのは良い。 <p>E3 (勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去に英国・米国)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 前職の英国企業では、研究者が非常に優遇されていた。福利厚生が他とは違い遥かに優遇されている。例えば、研究所ではランチはフリーである。工場等はそのようなことはない。研究所では博士号を持っている人が多く特別な集団でもある。 <p>日本は研究者・技術者は他の職種と同等であり、場合によっては、昇格や報酬において営業等の文系の方が優遇されていると感じることがある。このままでは、日本人の理科離れが止められないのではないかと感じる。どのような報酬の形態をとるにしても、研究者・技術者の処遇を全体として底上げしないと、海外に負けてしまう。</p> <p>一方で、会社は技術者だけで動かしているだけでなく、全員の力だと思うので、技術者の処遇を他よりも良くすべきかは状況によると思う。例えば、非常に技術オリエントの会社であり、技術を大事にする必要がある場合は、技術者の処遇を他よりも良くすることはありだと思ふ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者・技術者の報酬を成果報酬型にすべきか、安定報酬型にすべきか

	<p>はテーマによる。今の会社も成果報酬の方向に動いていて、長期的なテーマをしている人は冷遇されてしまう。その結果、短期的に成果の出るテーマばかりになる。長期的なテーマに取り組む研究所は安定報酬型が良いと思う。前職の英国企業の研究所の実態は良くわからないが、周りの人を見ていると飛び抜けた報酬を貰っている人がいるようには感じなかったので、安定報酬型ではないかと思う。</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社に大きく貢献したのであるから、「特別な報酬が必要」と思う。具体的には、企業が得た収益の1%程度を報奨金として還元するのが良い。インセンティブとして分かりやすく、インパクトも大きい。自分の場合を考えても報奨金で貰うのがうれしい。
	<p>E4 (勤務先：欧州系大学、勤務地：英国)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的な報酬よりも大学内のポジションがインセンティブになる。基本的には評価に差が出ることは重要であり、成果を出した研究者は高いポストを与えられるべきである。 ・ 大学の世界では外部評価、つまり外の世界でどれだけ評価されるかが重要である。論文や引用を受けることが評価の基準となり、大学が引用のデータを取って評価を行う。会社の場合は、社外の評価が高いのに社内の評価が低いというようなズレが不公平感や評価への不満に繋がるのだろうが、大学はそもそも外部評価がベースにあるので、そのような不公平感の問題はない。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 私の勤務先の大学では、発明が個人に属するので、大学から報酬を受けることはない。特許収入がある金額（1000－2000万円あたりの規模）に達すると、一定の割合を大学に納める必要が出てくる。 ・ 特許の権利のルールは、大学に依る。他大学では、個人ではなく、大学に属することも多い。
	<p>E6 (勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス)</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ものすごく利益が出た場合は、経費などを差し引いて、こういう基準で報酬をあげますというルールを作れば、問題にならないと思うし、研究者のモチベーションにもなるのではないかと思う。
	<p>E9 (勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス)</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨が全くないと言われたら、少し困る。あるということはいずれも

	<p>と。それはかなり将来のずっと先の話だろうというのは予想できる。大きな発明が当たって確かに儲かるっていうことがあったら、それはそれでうれしい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許は、現在の研究のインセンティブにはならないが、将来のお楽しみ的な組織的評価や収入につながる。
	<p>E18（勤務先：欧州系研究所、勤務地：ドイツ）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究所内でそういった話はしないのでわからない。特に意識もしていない。

図表Ⅲ-3-20 アジア在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>A2（勤務先：アジア系企業、勤務地：中国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人的には、才能のある人がたくさん報酬をもらうことには異存はない。それによってインセンティブが湧くのではないか。 ・ 能力に対して対価が支払われるべきであり、能力に差があれば報酬に差が出るのが当然ではないか。
電機・精密機械	<p>A3（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本は査定幅が狭いので、結果として、能力の高い人は冷遇され、能力の低い人は優遇されていると言える。それに対して、米国は能力に応じて正当に評価されている。韓国は、基本は年功序列であり、若くて優秀でも米国のように高給を取るということはない。能力のない人・昇進できなかった人は途中で辞める・辞めさせられるため、年功序列のピラミッドは保たれた状態にある。そのために、若い人も早く昇進・昇格できる。台湾は、韓国よりも米国に近く、転職によってより高額の報酬を得ることが多い。 <p>台湾はより米国に近く、韓国はより日本に近いイメージである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術職に限らず、優秀な人、一握りの人にしかできない仕事をしている人はきちんと評価され、優遇されるべきである。日本は査定幅が狭く、優秀者が十分に優遇されていない。 ・ 日本の技術者は優秀であるが、海外に比べて報酬は低い。チームワークを重視して安定報酬型（査定幅が狭い）を日本が続けると、優秀な人は海外へ行ってしまう。少しずつではあるが、状況は変わってきていると思う。時代はグローバルであり、日本だけ特殊なシステムでいられると

	<p>は思わない。</p> <p>さらに言えば、日本の優秀な技術者の流出を止めるだけでなく、世界の優秀な技術者が日本の企業のために働くような仕組みにしていかなければならない。</p>
	<p>A4 (勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 先ずは、技術者の報酬をあげることが重要だと思う。それにより、技術職が魅力的なものになり、優秀な人材が集まる。その上で、査定幅を広げることが重要である。特に、日本はもっとエンジニアの報酬を上げて、エンジニアの質の底上げをする必要がある。 ・ また、横並びで、査定幅が小さいと、リストラの時に査定の良い人＝優秀な人から辞めることになる。 ・ 韓国では、PJ が成功すると PJ リーダークラスは高く評価され高額報酬と昇格を手に入れる。そこで評価・報酬に差が付き、評価の悪い人は辞めて行く（あるいは辞めさせられる）ことになる。その結果として、一つの会社で見ると年功序列を保ちながら適度なピラミッド構造が出来ている。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本は、現状の日本の制度で良い。すなわち、出願時、登録時、及び事業に貢献した場合に報奨をする。出願・登録時に評価をして報奨に差をつけるのは無駄な努力と思うので、一律の報奨金で良いと思う。但し、日本の場合、登録時にもっと報奨金を出してもよいと思う。それによって、登録に値する／登録可能な良い特許を出願しようというインセンティブになると思う。
	<p>A5 (勤務先：米系アジア法人企業、勤務地：シンガポール)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 相対的に、日本の大企業に比べて現在の会社の方が、技術者が優遇されているというか、技術中心で運営されていると感じる。日本の大企業では、人事や製品企画部門が大きな権限を持っていて、技術的な判断だけでは動かないところがある。それに対して現在の会社は、人事や製品企画部門の規模は小さく、相対的に技術部門が大きく、技術部門中心に運営されている。日本の大企業は本社の関与もあり、スピード感が全く違う。 ・ 大きな業績や発明を出せる技術者は成果報酬型で良いと思うが、そのような技術者は多くない。従って、多くの技術者は、安定報酬型でやや成果報酬を入れるのが良いと思う。

	<p>どのような給与制度にするかは、国の状況による。日本の場合は、大半の技術者が大卒であり、実験も開発もやる均一社会である。シンガポールの場合は、テクニシャンと学卒のエンジニアは完全に分かれている。しかも学卒エンジニアは少ない。また、ポジションにもよる。責任あるポジションの人は、成果報酬型でもよいかと思う。</p> <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 何らかの報奨は必要と考える。自分としては、非金銭的な報奨には興味がないが、一般的にはそのような報奨も必要だと思う。自分の成果が認められることを名誉と考える人が居て、インセンティブとして有効と考えられるので。 ・ Outstanding な発明により会社に特別な貢献をした場合は、通常の評価とは別に特別に報奨をすべきと考える。明らかに発明と成果の関係が明確であるので、公に表彰するのが良いと考える。
自動車・輸送機器	—
医薬	—
バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	<p>A6 (勤務先：アジア系企業、勤務地：台湾)</p> <p>【研究者間での報酬の差異】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社はもの作りが重要と認識しているので、技術者は大事にされていると思う。台湾は技術者を優遇しているとは言えない。他の職種の人と同じ初任給である。 ・ もの作りのメーカーは技術中心で行くべきであり、各事業のトップは技術系になるべきである。大企業といえども、各事業部は大田区の中小企業と同じであり、技術の分かる人がスピード経営をする必要がある。 ・ 日本は成果に応じてもっと報酬に差をつけるべきである。個人の成果を重視することが必要であり、今のままではメリハリがない。成果報酬にすると長期的な研究が出来ないということがあるが、それはリーダーの役割であり、リーダーがそのような人をきちんと評価することが重要である。 <p>【組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の成果報酬の一環として重要である。発明は、対競合企業に対してのインパクトも大きく、金銭で報奨するのがインセンティブとして重要と考える。

5) 発明に対する報奨に関する意識

「発明に対する報奨に関する意識」に関して、【職務発明における実績報奨の有効性】【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】【職務発明に対する望ましい報奨】について、以下の意見を得た。

図表Ⅲ-3-21 国内在住外国人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JF8 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 実績報奨は会社がより多くの特許を申請させるためには有効であるが、当社の場合は金銭的な報奨よりも昇格時の人事評価制度に組み込むなどした方がより有効だと思う。 当社の今の仕組みは、特許出願、認可時に定額の報奨金が貰え、組織に大きな利益をもたらした際の報奨金は設けられていないはずである（特許を出したのが昔のことなのであまり覚えていない）。しかし、仮に利益をもたらした際に報奨金がもらえる制度にしたとしても日々の業務が忙しく、特許申請に取り組む人はあまり増えないと思う。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務発明の報奨金は特許申請時に受け取ることが最も望ましいと思う。既述の通り、特許申請というのは書類作成などが非常に面倒であり、現業をこなしながら特許申請の作業も同時並行で行うのは莫大な労力が必要である。そのため、特許が認可されたかどうかや、会社に利益をもたらしたかどうかということをお問わずに、まずは特許申請をしたという行為に対して報奨金という形で評価してほしいと思う。 そして、そのうえで更に認可された時、組織に大きな利益をもたらした時に定額、もしくは利益の数%という形で報奨金がもらえるとよりうれしいと思う。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務発明に対しては報奨金制度も必要だが、それよりも特許申請を評価項目とする人事評価制度が必要だと思う。 当社の場合はほぼ全てのエンジニアが現業である顧客対応やシステム開発が忙しいため、なかなか特許申請に時間を割くことが難しいという現実がある。また、当社でも特許申請時と認可時には報奨金が支払われるが、多くのエンジニアが顧客対応やシステム開発に追われ、報奨金をもらうよりも日々の仕事を優先してしまっているのだと思う。そのため、当社のような会社で特許申請を増やすのであれば、一時的な報奨金

	<p>だけで評価するのではなく、賞与や昇格の際の評価項目に導入するなど少し長い目でみた評価が必要になるのだと思う。</p>
	<p>JF11 (国籍：中国、勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織に収益をもたらした職務発明に対し報奨金が支払われるのは当然のことである。これがインセンティブとして作用することも間違いなく、好循環をもたらすと考えるからである。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許登録時に報奨するのが良いと考える。研究成果が駄作ではなく、その価値が特許に値するものであると認められた時が良い。これが公平な評価の一つと考える。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 既に述べたように、金銭的な報奨に加え、名誉になる表彰も重要である。キャリアアップしたいという本人のインセンティブにつながるから。
	<p>JF19 (国籍：欧州、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本は、自国からアイデアが出てこないと卑下して嘆く傾向がある。個人的にはそうは思ってもないが、結果的に他国からもそう評価されている。 ・ 特許は、競争相手からの訴訟から守るために持つ必要があるという意味で、企業のリスク管理にとって非常に重要になっている。しかし、その考えがアイデアを生みにくくしている。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の取った特許については、非常に優れた発明というわけではないので、報奨はもらってももらわなくても自分には関係ない。一方で、凄い技術になれば発明者本人が、非常に少ない割合だとしてもロイヤルティの1%でももらえたら、非常に大きな報酬になったはずである。 ・ 世界を変えるような発明が出せそうなきには、会社を辞めた方が良い。99%の発明は価値がないが、1%は世界を変える。その1%が生む経済効果は、会社でももらえる報酬とは比較にならないくらい大きい。 ・ 今の報酬の制度では、どんなに素晴らしい発明をしても、何も報酬をもらえないことになっているので、それは流石に不公平だと思う。 ・ 世界を変える特許と、会社を守るための特許がある。本来は前者であるべきだが、現実には後者になり下がっている。会社は自分を守るために特許数を増やすことに躍起になっている。 ・ 数を増やすための特許であれば、2万円もらう程度であれば報酬は

	<p>要らない。むしろ昇格をさせてもらう方が良くし、結果的にはベースサラリーが上がって2万円以上のお金を貰うことにも繋がる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界を変えるような1%の特許を生み出せるような特許の仕組みであるべきである。
<p>電機・精密機械</p>	<p>JF1 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務発明制度が法律で定められていることは知らなかった。 雇用制度として、終身雇用で安定している、というよりは、今の時点で評価されて貰える報酬を貰うほうが良いと思っている。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 発明に対する報奨金の制度は、良い発明をするための動機付けにはならない。会社内でのインセンティブのもらい方、金額の設定や申請のプロセスが不明瞭なので、研究や発明がどうして報奨と判断されるのかわからない。従って現状の職務発明に対する報奨の在り方が、フェアなものであるとは思えない。自分の納得するような形で報奨の方式を選べると良い。J氏は出願時に一定の金額を貰う方が良い。 今の米系H社では、実績報奨はないが、出願時に10万円をくれる。この方が、基準も明確でインセンティブにもなる。 ただし、出願時に貰うという制度にすると、悪い特許だけ沢山出すようなことになってしまう面も確かにある。すごく難しい問題ではある。おそらく、明確な会社のビジョンが必要で、一方発明や報奨を判断する、評価する人の能力も重要になる。あまりに新規性のありすぎる発明は理解されないことがある。
	<p>JF5 (国籍：中国、勤務先：米系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 発明に対する報奨は、研究者としてはあってもなくても良いものである。出願のときに1万円を貰っても、それを貰うために特許を書くことは割に合わない。 マネジメントの面から考えても、一つの商品の周りに10件や20件という沢山の特許がある。商品が売れたときに誰にどうやって報奨を与えるかは、判断が難しい。 研究開発は大儲けするためにやっているわけではない。だが、研究に対してモチベーションが上がるようなインセンティブがないというケースは、日本では少ないのではないか。 良い研究をしても、同僚との報酬に大きな差がつかないのは、日本企業の足りないところ。平等だというのが、それはアンフェアな平等である。

	<p>JF10 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 有効だと思う。自分の発明が会社の業績につながり、社会の役に立っているという精神的満足感が得られ、大きなインセンティブとなる。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品化される等により企業に収益をもたらした時が良い。発明が実際に役に立った時に報奨があれば、発明が社会の役に立ったという満足感、達成感が得られる。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 発明が役に立った時に金銭的な報奨をするのが良い。出願時には発明の価値はわからないので、社内評価で基準を設けて表彰などの非金銭的な報奨が望ましいと思う。
	<p>JF12 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「優れた発明を生み出すために重要なこと」に関する質問で回答したように、インセンティブとしてそれなりに有効と考える。しかし、非常に有効とは思わない。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業に収益をもたらした時。その時点で成果が明白になり、評価の透明性も高まるから。成果（事業貢献）の定まらない発明・出願・登録時点で報奨金を出すと、それ目当てに特許を多数執筆する人が多く出る。現在の会社は出願時点で数千円の報奨金が出る。その程度のお金でも、それ目当てで特許を沢山書いている人がいる。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業（事業）への貢献が明らかになった時点で、その収益に応じて報奨金を支払うのが良い。
	<p>JF14 (国籍：インド、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 成果に対する報奨という意味で当然のことであり、有効である。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社に利益をもたらした時期に成果報酬を与えるのが、先ずは必要だ。と同時に、出願時に額は小さくて良いから報奨を出すべきだ。出願時の報奨はより身近であり、それによって発明をしようという意欲が湧き、会社全体にとって良い方向に動くと思う。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 金銭と名誉の両方が重要である。特に表彰は、色々な面で表彰すること

	<p>が重要だと思う。それにより、会社が成果を評価しているというメッセージにもなる。</p> <p>JF15（国籍：日本、勤務先：日系企業、勤務地：日本、外国人研究者に関する有識者）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨金があるから一生懸命特許を創生するという話は、日本の中では聞いたことがない。しかし、中国の研究所では報奨金があることが特許創生のモチベーションになっていると聞いている。従って、国の文化によって異なるようである。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の報奨制度を最近変えた。出願時と登録時の報奨を、出願時に一本化した。また、実施報奨を毎年出すのではなく、最初に出す時点で価値を評価をして、1回で報奨することとした。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ インセンティブとしてどのような仕組みが良いかは、企業により異なり、色々な工夫の余地もあると思う。しかし、現状は特許法第 35 条があるために、報奨制度を大きく変えるのはリスクがあり、出来ない。従って、職務発明に対する報奨を法的に規定するのではなく、各企業の工夫に任せるべきだと思う。 <p>JF20（国籍：欧州、勤務先：日系大学、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織にもたらした利益の大きさによって報奨金がもらえるというのは理想的だと思うが、既述の通り、ある発明がその企業にとってどれだけの利益につながったかということ判断するのは非常に難しい問題であり、それに対しては適切な回答をすることができない。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今の職場では特許申請をした時にだけ職場から報奨金を貰える仕組みであるが（ただし、金額は少ない）、できれば複数回（申請時、認可時など）に分けてもらいたいと思っている。 ・ というのも、特許は頻繁に出願できるようなものではなく、また、ひとつひとつの特許を申請してから認可されるまで時間もかかる。そのため、その間の資金として何かしらの報奨があると非常にうれしいと思う。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明に対する報奨としては、発明・特許の価値に適した報奨をもらえることが研究開発者の努力に報いる一番理想的なパターンである。
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ・ ただし、特許を出した時（出願時、認可時ともに）には、その特許の価値がどのくらいあるのかということ把握するのは非常に難しいということも十分分かっている。そのため、何かしらの方法で特許に対する組織の評価基準を明確化しておく必要があるのだと思う。 ・ また、自身の考えでは研究開発の動機は「金銭的な報酬」だけではなく、新しい技術を生み出し世の中に影響を与えることであるため、ここでいう「報奨」というのは、金銭的な報奨だけではなく、自分の研究結果に対して会社やチームメンバーなどの周囲が評価してくれることも、自身にとっては重要な「報奨」だと考えている。
自動車・輸送 機器	<p>JF6（国籍：インド、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社（というよりも日本の企業全般）はインドよりも給与レベルが高く、個人的には毎月の給与レベルに満足しているため、報奨金に対してはあまり関心を持っていない。そのため、実績報奨があればあったでよいが、仮に自分が特許を出す立場になった時に、それにより特許の申請数を増やそうとは思わない。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明の報奨金を受け取るのは、会社に利益をもたらした時にもらうのがよいと思う。 ・ というのも、研究開発は会社のお金（研究開発費）と会社の実験設備を使って行うものであり、会社からの支援がなければできないものである。そのため、会社に利益をもたらした時にその対価をもらうのが一番自然な流れだと思う。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身の考えとしては、報奨を得るために働いているわけではないため、特に報奨がなくても特許が申請されにくくなるとは考えられない。 ・ というのも、会社から給与をもらって働いている以上、良い発明を生み出すのは当たり前のことであり、報奨がないから特許を出さないということにはならないと思う。 ・ ただし、これは月々の給与に対する満足感が高いから言えることかもしれないし、自身としては良い仕事をして自分の能力や素質がアップすることのほうが報奨金よりも大事だと思っているから言えるのかもしれない。
	<p>JF16（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 10年、15年後でもお金を貰うとうれしいので、どちらかという有効

	<p>だと思ふ。</p> <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「企業に収益をもたらした時」に報奨するのが良い。特許の評価が定まらない内に報奨するのは良くない。特許の評価が明確になるのは商品化される等で事業に貢献した時だから、その時に報奨するのが良い。報奨も、お金よりも名譽的なものの方が良いと思っている。お金のことを考え過ぎたら良い仕事は出来ないと思っている。仕事は、世界への貢献等その意義が重要であり、お金はその結果としてついて来るものである。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> お金のことを考え過ぎたら良い仕事は出来ないと思っている。仕事は、世界への貢献等その意義が重要であり、お金はその結果としてついて来るものである。
<p>医薬</p>	<p>JF9 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 実績報奨は研究開発者のモチベーションを上げたり、特許申請数を増やしたりするのにあたって有効な手段だと思う。現に自身としては、今の会社の制度（実績報奨）に満足し、合理的な制度だと思っている。既述の通り、実績報奨は研究者の「価値」に対する評価だと考えており、この報奨によって会社から研究者としての「価値」を認められていると実感する。 ただし、申請時の報奨も同様に必要なものだと考えている。というのも、実績報奨が研究者の「価値」に対する評価であるのに対して、申請時の報奨は研究者もしくは研究チームの「積極性（努力）」に対する評価だと考えている。そのため、研究者の「積極性」をなくさないためにも申請時の報奨は必要不可欠だと思っている。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 既述の通り、特許申請時、組織に大きな利益をもたらした時の両方のタイミングで報奨金を受け取ることが出来るのが最も望ましい。それぞれの報奨金はその意味合いが異なるものだという認識を持っているため、どちらも欠けてはいけないという考えである。 なお、出来れば、特許の認可時にも報奨金を受け取ることができれば更にうれしいと思う。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務発明に対しては金銭的な報奨が望ましいと思う。もちろん、他の形の報奨でも効果がないことはないが、個人的には、金銭的な報奨をもら

	<p>うことが一番うれしいと感じる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ というのも、自分だけではなく、世の中の研究者の多くは良い発明を創出するために多くの時間と精力を尽くして仕事をしており、場合によっては自分のプライベートな時間だけではなく家族へのケアを犠牲にしているケースもあるはずである。そのため、会社としてはそのような研究開発者に対して金銭的な報奨を与えることで、その人たちの家族を守り、より良い生活を送れるように支援することが必要なのだと思う。
	<p>JF17 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明へのインセンティブとしてどちらかと言えば有効であると思う。 自分は、基礎研究テーマに従事しているので、あまり職務発明に関与した経験がないから関心は低いが、報奨金はあった方がよいと考えている。無いのは問題であると思う。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許出願時が適当と思う。 基礎研究関係のテーマに従事しているので、そう考えているが、商品化される等により企業に収益をもたらした時も適当な報奨金の供与は必要と思っている。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特段の考えはない。 当社の職務発明制度はそれなりによく出来ていて、ちゃんと適正に運用されていると思っているからである。
	<p>JF18 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当然、「発明へのインセンティブとして有効」と思う。 自分の発明が商品価値を生み、その一部分を報奨金として受け取ることは、発明意欲の強化にも繋がるものと思っているからである。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許出願、登録、商品化などの各段階での評価に応じた多段階報奨制度が望ましいと考えている。 ・ 職務発明の価値、重要性などは時間または事業環境によって違うので、各時期・段階でそれぞれ個別具体的に評価すること、またそれに見合う報奨金を支払うことは、研究者の発明へのインセンティブとして有効であると考えているからである。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事評価（昇進・昇級・昇給）、研究開発費の予算配分、出願・登録時

	<p>の奨励金（報奨金）、及び商品化又はライセンス化時の報奨金などの多様な報奨の形式があることが望ましいと思っている。</p>
<p>バイオ・材料 （医薬除く）</p>	<p>JF3（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の勤務先では、特許を出した時だけ少量の報奨金が貰えるだけであり、認可時や実績を上げた時（実績報奨）には報奨金を貰える制度が無い。 ・ 実績報奨については、無いよりもあったほうがいいが、今は月々の給与で十分な手当をしてもらっていることから、その他の報奨金に特に関心を持っていない。 ・ 特許というのは申請時や認可時に将来どの程度の利益をもたらすのかを判断することが難しく、また、実際にその特許が利用され製品化されたとしてもその特許自体がどれだけの利益を上げたかというのは判断が非常に難しい。そのため、個人的には特許を申請したという行為に対して報奨金が得られればそれで十分だと考えている。一方で、特許は申請した後に認可されるか、また、それが会社の利益につながるかというのは、研究開発者の力だけではどうにもならない部分があるため、認可時の報奨や実績報奨だけになってしまうのは研究開発者にとってはやりにくいことだと思う。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の研究開発の成果を評価してもらおうという点では出願、認可、組織に大きな利益をもたらした時のそれぞれにおいてたくさんの報奨金をもらいたいというのが本音であるし、研究し続けるモチベーションを維持し続けることができると思う。 ・ しかし、それは実際には高望みしすぎかもしれないので、最低限は申請時、次いで大きな利益をもたらした時に報奨金がもらえるとうれしい。 ・ ただし、上記については月々の給与に対する満足度というのも大きく関わってくると思う。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明に対する一番望ましい報奨は「お金」であり、それにプラスして表彰や上司からのご褒美の言葉があると更にうれしい。 ・ なお、現在の勤務先は商社という業種上、研究開発者に対する社内的な評価（立場）が少し弱い気がしている。そのため、金銭的な報奨だけではなく、上記に挙げた金銭以外の評価などを会社がすることで、研究開発者に対して「会社に評価されていない」という思いを抱かせないようにしなければならないと思う。

JF4 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)

【職務発明における実績報奨の有効性】

- ・ 現在の勤務先では、特許出願（申請）の時とその特許によって組織に大きな利益をもたらした時の2回に報奨金が貰える仕組みとなっている。なお、特許が認可されたときについては報奨金が貰えない。
- ・ この報酬の仕組みには満足しており、「特許申請」という研究開発の成果に対して報奨がもらえ、また、会社にもたらした利益に対しても報奨がもらえるというのは理にかなっており、研究開発者としてもモチベーションにつながる。なお、よりうれしいのは会社に利益をもたらしたときにももらえる報奨金である。
- ・ ただし、欲を言えば、認可された時も報奨金がもらえるとよりうれしいというのが本音である。というのも、特許の認可というのは明らかに会社にとってメリットにつながるため（その後、会社の利益につながるにしてもつながらないにしても）、その成果に対しても評価してほしいと思っているためである。

【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】

- ・ 職務発明の報奨金として一番望ましいのは組織に大きな利益をもたらした時である。組織に対して利益をもたらしたことに對して報奨を得るとするのが最もわかりやすいし、当たり前のことだと思っている。
- ・ ただし、研究開発（特に特許）に関しては、必ずしも発明したものが利益につながるとは言えないため、特許出願、認可などにおいても少しでも報奨金がもらえると研究開発者にとってはやりがいにつながると思う。

【職務発明に対する望ましい報奨】

- ・ 職務発明に対する望ましい報奨は「金銭での報奨」である。
- ・ 発明するうえでの一番の動機は「新しいモノを生み出した喜び」「発明自体の面白さ」であるが、「仕事」として成果を上げた場合には、やはり金銭による対価が必要だと思う。

JF13 (国籍：ベトナム、勤務先：日系企業、勤務地：日本)

【職務発明における実績報奨の有効性】

- ・ 大きな成果をあげた職務発明にしかるべき実績報奨を出すのは、研究開発者にとって大きなインセンティブになり、次への行動につながり、好循環をもたらすと考える。

【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】

- ・ 実績が出た時がよい。何故なら、報奨はその発明により企業が得た収益が源泉であるからである。またこうすることによって、実用化に結びつ

	<p>く発明へのインセンティブが高まると考える。</p> <p>ただし、その前の登録時に企業と発明者との間で特許所有権の売買があり、同時に報奨に関する契約がなされていることを前提としている。</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的な報奨に加え、名誉になる表彰も重要と思う。金銭は実益を実感でき暮らし向き向上に役立つし、名誉は更なる向上心を引き出す作用があると考えからである。
その他	<p>JF7 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報酬が貰えることは魅力にはなるが、より重要なのは社会的評判を高めること。外国人研究者には、永住権を得るために社会への貢献が重要とされる。論文の出版や種々の報告などを行うことが永住権を得るために必要。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 世にある特許のうち 90%はビジネスには繋がらない。実績報奨では、極めて少ない人しか報酬を得ることができない。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どうあるべきかと言うのは難しいが、現状は小さな報酬を得ているので、それで良いと思う。

図表Ⅲ-3-22 国内在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JJ10 (勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実績報奨よりも、発明・出願時点で報奨をするのが一番インセンティブとして効くと思う。特許を出さないことには、大きな特許も生まれないので、まずは特許を書くことに対するインセンティブが重要である。特許が当たるかどうかは結果であるので、数を出すことが重要だと思う。 ・ 更に、その中で企業に貢献する良いものがあつたら、成果として報奨することもインセンティブとして必要だと思う。今の制度は良くできている。最後の成果報酬の部分の額が少な過ぎるということだけが問題であったと思う。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の通り。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アイディアを出す段階での報奨をきちんとすることが重要。会社の業績

	<p>に寄与する特許は結果であって出願時に評価することは難しい。従って、先ずアイデアを出して貰い、特許を書いてもらうのが必要と思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 非金銭的な表彰は、成果が出た段階であるのが良い。名誉として、また自分の業績が公に認められたという点で意味がある。
<p>電機・ 精密機械</p>	<p>JJ3 (勤務先：日系団体、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 沢山発明があればインセンティブになるような仕組みでないといけない。商品に着目し、発明によって生じた利益から、報奨の金額を決めるべき。 ・ 報奨の割合を明記したようなものがあつた方が良い。 ・ 現状は、発明による貢献度と報酬の配分の割合が不明瞭になっている。アメリカで職務発明制度がなくて問題にならないのは、ベンチャーなどの良い環境があるからであり、ベンチャーが活性化するような環境になると良い。
	<p>JJ4 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実績報奨はインセンティブになる。会社が使える発明にするためには、それなりのモチベーションが必要である。特許登録をして完了であればよいが、発明を具現化していくための努力に繋がる。それは個人にとっても、会社にとっても重要である。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 与えられる時期には、特にこだわりはないが、強いて言うのであれば、「特許出願時（権利化手続きを含む）」、「特許登録時」、「商品化される等により企業に収益をもたらした時」が望ましい。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究テーマに予算をつけてもらいたい。 ・ 以前、社内の研究開発コンペに応募し、採択されたが、予算もつかないし、報酬としてもパスケースのみ。自分の強い思いを持って書いた特許には、非金銭的インセンティブがあればよい。特許の価値は書いたときには分からないので、金銭では出しにくい。
	<p>JJ5 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実績報奨はインセンティブになる。発明には、強い情熱を持って進める者がいる必要があるので、実績報奨はそのきっかけになる。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今は年度ごとに金額が変動する。今のやり方でよい。与えられる時期に

	<p>は、特にこだわりはない。今のやり方でよい。与発明者が1名の場合で2000～3000円。複数の発明者がいる場合は、一人当たりの報奨はコーヒー代といった程度。それでも励みになる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 与えられる時期は、「特許出願時(権利化手続きを含む)」、「特許登録時」、「商品化される等により企業に収益をもたらした時」が望ましい。 現状では、「特許出願時」は請求項が少ないので、報奨金は100～200円の金額である。「商品化される等により企業に収益をもたらした時」では、製品の単価が安いと少ないが、高いとそれなりの金額がもらえる。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> もっとも望ましいのは、研究開発業務に使えるお金をつけてもらうことである。 また、自社製品のうち好きな製品をもらえるとよい。 商品化によって莫大な利益が出たら報奨は欲しいが、社員の保証や家賃補助が増えるなど、間接的な金銭的インセンティブでもよい。
	<p>JJ6 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 前職のエンジニアリング会社にいたときは、特許、論文を件数で抜き出していたこともあり、同期よりは昇格・昇給は早かった。 34歳で当社に来たが、周囲より特許を書くのは圧倒的に早い。特許ノルマがありDVDの特許をたくさん書いたので、内部の評価は高かった。 とはいえ、差がつくとしても他の人とは数十万程度の差である。正直なところ不満はある。社内では、ある階級からある階級までの賞与額を同じ金額に圧縮し、それに評価の係数をかけるような賞与の運用になった。そうすると評価の高い人の下げ幅よりも評価の低い人の下げ幅のほうが小さい。事実として、これにより、技術力は金にならないと評価された形になり、開発を仕切るべき主管技師のモチベーションは急降下した。組織が大きくなると正しく評価することが難しくなるため、とれだけ発明したか、といったことを十分評価できてなく、通常の職階級の評価には反映されているとは思わない。その分発明報奨があれば良いのだが。 ブルーレイディスクに関わる特許では、セット部門では、1件で100万円や200万円になるものもある。レコーダーという同じ商品になる特許でも、半導体分野の特許は単価が安いので報酬も少ない。LSIにその機能が内蔵され、LSIを搭載しないとその機能は実現できないのだが。加えて、同じ社内で製品を開発したにも関わらず、なぜ報奨金の桁が異なるのか多いに疑問を感じる。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の知財の人に前職時代の報奨金額を漏らしたら、一桁くらい足りないのではないかと言っていた。冗談混じりに訴訟したらどうか、とも言われた。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ いつでも良いだろう。今は出願時に登録料として1~2万円と、実績報奨を年単位で受け取っている。実績報奨は特許後8年や10年後に貰えるようになる。2,3年で報酬をとというのは慌てた感じだろう。年金のように貰えれば良いと考えている。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 透明性のある制度であるべきだ。報奨金の内訳を示した文書があるが、特許それぞれに対する金額のみ記述があり、社会でいくら売れたのかがわからない。せめて年間でいくら売れたのかがわかればまだ良いのだが、それさえもわからないので、発明の対価がイメージできず、訴訟が起きてしまうのではないか。 ・ 発明によって得た利益に応じた金額が欲しい。仮に、会社が10億儲けたなら100万円、つまり0.1%程度。企業における人件費や設備費は大きくかかるもので、数%というまでは言いにくいだろうと、今の立場になると感じる。純利益で100億生み出したとなると凄いことで、報奨として1,000万貰っても良いだろう。0.1~0.2%が妥当、0.3%だと求めすぎだろうか。
	<p>JJ11（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許権は事業拡大の原動力として重要で、職務発明は組織帰属となる方が企業活動にとって効率的である。その上で、職務発明の対価はしかるべき基準で支払われるべきである。他国では、職務発明は契約時に組織（企業）に無償譲渡することを条件とするなどの慣行があるが、その場合は給与交渉などでそれに見合った報酬が明確に反映される制度などとセットで考えられるべきことと考える。日本の実情を考えると、現状の報奨金制度の改良で良いのではないか。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在勤務中の企業では、特許出願時、登録時、事業収入に寄与したときなどにしかるべき報奨金が出る。それでよいのではないか。特にコメントは無い。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身の会社では先述のとおり、特許出願時、登録時、事業収入に寄与したときなどにしかるべき報奨金が出るので、現状で原則OK。職務発明

	<p>に対する発明者の権利などは現状で良いのでは。扱いを雇用契約締結時に明確にすればよい。就業規則に明記するなどの運用改良で良いのではないか。ただし、報奨金額の増額などは期待したい。</p> <p>JJ12（勤務先：米系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織に収益をもたらした職務発明に対しふさわしい報奨金が支払われるのは、インセンティブを高めるのに有効である。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品化されて、またはその特許がライセンス等で企業に収益をもたらした時と考える。 ・ しかし、そこに至るまでに有望な特許出願・登録等があった場合は年に一度の例えば年末のボーナスに反映させることも、努力目標（インセンティブ）になる。現に米国では、特許出願時に報奨金を出しているところはほとんどなく、年に一度のボーナスでインセンティブにつなげるようにしているとのことである。 ・ いずれにしても、企業としての一貫した特許戦略の下、良くマネージされた状況での透明で明快な報奨制度でなければ、良いインセンティブにつながらない。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 既に述べたように、金銭的な報奨に加え、名誉になる表彰が重要。子供に自慢できる名誉を得ることがインセンティブの元と考えているからである。
自動車・輸送 機器	<p>JJ9（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <p>報奨金を受け取るタイミングは、2段階ある。まずは出願した際の権利譲渡の確認の際にもらえる。加えて、実際に発明が実施された時。</p>
医薬	<p>JJ2（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実績報奨は、発明へのインセンティブとしてどちらかといえば有効でない。製薬業界はチーム戦であり、研究員は、目の前の PJT から新薬をだすために課題をクリアするために頑張る。 ・ 同社の制度では、出願時、登録時には、特許 1 件につき報奨金の金額が決まっているが、発明者の数名で頭割するので、一人数千円である。それ自体は嬉しく感じるが、日々のモチベーションそのものにはならない。研究者のモチベーションは、研究を実施している時点での適切な評価である。

	<ul style="list-style-type: none"> 実績が業績評価に反映されれば、特に報奨金という形は不要である。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 報奨金は必要ではない。多額の金銭ではなく、その時点での適切な業績評価や、商品化された際の表彰による、社内への周知等が重要である。
	<p>JJ8（勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究者の評価は、論文と製品化の両方の観点で行われる。ひとつ出た発明を長い期間をかけて手がけ、製品にしていく。そのため、発明の評価には大きなタイムラグがあるが、それを気にしていると研究者にはなれない。評価の方法としては、1年間全く進行していないような PJT はないため、マイルストーンのように目標を設定し、そこまで行っているようなら評価される。特許の取得はその目標のひとつにはなりうる。アメリカもイギリスもその体制。特許を出したからといって大きく報酬がある訳ではなく、評価とされてもひとつ階級が上がる程度。実際はポストの枠や会社の業績の都合もあるので、それらとの兼ね合いになる。 発明から製品化に繋がったとき、発明者に報奨の支払はあったが、報奨にはお金よりも昇進で報いることが多い。合成をはじめから世に出るまで6年かかったケース（製薬としては極めて短いスパン）では、当時のリーダーが昇進した。たまたま会社に残っていた人材だったこともあるが、明確な優遇の差はある。それ以外にも、表彰もされる。そういう人は論文を出せる人が多く、研究業績が蓄積され、別の会社からより魅力的な給料のオファーが来たりする。 今所属している会社を魅力的にしておかないと、優秀な研究者は流出してしまう。だからアメリカでは優秀な研究者を高い評価で報いている。
	<p>JJ13（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 発明へのインセンティブとしてどちらかと言えば有効であるが、発明者以外の関係者の貢献・寄与度を公平に評価・考慮（比較考量）する必要があると思っている。発明イコール製品ではないのでこの辺の事情を考量することが重要であると考えている。 製薬企業において発明が上市につながる例は少ない。その少ない成功に対して報奨が受けられることに意味があるが、発明のみの報奨だけでは大して有効とは言えないと考えている。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品化される等により企業に収益をもたらした時、上市から5年の実績が立った時が妥当であると思う。これ以外は、研究員が業務において当

	<p>然行うべき仕事だからである。</p> <ul style="list-style-type: none"> • これ以外は、特許出願時と登録時にお礼程度（1件2～3万円/発明者全員を含め）が良い。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 発明者及び製品化に関係する研究者・技術者を含めた研究開発特別インセンティブ制度を設け製品化報奨を行うのが望ましいと思っており、その制度を既に実施している。
	<p>JJ14（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 職務発明における実績報奨は発明へのインセンティブとして有効である。医薬品の場合には、最終的に上市までに辿り着くケースは少ないことから、商品化できた際には発明のインセンティブとして有効に働くと思うからである。 • 商品が上市された後に発明者（化合物合成や製造技術等に係った特許）のみに上市時の報奨金を支給され、次いで、発売後数年間の売上実績に対して、その商品開発に携わった関係者（発明者も含め）にも報奨金が支給される。 • 職務発明に対する報奨金としては、実際の売り上げに見合った額の報奨金が望ましいと考える。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 研究成果（職務発明）に対する報奨金を受け取る時期は、商品化されて企業に利益がもたらされた時である。これ以外に、発明の特許出願時に、1件あたり数万円の報奨が支給される。 • 企業に収益をもたらした時点で初めて成果となるため、報奨金を受け取るのは、その発明が商品化された際や、その特許がライセンスアウトされ、ライセンスが得られた時などが適切であると考えている。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 職務発明に対する報奨のあり方としては、実際の売り上げに見合った額の報奨金が望ましいと考える。
	<p>JJ15（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 研究成果（職務発明）に対する報奨金を受け取る時期は、商品化される等により企業に収益をもたらした時が望ましいと思う。現在、当社は上市時に将来5年後までの売り上げ予測から一時金（手付金的な報奨）を算出し、報奨を与え、5年後に見直して実績に応じた報奨金を付与している。なお、これ以外発明の特許出願時のみ1件あたり、2万から5万

	<p>の報奨を与えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業に収益をもたらした時点で初めて成果となるため、報奨金を受け取るのは、その発明が商品化された際や、その特許がライセンスアウトされ、ライセンスが得られた時などが適切と考える。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明に対する望ましい報奨としては、適当額、即ち、特許の残存期間1年あたり、月収分～年収分の範囲内の金銭的な報酬を行うのが望ましいと考える。 ・ この論拠は、発明は商品化されて初めて企業に成果を与えること、□職務発明は企業が発明の場を提供して初めて可能になり、発明の場の提供には多くのコストがかかっていること、□商品化等、発明が利益を与える段階までには、発明者以外の非常に多くの従業員の貢献もあるため、発明者が過度に報酬を受けるのは適切でないこと、□殊に、医薬品は、医薬品そのものではなく、その医薬品が持つ情報（臨床試験の結果など）がその価値、即ち売り上げの大きさを決めており、その情報を得る過程で、非常に多くの従業員が関与していることから、医薬品を見出した発明者が過度に優遇される必要はないと思っている。 ・ 煎じ詰めれば、医薬品の研究者・技術者は、自分の研究開発している医薬品が上市されるという業績を得られていない状況でも、安定した報酬を得ており、また、その業績も、少なからず、他の従業員の貢献もあるため、研究者・技術者の業績に対する報酬が、他の従業員のそれと比べ優遇される必要はないと考えているからである。
	<p>JJ16（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「発明へのインセンティブとしてどちらかと言えば有効」であると思う。 ・ 発明をした特定の発明者にはメリットがあるが、発明に関わる研究業務サポートした協力者には何ら報奨金を享受できないというデメリットの側面もあるからである。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許出願時が望ましいと考える。 ・ 製品化に具体的に寄与する発明が稀な医薬品の研究開発において、製品の上市時とすると発明報奨対象者が極めて少ないことと、医薬品は研究から商品化まで10年間から15年の歳月を要するので、間延びしてしまうからである。 ・ しかしながら、当社は、製品の上市から特許権の消滅時まで、職務発明

	<p>規定に基づいて適正な報奨金等を支給している。</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の職務発明規定に基づき、特許出願時及び製品上市時等に適正な報奨金を支給している。 ・ 特許出願時が職務発明の報奨時として最も適当な時期であると考えているからである。登録時は報奨の対象としなかったのは、出願すれば、当然登録は予定の事柄であるので強いて報奨する必要はないと思っている。また、製品の上市時に報奨する特別報奨制度を有しているが、新薬の上市は稀なので対象者は少ない。その面からも特許出願時の報奨を重要視している。 ・ 発明者らはほぼ満足しているように思う。
	<p>JJ17（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 医薬品開発研究においては、職務発明に対する実績報奨の仕組みは、発明へのインセンティブとしてどちらかと言えば有効ではない。医薬品の開発には非臨床研究及び臨床試験研究等の10～15年のロングレンジかつ多岐にわたる研究・技術の集積に基づいて作り上げていくものである。医薬品の上市は組織力の集積の結果、なされるものである。個々の発明者に限定して評価されるものでなく、組織・会社全体として評価されるものである。その意味では、医薬品開発研究は他の素材産業、例えば青色ダイオードの発明のような物理化学的性能・機能で短期的に商品・製品の評価が決定づけられる産業分野のものとはその性格が大きく異なるものと言える。 ・ また、研究の結果として報奨があるので、報奨が研究の目的ではない。それよりもより良い研究環境・研究意義のある処遇を研究者に提供することが重要であると考えます。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品化される等により企業に収益をもたらした時である。これは、社会に具体的に貢献して、企業・組織に実際に収益をもたらした時が最も妥当性が高いからである。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者の研究者たる立場を正當に評価する、研究のプロとしての満足度を満たす適切な処遇等の方が望ましいと考える。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>JJ7（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨金の制度は、ないよりはあったほうが良い。だが、それを本当にイ

	<p>ンセンティブだと感じているかはわからない。研究者にとって良い評価とは他のところであって、対外的に高い評価を得ることや、ポストを与えられたりすることの方が報奨金よりも良いと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明は、申請の事実よりは実用化、事業化がより評価されるべき。報奨かポジションかという議論はあるだろうが、自分の仕事がどういうふうに進んでいくか、見えることが嬉しい。
その他	<p>JJ1（勤務先：日系大学、勤務地：日本）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の発明に関わるインセンティブでは、金額は多くは出ていないのが実情ではないか。ノルマを達成するかどうかのほうが重要な要素になっている。 ・ 法的に規定してしまうと、意識が高くて自分はなにかやってみようという意識の人が入ってこない。そうなると外国へ出て行ってしまいうだろう。グローバル企業が制度変更はどう対応するか、企業側がどう行動するかが人材流出に影響するだろう。 ・ 報奨制度は研究者にとってインセンティブになっているのかという点では、金銭的な報奨よりも、良い研究をし、良い評価を受けることをより重視しているのではないか。裁判になるような場合は、金額そのものよりも、正當に評価されていないという思いが強いことが原因。企業の研究開発が盛んなドイツやアメリカと比べ、日本企業は研究者を評価していないということを示している。 ・ 法改正の中身は決まっていないが、なにかしら発明の対価を与えることはするべきだ。企業から個人への対価を与えない場合、企業と企業の間取りの場合に、対価を払わせる根拠がなくなってしまう。企業間での、知的な発明や特許に対する対価を払うことの根拠が弱く、曖昧になってしまう。

図表Ⅲ-3-23 米国在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>U9（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨として与えるものはあるかもしれないが、そんなに大きな報奨ではないだろう。報奨が大きく上がるものは職位に伴う給与レンジの変更である。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 非金銭的な報奨としては、iPad⁴²をもらったことがある。

⁴² Apple Inc.の登録商標である。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本当に発明とよばれるようなものを作れば、その見返りは大きいと思う。もしそれが支払わなければ、裁判か独立かという道筋になる。 <p>U10（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実績報奨が貰えるものなら貰えるほうが嬉しい。製品を作った後に特許になりそうなものがあれば特許にするし、ならなければならなくても良い。 ・ 特許を書く際には、弁護士とインタビューのように話していて、特許になりそうなものを見つけて特許にする。自分で書く訳ではなく担当の弁護士などが担当する。それを自分で書くとか、若手技術者に書かせるとか、そういったことは良いとは思えない。技術者としては特許を書くことは勉強にはならない。 <p>U26（勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去の米国の勤務経験について）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 成果が出た時点での評価が大事である。透明性、納得性の問題である。それが10年後になってもインセンティブとなると思う。日本はやっかみの世界であり、他人の成功を素直に喜べない文化がある。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人的には企業貢献に資した発明をした場合には人事考課（昇進、昇給）に反映すべきと思うが、経営者としての視点から見た場合には、企業貢献した場合には貢献度に応じた報奨制度があった方が従業員のモラルの向上には繋がると思う。 ・ 他社との特許交渉での貢献や、M&Aでの貢献をどうやって評価するかは難しい。 <p>U27（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 有効とは思わない。報奨にかかわらず、発明はする。職務発明は報奨金ではなく、総合的な成果の一つとして、給与、昇進に反映すべきだ。また、良い発明があるなら、自分で会社を興す。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ もらうとすれば、出願時、あるいは特許が成立した時が良い。4-5年でほとんど転職するので、製品化され、業績に寄与する頃には会社にはいない可能性が高いので。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 総合的な成果の一部として考慮して欲しいが、報奨としてもらうなら
--	--

	ば、特許を書く努力に見合う程度の金銭で十分。
電機・ 精密機械	<p>U3（勤務先：米系大学、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 西海岸での具体的な特許制度までは把握していないが、特許に限らず研究開発における社員への評価の話として、発明で良い開発をした人に処遇が良くなっているとの話は聞く。 ・ この地域は消費水準が高く、給与も平均的には高い。ただ、研究者間でどれだけの差がついているのかはよくわからない。 ・ 国内電機メーカーでは、発明しても大きな差はつかない。研究成果の査定が難しいのが1つの要因。技術の評価ができれば良いが、先端的な分野でないと差がつかない。どちらかという、例えばルールを破っていないかというようなマイナスを数える見方。 ・ 複数者の視点で客観的な目線を持つようにしている。面白い技術であれば評価して処遇を上げていきたいとは思っている。
	<p>U5（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今の特許制度は日本の企業の技術者のインセンティブにはなっていないのではないかと。 ・ 特許申請の“お小遣い”は、大きなインセンティブではないが、なければならぬでゼロになってしまうとディスインセンティブになる。小額でも貰えるならば、貰える方が良い。 ・ 自分は、特許申請時に2・3万円くらいあげても良いように思う。特に若い時は、数を出すことを目的に経験を積むので、申請時の報奨がインセンティブになりやすく、ここの金額をあげることは効果的。 ・ シニアになるとベストの発明を出すことが重要になる。そうすると特許申請よりも取得や実施の方が重要であり、インセンティブの在り方が変わってくる。
	<p>U11（勤務先：米系大学、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 米H社 <ul style="list-style-type: none"> ・ 米H社では、基本的には特許は出さないという方針だった。例えばアメリカはある会社でなにか成功すると、別の会社はなにか違うことをしようとするが、日本は同じことをしようとする。当時の米H社は技術での素晴らしさで社会に貢献することを謳っていた。特許にすると、その技術の中身を公開しなくてはならない。フランスの某社も同じような発想だったと聞く。世の中のトップクオリティ

	<p>なので真似はできないだろうという考えで特許を取る必要性を感じていなかった。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 米 H 社で勤務した頃は、会社として特許も積極的に出す方向に変わり始めていた頃だった。報奨金はなかったが、ひらめきのシンボルである電球のオブジェを報奨として受け取った。金銭的な報奨はないが、社内の評判が上がるのが、若い人にとって晴れがましい思いになる。モラルの向上に繋がっていた。 ✓ 米 H 社のときの特許は広く使われている特許だが、報奨金は受け取っていない。クロスライセンスの材料となっていたはずである。 • 米 T 社 <ul style="list-style-type: none"> • 報奨金は2段階で実施されていた。Fileされた際に1,000ドル程度、Issueされた際はもっと大きい金額。実績報奨はなく、個人のストックオプションやボーナスの形で反映された。アメリカでは、同じ職位・経歴でも、給料、ストックオプション、ボーナスの合計は業績によって3倍近く違う。 • 30年近く前だが、組織で目標管理をして特許の出願を行っていた。社内で発明管理をしていて、そこに提案する段階でいくらかの報奨金、さらに外部に出願出来た段階での報奨金が出たと記憶している。それが特許になる時は何も無かったと思うが、社内で使われた場合（自社製品に使われた場合または他社製品につかわれてRoyalty収入が会った場合は）は一定の計算式に則り寄与率をもとに報奨金を算出していた。 • 大企業のストックオプションは価値があると認識されている。2000年を境にした10年はあまりそれがなかった珍しい時期。 • 研究室からPh.D.をとって出てく学生の収入を見ると、ハードウェア系はベースサラリーが高く、ボーナス、ストックが10%程度。半導体では、ベースは小さいが、ボーナス、ストックオプションが大きい。半導体はストックマーケットでも大きく伸びていた。 • スtockオプションは「ゴールデンハンドカフ（金の手鎖）」として、有能な人を引き止めるような役割をになっている。半導体は競争が激しいので、外に有能な人を引き抜かれないよう様々な工夫を人事的にもおこなっていた。米 T 社は、キルビー氏の取得した特許で資金を集めていた会社だったので、特許の金銭的価値は社内で好意的に受け止められていた。 • 周囲での技術者では、アンテナの改良、ビデオレコーダーの回転ヘッドといった特許で何百万という報奨を貰ったケースもある。自身
--	--

も出願したものを積算すれば 200 万程度にはなっただろう。報奨金の算出は、おそらく売上の数%という形、他社によるライセンス料も含めて算出されていたと思う。

【職務発明に対する望ましい報奨】

- ・ 有名な通信事業者の研究所の研究者と話したとき、非常に大きな発明をした際に、10 ドル程度の報奨金を貰ったと言っていた。一方で大きな研究をしたときには研究者の評価を上げていた。報酬には給料、ボーナス、ストックオプションがあるが、特許は評価の一要素であり処遇が決まっていく。
- ・ 会社が特許を取得するのは、エレクトロニクスではクロスライセンスが主流で、特許を積み上げることで交渉の材料が増えるから。しかし、特許を出すことそれ自体は会社にとって例外的な発明を除くと損にも得にもならない。
- ・ 一般論としては 基本のアイデアはもちろん重要だが、それを製品ビジネス化するためのアイデアを出す人、製品にするためのプロダクションやマニュファクチャリングの人、売ってから保守サービスをする人も大切である。そうすると発明者だけが報奨を得るのは結果的に不公平になる。一人でやったものなら一人で報奨を貰って良いが、このハイテクの時代にそういったことはまずありえない。特許評価を公平に行うためにはこれらを総合的に見るべきである。
- ・ 研究開発は会社にとっては損。7割は失敗になるもので、その7割について失敗してもお金を取るものではない。有名な職務発明の訴訟のケースでは現代のハイテク領域での実態に関する裁判所把握の状況の質を疑った。大昔の消しゴム付き鉛筆の事例のように、ひとつのアイデアをほとんど一人で実用化できたようなケースが前提にあったのではないだろうか。
- ・ 特許自体への報奨よりも、究極的にその人の能力と実績の評価である昇給やボーナスに反映されれば良いと考える。

U21（勤務先：米系企業、勤務地：米国）

【職務発明における実績報奨の有効性】

- ・ それなりに有効だと思うが、日本のような額では有効だと思わない。技術者が夢を持てるような額を考えるべきだと思う。

【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】

- ・ 前の「優れた発明を生み出すために重要なこと」、「研究者間での報酬の差異」、「組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方」に関する質問で回答したように、インセンティブとして有効でインパクトの

	<p>ある額を報奨として出すには、成果の定まった時期に出すのが良いと思う。</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本来は、個人の成果の一環として通常の査定の中で評価するのが良いと考える。但し、その場合は成果を挙げて人を高く評価する成果報酬型が前提であり、現状の日本では難しく、却って研究者・技術者が不利になると思う。従って、日本の場合は、前項「職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期」に関する質問で回答したように、特許を特別に取り出して、金銭で高く評価する必要があると思う。
	<p>U22（勤務先：アジア系米国法人企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明に応じて報奨を受け取ることは次の発明への大きなインセンティブとなるので有効と考える。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品化される等により企業に収益をもたらした時が良いと考える。これにより会社が何を必要としているかを従業員が常に意識する文化が生まれ、マネジメントがし易くなることで会社にとってもメリットとなる。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一時的な金銭が適切と思う。昇給、昇進は労働者の成果により会社がどの程度の業績向上が得られたかを総合的に評価して決定されるべきである。労働者の成果の一つが職務発明であり、企業は労働者の職務発明が如何に業績向上(売り上げ、利益など)に役立ったかを算定基準として定めることが望ましい。
	<p>U23（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大きな成果を挙げた場合にきちんと金銭で報奨するのは、優秀者へのインセンティブとして有効だと考える。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「企業に収益をもたらした時」に、それに報いるだけの報奨金を出すのが妥当である。売れない特許を書いても仕方がないので、特許の評価が出来ない出願時や登録時に報奨する必要はない。特許の成果が出た時に報奨するのが妥当である。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 出願時や登録時にだと特許の価値が分からないので定額の報奨金になると思う。それはノルマ的であり、意味がない。ベンチャー企業では、

	<p>自分の会社に利益をもたらす特許を如何に出すかを真剣に考える。意味のない特許を出したら、その分会社の資金を食いつぶすので、真剣に悩むはず。従って、会社に貢献した特許に対して報奨金を出すのは、それが10年後であっても仕方がないと思う。</p>
	<p>U24（勤務先：米系企業、勤務地：日本・米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分にとって特許報奨は重要。給与やプロモーションなどときちんとリンクすれば個別の特許報奨金は重要でないと思う。しかし、今の日本での給与やプロモーションなどの社会システムの中では必要。特許権は事業拡大の原動力として重要であり、上記考えから職務発明は法人帰属とするのが良い。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身の経験では、日本企業では、まず「改良」、「改善」レベルで特許を出し、それが改良提案の動機付けになる面があるのは事実である。前職の総合電機メーカーでも出願時3千円、登録時1万円と言った特許賞を貰っていた。時間を見つけて特許原稿を書くインセンティブとしては効果が有ると思う。これをやめると特許を書かない人が増えると思われるので必要。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許が実用されたら（あるいは他にライセンス出来たら）、発明者にそれなりの報奨金を支払うのは良いこと。望ましい報奨システムの具体案は持っていないが、日本では特に必要。自身の特許出願は200件以上で、結構役立っていると思うし、今後も出願をして行きたい。
	<p>U25（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 有効とは思いますが、少額で良い。特許は会社のものなので。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明の有効性が明らかとなる、企業に収益をもたらした時が良い。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織に属した上で、個人が過大な特許収入を期待するのはわがままである。そのような人は独立して企業すべきである。報奨は常識的な範囲で金一封的なもので良いと思う。
	<p>U28（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロセスエンジニアリングにおいては、そもそも作るべき物理的な製品は先に決まっている。そのため、プロセスに関する新しい特許が出たか

	<p>らといって新製品が生まれるものではないため、実績報奨の概念そのものが当てはまらない。</p> <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 望ましいのは、申請時、取得時、それぞれの段階で分けて評価すべき。特許の内容を評価して、役に立つものを出した人の評価を出来るようにした方が良い。申請時の評価ばかりだと質が落ちるため。 T社では、報酬として特許取得時に500ドル/件もらっていた。給与明細に特許報酬ということが明記されていた。 研究者間では特許に関する話が出ることはほとんどなかった。特許報酬がモチベーションになっていた人は多かったかも知れないが、自分はそうでもなかった。周囲も冷めた見方をしていた印象である。会社全体が特許の質よりも量という部分があった。特許の意味がはっきりしなくなっていたためである。
<p>自動車・輸送 機器</p>	<p>U14（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現職のロケットを生産する過程の業務では、発明になる研究は数多くある。ただ、今の会社は特許を申請していない。特許を出すということは情報を外に出すということになってしまう。我々の競争相手はアメリカではなく諸外国であり、特許にしてわざわざ情報を相手に出すことはしないという考え方。従って論文の数や発明の数で研究者の評価はしない。評価は年1回のフィードバックの際に、話して決めていく。ただ、当社にもボーナスのような制度はあり、「なにかかっこいいこと」を成し遂げた人にはボーナスをあげることになっている。 前職では、特許申請すると300ドルもらえる制度があったが、今はなくなった。特許を取得すると実績にはなるが、評価が大きく変わるわけではない。
	<p>U15（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 発明に対する報奨金は、発明を促すためには有効に働く。エンジニアには、ご苦労様の意味で有効に働く。 英系ヘルスケア機器メーカーでは、特許を出願したときに報奨金が貰え、それが受理されたときにもまた報奨金が貰えた。しかし、商品が売れた際の売上や利益によって報奨金を得ることはなかった。 社内で注目されるアイデアと認定されることで100ドル程度。特許として申請することで1000ドル程度、それが受理されることで1000ドル程度の報奨金を、特許申請の連名になる人それぞれに与える制度があっ

	<p>た。</p> <ul style="list-style-type: none"> 誰が発明をしたかをはっきりするために、ラボノートに自分で考えを書いて、それを周囲の研究者に説明し、サインをしてもらうことが、自分のアイデアだという証明になる。 英系ヘルスケア機器メーカーでは、実績報奨に該当する売上に比例した報酬は、それを利用していただきコメント等をもたらしている病院の先生に与えることになっていた。 金額として、特許の出願によってエンジニアが得られる報酬よりも、実績報奨で医者が得る報酬のほうがずっと大きいため、エンジニアとしてはその額を知ると不満は聞こえる。しかし、医療機器の開発・販売という企業であり、医者が購入してもらっていれば、継続して購入してもらえるので、致し方ないことという理解はある。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 英系ヘルスケア機器メーカーのシステムは良いものだと思っている。そもそも特許を申請することを支援してもらって、発明者として名前が残ることだけでも嬉しいが、その申請、承認のプロセスに応じて報奨金が貰えることは非常にモチベーションになる。 英系ヘルスケア機器メーカーでは、医療機器の開発のために、製品化することが決まってから特許の申請をするプロセスに乗った。
	<p>U16（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 報酬というのは大した金額ではないと思っている。報酬があるのはありがたい話ではあるが、その程度の金額ではモチベーションにはならない。新しいことにチャレンジできることが重要だと考える。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特許の報酬はできるだけ早い段階でもらえた方がうれしいと思う。（どうせ小額なので早い方が良い）
	<p>U17（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> この会社自体が新しい技術を開発して大量生産につなげるようなビジネスモデルではないので、その意味であまり特許に関係がない。ロケットエンジンは大量生産されない上に、一つの要素技術が会社の売上にどれだけ寄与するかが見えにくいことも理由である。 報酬の取り決めはあるが、名声と記念品をもらう程度。キャリアアップとしては、手で触れられるメリットはなく、報奨金もあるものの 200ドルとかそのレベルというような、殆ど給料のプラスにならないような

	<p>額だったと認識している。</p> <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨金については、特許認可のタイミングだったと思うが、自分があまり関与していないので、記憶があいまいである。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 以上から、そもそもあまり特許報奨に期待をしていない。
医薬	<p>U2（勤務先：米系大学、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許を出したから報奨を貰うという制度では良くない。意味のない特許ばかり出して、OTL の仕事の質が低くなってしまう。発明の話を知っていると、日本の大学でも数を出すことが目的になっていることがある。発明の質で評価されるべきで、実績報奨が好ましい。 ・ 実績報奨で貰えている研究者では、私の勤務先の大学の医学部に生涯特許収入額 1 位の研究者がいると聞いている。おそらく一桁億では済まない。
	<p>U4（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 前職のバイオテクノロジー会社ときは、申請、特許化、売上実績の 3 時点でもらえていた。申請時は小さい金額で、それを発明者で分割していたのでより小さい金額。特許化のときは 1 桁程度増えた。売上が立ったらそれに応じて、上限が設定されて何%という金額。 ・ 実績報奨という形で受け取ったことは今のところない。薬の研究はほとんど少ない。 ・ 西海岸では、社員のインセンティブとしては、ストックオプションが主。研究がうまくいって新薬になれば株価が上がり、発明者に限らず社員全員にリターンがある。 ・ A 社は、フレキシブルな会社なので、制度とは別にスポットで貢献があれば報奨を交渉して良いのだろう。制度としてある訳ではないので訴訟などにはならないと思う。 ・ インセンティブとしては特許を取ったから報奨をもらうというより、会社が成長してストックオプションとして報奨になる。大手のメガファーマでも昔はストックオプションがあったのではないか。 ・ アメリカでは特許で報奨を与えるような個別の制度を会社で用意しているのかどうかはよくわからない。
	<p>U7（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仮に実績報奨を儲けの 0.1%とすると、その割合はもっと上げて良いという印象がある。一方で、価値のないパテントには報奨がなくても良いのではないか。
	<p>U8 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製薬系で、特に合成の分野だと特許の申請のプロセスまでしか把握していないが、1件について 5000 円をもらい、発明者で分けていた。通常、発明者は 10 人程度いるのが普通なので小額になるが、少しでも嬉しいもの。区切りとしてひとつの業績になったなという喜びがある。来年の給料が上がるかもしれない、レジюмеに 1 行書ける、といったことのほうが重要。特許を持つことでキャリアの箔になる。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許は、特に何分野について経験があるという証明の材料になる。研究者として自分が積み上げていけたものがあるということ。 ・ 企業でも、大学でも、発明は大学に譲渡するという内容にサインをするので、報奨を貰える、貰えないに何か言える立場ではない。 ・ 出願する際はサインなどに手間がかかるので、手間賃ということで 1 ドルコインをもらったりする。 ・ 特許が承認されるときに報奨があるかは、その経験はないのでわからないが、大きな利益になったらボーナスを与えるかもしれない。それがあまりに小額だったら文句を言いたくなるかもしれないが、申請の費用は会社で出してもらっており、その後の特許の維持のために他のパテントをウォッチすることもすべて会社で行ってくれているので、発明したことへの報奨について文句を言おうとは思わない。 ・ 特許の効力は 20 年であるし、製薬まで辿り着くのに 15 年くらいかかるため、実際に製品になってもそれを享受できるのは 5 年程度。その頃には何のことだか忘れてしまっているだろう。 ・ 仮に発明が大きな利益をもたらしたとしても、製品化する際に多くの人に関わってくるので、自分に大きな割合で報奨を貰いたいという思いはない。
	<p>U13 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 米系製薬大手では、特許が File された際の報奨金はないが、名誉賞として盾を貰える。特許は取得してから登録、ましてや薬になるようには 10 年以上の長い時間がかかる。そもそも 10 年以上も同じ会社にいるのはまれなので、特許によりまとまった利益を会社にもたらし、それを

	<p>理由に報奨を期待・交渉するのは現実問題として難しい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 転職の際に自分のアピールのひとつとして特許や論文が役に立っている。会社で上のポストが詰まってしまっている場合など、キャリアステップのために転職する人は多い。 ・ 特許による報酬は皆あまり期待していない。特許はパブリケーションの一部で、良いプロジェクトに就かせてもらえるとか、昇進の機会になることが会社における動機付けである。
	<p>U18（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実績報奨の制度を作るということ自体問題がある。本当の発明のインパクトは発明したときにはわからない。 ・ 発明を出すことが目的になってしまうとやることが変わってくる。発明という他のプライオリティを作ってしまうと、薬を出すという行動から外れ、仕事が分散してしまう。 ・ これは面白いからこの仕事をしたいということは沢山ある。それによってメインの仕事がおろそかになってしまう恐れがある。面白い仕事で、今の仕事に価値があるものはやっていくべきだが、本来の仕事と個人で面白いと思う仕事を両方すると、集中力が削がれてしまい、逆効果になってしまうと思う。 ・ 特に製薬の業界は、個人ではできない仕事である。新薬の開発に必要な化合物を一人で作りきることはできない。チームで同じ目的に向かって邁進し、やっとひとつ結果ができるものである。そのためにチームワークが重要で、ゴールをひとつにしないといけない。 ・ 米系製薬では、1割の時間は論文などの個人の自由な時間に充てることとしている。8割は通常の仕事、1割はリスクとリターンのある仕事、1割は個人の興味のある仕事。 ・ 個人の興味のある仕事とは、化合物を合成や、自分でする実験、他の実験のサポートなど。それがメインの仕事の邪魔にならないようにする必要がある。 ・ 仕事の繁忙にもよるが、論文は大事なもので、個人の評価になる。5～6年も論文がない人は何していたのかと、ということになる。一方で、うまくいった研究はすぐには論文に発表できない。 ・ 個人のレジюмеに載るような業績が重要。どういう成果かという、論文と特許である。公平に会社と会社を比較するのは難しいが、会社としてどういう仕事をしたか、個人としてどう貢献したか、論文を出しているか。特許は、仕事の内容による。創薬・合成をやっている特許のひとつ

	<p>つもないというのは問題。採用を担当することもあるが、口頭試問のときに貢献度を伺って判断する。</p>
	<p>U19（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人的には、発明に対して報奨金を出すことには反対である。特許を出すイコールプロダクトの開発に繋がることでは決してない。従って、特許を出すことに報奨金を出す、ということに、価値を感じない。必ずしも特許出願が成功する保証はない。 ・ 論文で評価されるような、別の形での評価があるはずである。学会での発表などを通じて良いが、イノベーティブな発明は、おのずと社外から認知されるものである。学会にも報奨の制度はあるはずで、そうしたアワードを受賞していけば自分の外部へのプレゼンスは高まっていく。 ・ そもそも、会社のお金を使って取り組んだ研究で特許が取得できたとして、それに対して発明対価を求める行動自体が、理解し難い。
<p>バイオ・材料 （医薬除く）</p>	<p>U6（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ P社では、雇用契約の際に発明は会社に権利が帰属するものという契約にサインをしていた。 ・ 特許の出願などで報奨金がもらええるとは周囲でも誰も思っていない。実績報奨として返ってくるということもないし、報奨として返してもらいたいという概念はない。 ・ 医薬品の特許が出てそれが特許になるには10年程度かかる。その頃にはもう同じ会社にはいないことが多い。 ・ B社は、特許の権利をクライアントに与える、権利を主張しないという前提のビジネスなので、特許による報酬がないのは仕方ない。そもそもそういうものだと思っている。 ・ 仮に報奨制度を用意するとしても、製薬では、特許を出すのがまず一步。実際に薬となるまでは長い期間と関係する人がいて、分前を分配することは現実的に難しい。 ・ 少なくとも製薬業界のような、社会に出る特許が少ないところでたまたま特許を得た人が大きな報奨をもらうというのは皆に理解されない。ただ、そうした成功をした人は、業界で評判になり、引き抜きや講演などで結果的に収入は増える。
<p>その他</p>	<p>U12（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許報奨は、雇用の流動性と切り離して議論できない。アメリカであれ

	<p>ば、この会社がだめだと思ったら次の会社に行く、となる。アメリカなら、これまで年間 2000 万円貰えていたものが貰えなくなったら次の会社に移動するが、日本では例えそのレベルの研究者でも年齢が高い場合などはすぐには移動できる環境ではないだろう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用の流動性が少ない中で、賃金制度や報奨制度がどう変更されたとなっても影響はないのではないか。報奨がなくなっても泣き寝入りするしかないのが現実的な印象。自分の進退を決める要素にはならないのではないか。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仮に自分であれば、利己的に考えた場合、アメリカならば権利はすべて会社帰属で訴えることもできないので、他の条件が一緒であれば、訴訟で後出しジャンケンのできる日本。ただ、そうした後出しジャンケンのような行動は良くないと思う。 ・ 有名な職務発明の訴訟の件は、会社から、長く好きな研究だけをやって給料を貰い、それでふと出た発明について数百億円といった額を求めるような行動は理解し難い。 ・ 前職の総合電機メーカーでは、技術者をまとめてバルク採用するので、自分の大学の研究をそのまま続けられるわけではない。アメリカであれば、自分のできる仕事を選んで就職する。 ・ アメリカでは、At will employment なので、企業は従業員に、2 週間前に申告すればいつでも解雇をすることができる。アメリカは、会社はその個人を雇用したいか採って、個人もその会社でも働きたいから頑張る。基本的な枠組みとしては会社も個人も相互に雇用を終了させることができる。 ・ 自分でも、今すぐ会社をやめてすぐに別の仕事があるかと言われると難しいが、1 年程度考えれば次の仕事は見つけられるだろう。一方で、雇用が流動的でなく高齢従業員の転職が一般的でない日本の雇用関係は対等ではない。 ・ 全然仕事をしない人、というのも、日本にはいる。アメリカにはいない訳でもないが。社員と会社が相互依存している部分がある。その分 pay も少ないが、頑張っている人にとってはもったいない。 ・ 雇用が流動化されていないのが大きな問題。
--	--

図表Ⅲ-3-24 欧州在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	—

<p>電機・精密機械</p>	<p>E2 (勤務先：欧州系大学、勤務地：英国)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明特許への報奨金自身に興味は無い。それぞれ個人により考え方が違うだろうから、契約時に双方が納得すれば職務発明は雇用組織のものとしてOK。自身の技術開発企業での勤務経験では、特許出願時、登録時、事業化時（他へのライセンス時なども含む）、売上確保時などごとに、少額だが報奨金を貰った。これは組織運用上ある程度有効と思う。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明の報奨金を受け取る時期や報奨の有り方、金額には特にコメントは無い。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明の報奨金を受け取る時期や報奨の有り方、金額には特にコメントは無い。
<p>自動車・輸送機器</p>	<p>E12 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外資の場合、発明研究に対しての報酬は人事評価の中に含まれている。 ・ 特許の出願者を決める方法は、部署による。何となく温情でとかいうこともなくもない。
	<p>E13 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日々のモチベーションという意味では、特許は頻繁に出るものではないので、この特許報酬自体はそんなに直接はかかわらないが、普段からプロジェクトを頑張った、金一封が出た、あるいは昇進、「そろそろ君、昇進どうだ」とかって言われることで、ちゃんと組織のリーダーたちが現場の人たちのことを見て評価しているという信頼関係が成り立っている。 ・ 部下のモチベーションに重きが置かれる。例えば、課長がかわったときにワークショップをやり、課長対部下で、課長が何を期待しているか、部下は何を期待しているかという話をオープンにする。部下の質問と希望は課長本人は受けなくてならないが、回答するかどうかは別に、課長には黙秘権がある。グループ全体としてのモチベーションを上げようとしている。 ・ 課長は飲み会やサイクリングなど、年数回イベントを実施し、仕事以外でも人間関係を潤滑にしようとする努力をしている。インフォーマルコミュニケーションをとっている。自分のチーム特有だが、チーム全員で一緒にランチを食べるが、一切仕事の話はしないというルールが決まっ

	<p>ている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2年に1回、会社への満足度調査アンケートが実施される。会社・上司への満足度調査結果はマネージャーに報告され、担当部署での満足度に応じた対策を練らなければいけない。上の人に対しても厳しい組織である。
	<p>E14（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社では発明は企業に属すが、そのステップによって報酬が出る仕組み。まず、企業が特許として採用したら数万円、次に、それを特許として申請し採用されたら報酬がもらえて、さらに、実際に製品に採用されて企業がその特許を使うようになってくるとまた別の報酬がもらえるような形をとっている。 ・ 具体的なパーセンテージは知らないが、インパクトのある製品で巨額な実施料が発生した場合は、その利益に対して正当な報酬が生涯を通じて支払われる。ただしその金額は少額で、お小遣い程度である。年間、月間かわからないが数千ユーロという話を聞いたこともある。少額であっても、定年後も報酬が支給されるのであれば、特許取得に向けがんばろうと思う。 ・ 職務時間中に特許申請できるが、たとえ採用されても少額にすぎない。お小遣い感覚で出願している人は多い。 ・ 自動車業界では、いろいろな特許の組み合わせで最初の製品ができるということが多いので、特許の一つが何かで使用されたからと言って、何百億、何千億というような巨額の利益を生むことは珍しい。例えば車1台が100万円としたら、そのパーツはだいたい数万円。それに対して特許料が計算される。 ・ 当社で出した特許が、当社以外で利用された場合も、使用料として発明者に報奨が入ってくる。
	<p>E15（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許報酬はあるべき。企業と折り合いがつかない時は外部へ評価を求めることはありだと思う。 ・ 日本より外国の方が正当に評価することへの倫理観がある。日本は技術力だけで判断せずに礼儀などの文化的要素への理解を強く求められる。 ・ ドイツや周辺諸国では規定がなくても倫理観がしっかりしているため、発明に関する利益をきちんと支払っている。会社としての全体の形ではなく、きちんとその利益を生み出す仕組みの中で、利益配分が明確にな

	<p>っており対価が支払われるのであれば規定は不要である。日本では特許報酬に関する規定がなければ、小さな案件では企業が全額搾取するおそれもある。アジア諸国では搾取傾向が強いようだが、ヨーロッパではそういったことはない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部労働市場かどうかが決め手となる。日本では研究開発ができる企業が固定的であり、ジョブホッパーは嫌われるので転職しにくい。日本の労働市場の枠組がフレキシブルではないため、終身雇用や転職しにくいなどの縛りとなる。海外（例：スイス）では、優秀な研究者や開発者には企業側がその価値を認めているからこそ報酬を払っているという意思表示・誠意を示さないと転職されてしまう。
	<p>E16（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ドイツでは、1人で出願申込だけで360ユーロ、さらに出願されれば、さらに約200ユーロが収入となる。日本だと、その3分1程度。 当社は特許報酬システムがあり、巨額にならないまでも、ある程度の報酬はもらえる信頼関係が成り立っている。実施料発生までには時間がかかるが、いいものを作ろうというモチベーションにつながる。 製品となった際の報奨についてはどうなっているかは把握していない。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特許報酬は給与以外の報酬として欲しいものである。
	<p>E17（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車の開発はチームでの開発である。隣のチームでは日の目をみないけど努力している人たちがいる。同じ会社から与えられたテーマが違うだけ。テーマにも運・不運がある。 こういった運・不運もなるべくなくして、報告書を書くのと特許を出すのは同じレベルの感覚でとらえたいと思う。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 通常の業務を通じて出た通常の発明であれば、個人的には見返りを期待していない。 貢献できたという喜びはあるが、お金に対する喜びはそんなにない。もちろん、貰えればうれしい。しかし、出なくても不満はない。 いい車を作るにはスーパーヒーローは必要なくて、チームで良い仕事をするのが大切。特許の出し方も戦略的にマトリクスを組み、網羅的に取得していく。一方で青色LEDのような発明は個人プレーのようなもの。サッカーで言えば、前者は組織的な日本のやり方、後者はブラジルみたい

	<p>な個人能力に依るようなもの。</p> <ul style="list-style-type: none"> 例えば、ひとつの製品の開発には、ソフトウェア開発、ハードウェア開発、システム開発のメンバーがいて、プロジェクト管理をする人、実験装置の管理をする人、データをとってくれる人がいて、発明は開発のほうが出やすいけれども同じチームである。たまたまあるところから特許が出ただけで、あるその人の力とは言い難い。
<p>医薬</p>	<p>E5 (勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 有効に機能していると思う。商品化して売ればもらえる、というのは納得感がある。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 実績報奨のほうがより好ましいのではないかと。特許出願時はどれだけ利益が出るのか、誰が損をするのかがわからない。著作権保護はもっと長いと思うので、それと同等に考えたときに何%になるかというような仕組みであると良い。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 金銭的なもの以外では、部下を付けてくれる、というのは良い。技術補佐員をつけてくれるとか、グループで人を増やしてくれるとか、そうした報奨は良い形ではないか。 研究予算や、印税のような目に見える報酬として貰えるとなればそれは良いこと。 20%ルールのように、時間を使えるという制度が嬉しいのかどうかは、研究者のタイプによる。研究室を持っていない人にとってはどう活用して良いのかが難しいが、執筆活動ができるなどの場合はそれも良い。 <p>E7 (勤務先：欧州系研究所、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 何かを発見した結果が製品になった時には、例えば研究グループの責任者として、研究グループへの予算や、個人に対してのサラリーやボーナスで評価をきちんとすれば、それは会社の中で地位が上がることでもあるし、それで研究者は満足ではないかと思う。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特に生物系の研究者の場合、お金のために研究をすることに対しては拒否感を持っている方も多いので、何億円も欲しくてやっている人は基本的にいない。ただし、何かを発見した時に、それに対する評価はきちんと欲しいという思いはある。 評価や報酬について、弁護士や裁判所等の外部に相談してはいけない、

	<p>というルールはあるべきではないと思うが、一方で、実績報奨の売り上げに対する割合を一律に規定するのも良くない気がする。</p>
	<p>E8 (勤務先：欧州系研究所、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 優れた発明で会社に貢献するような特許に対しては、報奨があってもいいと思う。プラスアルファが大きいのであれば見返りがあってもよい。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ある特許に絡んではいるが会社からは何も連絡はない。確かにベーシックなサイエンスの部分なのでそれがどういうふうに応用していかは分からない。 スイスは給料が高く、ドクターの学生でも月に 40 万程度貰える。普段から高い給料をもらっているのだから、組織との関係が悪くなるくらいだったら、躍起になるようなことはない。納得している。 上司次第であるが、当研究所では成果に配慮してもらえる。一年に一回の上司とのディスカッションがあり、そこで要求ができる。給料だけではなく、研究体制や予算等についてもここで交渉できる。
	<p>E10 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 給与の伸びしろは、研究者・技術者の専門性と、どれだけ結果を出したかで決まる。また、規則ではないが、大きな発明をしたときには、給与以外にストックオプションが配布される。
	<p>E11 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 提訴する前に、当事者同士が Win-Win をどう生むかということを考えていると思う。給与が高く、実績評価がきちんとされていれば、研究者に不満はない。
	<p>E19 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> この研究がものになった時に、このぐらいのお金が入ってくるかな、と考えながら、もしくは会社と話しながらパテントを書いている人は見たことない。 自分の発明が商品化されるとポジションはあがる。給料以外の賞、ストックオプションなど、日本で言うボーナスと違うところでコンペンセーションしようという発想はある。 当社ではサイエンティストとして高い評価の称号が与えられる。自分は

	<p>1回貰ったことがある。</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許発明に関しては、営業も頑張ったと言うけれど、営業は営業で売り上げに合わせて歩合制で報酬を得ているから、特許発明への報酬で不公平感を言われることはない。 ・ 当社では、給与とは別にその特許が人に使えるレベルまで行きそうだとわかった時点で報酬を与えてくる。 ・ スtockオプションは2年目から毎年300万円程度のものを与えてくるが、ここ数年、出した特許が人まで行けそうなことがわかってきたため、薬になって儲かる前だが、1000万円程度のstockオプションを与えてくれる。おそらく薬になって企業が何百億と儲けたら、またドンと報酬を与えてくるだろうなという予期がある。普段からそれなりの特別報酬を与えてくるので、組織への信頼感がある。 ・ 企業も優秀な研究者を逃さないように、仕事に見合った給与以外の報酬を与え続けている。stockオプションは5年後しか現金化できないようにしてあり、やめるともらえないという制度。他社に引き抜かれる時には、途中になってしまい、もらえなくなる分を引き抜く側が支払わなければならない。 ・ その他の報酬として、3~4年に1人しか選ばれないような社長賞（賞金つき）が与えられ、当社の顔として、世界中の株主総会や支社で自社のエースとして紹介ビデオなどで紹介される。その称号は、当社をやめても使うことができ、世界中のケミストの中で、当社の称号を得たと言えば、トップレベルの研究者であることが共通で知られているので、転職の際にも大変有利。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>—</p>
<p>その他</p>	<p>E1（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 貰った人にとっては、インセンティブとして有効だと思う。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公平を期するために、成果が明らかになった後で報奨を出すべきだと思う。そうすることにより、だれの目にも成果と報奨の関係が分かり、透明性が増して、不公平感が生まれないと思う。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨の仕方としては、企業の利益幅に応じて金銭で評価するのが客観的で良いと思う。

	<p>E3（勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去に英国・米国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 10年以上後でいつ貰えるか分からない実績報奨よりも、出願時とか登録時に貰う方が実感があってうれしい。いつ貰えるか分からない実績報奨ではインセンティブとして有効ではないと感じる。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 登録時にきちんと評価してもっと出して貰えると良い。今の会社の状況を見ていると、出願時にも報酬を出すかどうかでも良い出願が増えるのではないかと危惧する。 <p>報奨としては、登録時と成果が出た（会社業績に貢献した）時点の2回が良いと思う。</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 通常の評価の中でももっと特許を評価する仕組みがあっても良いと思う。通常の評価（査定）では、製品開発の成果や個人の能力の期待値での評価が大きく、特許の占めるウェイトが大きくないように感じる。
	<p>E4（勤務先：欧州系大学、勤務地：英国）</p> <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大学を通した場合に報酬をもらうことはないため、報酬の概念がない。 ・ 本学では、特許は個人保有になるため、自分で何でもできるが、自分で弁理士を雇ったりをしないといけない。一方で、大学に出願を依頼した時には大学側が利用したい会社とのやり取りを行う。特許の利用も大学を通さないといけない。 ・ 大学を通さずに特許取得した場合には、会社をつくるなり、自由にできるが、自己資金が必要になる。
	<p>E18（勤務先：欧州系研究所、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ドイツでは法律で決まっており、当社では、それよりもいい報酬があると聞いているが、具体的な数値は知らない。 ・ 自分は今EUのプロジェクトの専用の研究員なので特許を取るつもりはない。 ・ 上司から特許明細書を書くようにと言われたこともない。

図表Ⅲ-3-25 アジア在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>A2（勤務先：アジア系企業、勤務地：中国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実績報奨は有効であり、必要だと考える。大手電機メーカーでは発明のレベルに応じて等級があり、高い級では相応の報奨があり評価されていた。 ・ 現在の会社では、寸志程度である。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大手電機メーカーでは、特許出願時、特許登録時、実績報奨の3段階で報奨金が付与されていた。 ・ 適切な時期については、個人的には特にはないが、例えば、「毎年の収益に応じて」等、継続的に報奨が付与されることが望ましい。 <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社内報等に載せるなど、周りに周知させるというのは、モチベーションを上げる手段の一つである。 ・ 大手電機メーカーの日本では、社内報にて優秀な発明を掲載していた。米国では、発明の内容が金属に彫りこまれた盾が与えられ、非常に嬉しかった。個人的には、モチベーションに繋がった。 ・ 優れた発明をした人には、よりよい環境を与える（予算など）のも一つである。
<p>電機・ 精密機械</p>	<p>A1（勤務先：アジア系企業、勤務地：シンガポール）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許を出しても、それが本当にお金を産む発明なのかはわからない。特許の維持費には結構な金額がかかり、受理されても維持しないといけない。出願する段階で、本当に将来的に会社を守る発明なのか、とか、大きなマネーメーカーになるのか、といったことを考える必要がある。 ・ どうでもよい特許を10個20個と出願しても、会社に利益をもたらさないのでは評価はできないだろう。そういう意味で、パフォーマンスレビューを1年に1回行い、取得した特許は年数が経てば使われているかどうかかわかるので、そのときに評価の対象にすれば良いのではないだろうか。 ・ 最初に契約書にサインをするとき、特許についてどのような契約にするか書かれていることが多いと思う。今の会社はおそらく会社に帰属することになる形でサインした。特許をたくさん出した人は報奨の交渉をするのかもしれないが、私の場合はそこまで特許を出願していないのでわからない。
	<p>A3（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分が居た米国の半導体メーカーでは、実績報奨はなかった。そもそも

	<p>技術者の移動が速く、出願から 10 年以上たつと誰もいなくなっていて、どこにいるかを調べるのも大変である。従って、技術者のインセンティブとして有効とは思わない。</p> <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 韓国、台湾の制度は日本によく似ている。日本の制度に倣ったのではないか。 <p>自分が居た米国の半導体メーカーでは、出願時に日本企業よりも遥かに高額な報奨金（数十万円レベル）が出た。これはインセンティブとして有効である。</p> <p>日本でも出願時と登録時にもっと報奨金を出すべきである。それにより、インセンティブがより強く働くと思う。また、日本の場合は、研究者・技術者が明細書を書くのが一般的だが、米国ではアイデアをメモにするだけで出願をしてくれる。このような制度にすることにより、特許出願は増えると思う。</p> <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 出願、登録時は上記の通り。 <p>成果を挙げた時も、大きく貢献した時はもっと出すべきと思う。また、成果報酬の計算ルールが不明確である。貢献度の考え方等難しい問題があるが、もっと明確にすべきであると思う。金額としては、利益の 1 割を報奨金として発明者に還元すべきと思う。台湾では、企業は利益の 1 割を従業員に還元しなければならない（Profit-sharing）という法律があり、そこから 1 割が一つの目安と考える。</p>
	<p>A4（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 必要ではあるが、インセンティブとしての大きな効果はないと考える。大半の研究者・技術者は大発明には関係ない話であり、出願から 10 年、20 年経っての話しでは実感がないと思う。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 基本的には今の日本の制度で良い。（「組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方」に関する質問参照） <p>【職務発明に対する望ましい報奨】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の場合、登録時の報奨金の額をもっと高額にした方が良いと思う。それ以外は、今の制度で良い。（「組織に大きな利益をもたらす発明に対する報奨のあり方」に関する質問参照）
	<p>A5（勤務先：米系アジア法人企業、勤務地：シンガポール）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> どちらかと言えば有効であると思う。成果を挙げた時点での報奨となると発明時点から永年経っているので、発明時点では将来のことをイメージし難い。また、大きな発明をする人はほんの一部の人である。従って、成果報酬（実績報奨）を強く意識して特許創生をすることは思えない。その意味で、「どちらかと言えば有効」ということである。但し、大きく会社に貢献した場合に報奨することは、発明という特別な行為に報いるためにも必要である（「職務発明についての権利を企業等のものとする制度」に関する質問参照）。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 出願時には必要ない。出願時点で特許の有効性を評価をするのが難しく、その時点で報奨するのは適切でない。 <p>その代わりに、登録された時点できちんと特許の価値を評価して報奨することが必要である。それにより、特許創生のインセンティブになり、出願時点で報奨がなくても特許は創生されると思う。イメージとしては、数十万円である。</p>
自動車・輸送機器	—
医薬	—
バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	<p>A6（勤務先：アジア系企業、勤務地：台湾）</p> <p>【職務発明における実績報奨の有効性】</p> <ul style="list-style-type: none"> 10年後の実績報奨でも、インセンティブとなると思う。実績報奨は、出願時や登録時の報奨とは額が違うと思う。技術者が発明により大きな報奨金を貰ったという事実（事例）があるだけでも、技術者の励みになる。報奨金の額は発明により色々あるだろうが、将来そのような報奨金が出る可能性があるということが重要である。 <p>【職務発明の報奨金を受け取る望ましい時期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 一つだけ選ぶとすれば、「企業に収益をもたらした時」である。業務としての発明の最大の目的は企業収益に貢献することであるから、それによって評価をして報奨するのは当然のことである。出願、登録時は今のよう少額で良いが、成果を挙げた時はもっと思い切って出すべきである。それにより、インセティブ効果も大きくなる。

6) 機関の移動に関する意識

「機関の移動に関する意識」に関して、【機関を移動した理由】【機関の移動において重視する点】等について、以下の意見を得た。

図表Ⅲ-3-26 国内在住外国人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JF8 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今まで転職をしたことはないが、仮に転職をするとしたら転職先の年収や福利厚生など金銭的、非金銭的な待遇が今よりも遥かに魅力があるかどうかという点が第一条件になると思う。現在の会社は大学を卒業してすぐに入社した会社であり、今のワークスタイルや仕事内容にも慣れており、大きな不満も感じていないため、上記のような待遇面が今よりも遥かに恵まれない限り転職はしないと思う。 ・ ただし、上記については自分のやりたい仕事（今と同じ仕事）ができるということが大前提である。
	<p>JF11 (国籍：中国、勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまでの移動は、自分のキャリアアップのためである。自主的に応募して移動した。あれこれ不満があつてのものではない。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事の環境が第一である。自分の考えを実行できる地位を得られることが重要である。自分の考えに基づいて仕事ができ、いい成果が出せて、キャリアアップにつながるということが重要と考える。
	<p>JF19 (国籍：欧州、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アジアの IT サービス企業に移ったのは、金銭的な理由。国内自動車メーカーにいたアジア国籍の同僚が先に転職し、その話を聞いていた。給料が良かったのと、開発だけではなくビジネスを学ぶ（クライアントと働く）ことができる、という二つの理由で、転職した。ある時、ヘッドハンターから突然電話がかかってきて、信頼性の高い大企業だったので、話を聞いてみようということになった。最終的には、新しいことにチャレンジできること、給料も 2, 3 割高かったことがきっかけとなり、移ることにした。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あくまでエンジニアとして、世の中の問題を解決するためにビジネスを

	<p>学ぶ必要があると思った。ビジネスと言うのは問題解決を行うこと。大きい企業の単なる開発部門の社員だと、社会のことが分からず、決まったことだけやるようになってしまう。コアのエンジニアをやりながら、クライアントとの仕事もやれば、エンジニアとしての幅が広がると思った。</p>
電機・精密機械	<p>JF5 (国籍：中国、勤務先：米系企業、勤務地：日本)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ガラスメーカーから自動車部品メーカー米国拠点に転職した当時は、単純にアメリカに行きたかったという気持ちが強かった。日系企業を選んだ理由は特にない。そういう縁があったということである。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ もう一度転職先を選ぶとするなら、個人の成長の機会が多く、自由度が高いということを重視する。そして、成果を出したら評価してもらえるところが良い。
	<p>JF10 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ もともと民間企業が希望だったが博士課程終了時に機会がなく民間企業に入社できなかったため、大学助手として働き、その後転職した。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 給与と仕事内容のバランスを重視している。家族のために生活できる給与が必要であるし、希望するテーマを研究したいので。
	<p>JF14 (国籍：インド、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 米国ではグリーンカードを得ることを最優先に職を選んだ。 ・ 家庭の事情でインドに戻ったが、良いポジションを得るのが難しかった。 ・ 現在の職場を選んだのは、良い仲間が居たから。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 良い仲間がいることとやりたいことができることが重要である。良い仲間とは、昔からお互いをよく知っていることや能力のある技術者・管理者（マネージャー）であることである。
	<p>JF20 (国籍：欧州、勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自国の電機メーカーでは研究開発とは全く異なる仕事ばかりを経験し、自分の成長性の限界を強く感じたため、もっと自分の力を発揮できるような会社、もしくは舞台で働きたいと考え、退職に至った。また、当時

	<p>は自分の実力がまだまだ足りないという自覚もあったため、技術力が高い日本で勉強しレベルアップして、そして、高い技術力を持った日本の企業で働きたいと考えていた。そのため、今は大学で勉強をして自らを磨き、将来はそのまま日本の企業で働きたいと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ なお、電機メーカーの時、研修のために日本に2ヶ月くらい来たことがあり、その時に日本の文化やライフスタイルなども大好きになり、将来日本に住んでみたいという思いも抱いた。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 機関を移動するには自分の存在感を発揮できるかどうか、仕事を通して刺激を感じられるかどうかを重視している。つまり、自分のやりたいことや得意とする分野の研究ができる環境にあるかどうか非常に重要だと考えている。 ・ というのも、自身にとって研究開発職は非常に刺激的な仕事であり、特に、自分の得意分野、専門分野に関わる研究開発をやる時にはモチベーションが非常に高くなる。一方で、ひとりの研究開発者として自分の存在感や仕事の限界を感じてしまうと機関の移動を考えることが多くなる。特に研究開発者としての自分の存在感を発揮するうえで、自分の力だけではどうしようもないこと（組織の配属や研究開発テーマの選定など）があると別の組織で力を発揮したいと思う（電機メーカーでは、その刺激感をあまり感じていなかった）。
自動車・輸送 機器	<p>JF6（国籍：インド、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仮に転職をするとしたら、単純な給与だけで転職先を決めるようなことはしない。どこで働くかということは自分の人生を変える可能性が極めて高いと思っているため、そこでどのような仕事ができるのか、その仕事は重要度の高い仕事なのか、その会社の将来性はどうかということも重視して転職先を決めると思う。また、その会社のブランドも大事な要素になると思う。
	<p>JF16（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一番重視しているのは「研究レベル」である。二番目は、企業の「社会的評価」である。理由は、「組織で勤務し続ける上で重要なこと」に関する質問の回答通りである。また、日本が気に入っていて今後も日本で働きたいと思っているので、「日本で働くこと」が重要である。
医薬	<p>JF9（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今まで一度も転職をしたことがないし、そもそも検討をしたこともないため想像の話になってしまうが、仮に転職をするとしたらおそらくその会社の将来性と自分の得意な研究分野において活躍ができそうかということを中心とする。もちろん、収入面も重要な選定要素のひとつとなる。 ・ なお、今の会社に対しては非常に満足しているため、もしも辞めるとすれば会社が潰れた時くらいだと思う。
	<p>JF17 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究予算が少なく、研究設備も貧弱で、金銭的な処遇にも恵まれていなかったため、もっと研究環境の良い職場への転職を考えていた。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究予算の充実、研究設備の充実、及び日本で働けることを重視して、現職場を選択した。現在は、研究予算・設備の充実面で現職場は満足すべきレベルにあるし、会社の知名度、社会的評価、及び休暇や労働時間等の就労条件・環境に満足している。 ・ 日本を選んだ理由は、日本の大学に留学した経験とアジア人（中国人—日本人）としての同種・同胞の親しみからである。
	<p>JF18 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 無し。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 無し。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>JF3 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今までは機関の移動をしたことがないが、仮に自分がするとしたら、単純に給与やボーナス（報奨金など）を比較するだけではなく、その会社の将来性や職場環境も考えて転職すると思う。また、研究開発者として働く以上、その会社の研究開発に対する予算や設備、チームメンバーなども重視するはずである。
	<p>JF4 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身はいままで転職をしたことがないため体験談ではないが、転職をする際には研究開発の自由度やどのような人が働いているのかといった職場環境を重視するかもしれない。 ・ やはり会社で働いていく上では、働きやすさというのは必要不可欠であ

	<p>り、これらが自分の考えと合ったところに行きたいと思う。逆を言えば、今は職場環境に満足しているため、働いていけているのだと思う。</p>
	<p>JF13（国籍：ベトナム、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> これまでの移動は、キャリアアップを図り、自分の望むこを実行出来る立場に立ちそれを実現し、社会に認められて、少しでも経済的に恵まれることを願ってのものである。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自由な発想ができ、個人主義的な面もある程度認められ、それによってキャリアアップにつながる事が重要と考える。
その他	—

図表Ⅲ-3-27 国内在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JJ10（勤務先：日系大学、勤務地：日本）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> 漠然と50歳くらいで大学へと思っているところに誘いがあった。 今まで実務でやってきたことを、アカデミックに整理し勉強したいという気持ちがあった。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ある程度の歳になると、自分のやりたいことが出来るかが一番重要になる。
電機・精密機械	<p>JJ6（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日系電機メーカー子会社から別の日系電機メーカーへ移動した。 以前在籍した電機メーカー子会社では、博士号を取得したのは私が初めてだった。学位取得をきっかけに、東京本社の技術戦略室のメンバーになるように勧められた。定期的に事業所へ本社の人事部の人が来られて、計3回ほど面談した。東京での勤務を誘われたが、地元を離れたくなかった。東京には行きたくないと言うと当時の上司には怒られたが、ポジションも給料も上げるから東京に来いという話になった。 その頃、人材紹介会社から電話がたまたまかかってきた。職務経歴書を書いたところ、いくつかの電機・電子系企業から連絡があった。給料も高くなり、断る理由がなく現在の会社に入社することにした。 移動の理由としては、地元から離れたくなかったこと、前職は、人は良く、環境も良かったが、意思決定が遅く、緩く、楽だったことが物足り

	<p>なかったこと、給与面では物足りない部分があったこと（給与は重要な要素である）、通勤時間が短く済むこと、である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 転職した理由を一言でいえば「環境がぬるかった」こと。研究所にいと、納期やクレームがない。面白いこともできるが、ただだと仕事をしていこうと思えばいくらでもそのまま続けていけてしまう。前職のときは、映像再生に関する基本特許を考え、もう後は作るだけなのに、なかなか製品化しなかった。その点、今の勤務先はすぐ製品化までするので、2003年当時は製品の売上にして前の勤務先の10倍くらいになっていた。前の勤務先で一人でやっていたような仕事を、今の勤務先では13人くらいのリソースをかけて取り組んできたので、スピード感がある。発明を製品化してくれるような環境で働きたいと思ったことが理由のひとつである。 ・ 他に派生した研究では、改良版CDを作った。そういうものも、実用化の一手前までの実績を積むなど製品化の可能性はあったはずだったが、前の勤務先では製品化まで至らなかった。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外流出という点では、職務発明の制度が問題で移動するというケースはあまりないのではないかと思う。働く環境が変わって人脈が全くないようなところに行くのは、困ったときにすぐに聞ける人がいないということ。そうすると、誰に聞いたら良いかを探すところからしないといけなく、それは研究者・技術者にとって大きな負荷になる。良い発明をするには影響が出てしまうだろう。 ・ ベンチャー企業の弱点は人材が少ないこと、つまり持っている武器が少ないことである。例えばこの回路をどうしたいと思ったときに、現在の会社なら2-3人に聞けば詳しい人に当たるが、ベンチャーではそうはいかない。 ・ 韓国メーカーからのヘッドハンティングの話はよくある。2000万円、2500万円といった給料は魅力だが、単年や2,3年などの有期の契約であり、人生設計がしにくい。給料は半分以下でも10年以上働けるといいう環境があれば、転職する気にはならない。それでも、1000万以上はもらわないと明らかにパフォーマンスは落ちる。個人的には、事業化に繋がる発明をしたエンジニアには、1200~1500万円程度を与えるのが適切、言い換えれば企業に繋ぎ止められる金額ではないかと思う。 <p>JJ11（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日系電機メーカー研究所では、1991年より現在まで継続して勤務して
--	--

	<p>おり機関を移動した経験は無い。</p> <p>JJ12（勤務先：米系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本企業から移動の時は、上司との人間関係。意欲を持って上申するが受け入れられることがほとんどなく、それなら自分でやろうとい事で、事業環境が良くかつ起業しやすい米国で実行した。 ・ 米国企業から米国起業への移動の時は、共同経営者との人間関係。two top 経営で意見が分かれば残るか出るかしかなく、出ることにし新たな企業を起こした。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 起業する立場からは、経営努力が正当に社会的に評価される見通しが大切である。これは、起した企業を発展させるために必須だからである。
自動車・輸送機器	<p>JJ9（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 転職したきっかけは、エージェントに登録したら、大学の研究内容に近いもので仕事があるという話が来たこと。2004年頃はITバブルがはじけて通信部門は人を分散されている状況で、自分で仕事選べる状況にしておきたかった気持ちはあった。転職先として、取り組む研究テーマが自分の関心・能力に合うものというのは重視していた。 ・ 周囲の研究者の当社への転職の傾向としては、もとの会社の事業が縮小されてきたという背景の人が多く印象がある。例えば電池メーカー。電池業界は昔ほど人がいらなくなってきている。特許の発明の件数が急に落ちているような分野は、事業が縮小され転出が増える傾向がある。
医薬	<p>JJ8（勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 転職は、リストラが多くなったなどという会社の都合によるところが大きい。会社自体は自由な環境なので、日頃の業務に対する不満が理由で転職していく人は多くないのではないかと。転職で入ってきた人では、過去にリストラを経験した人は多い。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の日本法人から転職した人では、海外へ行った人は多くはなく、他の外資系に行った人が多い。内資の企業は、業務の自由度が弱まるのではという懸念から、敬遠している節はある。 <p>JJ16（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 米国の公的研究機関（ポスドク・フェロー）から日本の創薬メーカーに

	<p>移動した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本で働きたかったからである。米国の創薬企業が日本に子会社を有していたので、そこに就職することにした。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究レベルである。研究レベルの高い組織でなくてはよい研究ができないからである。
	<p>JJ17（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <p>以前の機関に研究者として不満があったからではなく、バイオベンチャーを育成して社会に貢献したい、より多くの自己の研究自由を満喫したしてみたい等の志から医薬系ベンチャーを創設したからである。</p>
バイオ・材料 （医薬除く）	<p>JJ7（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <p>研究機関を多く移動してきたのは、テーマ選択の自由度を重視してきたことが一番の要因。あとは、ポスドクなどで任期付き契約の場合は必然的に異動する。</p>
その他	—

図表Ⅲ-3-28 米国在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>U9（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> まずは給与。給与以外で決定要因になるものは職種。先細りの技術をやるうとは思わない。
	<p>U10（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 生活が自由なこと。時間の裁量も日本に比べると十分にある。 オフィスの環境も日本より良い。雰囲気全体を含めて良い環境だと思った。文化的な魅力があり、お互いに遠慮無くものが言える。技術者・研究者はロジックで生きている人が多いので、ロジック的に正しいと思うことを言いたい。その際に上司のことなど空気を読むことや何かしらの圧力に屈さなくて良い。 法律で職務発明を定義することはまさに会社への奉公の象徴である。対等なパートナー関係であるべき。
	<p>U26（勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去の米国の勤務経験について）</p> <p>【機関を移動した理由】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 以前在籍した電機メーカー時代に担当した事業母体をカーブアウトさせ、自分のライフワークである光事業を推進できるので、現在の会社を設立、立ち上げから参画した。勤務地が米国になったのは、米国での上場を狙いとし、本社を米国に置いたためである。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「自分のしたいことができる」と云うことが重要である。また、機関(企業)として sustainable であるためにも、研究開発を重視していることも大事だ。
	<p>U27 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の機関を退職したのは従事していた事業から撤退したためと海外で働きたいという希望があった。自分の分野は米国が先導するので、米国の会社を選択した。その後は会社の事業不振での転職と吸収合併での新会社へ移動した。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究予算、設備は最低限の条件。これが満足できるレベルでなければ米国では人は集められない。金銭は生活のための最低条件。その上で興味あるテーマが担当出来るかという観点と人間関係を重視している。今の会社スタートアップ当時からの人が幹部として残っているので信頼関係がある。全く知らない人のところには行きにくい。
<p>電機・精密機械</p>	<p>U1 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> 今、何十年か経ってから考えたことを話しているので、当時どうだったのかは難しいが、家族、妻がサポートしてくれたことが最も大きい。 日系の民間研究所はグループで数万人という組織で、そこから、2人のベンチャーに移ることを怖いとは思ってなかった。少なくとも自分のやったことが実績として会社の全体に反映されることから、小さな世帯のほうが良い。 基礎研にいたときは何十人というグループではなく、2人で1億2億のお金や他の会社を使うことができた。ベンチャーに移っても1人2人の組織で、できたことはあまり変わらなかった。 米国の大学にいたことがその後のキャリア形成には大きく影響した。当時でさえ3分の1の修了生がベンチャーに行くので、大きな会社に入る必要はないと思った。 自分の給料は自分で出すというのが面白い。意思決定を自分でできる。 <p>U21 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p>

	<p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本企業における意思決定の遅さ、技術者への評価（処遇）の低さから、会社の将来性に疑問を感じて、米国企業への転職を決意した。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の裏返しであり、会社経営のダイナミックスさ・スピード感ある将来性のある会社かどうか、を重要視する。また、金銭及び職位での処遇を重要視する。これは自分をどれだけ評価してくれているかの指標であり、生活の安定のためにも必要である。 <p>会社の将来性、成果を挙げた人の評価の仕組みの点で、今後日本企業で働きたいとは思わない。</p>
	<p>U22（勤務先：アジア系米国法人企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 過去に何回か転職、起業しているがその理由は全て研究テーマの自由度と研究予算である。自分の興味のある研究テーマで成果を出して会社の利益に貢献することが生きがいのためである。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記と同じ理由で研究テーマの自由度と研究予算である。
	<p>U23（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の官僚的な「社風」が合わなかった。年功序列的な強いハイアラーキーがあり、自分が一番活躍できるときに活躍できなかった。自分のやり方でやったらもっと儲かる事業にできると思ったが会社の仕組みで出来なかった。米国の大学に留学した時に、自分より下の人間が既に2つも起業していたのに驚いた。 ・ 米国に比べて「金銭的処遇」が悪かったことも退職の理由である。日本の企業は利益目標が低く、儲けていない。人員整理等嫌なことから逃げる傾向がある。 ・ 海外へ行ったのは、自分を試したかったのと、上記のような問題を解決してくれる企業は米国であったことである。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やはり社風と金銭的処遇である。理由は、「自身が勤務をする上で重視している要素」や「機関を移動した理由」に関する質問で回答した通り。
	<p>U24（勤務先：米系企業、勤務地：日本・米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 前職の開発業務が縮小されたり、閉鎖されたために移動した。米国に移動した後、提案した研究開発ファンドリーモデルを実行するために会社

	<p>を設立した。</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身興味を持てる技術開発の範囲で、主体的&自由に出来るかどうかが重要。
	<p>U25（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の機関を退職したのは従事していた事業から撤退したため。その後、大学助手となったのは研究レベルの高さとテーマ設定の自由度を重視したため。また、米国での転職は社風が合わなかったためである。機会があれば、また日本の機関で働きたいと考えている。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的な処遇は生活のために最低限必要。社風は過去の経験から重視している。また、高い研究レベルはレベルの高い顧客とのやりとりも含めて自分の技術を生かすために必要と考えている。
	<p>U28（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 前職に新 CEO が来たときに、首を切らないと公表してしまった手前、景気が悪くなくても企業としては首を切りたくはないので、暗に希望退職を募っていた（辞めたら、1年分の給料あげるよ、というような）。 ・ 日本に帰ろうとは少しは思ったが、就職状況が良くないのではと思い、帰ろうと思わなかった。それと、このまま日本に戻ることになるのは悔しかったので、米国に残ろうと思った。また、米国に居たほうが新しい分野に広げられる可能性が高いのではないかと思ったことも大きな要因だった。 ・ その後は1年強のブランクがあった。半導体製造に関わる計測器メーカーにも3カ月勤めたが、そりが合わず、すぐに退職した。 ・ その後、現在の半導体装置メーカーに縁があり、雇用してくれるということで転職した。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 場所（国）選びは、家族の存在の有無で全然違う。家族が暮らしやすい環境が重要である。同じアメリカでもベイエリア、というように、日本のものが手に入るところが重要。その観点で、どこで線を引くか。独身の人はどこに行っても良いのでは、と思う。特に米国内は天気の違いが激しいので、なかなか家族を連れて引っ越したいと思える場所は少ない。東海岸は豪雪及びハリケーンの印象が強く、中西部の竜巻もあなどれない。

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場選びは、失業中では、取ってくれば良いかな、という考えであるが、転職では、現在の給料との比較は大きな要因になる。 ・ もし環境に恵まれているのであれば、前職から現在の半導体装置メーカーへの転職のときに同じことをやるのではなく、目的意識を持ってはつきりと目に見える形のものを持ってやるという気持ちを優先させたかった。 ・ 具体的に言えば、世界の人役に立つことをしたいということが重要。例えば、がん治療の医療機器等の製造に関わることができれば、今よりもより目に見える形で人の役に立てる。
自動車・輸送 機器	<p>U14（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 前職では予算を獲得し続けなければならず、一貫性のあることをするのが大変だった。一方、今の会社はロケットの開発に本腰を入れており予算のやり繰りに苦労なくて良い。 ・ 前職では5年や10年に1回ある程度のプロジェクトに従事。それでも予算が足りないから昔の型のままで済ますなどで、面白くなかった。現職では、ロケットを半年や1年のスパンで開発し打ち上げていこうとしている。我々はそれを打ち上げる方法を考えないといけない。それが楽しい。
	<p>U15（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 転職したきっかけは、Apply をしたら運良く上手くいったということ。会社の処遇を比べるほどのことではなかった。よくわからないままに、会社の言うような報酬で契約とした。 ・ 大学のデータベースで、どの学位を持っている人はどの程度の給与の仕事になるという目安があり、それを参考にした。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の会社で就職活動、就職をしたことがないのでわからないが、残業は少なく、総じて勤務時間は短いことはメリットである。 ・ ドイツでインターンをしたとき、残業をすると時間を貰える制度があった。時間をためると休暇をとれる仕組み。そもそも休みが多く、有給の休暇が2週間や3週間とあった。仕事が遅れても休暇を優先することは、当時カルチャーショックを覚えた。
医薬	<p>U4（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事の環境より、このアメリカ西海岸のエリアが気に入った。天気が良

	<p>いとか、環境がとにかく良い。そこでたまたま仕事の機会があったこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本全体では海外に出る人が多いほうが良い。沢山外に出ないと戻ってくる人が増えない。数が多くないと、マイノリティの言うことは聞いてもらえない。良いものが伝わると世界がトータルで良くなる。日本内外お互いのために良くなる。
	<p>U7（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> アカデミアのポジションにいれば、海外経験を積みたいと思うのは当然のこと。助手のポジションに在籍する権利を残したまま、2年間の留学で米国の大学に行った。2年間経った際に、日本の大学に戻っても良かったが、研究がおもしろくなったため残ることにした。 97年か98年の頃、所属していた研究室の隣で、当時世界のトップを走っていた研究をしていた。そこで、研究がどのように使えるか、研究の現場を目の当たりにした。自身の所属は別だったが、隣の研究室の研究者と一緒に研究に取り組んでいたところ面白い結果が出て、それを持ってボスに雇って欲しいと掛け合い、資金もとれたためアメリカの大学に残ることができた。そのテーマは、ちょうど日本からアメリカに来たときにやりたいと思っていたことだった。 その後、大学のポジションは資金が切れ、紹介もありアメリカの研究所移動した。最初の1年はボスの資金だったが、そのときグループで5年間の研究資金を得て、チームで研究を行った。5年後、追加の資金が獲れなかったため研究所を離れた。 アカデミックでは、ポスドクの上になるとPIのレベルを目指すのが非常に難しい。民間の就職を考え、日本人のネットワークを生かして現在の会社に移動した。アメリカ西海岸は専門であるバイオテックの仕事が一番あるところだったので、日本での就職は考えなかった。 一般に、アメリカ西海岸にいる日本人でアカデミアから民間に転職する人は多くない。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 必要とされる人材と仕事の内容が合っているか。自身の場合は、会社の仕事に自分が貢献できることが分かったし、インタビューのプレゼンテーションの際に、相手がどれだけ興味を持ってきているかが伝わった。
	<p>U8（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> 製薬の業界では、アカデミアを出て企業に就職するのは一般的なパス。

	<p>アカデミアの場合は、2年程度ポスドクを経験し、その後独り立ちしないといけない。そうすると、予算をとったり学生を持ったりなどの政治活動が必要になってくるなど、企業のほうが研究はできると思った。</p> <ul style="list-style-type: none"> アカデミアは常に狭き門で予算をとったり競争も厳しいが、企業は景気によって門戸が広がったり狭まったりする。当時は景気が良く、就職もし易かった。 アメリカでの転職のきっかけは、会社の基礎研究で良い成果が出て臨床の段階になった。そこで大きなお金がかり、業績が厳しくなり、会社としてはプロダクトに近い臨床部門を残していく方針となったため研究部門が縮小されレイオフとなったため。
	<p>U13（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリアアップのため。マネージャーの立場は、小さいグループのヘッドであり、それなりの地位がある。給料も良い待遇であった。
	<p>U18（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> 欧州系製薬から米系製薬に転職したのは39歳のとき。これまでとは違う、大きい仕事をしたかった。欧州系製薬は良い会社で、仕事に責任もあったが、このままあと15年勤めても、同じことになってしまうと思えた。 米系製薬は当時100人くらいの小さな会社だった。
バイオ・材料 （医薬除く）	<p>U6（勤務先：米系企業、勤務地：米国）（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> 声をかけられた会社は、アメリカの大学時代の上司が西海岸で起業したものだった。当時は日本の国立大で助手の職を持っていたのですがすぐには動けなかったが、おもしろそうだった。 周囲からも推してくれる人も多く、滅多にない機会だったので、バイオベンチャーの環境に身を置いて研究をしてみるのも面白いと思った。 当時はバイオベンチャーに転職するなどの事例は少なく、もう日本には戻れないぞと同僚などには言われた。
その他	—

図表Ⅲ-3-29 欧州在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	—
電機・精密機械	<p>E2（勤務先：欧州系大学、勤務地：英国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> まず、日系電機メーカーから日本の大学への移動は、研究テーマ選定などの自由度と今後の研究展開の広がり考えたため。次に、日本の大学から欧州の大学に移動したのは、グローバルな研究展開の可能性（研究の自由度と先端性確保）が大きいとの判断で移動した。家族を含めた私生活へのサポートの充実ぶりも移動判断の一因である。例えば、移動検討時から、住居選択、学校選択などに関し、家族（奥様、子供）専任のコンサルタントが付くなど。現在は日本の大学でも職を持っているが、日欧を繋ぐ連携研究機能を強化しようとする日本の大学の意向に共感し、欧州の大学からも大きな理解が得られたので、相乗効果を期待して併任を了承し就任した。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究の主体的自由度とグローバルな視点を重視した活動の効果的な実行が出来そうとの感触が移動の動機。欧州、日本の両大学とも、それぞれの国のプロジェクトや連携研究など立ち上がってきた。研究者の交流も増え、新たな二国間協力研究&教育を進めつつあり、この点は自身の選択基準に適合している。
自動車・輸送機器	<p>E12（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ドイツは機械工学では、世界のトップ企業の国。日本も世界のトップではあるが、比較しておきたいと感じたためにドイツの会社に入社した。ヨーロッパを見てみたいという気持ちもあった。 <p>E15（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> オーストラリア赴任時に日本との労働環境の差異に疑問を感じ、日本での技術者に対する評価基準に納得できなかった。 オーストラリアからの帰国後、日本のマネジメントシステムの改革を提案するも、日本式に合わない拒否された。 日本を離れた理由は企業にちゃんと評価されていないと感じたからである。技術者は貢献度合いで評価されるべき。実際は推進力や交渉力や皆を同じ意見にまとめる能力が評価対象になるが、技術者の本質ではない。

	<p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、帰国したいという意思はないが、日本がこれから何か変わらなければいけないという時には、手助けできれば、帰国するかもしれない。 ・ 周囲では、海外赴任から日本に戻ると退職する人が多かった。日本は帰属している組織を重要視し、雇用されている人材を軽視する傾向が強い。日本は人材の活かし方に無駄がある。 ・ 日本の労働市場はアメリカの影響を受けており、勤続年数が短い傾向があるが、20年後の日本に良いことが起きるかもしれないので、若い世代は転職を繰り返すことで、多様な価値観をもった人材になれるかもしれない。
	<p>E16（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発の仕事がしたかった。ドイツの会社なので、日本は顧客対応が主たる業務であった。
	<p>E17（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本に帰りたいとは思っている。海外で働くことは、すごく良いキャリアパス、チャンスではあるが、日本の経済発展に貢献したいというのはいつも思っており、最終的には日系企業に戻るかもしれない。
医薬	<p>E8（勤務先：欧州系研究所、勤務地：スイス）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ もともと海外で研究したいという考えがあり、指導教授に相談したところ、知人のスイスの教授を紹介され、勧められてポスドクの立場で移動した。
	<p>E19（勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者をプロとして評価し仕事をさせてくれる環境がスイスにはあるため。
バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	<p>E1（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 第1の理由は、自分のやりたいこと（風力発電の風車開発）が出来ることである、第2の理由は会社が安定していること（自分のやりたいことを安心して続けられる）である。 <p>【機関の移動において重視する点】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的なものよりも、自分がやりたいことができるかである。
	<p>E3 (勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去に英国・米国)</p> <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「組織で勤務し続ける上で重要なこと」に関する質問で回答したように、先ずは社風が重要である。自分の働き方、仕事の価値観と合った会社でないと苦勞する。 <p>研究レベルの高さも重要である。やっているテーマのレベルが高いと同時に、そこにいる人たちのレベルが高いことが重要である。そのような環境に自分が置かれることにより、自分も成長することが出来る。そうでないと、周りの人の面倒を見ることに追われる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外資系の経験があるが、やはり英語の壁が大きく、自分としては難しいと感じている。一方で、日本の外資系企業だと本社のコントロールが強く、自分の思うように仕事をすることが出来ない。日本の企業で、日本から世界に技術を発信していくということやっていきたい。
	<p>E4 (勤務先：欧州系大学、勤務地：英国)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカの大学を卒業した後に英国に行った。研究レベル、人間関係も重要だったが、家族が英国であれば住めるということも重要だった。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本に帰るといのは、今は難しい。研究は、自分一人ではなく、周囲の人間関係や企業とのつながりなど今まで築き上げてきたものが重要なので、それを捨てて移るといのは難しい。工事現場など、研究のフィールドとなるインフラが必要という特性が自分の分野にはある。研究の方針が大きく変わらない限りは日本への帰国は考えにくい。
	<p>E18 (勤務先：欧州系研究所、勤務地：ドイツ)</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大学から日本の研究所に戻った理由は、大学では研究時間がなかったので、研究をもう一度やってみたくなった。 ・ 日本の研究所から欧州の研究所に転職した理由は、日本の研究所では時限のプロジェクトだったので、色々探してEUのグラントを応募し、通過して入所した。

図表Ⅲ-3-30 アジア在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>A2（勤務先：アジア系企業、勤務地：中国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 大手電機メーカーに大きな不満があったわけではないが、新しいことに挑戦するという雰囲気はなくなってきたため、環境を変えてみたかった。 ・ 転職先を選んだ理由としては、「人間関係」というのはあった。転職先の企業の社長を業務上でよく知っており、気が合ったことが転職のきっかけである。転職先の米系の企業に所属し、実際は台湾の会社で働いていたが、トップと馬が合わなかったため、アメリカに戻った。 ・ その後、「新しいものを作る」というよりは、「これまでの経験をどう活かすか」という考え方に変わってきており、現職に至る。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 居心地・人間関係は、重要な要素の一つである。また、研究予算等よりも、人間関係と金銭的な処遇が重要である。
電機・精密機械	<p>A1（勤務先：アジア系企業、勤務地：シンガポール）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 西海岸の会社は触覚センサの会社であったが、自分の取り組んでいたロボットハンドの研究プロジェクトが終わると、ロボットの研究がなくなってしまう状況だった。もう少しロボットの仕事をしたいと思い、転職活動をしていた。 ・ M社を知ったきっかけは、主に大学のロボット関係の研究者向けに、学会やジャーナルのお知らせが来るメーリングリスト。そこに大学発のベンチャーの求人情報があり、応募した。 ・ 大学院修了の時も、転職の時も、勤務地には拘らないで色々なところを考え、その中でおもしろそうなおところに出願した、その結果、たまたまアメリカとシンガポールで働くことになった。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国の移動となると引越し費用を含めて大掛かりになる。国の移動をする、給料では額面だけでなく、生活費がいくらかかるのかがわかりにくい。シンガポールには行ったことがなかったが、シンガポール在住の友人にどれくらいの生活費がかかるものかを聞き、ある程度の判断をしていた。
	<p>A3（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 日本の企業で長年勤めて、自分が将来何をしているかが見えて来て手詰まり感があり、面白味も無くなっていた。その時に、海外から誘われたのがきっかけで転職した。 米国から台湾の半導体メーカーに移ったのは、マネジメントがしたかったから。日本ではマネジメントをしていたが、米国の企業では技術のスペシャリストであった。しかし、マネジメントがしたくなり台湾企業からオファーがあったので、移動した。 台湾から韓国への移動は、台湾の半導体不況による。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 金銭的処遇と何が出来るかで判断している。何が出来るかは移って見ないと分からない部分があるが、金銭的処遇ははっきりしている。
	<p>A4（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社の自分に対する評価や将来性に不安があった時期に、ヘッドハンティングされたことと、転職先でやりたいことができることが理由である。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> やりたいことができることである。
	<p>A5（勤務先：米系アジア法人企業、勤務地：シンガポール）</p> <p>【機関を移動した理由】</p> <ul style="list-style-type: none"> 移動したのは 54 歳の時であった。日系電機メーカーの役職定年が 56 才であり、給料も下がるという話しもあり将来に不安を感じていた時に、米国電機メーカーからオファーが来た。 日系電機メーカーでは、自分の専門領域の製造工程をやっていなかったが、米国電機メーカーでは自社製造していて自分の専門の研究開発を続けることが出来るのも、大きな理由である。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記と同様であり、生活を支える金銭的処遇と自分がやりたいことが出来るかが重要である。
自動車・輸送 機器	—
医薬	—
バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	<p>A6（勤務先：アジア系企業、勤務地：台湾）</p> <p>【機関を移動した理由】</p>

	<ul style="list-style-type: none">• 日系企業のグループ会社に移動したのは会社の都合。台湾企業に移ったのは、日本企業の定年時点に強く誘われたからである。 <p>【機関の移動において重視する点】</p> <ul style="list-style-type: none">• 移動先の研究レベルが高いこと、研究設備が充実していることが重要である。これらは、良い仕事をするために必須であると考えている。金銭的処遇はその次に重要である。自分に対する評価の具体的な表れであり、生活上も必要であるから。
--	--

7) 職務発明制度に関する意識

「職務発明制度に関する意識」に関して、【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】【上記制度における発明者への報奨の在り方】等について、以下の意見を得た。

図表Ⅲ-3-31 国内在住外国人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JF8 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務発明についての権利を企業等のものに変えても個人的には納得ができる。というのも、当社の場合は、開発テーマの発掘は顧客から吸い上げるものが殆どであるし、それに伴う実際の開発業務も会社が経費やインフラを提供してくれないことにはできないものである。このように会社の資源を使わない限りは仕事ができない以上、職務発明についての権利を企業が持つことには特に異論はない。 ただし、研究開発者に対してこのような制度を予め十分周知させておかないと、青色発光ダイオードのようなトラブルが起きる会社が数多く発生するのではないかと思う。そのため、例えば、入社の際に、職務発明の権利の所属を予め契約等で明確化し、研究開発者にそれを十分理解させることが必要だと思う。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 発明者への報奨の在り方は会社によって異なると思うが、個人的には特許出願時に定額の報奨金がもらえ、認可時や組織に大きな利益をもたらした際には会社側は必ずしも報奨金を支払う必要はなく、昇格や賞与などの評価項目に導入するのが効果的だと思う。 というのも、特許というのは必ずしも認可されるかどうかはわからず、かつ、組織に大きな利益をもたらすことができるかどうかということを早い段階で見極めるのはかなり難しいことである。そのため、研究開発者の努力次第でどうにかなる「申請」というタイミングでは報奨金という一次的な報奨で評価し、「認可」や「利益の有無」という点では人事評価という中長期的な視点で評価するのが有効だと思う。 なお、ずっと日本で働いているので韓国（取材対象者は韓国人の方）のことについてはあまり詳しくはないが、韓国ではたしか日本と同じように業務中に生み出す発明の権利は発明者のものとなっており、それを会社に譲渡する際に会社から「正当な補償」を受けるという形になっていたはずである。また、「正当な補償」かどうかは、例えば、勤務規定を定める時などの使用者と発明者の間で行われる協議によって予め決め

	<p>られるというものだったと思う。今後、日本の職務発明制度の改案に関しては、韓国のように発明者に対する正当な補償（≒相当の対価）を守った上で、権利の所属に関する法律を修正したほうが良いと思っている。</p>
	<p>JF11（国籍：中国、勤務先：日系大学、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「企業から賃金をもらい、企業の資金・設備を使用し同僚と協力して職務を遂行した結果生じた職務発明は、その権利は企業のものであるべき」という考えもあるが、「発明のオリジナルな部分は“個人の能力、ひらめき、持続したモチベーション等々属人的要素が強い”ことから、どちらかと言うと発明者個人のものとしておくのが良い」という考え方があってもよかろうと思う。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明についての金銭的な報奨を法的に義務付けるべきと考える。研究者が、研究成果に対し適切に報奨する企業等を選ぶ（移る）ことは容易でないためと考えるからである。
	<p>JF19（国籍：欧州、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本でエンジニアをやっている人の業務のほとんどは事務処理ばかりで、夕方 17-18 時くらいにならないとちゃんとした仕事ができない。 ・ カナダでは、手伝ってくれる人を充てるとか、派遣社員を呼ぶとか、そういうことができた。自分の給料の 3 分の 1 の人ができるような仕事を自分がやるのは本当に無駄だと思う。 ・ この問題は、法律が決めることではなく、契約で決めることだと思う。社員個人はどの時点でも自分で判断する権利を持っている。社員は会社の奴隷ではない。個人の自由である。社員を失ってしまうことに対して、会社は自分で対策を考えないといけない。契約で交渉すれば、基本的には会社のものになると思う。 ・ 雇用して発明したら、基本的に会社のもの。ただ、海外では私的な発明でも雇用先に持っていかれるケースもある。 ・ 特許の 99% は会社が持っていて良いと思う。ただ、世界を変えるような 1% の特許は、発明者が自分で持つか否か判断できる力を持っていれば、会社を辞めて自分で事業を興す。そういうことができるようになると良い。 ・ 特許を出す力を持っているのに、面倒くさくてやっていない人もたくさんいるだろう。発明のために、お金や組織を持っていないとできないと

	<p>いう制度はおかしいと思う。</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 訴訟リスクを回避するためにできている今の法律であれば、雇用契約に金額を明記してルールに従ったことをすれば良いのではないか。その金額を契約時に会社と個人の間で交渉するとか。そういうルールにすれば良いのではないか。わざわざ変えることまでしなくて良いのではないか。 ・ 外資系に行く人が多いのはきちんと給料を払ってくれるから。今の仕事でも国内の自動車部品メーカーのときより、税金等を考えても2倍近くの可処分所得になる。
<p>電機・ 精密機械</p>	<p>JF1（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明における権利のことは知らなかったが、企業は研究者・技術者に、報奨をもっと払わなくても良いとなってしまうのではないか。対価請求権の存在が、会社の規約の設定に多少のブレーキの効果があったのではないかと思う。従って、制度は変えるべきではないと思う。 ・ アメリカのように、職務発明に対する制度がなく、会社の判断で報奨を設定する自由競争のような形であれば、それはそれでも良いと思う。 ・ ただ、特許出願に対するインセンティブが何もないと、何のために特許を書いているのかということになる。わざわざ書いたのに何の見返りもない場合は、特許出願のモチベーションが下がってしまうだろう。 ・ 何かしらの形で、会社に認められているという実感が大事である。 ・ 大きな発明を促すことは重要である。会社の経営判断として、大きな特許を推奨するようなビジョンを描いて制度を作れば良い。ただ、日本はボトムアップの社会なので、小さい特許が増えていってしまうのではないか。
	<p>JF5（国籍：中国、勤務先：米系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の職務発明制度については知らなかった。ガラスメーカーでは、1件1件の発明について、出願するときに権利を会社に譲渡する契約を結んでいた。自動車部品メーカー米国拠点では、個人の発明は会社のものにするという契約で入社した。 ・ 研究者は、会社のリソースを利用して研究をしている。研究成果について、個人の貢献も大切な要素だが、その権利が個人のものになるというのは、違和感がある。 ・ 特許申請のプロセスは煩雑でお金がかかっている。研究開発では、何か

	<p>の商売に繋がり利益をもたらす特許もあれば、もたらさないものもある。10 件あってひとつビジネスになれば良い、むしろ 100 件のうち 1 件かもしれない。それでも特許の申請費用は会社に負担してもらっている。商品化に繋がったものもゴミのようなもの、また、守りのための特許もある。本当に大きなビジネスに繋がるような特許は少ない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究者のモチベーションの観点からしても、すごく大儲けをしたいと思っている研究者は、特に日本の場合には少ないと思う。アメリカではそういう考えの人は多いと思うが。発明や特許があったからといって、商品になるまでの道のりは様々である。研究開発から商品になるのは簡単ではない。そのことを、チームワークの良い日本の技術者は理解していると思う。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 発明となったとき、大きなボーナスなどの報酬を研究者に与えるかどうか、発明した社員にインセンティブを与えるどうかは、会社の判断によるべき。 ガラスメーカーでは、発明をしたときに数万円程度の報酬があった。また、商品化してビジネスとなったものについて、実績報奨のボーナスとして 100 万円、200 万円を受け取ることもある。自動車部品メーカー米国拠点でも、そのような大きな発明があったら数万ドルの報奨となることがあった。 売上の 1 割や 2 割までに貢献率を設定するのは大変だが、一律に 100 万円や 200 万円としてこの問題を片付けることにも違和感はある。 実績報奨という観点では、発明が大きなヒットに繋がったものは評価してあげないと、後ほど不満が出てくるだろう。それが 1-2 万円ではモチベーションにならないが、1 千万円程度に近づくと、研究者のやる気には繋がってくるのではないだろうか。1 万円などの小さな報奨は、意味が無いので不要である。 発明の権利がはじめから企業のものとなることに反対はしない。しかし、大きな発明にはそれなりの報奨をつけるべきだと考える。
	<p>JF10 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 反対。発明に対して企業から不当な評価を受けた場合に交渉できる法律的な権利は残しておきたい。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 法律で義務づけるべきである。法律上の義務があれば、転職などの際に安心して会社を選択することができる。

	<p>JF12 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どちらかというとな賛成である。企業から給料をもらっている社員であるから、当然と考える。但し、報奨制度は必要である。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨制度はインセンティブとして有効であり、重要と思う。しかし、それを法的に強制し、額等詳細を規定する必要はない。個別の要素が大きいため、あくまでも企業と個人の話し合いで決めればよい。但し、中小企業の場合、個人が弱い立場になる可能性があるが。
	<p>JF14 (国籍：インド、勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の資産、時間、サラリーを使って創造した発明は、企業のものとなるのは必然と考えている。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社に利益を与えたら報奨を与えるべきである。発明により事業に貢献したら何らかの報酬を与えるのは当然のことと考えるし、それは発明のためのインセンティブとしても良いことだと思う ・ マネジメントにおいて何が最適かは、そこに働いている人、慣習、文化などによって変わる。また、何が良いかは時代によっても変わる。従って、どのような報奨にするかは、企業に任せればよい。
	<p>JF15 (国籍：日本、勤務先：日系企業、勤務地：日本、外国人研究者に関する有識者)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の時間と設備を使って、従業員の業務として行うので、その発明は会社のものであることは当然であると考えている。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社の仕事としてやっているのになぜ高額な報奨金を支払わなければならないのか、理解できない。大きな成果を挙げた人（グループ）に技術賞を与える制度がある。発明に関しても、同じような表彰が良いと思う。金額としては表彰レベル、すなわち数十万円レベル、多くても百万円程度で良いと考える。 ・ 報奨制度を法的に規制するのではなく、各企業の事情に応じて工夫できるように、各企業の自由に任せるべきである。
	<p>JF20 (国籍：欧州、勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 非常に難しい質問であるため、すぐに明確な回答をすることはできない

	<p>が、自身の考え方としては、「発明の殆どは発明者の努力によって生み出されたモノ」というのが基本的な考えである。</p> <ul style="list-style-type: none"> 従って、職務発明の権利が研究開発者であろうが、企業であろうが、研究開発者にとって不利な状況になることは何としても避けなければならないと思うし、発明者の考えを大事にして欲しいとも思う。その点では、権利を誰が持つかということも重要だが、既述の通り、発明・特許に対する価値の評価基準を組織側が明確化しておくことが最も重要なのだと思う。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 一番の理想は、当然ながら、その発明の価値に適した報奨が得られる制度というものだと思う。 しかし、実際には発明の価値を予め算出することは非常に難しいため、既述の通り、評価基準を明確化しておくことが適したやり方なのではないかと思う。 また、金銭的な報奨だけではなく、研究開発者が特許や発明を行った時の周囲の評価（全社的な表彰大会や社長からのメールなどの“ご褒美”）も発明者への報奨の在り方としてあってしかるべきものだと思う。
自動車・輸送機器	<p>JF6（国籍：インド、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務発明制度を変更すること（職務発明の権利を企業のものにすること）については特に異論はない。 発明においては研究者のアディアが重要であるが、そのアディアを形にするためには会社の支援が必要不可欠であるため、制度変更によって個人的には研究開発のモチベーションが落ちることはないと思う。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 発明者に対する報奨の在り方は、その発明者の考え方によって全く違ってくると思う。自身のように通常の給与で金銭的な満足感を得ている人や仕事自体がモチベーションになっている人にとっては報奨金の有無はたいした問題にならないはずである。一方で、報奨金などの金銭が仕事の目的となっている人にとっては、金銭による報奨が必要不可欠だと思う。 なお、自身は研究開発職とは立場が異なるため、どのような在り方が良いのかというのはコメントが難しい。
	<p>JF16（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 賛成である。会社が従業員（研究者・技術者）に給料を払うのは投資と

	<p>同じである。投資した成果が会社のものでなかったら、だれが投資するだろう。発明から製品化まで全部自分でやるわけではない。会社の設備を使うし、他の人の仕事にも助けられている。従って、発明が自分のものとは思わない。</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨の在り方を法律で決める必要はないと考える。大企業と中小企業とでは事情は違うと思う。業績の状況、資金の状況などを考えて、各企業が考えれば良いことである。それを法律で決めると、困る企業が出てくると思う。 ・ 法律で決めなければ報奨をしない企業が出てくることを心配するかも知れないが、報奨をしない企業からは優秀な研究者・技術者が出て行ってしまう。それを防ぐために、結局はどの企業も何らかの報奨をしようと思うので、心配は要らない。
<p>医薬</p>	<p>JF9（国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明制度を変え、職務発明についての権利を企業等のものにする必要はないと思う。確かに今の制度のままでは企業にとってはリスクが存在するが、だからこそ、研究開発者は安心して働くことができ、良い発明を生み出せているのではないかと思う。「企業」と「従業員」という立場では「企業」のほうが大きな力を持っているため、企業側に多少のリスクがあるくらいの方が働く身としては安心できる。 ・ 今の制度のままでは青色発光ダイオードのような事件が再び起こる可能性がゼロとは言えないが、そこまでやる研究者は殆どおらず限りなくゼロに近いレアケースだと思っている。 ・ また、仮に職務発明制度を変更するのであれば、福利厚生や給与（報奨金ではなく基本給与）は変えないでほしい。会社で働く上では、基本給与や報奨金、福利厚生などを含めた金銭的な「待遇」は重要であり、日々の生活を考える上ではどちらかという報奨金以外の「待遇」のほうが重要である。そのため、仮に職務発明制度を変更したとしても、現在満足しているこれらの待遇が変わらないのであれば、職務発明制度を変更したとしても個人的にはそれほどデメリットは感じない（今までの仕事・生活に対して大きな変化は生じないということ）。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今の会社のやり方（申請・認可時に定額の報奨金、会社に利益をもたらした際の利益の数%の報奨金）が最も理想的なパターンだと思っている。既述の通り、このやり方は、研究開発者の「努力」と「価値」の双

	<p>方を評価してもらえ方法であり、理に適ったやり方だと思う。また、特許というのは必ずしも会社に利益をもたらすとは限らないが、直接的な利益をもたらさない特許であっても、ノウハウの蓄積という点では目に見えない形で会社に貢献しているはずである。そのため、当社のようなやり方で特許申請時と利益をもたらした時の両方を評価してもらえということは研究開発者にとって意味があることだと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> また、仮に職務発明制度を改正し、各社が職務発明に対する報酬の在り方を変えるのであれば、職務発明に対する報酬だけではなく、研究開発者にとって働きやすい環境となるようにその他の「待遇」の部分も見直してほしいと思う。
	<p>JF17 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> どちらかと言えば賛成である。企業研究者として会社の予算・設備を利用して研究を行っているので、職務発明の権利が企業サイドに帰属するのは当然（妥当）であると考えているからである。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務発明についての報奨・金銭的報奨等は、各企業等の自由に委ねるべきであり、法的強制は必要ないと思っている。 企業の業種・業態に応じて、それぞれ特有な企業風土（社風）が培われ、それに応じた会社の職務規定が構築されてきたことを考えると、各企業の職務規定（職務発明規定を含む。）に委ねる方が妥当性は高いものと思っている。 また、会社の職務規定（職務発明規定を含む。）を承知して、入社した筈なので、自己責任の側面からも、会社の定めた職務発明規定に従うのは当然であるとも思っている。
	<p>JF18 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 「どちらかと言えば賛成」である。 <p>職務発明は、企業等の投資等を通じて創出されるものであるから、職務発明についての権利をはじめから企業等のものとすることに特段の問題はない」と思っている。</p> <p>母国の中国でも同じ考え方である。</p> <p>ただし、発明者に貢献度に対して報奨金等の供与等の一定の配慮は必要であると思っている。</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務発明についての金銭的な報奨を法的に義務付けるべき」と思っている

	<p>る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の知財教育は徹底しており、職務発明規定・制度は透明性・妥当性・納得性は高いものと思っているが、企業によってはコンプライアンス意識が低く、知財規定・制度等が不透明で不誠実な事例も見受けられるので、それらの企業を牽制するためには、金銭的報奨を保証する最低限レベルを法的に定めておくことが必要かと思っているからである。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>JF3 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者は会社に雇われて会社のお金と設備を使って新しい発明を生み出すため、その発明の所有の権利を企業のものとするのは道理に合っていることだと思う。また、知的財産の権利を維持するための特許年金についても全部企業が払ってくれているのだから、権利を企業のものとしても納得できる。 ・ ただし、研究開発は企業の設備・予算がないとできないという話をしたが、一方で、「人」がいるからできるものだということを企業サイドにもしっかりと理解してもらいたい。やはり、「企業」対「人」ということになる。「人」のほうが立場が弱くなることはままあることであり、企業に対しては研究開発者を公正に評価してもらおうとともに、研究開発者の権利を十分に保証するような契約を結べるようにしてほしい。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記制度に対しては、正直なところ、研究開発者の置かれている立場(働いている企業や職場環境、給与など)によって変わってくるため、一概にコメントすることはできない。 ・ ただし、どちらにしても、本当に発明の所有権を企業のものとする場合には、研究者の権利を十分に保証するような契約を予め結べるようにしてほしいと切に願っている。
	<p>JF4 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許所有権を個人のものとし、使用权だけ会社に渡す制度が良いと思っている。もし、特許の所有権を最初から企業のものとしたら、研究開発者のリスクが高すぎると思う。 ・ 最悪の場合を想定すると、もしも企業サイドがある発明によってもたらされた利益に関して嘘をついたら、発明者としては自分の権利(報酬)を守る方法がなくなってしまう。また、仮に、企業側が嘘をついていると何となくわかったとしても発明者サイドは訴えることができるのかどうか分からない。そのような場合には、研究開発者はその企業を辞

	<p>めることにつながると思う。</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究開発者の立場から言わせてもらえば、今の制度のままでよいと思っている。 研究開発は企業の設備や費用を使っているため特許が出願できたのは会社のおかげといわれるかもしれないが、発明の原点となるのはあくまでも研究開発者の「アイディア」だと思っている。仮に 100 人に対して企業が同じ設備と費用を支援してくれたとしても、100 人が同じ発明をするわけではない。結局は「アイディア」がなければ発明は成り立たないのである。そのため、職務発明における発明の権利は研究開発者が持つというのは理にかなっていると思う。
	<p>JF13 (国籍：ベトナム、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> どちらかと言えば反対である。職務発明といえども、発明者の属人的な能力によって生み出されたものであるから、発明の権利は発明者のものとする。 <p>一方、登録になった時点で、その発明の権利を企業がしかるべき価格で買い取る制度があっても良いと考える。この売買時に、この特許が実用化され収益をあげた場合には、収益に対してしかるべく報奨を出すことを定めた契約を結ぶのが良いと考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記売買時契約に関して、国のガイドラインがあることが望ましいと思う。発明者を極端に不利な立場に立たせないためである。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記に関連し、企業と発明者との特許売買時の国のガイドラインに沿った契約事項とすればよいと考える。
<p>その他</p>	<p>JF7 (国籍：中国、勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の職務発明制度については知らなかった。 制度の変更については、中立的な立場である。 現状の制度も企業にとっては良い制度だと思うが、法律を変え、企業により好ましい形にするのは好ましくないと思う。既に企業は強い力を持っている。一方で発明者にとっても、現状のものでも良い制度になっていると思う。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会福祉 (Social welfare) の形での報酬があっても良いだろう。

図表Ⅲ-3-32 国内在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>JJ10（勤務先：日系大学、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 賛成。勤務時間を使い、設備等を使っているのだから、権利を会社が持つのは当然と思う。そうでないと会社としてのメリットがなくなる。それによって、インセンティブがなくなり特許出願が少なくなるとは思わない。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許は会社のものであるとしても、発明のインセンティブとして報奨は必要だと思う。 ・ 特許を出そうという意欲を削ぐことは良くない。数がある程度出すことが、良い特許を出す基本である。 ・ 法的に強制するよりも、企業の自主性に任せるのが良い。企業の規模、考えによって決めればよい。発明が重要と考える企業は報奨制度を充実させるだろうし、そうでない企業は特許報奨を重要視しないということが良いと思う。
電機・精密機械	<p>JJ3（勤務先：日系団体、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明制度は無くしたほうが良いと考えている。職務発明の報酬の金額を問題に挙げて海外に流出するような現役の技術者は極めてマイノリティである。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の企業と技術者の共栄共存を図るために、職務発明を企業に委譲すれば、会社も儲かるし、社会も良くなるのだということを教えれば良い。 <p>JJ4（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事上与えられたテーマに対する発明と、会社のテーマに関係なく従業員が勝手に考えた発明がある。会社から与えられた発明と、自分と社会との関わりを考えながら取り組んだ発明では、モチベーションは変わってくる。会社から与えられた事業上の特許であれば、企業のもので問題ない。我々の契約形態が、特定の業務に対する契約ではなく、単に部署に配属されただけなので問題ないだろう。 ・ 自動的に会社帰属になるなら、本当に良いアイデアは会社に出さないということも考えられる。 ・ 制度変更による人材の流出については、給料全体に反映されているなら

	<p>問題ないと思う。ある程度給与が保証されていたら、特許制度にはまったく問題ない。さらに言えば、給与も合わせて、全体的にどのように評価されているかが重要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許を出すときにどの程度個人貢献したかによって、報奨を変えたらどうか。たとえば、アイデアリストを出しただけなら企業等のものでもよいが、技術者が、請求項まで作成した場合、技術者が事務所とのやりとりをしているので、技術者に帰属させてはどうか。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨金は法的に保証されるべきである。報奨金がなかったら、モチベーションが下がると思う。制度が変わったときに、会社が報奨金を担保するのであれば、モチベーションは下がらない。 ・ 日系電機メーカーでは、技術者が時間をかけて明細書を作成しているので、その作業に対するインセンティブとしても報奨は必要。 ・ 企業の競争力向上には、企業がどれだけ自由な特許を認めてくれるかが重要である。奇抜な特許も認めてくれないと、競争力が下がる可能性がある。
	<p>JJ5 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 原始的な帰属が企業になるのは望ましくない。始めから企業帰属にすると、実績報奨について、定年後に報奨をもらえる者がいなくなるのではないか。発明の創出については、技術者主体で考えて欲しい。 ・ 発明によっては、個人の能力に依存している発明もあるので、その能力を企業のものとするのは望ましくない。たとえば、直近の発明は、労働義務時間外での活動で、社内の設備をつかわずに発明をした。そのため、知財部門と譲渡の比率でももめた。従業員が自由に取り組んだ発明かどうかによって、意味合いは変わる。もちろん、事業上取り組んだ特許であれば、企業のもので問題ない。 ・ 報奨だけでなく給与等も合わせて、全体的にどのように評価されているかが重要である。正當に評価されていないと感じたら、流出する可能性は高まるだろう。
	<p>JJ6 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業のリスク管理としては、制度変更の内容は企業が言いそうなことである。ただ、職務発明に対する相当の対価の支払をやめるとすると、報奨金が入って来ないので、特許を取得するなら自分で出願することになるだろう。現状、クリエイティブな設計や先進的な発明をしたものに対

	<p>して、正当な評価が年俸に反映されていないのだから、直感的には、変更をすると、誰も特許を書かなくなり、日本企業の競争力は落ちてしまうだろう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 瞬間的な最大値として1,000万円を超えるような報奨を貰う人はいないが、毎年はいない。だいたい年間で200-300万円を得ることを目指している。その報奨がなくなったら、みんな特許を書かなくなる。少なくとも会社で出すことはない。個人で出すことにするだろう。 ・ 技術的な評価が給料に反映されていない。ゆえに、若年層もどこを目指せば良いのかわからない。そして考えない、発明が生まれない、となる。 ・ 制度の変更をすると、会社から新規事業が生まれなくなる。休憩コーナーや喫煙所で話すような、「こんなのがあったら良いな」というだけの空想論で終わるようになるだろう。 ・ ドライな意見だが、設計開発がすべて特許発明に繋がるわけではない。頭を使った設計開発が給与に反映されていない実情にかぶせて、実績報奨金を抑圧する方向に持っていくと、間違いなく10年後には日本の技術力は衰退すると思う。特許の対価に対して不服があった場合、請求権があることをきちんと知っている人も少ないだろう。2004年4月に施行された職務発明規定の意味を理解している人もほんの一握りだと思う。十分な説明もなく、強制的に署名捺印させられているのが実態である。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 我々にとって大事なものは、報奨金がいくら貰えるのか、ということ。裁判をするのは面倒で、まして企業を相手にするとなるとさらに面倒だ。私は裁判の経験があるが、日本の司法は的確な判断をするので信頼できると思っている。しかし、手間がかかるので対価請求をするようなことは避けたい。 ・ 一番理想的なのは、わかりやすい数値、基準があって、それをもう決めてもらうこと。発明において生み出された会社の純利益に対して、報奨を何%とし、年1回支払うというのが最も良い制度だと思う。 ・ 純利益の計算の仕方が違う場合があるので、業界ごとに別の基準を用意する必要はあるだろうが、報奨の割合が一律にしてあることが重要。電機業界は出願する特許の件数が多いので1件あたりの報奨の割合が少ないなどとすると、必ず問題になる。 ・ 経営者から話を聞くのみでなく、現場の技術者から望ましい職務発明制度に関する話を聞くことが重要だ。 ・ 是非、「素晴らしい発明」には、今までと違った、世界基準に準ずるも
--	---

	<p>のでその発明に見合った対価報酬を支払い、日本の技術者の目標となるようにしていただきたい。販売に伴う利益の0.1～0.3%あたりであれば、日本企業に勤める人であれば、年収倍増も夢ではなく、かつ、突発的に企業の経営を揺るがすような高額訴訟に繋がるようなリスクも大幅に低減でき、さらに技術職を目指す若者のやる気・意識向上、果ては、技術立国日本の原動力になり得ると信じてやまない。</p>
	<p>JJ11（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 制度変更について必要性を感じていない。この部分だけ変更するのは日本の社会制度に合わないと思う。ただし、職務発明の報奨あるいは利益還元を雇用契約締結時に明確にするなどは必要と考える。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明の適正な対価はどの程度で、どのように支払われるべきかについて、あまりに大きい考えの乖離があると、産業競争力強化の障害になる懸念がある。この点は産業競争力強化の観点を意識しつつ報奨制度の拡大を図ることで実質米国などのシステムとのある程度の互換性（優秀な研究者の確保のための競争力）は確保できるのではないか。
	<p>JJ12（勤務先：米系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業から賃金をもらい、企業の資金・設備を使用し同僚と協力して職務を遂行した結果生じた職務発明は、その権利は企業のものであるべき。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内容により個別案件として判断されるべきであるが、基本的には企業の自由に委ねるべき。 ・ 企業がその企業独自のやり方で社会的評価を築き、競争優位に立とうとするのが自由社会の基本である。これにより人材の流動化も起こり、人材のより高度な活用が可能となると考える。
自動車・輸送機器	—
医薬	<p>JJ2（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究員だけが報奨の対象になるというのは、公平ではない。研究員は、企業が投資した資金のもとで、きちんとした給料をもらって安定した生活を確保された上で研究していることから、あまりにも多額な報奨を得るのはおかしい。 ・ 制度変更による海外や外資企業への流出というのは、製薬業界において

	<p>は、特にないのではないか。また、報奨制度によって就職先をきめる研究者というのは、あまりいないのではないかと考える。</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 莫大な報酬を与えることを義務として法律でしぼるのはやめたほうが良いのではないか。職務発明の権利は、企業に帰属させたほうがわかりやすい。 ・ 自身の経験として、スウェーデンでは大学の研究成果は、教授に帰属することから、共同研究もやりやすく、また、ベンチャーも生まれやすい印象がある。
	<p>JJ8 (勤務先：米系日本法人企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 私の予想では、職務発明制度を変更しても、研究者にはそれほど影響はないと考えている。日本語以外の言葉ができない研究者は、外国では力にならない。最低でも英語は話せなければいけないが、今の理科系の研究者のほとんどは、語学をきちんと勉強していない。これでは通用しない。私のように海外経験をしていればそういう気持ちになると思う。 ・ 語学ができるとか、優秀な研究者で海外の学会に顔を出している人、特にベンチャーマインドの強い人は、国外で働こうと思うだろう。しかし、それでその人が陽の目をみるはかわからない。制度はどうあれ、研究者で国内に残る人は残るし、海外に出て行く人は出ていく。 ・ 他の要因では、家族がいる人は簡単には海外に出ていけないだろう。世代によって異なってくるかもしれない。影響が出そうなのは、20代の優秀な人。そういう人が研究の原動力になるので、残念といえば残念だ。ただ、言葉の問題で海外で研究者としてやっていける人はそう多くない。私の場合でも4年アメリカにいて、やっとネイティブと議論ができるようになった。従って、社会全体で見たときのインパクトはそう大きくないのではないか。
	<p>JJ13 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 賛成である。現行制度は、古い時代の遺物（発明者を労働者として保護する時代の精神）であり、当時に必要であった発明者の権利の保護のための制度は今の時代には合わないと考えている。 ・ また、職務発明の認定、発明者の認定及び共同発明者の認定は困難な作業であり、関係者全員が納得するのに要する作業量は膨大なものになる。 ・ グローバル時代の今日、欧米に研究所を設けることが普通になっている

	<p>ので、日本人、外国人研究者の共同研究成果に国別の特許法の規範を適用することは実情に合わないとともに矛盾が生じるものであると思っている。</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 原則として、特許法から職務発明規定を削除して、米国並みの雇用契約に基づいての発明へのインセンティブ条項または社内の発明に対するインセンティブ制度等に任せの方がよいと考える。日本の大手企業は欧米並みの研究者雇用契約及び社内発明インセンティブ制度で対処できるもの思う。 ・ 基本的に職務発明による金銭的な報奨は廃止し、製品化への貢献者に対する報奨を各企業が決めることが妥当であると考えている。 ・ しかしながら、上記の契約・制度の未整備な日本の中小企業において問題が残るので、この辺のところなお一層の知恵出しが必要と考える。 ・ 若し、日本の特許法から職務発明規定を削除できないならば、中小企業の実態を考えると職務発明についての金銭的な報奨を法的に義務付けるべきであると考えている。 ・ 理由は、各企業に委ねると従前の制度の継続となる可能性が高いと思うからである。
	<p>JJ14（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どちらかと言えば、賛成である。企業は医薬品の研究開発等の場を提供することから、職務発明を企業のものとするは妥当性が認められるものと思う。だが、発明報奨・報酬に関する発明者や関係従業員のインセンティブが確保される条件付きである。日本の研究者等に対する社会的カルチャーは、アメリカのような企業と研究者との雇用契約で職務発明の帰属が決められる社会的カルチャーとは大きく異なるので、アメリカ流のやり方は馴染まないと思う。 ・ 日本では特許法に職務発明に関わる規定を設けておく方がよいと考えている。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明報奨・報酬に関する発明者のインセンティブが確保される条件付きの制度が妥当であると思っている。
	<p>JJ15（勤務先：日系企業、勤務地：日本）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どちらかと言えば、賛成であるが、発明報奨・報酬に関する従業員の権利が確保される条件付きである。特許法から職務発明に関わる規定を削

	<p>除することには、研究者・発明者を保護する明文化された法的なよりどころが無くなることを意味するので抵抗感がある。</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明者への報奨の在り方としては、法律的に発明報奨の最適レベルを設定・確保しておくことを希望する。
	<p>JJ16 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「どちらかと言えば賛成」である。企業は研究開発の場を提供しているからである。 ・ また、職務発明は、企業等の投資等を通じて創設されるものであるから、職務発明についての権利をはじめから企業等のものとすることに特段の問題がないと思うからである。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「職務発明についての報奨は、各企業等の自由に委ねるべきであり、金銭的な報奨を法的に強制する必要はない」と思う。バイオベンチャー等研究開発会社は発明が会社の唯一の資産・財産である。企業等の業態によって発明の価値は大きく異なるので、法で一律に取り決めるのは無理があり、かつ企業の実態にそぐわない場合が多々あると考えられるからである。
	<p>JJ17 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どちらかと言えば賛成であるが、現行の特許法第 35 条の職務発明規定は何らかの方法で残しておいた方がよいと思っている。発明は個人の独創力がベースであるので、発明の一義的権利者は発明者個人にあると考えている。しかし、企業サイドが発明を生む職場環境を提供している貢献・寄与度も大きい。個人の貢献度もそのような職場環境（風土）に基づいて生じたとも言える。したがって、職務発明の定義とその帰属を明確に判定することは無理があると思う。米国のような会社と研究者との雇用契約で決めるのも馴染まないので、35 条は残しておいた方がよいと思っている。 ・ また、職務発明の帰属を始めから企業等のものとするに関して特段の問題は無いとも言えるが、職務発明の定義等が難しいことを鑑みると、発明の誕生等の状況を把握して柔軟に対応することも考えておくべきかと思う。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 各企業等の自由に委ねるべきであると考え。製薬産業と素材産業等と

	<p>の産業分野別に異なる研究開発の性格や同じ業種でも個々の会社間で異なる環境社風（風土）を考えると発明者に対する報奨の在り方はケース・バイ・ケースで柔軟に処遇・対応するのが実際的である。したがって、金銭的な報奨を法的に強制する必要はないと考えている。</p>
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>JJ7 (勤務先：日系企業、勤務地：日本)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現状の制度に賛成か反対かでいえば、どちらかというとな賛成。つまり変更にはどちらかというとな反対で、今の制度で十分という意見。発明の権利を、始めから企業のものにすることが良いか悪いかと言え、悪いとは言わない。非金銭的なものでも、なにか相当に応じていれば良い。まさにポジションが重要で、研究から事業への異動など。現状の制度では、研究者は高く評価されていると思う。 ・ スイスのように、権利はないがベースサラリーが高い、そういう形でも良いと思う。大学の研究者はいつ働いても良い。日本では、企業は労務管理をされる。研究開発職は大学のような勤務体系で良いのではないか。発明は打席の数、特許の成立はヒット、ホームランは実際に事業化した製品。今の職務発明制度では、何打席立ったかで評価されている。ヒットとホームランをしっかりと評価しなければいけない。その対価がお金で良いのかはわからない。
<p>その他</p>	<p>JJ1 (勤務先：日系大学、勤務地：日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本調査が企業研究者を中心とした議論であることの懸念 ・ 委員会の議論が、企業研究者に集中し過ぎた部分的なものになっている。企業が目線で、企業にいた研究者のリスクを考えている。そこを最適化することによって、別のより大きな利益を得る可能性を逸してしまう恐れがある。企業外との関係から得られるベネフィットを見逃してしまうのではないだろうか。 ・ 発明の大前提にあるのは、個人の能力である。企業への原始的帰属とする制度変更を行うと、他者に対して特許権に帰属する対価の主張ができなくなるのではないか。会社も、特許を含めて資産を持ち、立場の主張や権利の行使をしているのに、それができなくなる。 ・ 例えば、日本の国立大学で先端的な発明があった場合、それを法で規定しまうと、一律で国立大学法人が権利者となる。そうすると、国の財産に関わる一律のルールが適用される可能性がある。国の組織は基本的にリスクをとらないので、特定の人に対して特許を利することをしないと、本当はTLOを通じるなり企業との共同研究なりの様々な活用があるのに、その可能性をなくしてしまう。つまり、今持っている「自由

	<p>度」を妨げる可能性がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大学は特許の出願費用を確保するのが難しい。大学法人の場合は、企業との研究であれば、企業から申請してもらうことができる。職務発明制度が変更されてしまうと、企業から申請できなくなるおそれがある。 • お金がないことが主たる理由になって、大学が特許を申請しなくなる。そうすると、国内だけの権利になって、日本の大学の研究が海外に流出していつてしまう。民間企業だけでなく、あらゆる組織、国の研究機関、独法、財団方式の研究機関、それらも対象にして考えるべきだろう。 • 企業研究者への影響としては、議論されている職務発明制度の変更は企業内で淡々と研究している人には影響は小さい。だが、大学にいて先端的なことをしている研究者には違和感があるはずだ。大学の研究者が自分でした発明に対する活用の自由度が無くなるとすれば、優秀な大学の研究者の海外流出の可能性も懸念される。大学で様々な研究に取り組んでいる方、また、R&D のマネジメントをしている方、それぞれで印象は違うかもしれない。 • 企業の中だけで活動している研究者には、今の慣行とさほど変わらないだろう。ただ、現行の一定の仕組みの中で、それぞれの会社が定めている規定は様々である。例えば就職する人のことを考えると、就職するときは発明の報奨のことは考えていない。制度の変更があった場合、報奨のことを強く意識した研究者を捕まえることができない損失にはなるだろう。一般に研究者は、研究成果を認めてくれることを重視しており、強く報奨を意識する人はそこまでは多くないと思う。
--	---

図表Ⅲ-3-33 米国在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>U9（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 対価請求権があるのは良いと思う。アメリカ西海岸ではオープンソースが良いこととされていてコミュニティが盛ん。それにコントリビューションすると名前が知れてキャリアの話が来ることがある。米系大手 IT サービス企業に勤めていた時は、プライベートの時間にプライベートのコンピュータを使って開発しているものも米系大手 IT サービス企業の契約になる制度で、社員が作ったものはすべて会社に帰属するという方針だった。それは大きな問題だと思うが、なぜそれでも組織が回っているかといえば、嫌ならば辞めるというオプションがあるから。 • 仮に自分がすごいものを作って何十億も儲けたならば、所属する会社は

	<p>訴訟で戦ってくるかもしれないが、小額程度であれば、自分のようなオープンソースの分野で活躍しているエンジニアを会社が叩いて、そのコミュニティを敵に回したくないので自制する。そういったバランスがとられている。プログラマやエンジニアの話だが、いざ辞めれば10%20%の給与の上積みで誘いがくる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本では対価請求権がなくなることは、改悪、最悪だと思う。アメリカではそれを行っているが、会社にとって諸刃の剣である。権利は会社が取りますが、社員には辞められないようにする。しかし日本では、権利は会社が取りますが、社員を辞めさせないようにしない。辞めたくても簡単には辞められないだろう、となる。「お前のものは俺のもの」というジャイアンのような状態である。 アメリカではそのバランスが取れるが、業界の構造や商習慣があるので、日本では難しいのか。大きな何かプロジェクトに取り組むとき、アメリカではもしクビになっても次があるという考えだが、日本ではそうはならない。絶対に次はないという思いである。
	<p>U10（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 制度変更には反対である。それをするとう海外から日本に研究者が来なくなる。青色発光ダイオードを作るような人が日本に来ることは、絶対ないだろう。 そういった研究者は自分で研究の価値がわかっているので、アメリカで発明していくほうが良い。アメリカも日本でも企業で発明したものは企業に属するとしても、訴訟ができる場合とできない場合では全く違う。アメリカならば対価請求の訴訟ができるが、日本ではできないならば誰も日本で発明しようとは思わない。 制度を変更してはドリームが消えてしまう。変更する限り、優秀な人は来ない。現在も優秀な研究者を引きつけていないが、さらに引きつけなくなる。 変更にならない方向に持っていったほうが良い。企業がリスクを追えないからリスクを守ろうという見方は近視眼的。長い目で見ると滅びゆくだけではないか。既に海外から人が来たくない方向になっているのに、それを加速させるだろう。
	<p>U26（勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去の米国の勤務経験について）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業の資産を使い、給料をもらって行うのだから、企業に権利があるのは当然である。

	<p>企業は、発明をして貰うことも含めて雇用している。</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自分としては、発明を切り出して別に評価・報奨をするのではなく、特許も含めた全体の成果の中で評価して貰えればよいと考えている。しかし、一般論としては、職務発明に対する報奨は必要だと思う。研究者は研究業務の中で発明することを期待されて雇用されているので、その報奨は企業の自由裁量で良い。
	<p>U27（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 米国で働いている前提では賛成である。米国では人材の流動性が高いので、会社として発明を評価しなければ、研究開発者が転職してしまい、事業の継続が難しくなる。特に、法律で報奨を義務化しなくても良い。但し、日本ではそういう状況ではないので、どちらかと言えば反対。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 上記と同じ理由で、報奨の在り方は各企業の考えに任せるべきで、政府が法律で介入すべきではない。介入しすぎるとおかしなこと（裁判など）が起きる。
<p>電機・ 精密機械</p>	<p>U1（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在の職務発明委員会の議論は、企業にとりかかると、大企業が議論の対象になっているのは危険だ。 この 20～30 年、日本がアメリカと肩をならべるようになった以降のことについて考えると、特許の数は膨大だが、日本の商品がどんどん出てくるというのは少ない。世の中に出ているインパクトがない。 発明は一箇所に留めないほうが良い。製薬企業では自分たちで特許を抑えたいと思っているはずである。かつてのアメリカの IT 企業のように、オープンにすることで伸びるものもある。 自分の R&D から製品が出てこないと言っているが、デスバレーを作ったのは企業自身。仕組みを変えない限りは難しい。 転職後、自社が投資した会社が欧米日に 2 社ずつの 6 社ある。そういう会社は、それなりに研究開発に取り組む姿勢を変えようとしている。オープンイノベーションに取り組んでいる会社は、製薬や化学会社でもある。 研究者のモチベーションという観点では、アメとムチになるだろう。企業への帰属を考えればある程度の報奨を用意しないとイケない。 今は産業によって良し悪しがあるし、産業によって伸びしろがないと思

	<p>われる分野もある。紙の分野などは、それでもイノベーションの機会はある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 科学者、技術者がなにか不満なときに泣き寝入りするようなことを防がなければいけない。助け舟を出すような策が必要になるかもしれない。そういう国・会社は一等の国・会社とはいえないが。 ・ 日本のマーケットキャピタルの中には、世界では存在しえないような会社も存在している。誰もが興味を持っていないから存続している。 ・ 今は以前と比べれば、人材は海外に出やすい。能力があれば出ていける。海外経験も年齢も関係ない。50,60 歳でもやれる人は多くはないが、Passion があればやれる。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価する人はボス。直属のボスがおかしかったら助け舟を出せるような評価にしないとイケない。突拍子のない大きな報酬にはできない。お金だけでなく、海外に出すなど、非金銭的な報酬にしないとイケない。 ・ 特許を出すと、「認められた」、「キャリアに書ける」ととなる。何件出したというのは自分でも 50 とか 100 とかになる。自分でこういうものがある、というものがデータベースで参照でき、それを認めてもらえる。 ・ 利益の数%とするような場合は、会社としてインセンティブになれば良いが、研究から生産までする企業には、特許は書いてないけど一生懸命働いているにとっては不公平になってしまうのではないか。そういう場合は社長報奨などで報奨の対象の枠を広げてあげたら良い。 <p>U3 (勤務先：米系大学、勤務地：米国)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業界の一般的な話として、特許を出すと「掛け賃」として小額(数万程度)をもらえる。それが受理されて発明として有効になったときは、実績報奨として数%、おおよそ 0.1%程度と言われている。 ・ 掛け賃は、例え小額であっても特許を出したことへのご褒美、組織から評価されたということになる。業務中に特許を書くことになるので、その分の業務調整がされるのかとかはあるが、なくなってしまうと特許を出すことへの動機は弱くなってしまう。 ・ 実績報奨で 0.1%だと、10 億円の成果に対して 100 万円。相当の対価を定める制度はなくさないほうが良い。なにがしの報酬があったほうが良いと思う。額の大小よりも、なにもないというのはどうなのか、という思いである。 ・ 技術者としての報酬とは何なのか。サラリーマンなので定められた給料
--	---

	<p>でやるが、技術者は勉強しないといけない。自覚が必要。本を買うなどの投資も必要になる。業界では、特許を出すのが義務で、書く人も持ち回り。多少の報奨でも動機付けにはなるもので、前向きな人には良い方に転がるだろう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明制度は、今までもひどいと思っていた。変更にもない報奨が上がるのだろうとばかり思っていたが、なくすという方向で議論になっていることには驚いた。 ・ 対価請求権が定められているのは重要な要素。なにかあったときに戦える。報奨の問題より権利の話のほうが大きな影響があるだろう。発明の権利まで無くしたら、本当に世界的な研究者はアメリカに移ってしまうと思う。 ・ 対価請求権がなくなると困るのは、基本的に会社は費用を削減する方向に動くというもののため、おそらく技術者に良い方向には動かないというように思われるためである。コストとしてまず一番に削られそうだという印象が無意識にある。 ・ 大きな発明をいつかするかもしれない。その気持ちを技術者は持っているようでないといけない。
	<p>U5 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカ西海岸では、ソフトウェアやハード等、分野によって差はあるが、優秀なエンジニアの場合、初任給にして約 800～1000 万円/年というのが相場である。これは日本企業の研究者・技術者よりもずっと高い水準。 ・ 研究者・技術者の社会的なステータスを上げないといけない。工学部の学生時代から、研究者・技術者は一生懸命やってきた。自分たちの給料はもっと高くても良いと思う。 ・ 日本も良い成果を出した者が給料 2～3 倍、ということができたら良いとは思うものの、実際にそれをやってしまうと、日本の文化・制度的がそれに追いついて来ないかも知れない。しかし、せめて良い成果を出した人が、50%くらい給料が上がるという制度があっても良いのではないか。 ・ 特許はそういう全体の評価の仕組みの一つ。特許を書ける技術者は、全体のごく一部で 1 割程度。特許を出す能力と素晴らしい発明をする能力はイコールではないし、特許を出したから能力が高いというわけでもない。特許は裁判沙汰に関わるので目立つかもしれないが、特許というよりも、全体の産業構造やインセンティブの与え方を考える必要がある。

- ・ 日本は他社を気にして、他社がやっている、やっていないが発想の出発点になる。それでは本当に新しいものは生まれない。それであれば、他社を明らかに超えているものを出すことを考えた方が良い。例えば、アップルは他社を考えずに、違うレベルでの企画をしている。もはや特許に限ったレベルの話ではない。
- ・ イノベーションのためにも、日本企業が外国人を雇う、日本人が外国企業に出ていくということは重要。西海岸を拠点にする世界的に有名な IT 企業にも日本人は多いが、そういう環境を促進すべき。

U11 (勤務先：米系大学、勤務地：米国)

【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】

- ・ 良い発明をしたことに対して、会社が誠意を持った対応、昇給やボーナスといった対応をしっかりとあげることが必要。日本では報酬の差がつかなく、ついたとしても非常に小さい範囲。特許制度そのものの変更が大きな影響を及ぼすことはないと思うが、変更の際には発明をしている研究者・技術者の報酬を増やすべき。
- ・ 生産性が最も高いのは 30 歳代の人材。その位の人の処遇を上げるべき。日本は若い人の給料が不当に安い。若い人はお金を遣う機会も多いが、年をとると機会は少なくなってくるので、給料が年功序列に高くなる必要はない。
- ・ アメリカでは、博士号を取得して入社すると、だいたい 1200 万円＋ストックオプション、修士号で 600-800 万円、学士号は 400-600 万の初任給が相場である。
- ・ アメリカで大学院修了後家を持ち車を持って子どもを 2 人、年二回バケーションという生活で、一般的には 400-600 万円で十分暮らせる。日本のように若いカップルの何年も奥さんが新しい洋服を買うお金がないというようなケースはまずない。
- ・ アメリカの保険は高い。また、家の大きさなどのスタンダードが違う。生鮮品は安い加工品が高い。ガソリンは安く、車は一人一台持つ。日米で標準化した生活を考えたとき、手元に残る余剰金を考えると、そう変わらないだろうとは想像する。しかし、QOL はアメリカのほうが高い。
- ・ 制度変更そのものには賛成。理由は、実際問題として、裁判してでも権利を、というのはごく限られており、大部分の人は泣き寝入りである。現状の制度は、積極的に、がめつくってやろうという人のみ得をする制度になってしまっている。そういったことをせずに、企業はきちんと給与やポジションで報いるべき。そのために表彰(金銭ではない)を行

うことは非常に重要。ある表彰を組織で行った際に、それに報奨金いくら とすると、なぜあいつだけいくら貰ったというような反感を買う。その人自身には盾の用なシンボルをあげるとか皆の拍手を贈るとかしたほうが純粹にお祝いする気になる。その結果としてその人の昇進が早いとか高い給料を貰ったとしても皆納得するのではないかと思う。

【上記制度における発明者への報奨の在り方】

- ・ 報酬にかなり差はある。ストックオプションが増えることで、倍くらいに変わることもある。
- ・ 大きい会社では学歴によって報酬は違うが特に困ったことにはならない。
- ・ 差のつく要因として、上司からの評価の部分は大きい。ネットワーク社会なので、誰かが良い仕事をすると周囲に知れ渡る。その結果としてヘッドハントされたりする。普通は年収を2~5割くらい上げたオファーを出す。それを阻止するために会社は雇用者の給与を上げる。
- ・ 日本では人材の流動性を上げることが必要。そのためには、年金積立金をキャリアオーバーして他の企業に移ったときも引き継げるようにすれば良い。それで流動性が高まるはずである。
- ・ アメリカの会社からヘッドハントされたのであれば、年金積立に相当する契約金を貰うように交渉すれば良い。
- ・ 人間の能力は特別な天才のような人を除けば人によってそんなに変わらない。マクロな目で見れば似たようなもの。その人の持って生まれた特質、その人のいる職場である。
- ・ 高校までの教育は与えられたことを早く正確にすることが大部分、その結果としての学歴が一流大学か三流大学かはイノベーションの時代の人材を育てるという点ではあまり意味が無い。それ以降に個人の特性を活かせるようなチャンスがもう一度あれば人材は生きる。

U21（勤務先：米系企業、勤務地：米国）

【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】

- ・ 企業のものとする制度には反対である。日本では個人の能力を引き出すインセンティブに決定的に欠けている。それを改善する手段として職務発明に対する報奨制度を活用すべきだが、最初から企業に権利を与えると、現状よりも多くの報奨金が出るとは思えない。すなわち、インセンティブとはならない。

【上記制度における発明者への報奨の在り方】

- ・ 金銭的な報奨を法的に義務付けるべきである。
日本の企業は短視眼的に捉え、技術者の能力を引き出そうというよりも

	<p>コストを如何に抑えるかという方に動きやすい。従って、法的に義務付けないと、研究者・技術者の処遇は改善されず、結果として国際競争の中で日本の産業競争力が弱くなっていくことになると思う。</p>
	<p>U22（勤務先：アジア系米国法人企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どちらかといえば賛成。会社のために働くのが会社員なので発明の権利所有者が企業であることに違和感はない。但し、発明に対する報奨は必要である。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨は必要と思うが、法律的な報奨の義務化は必要ないと思う。各会社がそれぞれの考えで発明に対する報奨をすれば良い。研究者にとって報奨は大きなインセンティブになるので報奨をしない会社は自然淘汰されるのではないか。
	<p>U23（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「どちらかというところ反対」である。最初から会社のものとする、会社が金銭的処遇を出すインセンティブが働かず、「特許は会社のもので金銭的報奨は出す」とは言っても、うまくいかないのではないか。 ・ また、発明は誰にでも出来るものではなくその人でないと出来ないという部分があるので、通常の開発とは異なると思う。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の場合は会社と個人との間で報酬に関する交渉というものが無い。そのような状態では、法的にきちんと報奨制度を決めておかないといけない。日本も米国のように、会社と個人が交渉で雇用条件を決めるようになれば、法的に決めなくても良いかもしれない。
	<p>U24（勤務先：米系企業、勤務地：日本・米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 米国では雇用契約時点で職務発明は企業のものとする契約が普通でありそれで良い。職務発明が事業に貢献した場合は、それに見合う何らかの報奨は必要。その場合、昇給、昇格など色々の形態が考えられるが、それはそれぞれの交渉事で、本来国などが関与する事ではないと思う。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新事業を開くような大発明に対しては極めて高額な報奨が有り得るが、その場合、その発明を事業化するための多くの技術開発者の寄与も大きいと言う議論が有る。しかし、これには異議がある。事業化は新事業を開く発明がなされた後の業務であり、その寄与は比較にならない。大発

	<p>明の寄与は極めて大きいと考えるべきである。しかしながら、初期発明を育てて（あるいは改良して）、実用的な発明にして行く寄与は発明と同等ととらえるべきであると考えます。</p>
	<p>U25（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 賛成である。企業に属していなければ技術的な課題がわからないし、企業の資金、リソースを使って発明ができるので権利を企業のものとすることに違和感はない。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨の在り方は各企業の考えに任せるべきで、報奨を法的に強制する必要はないと思う。そもそも権利は会社のものであるし、特許で儲けたければ自分で会社を作れば良い。
	<p>U28（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 勤務時間中に発明したものであり、設備等を使って生まれたものであれば、企業なしには申請ができない。 ・ 企業の立場としては、特許の権利が企業に所属すると言い張るのも理解できる。 ・ 企業の立場としても、社員が特許を取得し、その社員が転職して社外に技術を持っていったら危ない、と考えるはずで、企業としては個人に紐づけられない。 ・ ただし、企業がイノベーションを起こすためには、個人の発明活動を奨励することが必要だと思う。企業から社員個人に発明を奨励しながら、権利は会社に帰属することをどう納得してもらうかを考えないといけない。 ・ アメリカでは雇用の時にサインをさせるが、奨励の観点で言うと効果が疑問で、むしろ脅迫に近い。それよりも会社のシステムをきちんと知ってもらう過程が重要。 ・ 人間の不満は期待と現実のギャップによるもの。米国のサイン方式は、人の期待を下げた不満を消すやり方。日本の今回の制度変更であれば、逆に、インセンティブを設計することで、現実を期待の方に上げていくことで不満を埋めないといけない。
自動車・輸送機器	<p>U14（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明制度の変更は、優秀な人が海外に流出する一因にはなるだろう。現実問題として、家族ができて家を買って、という人は別かもしれ

	<p>ないが、海外に出て行くような優秀な人は日本にはたくさんいる。例えきれいな英語を話せなくても、研究者として使えるくらいの英語ができれば良いのだろう。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「日本をスイスのように発明報酬無しにして基本給を高くしたら、研究者は戻ってくるのか」という点では、どちらともいえない。海外にいる人は2つのパターンがあって、「日本のことが嫌いな人」と「日本に貢献はしたいが職場は海外にある人」。前者はどう手を打っても戻ってこない。個人の見解としては「研究所に優秀な人材が集まっている」とか「自由度が高い」といった要素が大事になってくると思う。
	<p>U15（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明の権利の帰属がどうという話は今回初めて知った。そもそも会社に帰属するものだと思っていたので、報奨を貰えてラッキーだなと思っていた。もともと会社に帰属する制度で良いと思う。 ・ その理由としては、①私の場合はもともとそういう制度だと思っていたこと。②特許申請の手続きは煩雑で、会社の特許弁護士に書いてもらい、申請の費用も会社に出してもらっている。それを自分でやろうとは思わないこと。③発明の種となるニーズを教えてくれるのは会社であること。である。 ・ 一方で、個人に発明の権利を帰属すべきと考える意見も理解できる。研究開発のモチベーションにはなるだろう。 ・ 例えば大学の研究者など、ベースサラリーは高くなく、発明で一攫千金を狙うような人は、権利は個人にあってほしいと思うだろう。 ・ 会社の設備投資で研究ができるのだから企業に帰属しても良いという考え方については、疑問の点もある。結局、同じ設備があっても、人によって発明のできるできないはある。 ・ スイスのように、エンジニアや研究者のベースサラリーを上げて、一攫千金を目指す必要はないような処遇にし、企業のためにがんばろうという気持ちにさせることが重要なのではないか。
	<p>U16（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の法制度変更は、研究者にショックを与えるのではないか。自分は米国にいて最初から権利を持たない環境で働いているので、日本の法制度は関係ないと思っている。しかし、日本の研究者たちは多くが実は自分が権利を持っていることを知らなかった人が多いはずで、その権利を

	<p>奪われることになったと気付くと、急な話にショックを受けると思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ただ、企業で研究開発をするというのは、会社の支援がないと研究開発ができないことは自明なので、特許が会社のものになるのは当然だと思う。そういう会社側の説明をきちんと研究者が聞いて理解できれば、納得してもらえないのではないか。
	<p>U17 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の制度変更は社員と会社の力関係を 180 度変えるものだろう。製薬のように大量生産できる製品を開発している人たちは、そこで大きな報酬を夢見ている人もいるのではないか。何か技術を持っている人は、制度変更に際しては、事前に弁護士に相談をしておいた方がいいのではないか。 影響としてモチベーションが極度に低下する、研究開発を放棄してしまう、ということまでは考え難いが、どのようにしたら報われるのか、そこを組織に明確にしてもらわないと疑心暗鬼になる人が、会社によってはいるのではないか。会社によって、日ごろから会社がどれほどフェアに研究者を扱っているか、その社風によって、影響の大きさが変わると思う。
<p>医薬</p>	<p>U2 (勤務先：米系大学、勤務地：米国)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本の知財制度は未熟である。 所属する米国大学では、すべての発明は大学に帰属し、それに異議はもたない、かつ、すべての発明に繋がる発見は大学に報告すること、それが大学との雇用契約との一歩である。 本学は特許で稼いでいる大学で、最近も出身者が興した企業の取得した特許から来た株で何十年分も儲かったと聞く。アメリカの大学でも特許で儲かっているというのは少ない。 研究に対する結果が透明であり、すべて制度で決まっている。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 大学のデータベースに入れば、特許でいくら稼いだか、赤字か黒字かがわかる。 ✓ インセンティブの制度もはじめからはっきりしている。まず弁護士にコストが抜かれ、残りを大学、所属する Department、発明者で分配する。発明者複数人の場合、もともとそれぞれ何割を受け取ることにするかも、予め決めておく。日本の場合は個人がどれだけもらうかはっきりしないが、そこが本学ははっきりしているから誰も不満を言わない。良い発明をすれば 3 分の 1 が約束されているの

	<p>はインセンティブになっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 特許に対する報奨は実際に使われたときに貰える。使われる前に貰えることはない。 ・ あらゆる発明性のある発見は、OTL (Office of Technology Licensing) にファイルしないとイケない。発見がどれだけ価値があるか、採算にあうかを OTL の職員が決める。 ✓ OTL は独立採算制のため、お金になる特許でないと採用されない。特許ひとつとるのに 200 万かかるため、その案件だけを拾う。個人も間になる人もそれぞれにインセンティブが働いている。OTL が大学で出さないと決めた場合、自分で発明にして良い。 ✓ OTL の報告には紙 2 枚程度で良い。そこから彼らが調べ始め、面白いネタからプロセスがどんどん進んでいく。 ✓ OTL の職員は、各分野の Ph.D. や MBA など。経営も研究も見ることのできる人が世界中から来ている。 ・ 日本は発明したときにいくら貰えるのか、制度がよくわからず、その場で決まっていく。成果が金一封で曖昧になったりする。そういう曖昧さを企業が残したままだと、反発が大きい。 ・ インセンティブがはっきり設定されていればハッピーだと思う。3 分の 1 貰えるとなればインセンティブになるし、良い発明をしても金一封になるとだめで、インパクトによってスケールしないといけない。 ・ ベンチャーのほうがインセンティブを大きくしないといけない。アメリカでも大企業のほうが金一封の場合が多い。 ・ 本学のケースは 1980 年代に特許の仕組みが整備された。遺伝子組み換えを発明した際に特許で大きく儲かった。以降、大学が発明を通じて報酬を誰がどういう形で得られるかの制度を定めていった。 ✓ 当時は発明についてもめていた。つい最近係争が終了したものもある。制度が曖昧だったこと、今の日本のケースに非常に似ている。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 報奨の在り方はインセンティブの設計とセットで考えるべき。インセンティブの設計次第であるだろう。制度を変えるなら、インセンティブの設計も同時に検討しなければいけない。制度だけ変えても、ブレインドレインは急に起きないだろうし、発明も急には増えない。なににも変わらないのではないか。 ・ 議論が起きているのは良いことで、アメリカの 80 年台に極めて似ている。アメリカの 80 年代の制度設計の議論を考えたら参考になるのではないか。
--	---

	<p>U4 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社員と会社のトラブルの解決には役立つかもしれないが、譲渡するサインをする作業以降はなにも変わらない。大事なことは、ライセンスングや特許の売買。 ・ 対価請求権があっても、値段がいくらと決まっているわけではない。規制は少ない方が、淘汰されるメカニズムが働いて良くなると思う。 ・ 特許を出すのは研究部門に限られるので、報奨でもらえるのが研究職だけというのは不満が周囲の職種にはあったかもしれない。
	<p>U7 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 法律で一辺倒に決めずに、研究者が制度を選択できるようにしたらどうか。例えば申請する人が、今後ずっと権利を持ちたいという人は会社と交渉できるようにする。 ・ パテントが凄いものかどうかを見極めるのは、研究者の能力。研究者が取得しても仕方ないと思うような特許は会社にあげてしまえばいい。 ・ もしくは、アメリカの会社では最初の契約で会社と個人の間で取り決めるが、そのように個別の契約をする。 ・ アメリカであれば、良い特許だと思ったら会社に言わずに辞め、自分で起業すれば良い。日本の場合は会社が辞めづらいので、会社に有利に働く。社会の人材の流動性と絡んでくると思う。 ・ 制度の変更は、会社にだけメリットがあるのではないかという印象を受ける。人材の流動性をもたせてそれに合わせて制度を変えるのなら良い。 ・ 代理人制度を設けるのも効果的だと思うが、余計にお金がかかってしまうだろう。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明者に対する報奨制度のあるなし、または制度の内容によって、会社が淘汰されていくようになることには賛成である。
	<p>U8 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 製薬系のような、もともと大人数で 10 数年かけて仕上げていくような研究の分野は、制度が変更になってもあまり影響はないと思うが、IT 業界などは一人で会社が作れ、それで大きな富になる可能性がある。業種によっては大きな影響が出るのかもしれない。 ・ 一匹狼のような優秀な人は、企業に発明を取られてしまうなんてとんでもない、と思い海外に出て行ってしまふかもしれないが、そのような人

	<p>は、実際は多くないのではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分で出している特許も、色々な専門の人が協働で仕事をし、たまたまそのうちの誰かがある反応をするものに当たったというだけ。名前が発明者に載っていても、自分のコントリビューションを感じる程度は様々だし、自分の能力が特別だったから発明できたとも思っていない。開発のための資金も以前の人々の発明によってもたらされたものである。 ・ 日本は、法律を決めるときっちり守ってしまうので、変えないほうが問題は起きないのではないか。会社と研究者で何か争うという有名な職務発明の訴訟のようなケースは、制度の問題ではなくて会社と研究者の間の問題。重要なのは組織が研究者に人としての尊厳を認めること。日本ではわざと職員を腹立たせるような「雇っているのだから言われたことをしろ」というような言い方をして偉ぶったり、権力をかざしたりたり、叩かないと人は成長しないと思っているような雰囲気がある。そうした言い方をしない日常的なルールの作り方のほうが重要ではないか。 ・ 仮に、自分が会社を訴えたいと思うようなときは、会社に逆上するほど腹がたったとき、または経済的に困窮して明日の生活もできなくなり、お金が必要になってしまったとき。どちらも極端な状況で、一人で訴訟を起こすことはまずない。ただ、グループ訴訟の場合はサインすることはあるかもしれない。それは個人に権利があるなしにあまり影響ないとは思ふ。そうしたことは、IT などではあるかもしれないが、製薬では起きにくいだろう。 ・ 制度変更が悪い印象で世に広まると、日本は人材を囲い込もうとしている、というように煽られ、高校生や大学生の進路の意思決定に影響してしまうかもしれない。企業にとって個人は重要ではない、というような捉え方をされてしまうのではないか。
	<p>U13（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者にとって、特許はインセンティブのうちのごく一部のため、制度を変更してもあまり変わらないのではないか。 ・ 制度の変更はあって良いと思う。今ある制度を無くすこともあると考える。研究開発はチームでやるものなので、企業と研究者の間で評価や動機付けを行うものである。そのため国が研究開発について制度で縛りを設けるべきではない。 ・ 研究開発に重要な点は会社によって違う。どういう制度にすべきかは、会社ごとに決めるべきである。それによって、悪い制度の会社は淘汰されていく。人材の流動性の低さが背景にあることは日本の難しい問題で

	<p>あるが、徐々に流動性が高くなっていくと良い。</p> <ul style="list-style-type: none"> • こういった問題を考えるとき、人材の流動性が高まっていけないと議論が難しい。人材の流動性さえあれば、こんな些細なことは考える必要がないのではないか。 • 転職には緊張感があり、勉強しなくてはいけないし、大変な部分もある。同じ所に居座るのではなく、個人の実力を高めていくような社会を目指していくべき。
	<p>U18（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> • アメリカでは、発明者となるためには、発明者だと認められるための手順がある。自分の業務や考えをノートに書いておくことが重要で、それが、法廷でなにかあったときに証言する材料になると教わった。ノートには、同僚などに、内容について毎日サインしてもらおう。1頁ごとに30日以内にサインしてもらおう必要がある。その手続を経ないと、法廷では証拠として認められることが難しくなる可能性がある。アメリカ特別なケースなのかもしれない。 • 知的財産は重要な資産なので、企業としては訴えられることが怖いのは理解できる。 • 日本の企業の人はどう考えるのかはわからないが、アメリカでは、研究者が面白いと思っても企業が特許申請を却下した場合、個人で特許を出す権利がある。しかし、ひとつペーパーワークをミスすると受理されないし、ましては国外への出願はものすごくお金がかかるので、個人ではほとんど無理。実際お金になるものは10年や15年後なので、そこまでする人はまずいないだろう。 • 本当に特許を自分でとって、それを意味ある形で持ち続けるのは大変難しいこと。企業としては、特許をどう所有するかは戦略として描いている。例えばひとつ化合物で特許をとって、その上ではいかに効率的に化合物を作るかでひとつ特許をとり、さらにそのフォーミュレーションでひとつ特許をとり、さらにその臨床試験でひとつ特許をとる。そういった戦略として発明を積み上げていかないと強い特許にならない。それを会社で100%コントロールできないのは、会社が不利な立場になる。 • 欧州系製薬時代、スイスに1年住んだことがある。スイスでは、その会社の身分証明書を持っていると運転免許がいらないというほど、会社の信用度が高いと何人もの同僚に言われたが、個人的には試していない。 • 企業としては、どういう特許をとるかをすべてコントロールできるようにするのが最適。一方で個人としては、特許を公平に評価してただけ

	<p>ることが重要。特許をどのように会社への貢献になったかを透明にわかりやすく示される制度になるべき。それが金銭的な報酬か、社会的な報酬になるのか、小額程度なののが当たり前、としてしまうのか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ドイツの場合は年間売上額の数%が実績報奨になると制度で決まっていると聞いた。1995年頃の又聞きの話であるが、国で定めたものだと言っていた。売上に係る割合なのは、利益額は企業が操作できるが、売上の合計の額は企業によって変えようがないため公平である。
	<p>U19（勤務先：米系企業、勤務地：米国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> はじめから発明の権利を企業のものにしてしまえば良いと思っている。研究開発は企業のお金で取り組んでいることであるし、報奨が欲しければ企業でなく広く社会に取りに行けば良い。有名な職務発明の訴訟では、企業の支払いが6億と聞いて大変驚いた。そうした行動をとることには賛成し難い。 研究者の海外流出という点で考えると、実際に海外の企業で、被雇用者個人に発明の権利を付与するようなところはあまり多くないと思う。海外に行ったからといって、発明の権利を得られるのかといえば疑問である。 発明の権利や対価請求権、それだけの理由で、海外で勝負しようと思う人は極めて少ないのではないか。金銭的な報酬以外のモチベーション、研究者としての揺るぎない覚悟がないと、海外で勝負しようと思う人はいないのではないか。 「特許を出したら報奨が出る」というメカニズムを作ってしまうと、研究開発で、データに基づいた客観的な判断ができなくなってしまう。報奨が見えると、個人の欲とかそういったものが出てしまい、特許になりそうだから優先して取り組もうなど、間違った判断をする機会となってしまう懸念がある。純粋なサイエンスに基づいた判断が鈍ってしまうのは、研究者個人のためにもならないし、広く社会のためにもならない。 制度を変更すると、企業で出願する特許数が減ってしまうのでは、という意見もあるだろうが、特許の数は競争力を示す指針ではない。むしろ特許を書くモチベーションが減るのは良いことである。良い研究をしたら特許を出す。本当に重要な特許だけを書くメカニズムができればそれは歓迎すべきことだ。 研究にとって、雑務に時間を割くことは非常に無駄なことである。この点では、特許を書くことも雑務の一つである場合がある。他の会社の方と話をすると、年間に何本特許を出さなくてはいけない等、ノルマ化さ

	<p>れることがあるようだが、理解に苦しむ。無駄な特許を何本も書くことは、研究者にとって時間と労力の無駄であるし、企業にとっても、特許の維持費を払わなければならない訳であるし、誰のためにもならない。特許を書く時間よりも、研究者としてブレインストーミングや文献等調査により時間に費やすべきだと考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外の制度の事例を踏まえれば、アメリカでは研究者の社会的地位が高く、ベースのサラリーがある程度高く設定されているという背景が、職務発明制度に影響している面はあるだろう。 ・ 理想的な制度とは、まず、研究者・技術者が、社会のプロダクトに結びつくような本質的に重要な研究に集中できるようになること。つまり、無駄な研究をしなくて良いようになること。次に、そのために優秀な研究者を育てられるようになること。そうすることで、研究者にとって無駄な仕事や、無駄な特許を書くことがなくなっていく。
<p>バイオ・材料 (医薬除く)</p>	<p>U6 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本的に、特許は会社のもの。自分が特許の利益を得るためには起業する。起業すれば、自分の発明は自分の企業に所属するために活用することができる。アメリカ西海岸は、そうした制度が一般的で、それによって起業することを促されている。 ・ アイディアで起業するためには、辞めるまでアイディアの記録を残さずに、辞めた次の日に思いついたことにする。 ・ 日本では、会社に守られているが、アメリカではいつ生活が不安定になるかわからない。そのため自分で事業をすることは強くモチベートされる。 ・ 日本はそうした安定した環境の中で、特許制度が作られている。そのため変更したとしてもそんなに影響はないのではないか。個人的には、なくしたほうが、面白い、なにか変わるきっかけになるのではないかと考えている。ひとつのモチベーションの付け方として、変えてみれば面白いだろう。 ・ 制度変更賛成か反対かは難しい。なくしても良いし、残しても状況が悪くなることはないだろう。会社に搾取されているということに気づけば、皆動きが変わっていく。 ・ 自分のレジュメに、パテントをどういうのを持っている、と書くことは自分の付加価値になる。 ・ アメリカの大学では、発明者と学科とパテントオフィスで特許の収入を3分割する。研究者が報酬を得る手段としては、大学で発明するか、会

	<p>社を辞めた翌日に発明すること。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研究者へのインセンティブはしっかりとつけるべき。報酬というより、昇進昇給、環境を良くしてあげることのほうがインセンティブになると思う。 ・ 昇給昇進は、特許も含めての評価である。特許の質を判断することができる人がいてこそ、件数も質も総合的に評価することができる。評価者がフェアにみることは難しいが、評価できるような体制を会社は目指すべき。 ・ アメリカの Patent 弁護士はものすごくできる。発明のアイデアを、Patent として膨らませ、よい Patent にしてくれる。日本は申請のために書式、型を揃えるのみだが、アメリカではすごく効果のある Patent にしてくれる。 ・ 仕事がどこまで手を離れてどこまでの仕事をしてくれるかのサポート体制が重要で、その中で弁理士の役割は非常に重要。 ・ 日本では、弁理士は、特許を担当したものが仮にとれ成立しなかったときに、それが自分のネガティブな評価になってしまうことを恐れて確実なものしかとらない。アメリカでは、膨らませる特許にしてくれるが、日本はそれでは申請が通らない。会社の交渉では、大きな話になる Patent の種を持っているだけで交渉することは十分にできるのだが。 ・ 弁理士は売れっ子になれば、どんどん注文が入ってくる。
<p>その他</p>	<p>U12 (勤務先：米系企業、勤務地：米国)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ お金になる特許は、発明自体が素晴らしいだけでなく、それを特許に落とし込んだ人も偉い。共同作業であるのに、発明者のみが報奨を貰うような後出し訴訟になるのは納得し難い。 ・ 制度を変更することによる人材流出などの影響はないと思う。まず、各企業の特許報奨制度そのもののことが広く知られていないし、それが会社を選ぶ理由にはならない。頭脳流出できる人のレベルであれば、特許報奨に限らず良い待遇で引く手あまたな状況になるはず。後出しジャンケンの芽を潰すという意味では変更で良いのではないか。 ・ 不当な扱いを受けるのは不当な扱いを受けることを受け入れているから。不満ならば言い返して権利を主張すれば良い。そう言い返せるように自分が頑張るしかない。権利を主張したことで会社をクビになるようなら会社を移ればいいだけ。常に、「いつでも会社を移れる人材」であり続けることが大事。それによって産業全体が底上げされるだろう。 ・ ある米系 IT サービス企業では、最低限必要な特許の数だけアルゴリズム

	ムを出していた。会社の財力や人数でどの程度特許を取得すればよいかを計算し、最小限の労力で効果を最大化するような戦略をとっていた。
--	--

図表Ⅲ-3-34 欧州在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	—
電機・精密機械	<p>E2（勤務先：欧州系大学、勤務地：英国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 結論的にはこの制度には賛成である。契約時に双方が納得すれば職務発明は雇用組織のものとして良い。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 権利とは別に職務発明は研究成果の一つであり、それも含めて次期年俸交渉にきちんと反映されることがセットとして存在する組織&社会であることが必要。英国に勤めてみて、その感を強くした。日本のようにボーナスで少し差が付く程度では社会システムとして不十分と考える。
自動車・輸送機器	<p>E12（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 所属する欧州の企業では、周囲でどれだけの額をもらっている人がいるから不公平感があり、訴えるというようなことは聞かない。特許による実施料でどうなるということはずいぶん先の話になるので、職務発明の報酬が研究開発のモチベーションになっているわけではない。 特許の帰属は発明者にあるべきで、いざとなったら訴えることができる安心感が必要だと考える。 <p>E13（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本では、自分がかかわった製品が量産に入った場合は、しっかりとやったほうがいい。自分の特許が使われているので、対価が欲しいと言わないと忘れられることがあるというのは聞いている。 <p>E14（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 開発分野により考え方に大きな差がある。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 欧州の自動車会社では、新たな発明を生み出す素地として、理論や機材などのベース技術がすでにある。カーボンのような化学関係の発明は理論分野だが、エンジニア関係は応用分野なのでもともとあったものの高効率化という点に発明がある。個人レベルでは不可能な設備費が必要となる。

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 一方で、自社にも化学関係があるが、どちらかという理論関係で、高額な設備を使わずに頭だけで考えているような面もある、 ✓ 青色 LED の中村氏は基礎研究なので、実験室の片隅で特許技術を生み出すことができた。所属企業は環境整備などのバックアップは一切行っていなかったが、特許製品の利益を独占したために、中村氏が提訴したのは無理もないと思う。 ✓ 自動車産業では、環境整備に大きな投資が必要なので、発明した技術者が利益配分で提訴する感覚にはならないと思う。特許で得た利益の何十倍、何百倍という設備投資がかかっている場合がある、 ✓ 例えば、通信キャリアが LED を発明したというような、主たる事業と全く違う分野ですごく苦勞してやったことが突然大きな儲けになった場合、多分訴訟が出てくるだろう。 ✓ 自社で、発明に対する対価が不十分だということで訴訟になった話は聞かない。取り分について交渉するような駆け引きはあり、公正に定められている印象がある。
	<p>E15（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明についての権利を始めから企業のものとするのには、反対である。企業は人や社会のために存在するものであり、人が企業のために存在するものではない。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年俸の範囲内で発明をした場合、発明が利益を生んでいるのであればその利益を正当支払うべき。 ・ 日本の産業は重要なことを理解できるが、企業が人や社会の上に立つようなことは、社会全体としてはよい方向ではない。あくまで発明は人が生み出すものであり、人の集合体が生み出すものではない。ドイツは倫理観が強い。倫理観なしに規制を外すと良いことにはならない。
	<p>E16（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 該当事項なし。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 該当事項なし。
	<p>E17（勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許については個人と企業間の契約と考えて違和感がない。譲渡書を書くのも当たり前だと思っていて、自由に企業が決めていいと思う。その

	<p>理由としては、研究施設、実験装置、計測装置、すべて会社から与えられて、それに対して我々はこたえている。こういった会社との関係だと思っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 国からどうの言われるよりは、企業と個人の間で自由に決めるほうがすっきりする。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本当に顕著な発明、例えば青色 LED のような場合は、報酬を別途考えたほうが良いと思うが、我々の通常の発明においてはそれほど重要ではないと思う。 ・ 実際、特許を出す職務には、年間何件書いてくださいと会社が要求し、それをまず達成しなければいけないというネガティブな面と、もう一つは、本当にいい技術なので他社にとられたくないという前向きなものがある。報酬への期待、それを意識して特許を書くということはあまりない。
<p>医薬</p>	<p>E5 (勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 法律で決めるべき問題かもしれない。ある程度の「相場」が確立していると良い。特許の性質に依っても変わってくる。特許の帰属がどうというより、具体的にどういうふうに報奨を支払うかという実際の制度、企業内規定などが重要ではないかと思う。 ・ 研究者が不満に思っ訴えを起こさないように、フェアな評価と、企業と交渉できるような仕組みになっていると良い。 ・ 権利が守られることが明文化されている安心感があると良い。 <p>E7 (勤務先：欧州系研究所、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業が巨額と利益を得ているのに、発明者にわずかな報酬しかないのは容認できないが、それが訴訟に発展するよりは、当事者同士での解決ができることが望ましい。 ・ ただし、権利を訴える場が外部にあってしかるべき。 ・ ある程度の権利保証は必ず必要なので、訴訟できないような法改正では困る。 ・ 製品化された時の評価は、例えば、その研究グループの責任者となることで、研究者は満足なのではないか。 ・ この問題が海外にいる日本人研究者の帰国の意思に影響を与えるほどの問題とは思わない。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発見した成果が特許に関わることが予想外だということは十分あるが、それが結果的に製品として何十億、何百億円という形で売り上げや利益になった時に、研究者に何か報奨はあるべきだと思う。
	<p>E8 (勤務先：欧州系研究所、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ この研究室ではベーシックサイエンスをやっている。特許に関係するようなことがあれば、それは全部ノバルティスの権利になるはず。そもそもこの巨大な研究費と維持費がノバルティスから出ているので違和感はない。金銭的なトラブルは起こりにくいと思う。
	<p>E10 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許システムについて、生涯雇用だから権利を企業等のものにする制度良いというのは、まさに日本的な発想なので、優秀な人は、日本で、日本の企業で働いてくれなくなるだろう。そのような価値観の中では、留学経験があり、海外のシステムとか、自分のマーケットバリューが分かっている人にとっては、日本で日本企業に勤務する意味はない。
	<p>E11 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の成功は自分の成功だと思っているマネジメントは多いと思う。
	<p>E19 (勤務先：欧州系企業、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 雇用の際のサインは、報奨があるとしてもないとしても拒めない。嫌だったら辞めろということだから、そこに関しては働いている人のほうが不利。 ・ 特許を申請する時にどういう契約をするかだが、交渉が決裂した時には外部に評価を求めてもいい。 ・ 守りのためのパテントを出す必要があるという会社もある。本当に欲しいものだけ取りに行くという場合には、パテントは維持するにもお金がかかるので、なるべく数を減らしてく方向にもなる。 ・ 制度の変更は頭脳流出のトリガーにはならない。逆にいうとトリガーは押されていて、既に日本の会社組織が研究者を扱える組織になっていない。 ・ 優秀な研究者という点では、トップの数パーセントは最初から海外に出てポスドクをし、それでもアカデミックに未練がある場合は日本に帰ってアカデミックに残る。もしくは、アメリカでそのままアカデミックに行く。そうでない人はアメリカで企業に入るという形で、既に日本には

	<p>残っていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業でも優秀な人を残せていない。日本の会社では優秀な仕事をしてもどうしても、年次などで妬みなどが起きてやりにくくなる。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本がスイス式の制度を入れたいと思うのであれば、まず年齢による給与の体系、Ph. D. を持っている人に対する扱い、給与水準の問題がスタート地点にある。日本では研究者がプロフェッショナルとしての扱いになっていない。スイスでは、入社した時点でプロの扱いで、部下がいる場合がある。日本でいうと課長とか係長クラスで入ってくる。
バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	<p>E1 (勤務先：欧州系企業、勤務地：ドイツ)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> 会社から給料を貰い、会社の設備等を使うことにより発明が出来ているのであるから、会社のものであることは当然と思う。ドイツで、自分のスタッフが業務として発明した特許に対して「これは会社のものである」という通告をしたことがあるが、特に問題はなかった。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般的には、発明も業務の一環であり特別に報奨をする必要はないと思う。但し、特許の中にはそれによって会社の利益が倍になったとか十倍になったとかのお化け特許もあると思う。そういう特許にはインセンティブとして特例として与えるのは良いと思う。法律で義務付けるかどうかは難しい問題である。産業の分野や企業の状況・方針などによって事情は異なるので、法律で一律に決めるのは難しいように思う。法律で決めるにしても具体的なことを決めるのではなく、報奨を推奨する程度の決め方で良いのではないかと思う。 <p>E3 (勤務先：日系企業、勤務地：日本、過去に英国・米国)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ある程度会社、の資金や設備を使わないと出来ない発明もあるので、どちらかというと企業が権利を持つことはやむを得ないと考える。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> 特許の権利を会社のものであるのは概ね良いと思うが、やはり発明はその個人がいなければ出来なかったものであるため、報奨が必要である。発明者への成果報奨は、発明を出すためのインセンティブとしてではなく、同じ環境でもその個人でなければできない成果なので、あくまでも成果への報奨として出すべきである。その結果として、多くの技術者へ

	<p>のインセンティブにもなると思うが。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務発明に対する金銭的報酬は法律で決めるべきだと思う。法律で決めないと報奨を出さない企業も出てきて、研究者・技術者が特許を出すモチベーションをなくしたり、海外へ流出したりする恐れがある。
	<p>E4 (勤務先：欧州系大学、勤務地：英国)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ モチベーションを上げる、イノベーションを出す、という点に立って考えると、特許が個人に属することは重要。特許が個人にあって、それがスピリアウトして外にいろいろイノベーションとして拡散していくことが重要。 ・ それを企業が自社だけのものとして、閉じたものとして扱っていると、他の人々が使えなくなることもある。企業としては良いかもしれないが、そのような防衛特許は社会としては損失になる可能性はある。 ・ もし日本が社会の起爆剤になるようなイノベーションを求めているのであれば、現状を維持した方が良い。社会は企業だけではなく、個人の集まりによる活動に依る部分があるので、個人の活動を制限することになりイノベーションを阻害することになりかねない。 ・ 今回の職務発明制度変更の議論は、イノベーション促進の方向性とは逆行しているようにも思う。 ・ 発明の根本は社会に成果を還元することである。沢山使ってもらえることで、発明者にある程度の収入となることは良い。 ・ 企業が防衛特許を押し通していくと、発明の利用が限られて、それが社会的な貢献を阻害する可能性はある。制度変更の場合は、企業が特許に関する社会貢献を明確に示し、日本国自体がそれをどのように国家の富として国民に還元していくかを説明することが必要であると思う。 ・ 権利をはっきりさせることが必要である。企業と個人の話し合いで決まることが好ましい。
	<p>E6 (勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス)</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まわりの人もコントリビュートしたのであればその周りの人にもそれなりの報酬があつてしかるべきだと思う。特許はアイデアを出した人と共同申請するわけだが、そこに営業まで加わるとなると理系の研究開発者にとってもものすごく不公平がある。
	<p>E9 (勤務先：欧州系大学、勤務地：スイス)</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明を申請するときに都度契約で決めるものだと思う。本人と企業で取

	<p>り決めをするのは、価値が決まる前で良いと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 契約にもめて、裁判所に行くなら、それはそれで契約でもめたので、裁判所にといいののではないか。完全な契約なんてない。
	<p>E18（勤務先：欧州系研究所、勤務地：ドイツ）</p> <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人によっては、あったほうが良いと思う人もいるだろうが、自分は特に関係ないのでどちらでもよいと思う。

図表Ⅲ-3-35 アジア在住日本人研究者

業種	意見
情報通信	<p>A2（勤務先：アジア系企業、勤務地：中国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人的には、新制度に賛成である。企業の中で働いて得た発明なので、個人の能力もあるかもしれないが、企業が提供した環境で研究しているので、企業に帰属してもおかしくはない。 ・ ただし、発明者に対して、対価を明確にすべきである。誰が見てもわかるようになっていて、公平であれば問題ない。 ・ 現職の中国の企業では、定かではないが、日本で言う従業員規定に発明対価についても明記されているのではないかと考える。
電機・精密機械	<p>A1（勤務先：アジア系企業、勤務地：シンガポール）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 透明で納得できる制度があれば、それを尊重する。年功序列のような横並びの評価の考え方はあるが、職務発明に対しては、それよりも一個人をどのように会社が評価するかが大事。アメリカやシンガポールは、ひとりひとりに契約条件を明記してサインをする。 ・ 日本企業は、異動があり他の人の仕事をカバーするような働き方をする。そうすることでは、個人のパフォーマンスを正しく評価できなくなる。ひとつを変えようとする他の部分も変わってきてしまうので難しいが、チームとしての評価と個人としての評価をうまく取り入れられれば良いと思う。 ・ 職務発明の制度だけで人材の流出が決まる訳ではない。 <p>A3（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 法律で決めるのは、日本的。一律に規定するのではなく、企業と従業員の間の契約に任せればよい。

	<p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金銭的報奨を法的に義務付けるべきである。優秀な技術者をきちんと処遇するために必要である。日本はもっと優秀な研究者を大事にすべきであり、そのためにも法的に義務付けるのが良いと考える。 <p>A4（勤務先：アジア系企業、勤務地：韓国）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業のものとするに賛成である。業務の一環として行っているのであるから、当然と考える。特に違和感はない。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最初から権利は会社のものであっても、個人の寄与度に応じて報奨するのは必要と考える。 <p>報奨の制度を法律で決めることが良いが、その内容は時代とともに変わるので、法令で決めるのではなく省令（通達）等の運用のレベルで決めて、状況に応じて適宜変えるのが良い。</p> <p>A5（勤務先：米系アジア法人企業、勤務地：シンガポール）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発明は、その個人が居て初めて出来るものであり、その人の能力である。同じ状況にあってもその人でないと出来ないのが発明である。従って、製品開発などとは異なると考える。 <p>【上記制度における発明者への報奨の在り方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社に大きな貢献をした特許を発明した人には、それに伴う報奨をするのは重要である。特許は、独占権を持つことが出来、他社に対して売ったりすることも出来る。その点で、製品開発などとは明らかに違うので、特許を他とは区別して報奨することに意味がある。
自動車・輸送機器	—
医薬	—
バイオ・材料 (医薬除く)	—
その他	<p>A6（勤務先：アジア系企業、勤務地：台湾）</p> <p>【職務発明についての権利を企業等のものとする制度に対するお考え】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業のものとするには反対である。会社の金と設備を使ったにしても、発明は基本的に個人の能力である。会社の金と設備を使ったことは認めるにしても、同じ状況でA君やB君にもできますかということだと思ふ。個人ものであるということ認めないと、それを認める海外企業へ行ってしまう可能性もあると思ふ。

【上記制度における発明者への報奨の在り方】

- 元々は個人のものと考えから、報奨は当然必要である。報奨制度は法的に義務付けるべきである。企業の判断に委ねると、きちんと報奨しない企業が出てくる可能性がある。技術者に魅力ある報奨制度を用意しない企業からは、技術者が出て行ってしまう可能性がある。「それは経営判断だからそれでよいではないか」という意見もあるが、それでは日本全体の発展に繋がらない。一企業の都合だけで決めるべきものではない。技術立国日本としては、国の方針として特許を大事にし、技術者を大事にすることが必要と考える。

IV. 終わりに

研究者が自身の研究に取り組むインセンティブをどのようにとらえているのか、その中で職務発明に対する報奨はどのように意識されているのか、などの観点からの設問に対する回答結果を整理すると、次のとおりである。

(1) 研究開発を行う上で重要と思うこと

- 日本国内の研究者においては「金銭的な処遇（給与・年収）の良さ」「職務発明に対する金銭的な報奨（発明報奨金）の多さ」「昇進、昇格など地位の向上」よりも、「現実的な問題を解決したいと思う願望」「知的好奇心を満たす仕事に従事することによる満足感」「所属組織の業績の向上」「プロジェクトチームの成果への貢献」が上位を占める。
- 海外企業の研究者においても「現実的な問題を解決したいと思う願望」などが上位を占める一方、日本国内の研究者と比べて「金銭的な処遇（給与・年収）の良さ」「職務発明に対する金銭的な報奨（発明報奨金）の多さ」をより重視する傾向がある。
- なお、日本国内の研究者、海外企業の研究者のいずれにおいても「職務発明に対する非金銭的な報奨（賞状や盾の授与による表彰等）」については、肯定的意見（「重要である」「どちらかというとも重要である」）よりも否定的意見（「重要でない」「どちらかというとも重要でない」）の方が多い。

(2) 組織が優れた発明を生み出すために重要と思うこと

- 日本国内の研究者、海外企業の研究者のいずれにおいても「研究者・技術者個人の能力の高さ」「研究開発組織のチームワークの良さ」が上位を占め、「研究予算の充実」「研究設備の充実」が続いている。
- その後に「金銭的な処遇（給与・年収）の良さ」「職務発明に対する金銭的な報奨（発明報奨金）の多さ」が続いている。

(3) 組織に勤務し続ける上で重要と思うこと

- 日本国内の研究者、海外企業の研究者のいずれにおいても「良好な人間関係（同僚・チームなど）」とともに「金銭的な処遇（給与・年収）の良さ」が上位を占め、その後に「職場における雇用の安定性（研究を継続できる安心感）」「研究予算の充実」「研究設備の充実」「評価の透明性」が続いている。
- 「職務発明に対する金銭的な報奨（発明報奨金）の多さ」は、これらの後続くものとして、「社風」「社会的な評価の高さ」とほぼ同程度となっている。
- なお、所属機関を移るか否かを検討する際の要素として「金銭的な処遇（給与・年収）の良さ」は重視される傾向にあるが、「職務発明に対する金銭的な報奨（発明報奨金）の多さ」を重視する回答は非常に少ない。

本調査結果が、職務発明制度の在り方についての検討のための基礎資料として活用されれば幸いである。