Osaka University Knowledge Archive

Title	研究者技術者の雇用管理と個別合意システムについて：オーストラリアAWAsからの示唆
Author(s)	野瀬, 正治
Citation	国際公共政策研究. 2003, 7(2), p. 53-70
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/10767
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

Osaka University

研究者技術者の雇用管理と個別合意システムについて*
——オーストラリア AWAs からの示唆——

Human Resources Management of Researchers and Engineers
——Implications from Australian Workplace Agreements——

野瀬　正治**

Masaharu NOSE

Abstract

In Japan, the style of human resource management and industrial relations are changing along with the change in the management environment now. Inevitably it is likely that the system of negotiations between an enterprise and researchers will be adjusted and upgraded. It is appropriate therefore that a system of equality negotiations between employers and researchers in line with the new era is achieved.

Unless such relations should be realized, the chain of advanced knowledge isn't able to become more active and enterprises won't develop in leaps and bounds from now on. Furthermore fairness is necessary in order that researchers are more active.

I think, from the view point of the vitalization of researchers, an adjustment to the negotiation system between an enterprise and researchers is needed to realize substantial changes both inside and outside an enterprise.

キーワード：個別的労使関係、個別的合意制度、交渉代理人、セーフティーネット、公平公正

Keywords：individual industrial relations, individual agreements, negotiations, minimum standard, fairness, bargaining agent

---

* 本稿は、国際ビジネス研究学会第9回全国大会（2002年10月、於　神戸商科大学）での報告の一部を加筆修正したものである。同学会では、石田英夫先生（中村学園大学教授、慶応義塾大学名誉教授）から貴重な助言を頂いた。また、経済産業省から調査結果の利用について快諾を頂いた。
心から感謝する次第である。

**関西学院大学社会学部 助教授

Ⅰ．はじめに

わが国は、熾烈な国際競争のなかで、技術立国を目指し知的創造活動の重視や産業構造の変革などにより、企業と産業の高度化に取り組んでいるところである。その取り組みは多方面に亘るが重要な取り組みのひとつに、技術立国の推進役たる研究者技術者のインセンティブ向上と不満解消を図るべく多様なニーズにフレキシブルに対応できる雇用システムの再構築がある。その重要性は、知的財産基本法[1]の第8条において、「事業者の責務として、発明者その他の創造的活動を行う者の職務がその重要性にふさわしい魅力あるものとなるよう、発明者その他の創造的活動を行う者の適切な処遇の確保に努めるものとする」としていることにも窺うことができる。実際、味の素の人口甘味料[2]や青色発光ダイオード[3]の発明者、そして島津製作所のノーベル賞受賞者のケースは、企業と研究者技術者のこれまでの雇用関係のあり方を再考させるものである[4]。すなわち、研究者技術者個人の欲求や価値・成果へのフレキシブルな対応を可能とする雇用管理を、日本的雇用慣行のなかでどのように行うのか、そのために研究者技術者の雇用システムをどのように変革させるのか、の問題である。たとえば、産業構造審議会知的財産政策部会の第1回特許制度小委員会[5]では、相対的に弱い立場にある従業者（いわゆる個人としての研究者技術者）の地位をいかに保障すべきか、そして、雇用環境の変化をいかに考えるべきか、などが留意すべき事項として挙げられているが、これらの指摘も従来の集団的な雇用管理のあり方から個別的な雇用管理への脱却を模索している。

このような問題意識のもと、企業と研究者技術者との関係を集団的関係ではなく、個別的合意による調整的関係として、オーストラリアの AWAs を検討するとともに、筆者が調査票の設計を行い、調査実施を日本総合研究所が行った「研究者技術者」をテーマとした事業所調査[1]（後掲）、「産業の競争力強化に向けた雇用関係の在り方」（委託元；経済産業省）をもとに、研究者技術者の新たな雇用管理のあり方（個別的な雇用管理）を検討する。なお、対象とする研究者技術者は、民間企業に在籍しイノベーションを推進する者をいう。

1) 小泉総理の施政方針（2002.2）に知的財産戦略会議の設置が表明され、7月に知的財産戦略大綱の発表、そして10月に知的財産基本法案が閣議決定後上程され、11月27日には参議院本会議で可決、成立した。
2) 02年9月に味の素の人口甘味料製造特許に関わる特許訴訟が元役員から起こされた。
3) 青色発光ダイオード一訴訟の中間判決では、会社側へ特許権が譲渡されている、とされたが、今後はその発明対価が注目される。
4) 他に、02年に東京地裁に株式会社日立製作所が「CD 読み取り機構などの光関連技術」の特許について元従業員から提訴された。
5) 02年9月18日開催

2．問題の所在

熾烈な国際競争に勝ち残るべく、わが国では新時代に相応しい高付加価値製品やサービスが必要となり、政労使による様々な施策が行われている。しかし、ベンチャー企業の開業率は依然として低く、新産業への構造転換も思うように進んでいない。確かに資金調達の困難さなどインフラの不整備により起業活動が阻害されているだけでなく、創業する者を十分に評価し奨励する土壌にも欠けている。実際、新規学卒者の多くは大企業への就職を希望し、またスピンアウトベンチャーも少ない状況下では、新時代を担う研究開発等は優秀人材を多く抱える大企業での企業内起業が、短期的には一層期待される。またその一方で、研究者技術者と企業の関係が前述の特許にかかわる紛争にみられるように変化している。すなわち、社会のニーズが、平均的アウトプットから高付加価値のアウトプットに移行しており、企業は創造性に敏感に対応できる雇用管理システムへの脱皮が必要とされているのである。

こうしたなか、研究者技術者の雇用システムに関して、次の3点が問題である。すなわち、①集団的な雇用管理が強すぎる。特に若手の研究者技術者の自由度が少ない、②処遇決定システムが多様化しにくい、③二者択一の雇用契約期間を前提に雇用システムのフレキシビリティが実践されている、の3点である。具体的な内容は次のとおりである。

①　強すぎる集団的な雇用管理

昨今の経営は、個人の創造性を重視した付加価値の高い製品やサービスを軸に経営を展開することが求められているが、わが国の雇用管理システムは、構造的に労働協約[6]、就業規則[7]などにより集団的に規律するシステムであり、研究者技術者の個々の特性に対応したフレキシブルな雇用管理が実践しにくい。これは、現システムが過去のキャッチアップ型・大量生産型の集団的雇用慣行の延長線上にあり、時代が求める個々の研究者技術者の貢献（付加価値）に相応しい処遇をスムーズにできないためである。

そのため、研究者技術者に対してインセンティブ促進や不満要因解消を行おうとしても、効果的実践ができないのである。何が研究者のインセンティブ要因かを、先行研究[8]（石田(2002)）にみると、必ずしも金銭的インセンティブのみではなく、むしろ研究環境の充実などが大きなインセンティブ要因となっていることが指摘されている。つまり、研究者技術者

6）労使の合意事項で書面に作成し署名・記名押印することにより、労働条件・その他労働者の待遇に関する基準について、個々の労働契約を強行法的に規律する。
7）判例では「事実たる慣習」を根拠として法的規範を認めている。法規範説では労働者の同意の如何に拘わらず労働契約内容を規律する法規範とする。契約説では当事者の合意により権利義務規範となるとする。
8）石田英夫編著2002年4月『研究開発人材のマネジメント』慶応義塾大学出版会

の動機付けおよび不満解消を図る取り組みは広範囲を対象とするのであって、研究環境整備と金銭的報酬の両面に亘って制度的に対応ができる雇用管理が不可欠なのである。換言すると、単に金銭的インセンティブの上限を高くすることではなく研究環境の整備も含めて、研究者技術者のニーズに対応できることが求められる。すなわち、現在の集団的規律による雇用管理が画一的過ぎるため、研究者技術者個々のニーズに対してフレキシブルに対応できない点が問題なのである。

(特に若手研究者技術者の少ない自由度)

非管理職階層などは、組合員資格を有し労働協約などの集団的雇用関係の影響を強く受けるが、まさに若手の研究者技術者は通常その階層に属し、一律的な雇用管理の影響を強く受ける。つまり、現在の一般的雇用管理システムにおいては、管理職への昇格（通常30代後半から40代前半）までの期間、組合員として労働協約などの影響を強く受け、他の職種と同様の雇用管理がなされ、研究者技術者の特性に配慮した処遇がされにくい。すなわち、前述の問題点が若手研究者技術者ではより強く生じるのである。

② 多様化しにくい処遇決定システム

画一的な処遇管理システムでは付加価値創出の原動力である研究者技術者の個々の特性を個別に判断しにくく、研究者技術者の希少性と創造性に対して、きめ細かに対応することが難しい。効率よく効果的に処遇を行うには、労働協約や就業規則といった集団的規律のみのシステムではなく、多様化する研究者技術者のニーズ・実態に個々に対応できるシステムに変革する必要がある。

知的財産基本法第8条では、発明者その他の創造的活動を行う者の適切な処遇の確保が「事業者の責務」として定められているが、現在、研究者技術者の個々の処遇は、一般的に労働協約や就業規則で集団的な規律として定められているため、優秀な研究者技術者個々に対して適切な処遇が実践できるようにはなっていない。実際、研究技術分野でわが国を牽引すると思われる企業について、前述の調査[1]「産業の競争力強化に向けた雇用関係の在り方」を、労組組織率にみる（図表1）と、労働組合がある企業は78.4%にものぼり、集団的労使関係の強い状況下にあることがわかる。

さらに、企業制度として複線型人事制度（「技術者・研究者に適用する資格・処遇ルールと他の職種の社員に適用する資格・処遇ルールとが異なる雇用管理」）の実施状況をみる（図表2）と、同制度を採用しているのは18.6%にしかすぎず、研究者技術者について、資格・処遇ルールが他の職種と異なる雇用管理は全体的にはあまり実践されていないことが窺える。

わが国では、有利原則について一般的にこれを認めない[9]など、労働協約で合意された条件

（図表１）　労働組合または従業員代表機関（過半数の従業員を代表する組織）の状況

$n=102$

	労働組合がある	従業員代表機関がある	両方ともない
社　数	80	8	14
100.0％	78.4	7.8	13.7

資料：日本総研『産業競争力強化に向けた雇用関係の在り方に関する調査研究』02年３月を基に作成

（図表２）　複線型人事制度の実施状況

$n=102$

	採用している	採用していない	無回答
社　数	19	76	7
100.0％	18.6	74.5	6.9

資料：日本総研『産業競争力強化に向けた雇用関係の在り方に関する調査研究』02年３月を基に作成
注：ここでの複線型人事制度とは「技術者・研究者に適用する資格・処遇ルールと他の職種の社員に適用する資格・処遇ルールとが異なる雇用管理」をいう。

以上の処遇を個別に実施できない。しかし、今後ますます研究内容が高度化し、研究者技術者間の個人差は広がるとともに、研究者技術者の要望内容も金銭的なものから研究環境まで多様化することが予想される。すなわち、一律的管理原則中心の平均的処遇を優先したシステムである点および金銭的欲求や研究環境に関する欲求への柔軟な対応がしにくい処遇決定システムである点が問題なのである。

③　二者択一の雇用契約期間を前提にしたフレキシビリィティ

研究者技術者の処遇におけるフレキシビリィティの度合いは、期間に定めのある雇用か否かの二者択一の雇用契約を前提に決定されており、雇用の安定性と処遇のフレキシビリティが相反する関係になっている。たとえば、ある一部上場企業では、研究者技術者に特別の処遇をしようとする場合、正社員の制度では処遇できないため、非正社員として１年契約の更新により雇用する制度がとられている。当該企業のコメント[10]をみると、「労働組合との取り決めで同学歴の正社員の初任給に格差を付けることができないため、非組合員の契約社員の形を取ることで……（下線は筆者）」となっており、集団的な雇用管理が強く影響している点と、十分な処遇のフレキシビリティを正社員の雇用形態では確保できないため短期の雇用契約[11]により特別な処遇が実践されている点がわかる[12]。一見、企業と研究者技術者との関係

9）労働協約について判例、学説では、「特段、有利性原則を協約で認めていない限り」、両面の法的効力を有するものと考えられている。
10）Ｓ社公表資料。（参考、労政時報第3461号）
11）現在、雇用期間上限の延長について議論されているが、延長されたとしても基本的問題点は同じである。
12）１年を超える場合でも最長３年であって、「専門的業務（労基法14条）」を利用して個別契約をすることになる。しかしこの場合も、雇用契約期間がやはり限定的であることが前提であり結果として選択肢を狭めている。

が多様に取り決められるようにみえても、肝心の雇用期間（雇用の安定性）の扱いで新たな問題が発生している。つまり、雇用の安定性（期間の定めのない雇用契約）を選択するのか、それともフレキシブルな処遇内容（雇い止めの可能性がある雇用契約の更新）を選択するのかを迫っており、正社員（期間の定めのない契約）の雇用形態で、フレキシブルな処遇の選択が考えられていない。これではたとえ処遇内容に魅力を感じたとしても、研究者技術者は雇用契約が更新されない可能性を嫌い雇用の安定性を優先させれば、その魅力ある処遇を諦めざるをえなくなる。確かに当該企業は、「その能力を必要とする仕事がなくなった場合には、他の部署に就けず、契約更新を打ち切る[13]」としており雇用が不安定になっているが、その一方で同企業では好条件の賃金により“スペシャリスト”として厚遇するとしている。さらに、「本人が希望すれば、正社員として中途採用することもある」としているが、この場合はたとえ研究内容が継続していても、賃金面での好条件は正社員のルールに合わせるため見直しが行われる。

すなわち、雇用の安定性と処遇のフレキシビリィティが二者択一の関係になっており、正社員の雇用形態において、処遇条件の多様性を広げる抜本的な取り組みとはなっていない。本来の多様化は、Fixed Termではない関係で雇用管理に個別性を自由に設定できることが必要なのであり、換言すれば、いかにしてそうしたフレキシビリティを研究者技術者の雇用管理に導入するかが重要なのである。

3．集団的雇用管理から個別的雇用管理への移行

わが国の正社員に対する雇用管理は、労働協約や就業規則などによる集団的な雇用管理が基本であり、特に労働組合を有する企業では、労働協約が雇用管理の基本となる。そのため労働組合員の研究者技術者はその他の職種の従業員の雇用管理ルールと原則同様な管理がなされ、研究者技術者、個々に対する処遇を行いにくい状況が生じる。もちろん、労働組合があっても管理職など非組合員であれば、少なくとも直接的に労働協約による縛りはないが、就業規則による管理がなされる。しかしこの場合でも、特定の個人を対象として就業規則が作成されているのではなく、また研究者技術者個人に対し特定の目的を持って作成されているのでもない。そのため、労働協約同様、当事者関係は異なるとしても、やはり集団的な管理がされることになる。

こうした状況において、研究者技術者の雇用システムをフレキシブルにするには、大きく3つの取り組み方がある。ひとつは、労使協定方式（集団的合意方式）に加えて個別合意方式の導入である。具体的には次項のオーストラリア AWAs の個別合意システムの導入にみ

13）このような処遇は、経営上、期間に定めのある雇用契約において一般的である。

ることができる。労使間での合意を必要とせずに個別に合意形成をするのであれば現行法の改正などを伴う。二つ目は人事管理手法の改革であり、企業内で研究者技術者に対して個別に人事管理ができるように企業制度の改革を実施する方法である。三つ目は労使関係の改革で、これは労働組合が、企業の高付加価値創造重視の取り組みを理解することである。具体的には、研究者技術者の雇用管理について他の職種と分離してルール化することに労働組合が合意し雇用管理を実践する方法である。

3パターンを示したが、いずれが効率的なのかという問題よりは、個々の状況に応じてこれらの方法を総合的に活用できるようにし、研究者技術者の雇用管理を多様化させることが重要である。

(1) オーストラリア職場協定 AWAs からの示唆

経済のグローバル化が進展するなかわが国に限らず、各国は国際競争における優位性確保のために様々な取り組みを行っている。とりわけ新時代に必要とされる個人能力の連鎖を基礎とした社会システム構築のために、雇用関係の改革など Flexibility の推進を図っている。実際オーストラリアは新時代に向けて、個別的な合意を可能にするオーストラリア職場協定（Australian Workplace Agreements、以降 AWAs）を創設したが、示唆的な点は、集団的な労働条件を踏まえてその上に、新たな個別条件を合意できるシステムを導入した点である。わが国でも、研究者技術者へのインセンティブ向上や不満要因解消を、研究者と企業とが、どのように調整するかは重要な課題である。この点オーストラリアは、両者間で個別の合意形成を行えるシステムを導入したのである。

同国は96年の総選挙により労働党政権から自由・国民連合政権に交代し、ハワード政権下[14]で自由化（Enterprise Flexibility）が強力に推進され、企業を取り巻く環境変化に柔軟に対応することが試みられているが、その背景には当時のオーストラリアの経済低迷とそこからの脱却の模索そしてニュジーランドのディレギュレーションの成功があった。OECDは、現政権の一連の労使関係改革がオーストラリアの経済活性化に貢献していると評価している。

これら労使関係の改革の一つに、Workplace Relations Act 1996に基づいた AWAs がある。これにより処遇条件について個人が主体的に企業と交渉して合意を結ぶことができるようになった[15]。

AWAs 導入までは、企業と労働者の関係は、主にアワード（Awards）と認証協定（Certified

14) 3期連続して連合政権が継続されているが、労働関係の重要法案は政府の思い通りには可決されていない。
15) イギリスでは97年にブレア政権が Fairness at work のなかで個人の重要性を明確にし、個人と企業との新たな調整システムを拡大している。

Agreements）に基づき集団的に労働条件が決定されていたが、同法により新たに企業と個人の個別合意が可能になった。オーストラリアでも経済のソフト化・グローバル化への対応が必要な状況においてわが国との差はなく、企業活動のフレキシビリティが求められ、集団的な合意だけに依るのではなく個別の合意ができるような新たなシステムとして AWAs が導入された。すなわち、新たな時代に向けて集団的合意システムのみならず、個別的合意ができるシステムが導入されたのである。

さらに注目すべき点は、新たに雇用擁護官（Employment Advocate、以降 EA）が創設された点である。主な機能は、①個々の AWA を審査し承認すること、審査において特に合意内容が現状あるいは一般的条件を下回っていないかをチェックすること、②労働者、経営者（スモールビジネスの経営者も含めて）の双方に、同法および AWAs についてのアドバイスを行うこと、③AWAs 違反等について処理すること、④申し立ての援助をすること、⑤AWAs についての統計を公表すること、である。留意すべき点は、新たな機能として EA を創設して、集団的な交渉で公平公正（Fairness）を実現するのではなく、中立的な機関として審査することにより Fairness を実現しようとしている点である。

加えて注目すべき点は、従来の処遇条件（一定レベルの条件）を基礎にそのレベルから総合的に下回らないようにして、個別に企業と個人が合意形成できるようにした点である。一定条件をセーフティーネットにし、その上に個人の多様性が図られるシステムになっている。

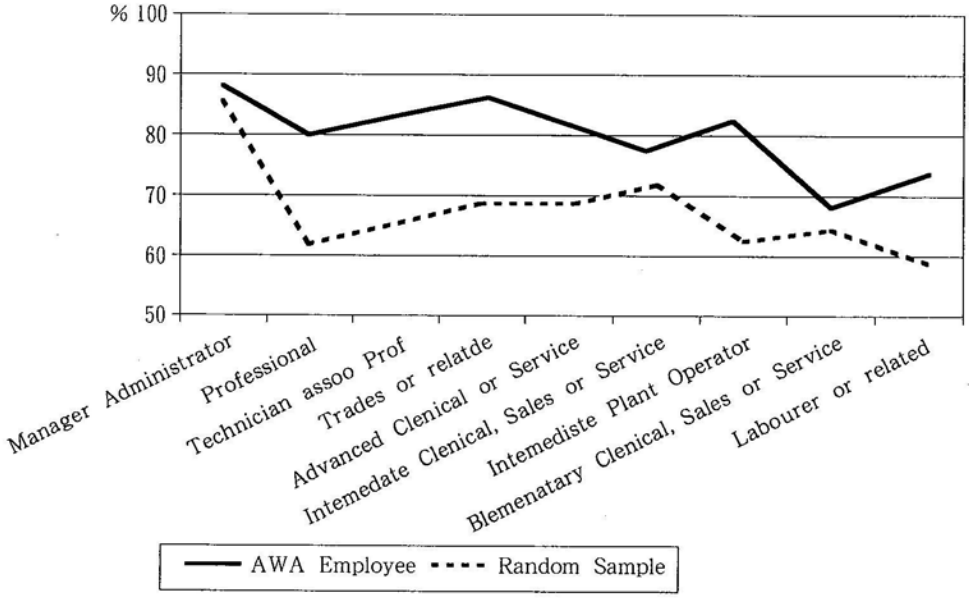
AWAs の導入は、アワードや認証協定の集団的労使関係による規律に対して、個別的労使関係を発展させる大きなステップとなったが、わが国の研究者技術者に対する雇用管理のフレキシビリィティを考える場合、構図としては同様な関係が必要となる。すなわち、研究者技術者に対して、集団的規律の上に個別的関係を構築するという構図において、わが国の研究者技術者の個別管理の新たなフレームワークを窺うことができるのである。

また、AWAs 導入後の状況で留意すべき点は、①高度な業務に携わる者は、交渉の機会があれば交渉する傾向が強い点である。EA 公表資料[16] をみる（図表3）と、一般的に交渉を進んでする割合が AWAs システム導入の下では高くなっているが、特に、専門的職業においてその増加率が高い。専門的業務従事者の交渉への潜在需要が高いことを窺わせる。雇用期間別にみる（図表4）と、2年を超える期間において交渉への潜在需要が高い。

AWAs システムは、その企業で働いている者にとっては、すでに適用されている既存の労働条件がセーフティーネットとして働くため（集団的雇用関係のなかで既存の労働条件が確保されている）、総合的に判断してそれを上回る場合にのみ AWAs の合意に至るであろうし、企業側からしてもメリットがなければ新たに AWAs について合意をしないであろうこ

16）01年の EA の発表資料である。調査は00年5月から6月に実施された。AWA はサンプル数1040で、回収率は24％である。また、RANDOM サンプル数は1010で、回収率は9％である。

（図表３） Employees by occupation ,willing to negotiate pay & conditions directly



（資料出所） Office of the Employment Advocate.AWA Employee Attitude Survey. September 2001

（図表４） Willing to negotiate pay and conditions directly with employer by employment duration

	Employment Instrument	Yes (%)	No (%)	Don't Know (%)
Current employer 2 years or less	AWAs	79.3	19.2	1.4
	Random	79.6	18.8	1.6
	Total	79.4	19.1	1.5
Current employer for more than 2 years	AWAs	81.1	17.6	1.3
	Random	63.3	34.6	2.1
	Total	70.8	27.5	1.8

（資料出所） Office of the Employment Advocate. AWA Employee Attitude Survey. September 2001

とを考えると、双方にとって選択肢が拡大し、メリットあるシステムといえる。

加えて重要な点は、外部サポート機関として EA が AWAs の審査「不利益審査 no advantage test」を行い、AWA の条件がアワードの条件を下回っていないかチェックする。下回る疑いがある場合は AIRC へ付託されることもあり、総合的な条件は悪化しないようになっている[17]。

17) 政府はこうした点を硬直的であるとしてさらに修正をするように取り組んでいる。

（図表5） Respondents by Income

		Under $10,000	$10,000 – $24,999	$25,000 – $49,999	$50,000 – $74,999	$75,000 – $99,999	$100,000 – $149,999	$150,000 +
AWAs Sample	Count	68	157	429	248	89	29	2
	%	7	15	41	24	9	3	0
Random Sample	Count	40	187	471	218	46	12	6
	%	4	19	47	22	5	1	1
Total	Count	108	344	900	466	135	41	8
	%	5	17	44	23	7	2	0

（資料出所） Office of the Employment Advocate. AWA Employee Attitude Survey. September 200

なお、AWAs システム下にある者の賃金・報酬が2極に分化している傾向がある（図表5）が、研究者技術者は高度な業務遂行能力を有し交渉するため、年収は高いグループに属するものと思われる。留意すべきは、個別交渉を認めるシステムでは年収格差が拡大する傾向があるため、個人のサポートシステムが必要な点である。

さらに AWAs について注目すべき点は、AWA の合意形成をしようとする個人は、交渉代理人を選任できる点である。一個人が企業と交渉するのであるから、情報収集能力、交渉能力、総合的判断力、精神的対応力、専門知識など多くの点でその個人が劣勢になることが懸念される。そのため、個人へのサポートが必要で、交渉代理人を選任できることは極めて納得性がある。当然のことながら、経営サイドは、その交渉代理人と交渉しなければ労働者個人との合意形成はできない。そして、その交渉代理人には、労働組合を含めて、専門家、知人などがなることができる。但し、双方代理は禁じられている。個人を交渉当事者とするシステムは、その当事者個人をサポートするシステムを併せ持たなければならないし、Fairness を審査できるシステムに裏打ちされなければならないのである。

オーストラリアは新時代に向けて、個人の活性化を図るために個別的な合意を可能にするシステム（AWAs）を創設したが、示唆的な点は、集団的労使関係に個別的労使関係をシステムとしてビルドインさせ、現状の条件を踏まえた上で個別の合意を可能にした点である。また、EA を創設して個人をバックアップしていく新たなシステムを準備した点も同様に示唆的である。

4．研究者技術者と企業間の調整推進者

研究者技術者の個別管理・個別合意の問題は、実践的側面からすると、企業と研究者技術者との調整システムとして捉えることができる。わが国ではこれまで、問題が発生する前に

（図表６）　技術者・研究者の賃金・賞与などのトラブルの相談窓口

$n=102$

	直属の上司	所属の長	人事労務担当者	社内の苦情相談窓口	法務担当者	無回答・不明
社　数	13	29	47	－	3	10
100.0%	12.7	28.4	46.1	0.0	2.9	9.8

資料：日本総研『産業競争力強化に向けた雇用関係の在り方に関する調査研究』02年３月を基に作成

労使協議会などの集団的調整アプローチにより効果的に事前調整がされていたが、研究活動の高度化・個別化そして研究成果の多様化により、企業と優秀な研究者技術者間の個別的調整事項も増加している。個別化してきた事項の調整については、研究者技術者、本人の納得性が重要となる。この点、前述のオーストラリアの AWAs は、個々の研究者技術者が企業とフレキシブルに合意形成ができるシステムであり、集団的雇用慣行のなかで、納得性を持った個別の調整が行えるシステムである[18]。また、合わせて考えなければならない点は、AWAs の実践段階では交渉のサポートシステムが整備されている点で、オーストラリアでは、組合、専門家、知人などがサポート者として選任できるようになっているのが示唆的である。

一方、わが国は、労使協議会などに代表される集団的調整制度が発達しており制度的には問題[19]があるものの個別的問題も扱うことが多くなるなかで、企業側は、今回の調査をみると人事労務担当者に、研究者技術者とのトラブル調整を期待している（図表６）。

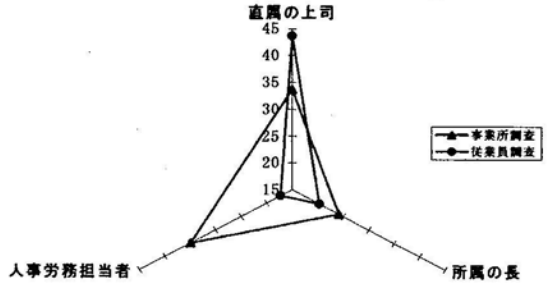
しかし、従業員は、企業内で個別的トラブルが発生した場合、一般的に直属の上司に調整を期待するケースが多い。筆者の別の調査（大阪府個別労使紛争処理の実態調査[1]）でも、企業側は人事労務担当者を調整推進者と考えるが、従業員は直属の上司を調整推進者と考えている（図表７）。

理由として、問題を抱える者は自分サイドに立って対応をしてくれると判断する者へ相談すると考えられ、その点ではむしろ人事労務担当者は、交渉相手側である。そのため、仕事を通じて人間関係が形成されているであろう直属の上司に相談することが多いと思われる。しかし、そうした直属の上司も昨今の要員のスリム化や業績主義の進展[20]と相俟って企業側に立つ状況が増え、部下との関係で調整役としての役割を狭めている。

こうした傾向のなかで、今後どのように企業と研究者技術者間の調整をするかが重要な課題となる。特に留意すべき点はその調整者の組織における位置づけと権限である。少なくと

18）EA 調査（Office of the Employment Advocate. AWA Employee Attitude Survey. September 2001）でも分かるように、集団的合意に規整されていた者でもその規整を解くと交渉する者が増加する。
19）労組法上の交渉はあくまで集団的な問題を対象としている。
20）属人主義人事制度と比較すると部下への厳しい人事考課を行わざるを得ない状況が増加している。

（図表7） 企業と従業員間の紛争処理「窓口」のギャップ



資料：拙稿「大阪府個別労使紛争処理の実態調査」『労働社会学研究3』2001

も調整役には、中立性が確保され、守秘義務のルールを併せ持ち、専門的知識をもとにコーディネート能力に優れていることが求められる[21]。

専門的知識については、研究成果の高度化は法的な調整問題に繋がると思われるが、現時点では研究者技術者とのトラブル調整に、企業の法務担当者が関与するとの回答は多くはなかった（図表6）。しかし今後、研究成果の判断や特許など専門的な吟味が必要になるため、そうした専門性を併せ持つ必要性も増加する。

5．研究者・技術者に対する個別的インセンティブ報酬システムの方向性

研究者技術者の報酬の問題は、特に職務発明における報酬の不明瞭さとして現れる。特許法第35条（職務発明）では社員の発明に対して企業が権利を取得するには「相当な対価」報酬を支払わなければならない、と規定し、また知的財産基本法においても事業者の責務として、相当の対価を支払うように規定しているが、実際には企業への貢献度をどのように反映させるかについてのルールは明確ではない。その底流には、この問題が単に契約上の問題ではなく、終身雇用を前提としたこれまでの雇用慣行のなかで、社員の発明等に対し、その報酬の一部として昇進やその他処遇が考えられていたことがある。今後、これらを全体としてどのように斟酌するかの問題もはらんでいる。すなわち、企業と研究者技術者との関係を新時代にどのように考えていくかの問題である。注目を浴びている味の素の人口甘味料製造特許に関わる問題や中間判決[22]が下された青色発光ダイオードーの問題は、単に発明報酬に関わる契約問題だけでなく、企業と研究者・技術者との関係についても再考を促している。

具体的に、人口甘味料と青色発光ダイオードー[23]の事例で言えば、前者は、中央研究所の幹部、主力生産拠点の東海工場長、取締役、子会社の専務、関連会社の社長などへの昇進等、

21）野瀬正治、2000.7「新時代の個別労使関係と紛争処理」大阪労働、通巻434号、財団法人大阪労働協会
22）H14.9.19 東京地裁 平成13（ワ）17772 特許権 民事訴訟事件
23）過去の報奨金は1000万円のみとしており、今回の訴訟で20億円を請求している。

（図表８）　過去５年間の発明報奨の額（平均）

$n=51$

	5万円未満	5万円以上～10万円未満	10万円以上～30万円未満	30万円以上～50万円未満	50万円以上～70万円未満	70万円以上～100万円未満	100万円以上～100万円未満	500万円以上	無回答・不明
社　数	19	10	8	5	－	－	2	－	7
100.0	37.3	19.6	15.7	9.8	0.0	0.0	3.9	0.0	13.7

日本総研『産業競争力強化に向けた雇用関係の在り方に関する調査研究』02年３月を基に作成

ある意味で日本的報酬を受けた後での権利の帰属や対価の算定をどう判断するかであるし、後者は、定年を待たずに転進し、まさに発明の対価[24]の判断が今後の注目点である。すなわち、日本的雇用慣行をどのように斟酌するかである。

従来わが国では必ずしも職務発明を特別なこととして認識せず、また社員の認識も必ずしも明確ではない状態で包括的に業務を遂行してきた経緯がある。たとえば、発明報奨制度の報奨金の程度を調査結果にみる（図表８）と、５年間の平均[25]で50,000円未満が37.3%、同じく５年間で100,000円未満が56.9%であるなど、対価とはいい難い状況であるが、こうした状況もこれまでの日本的雇用慣行と無縁ではない。

また、調査結果では特許権の帰属を企業内制度において、会社のみに帰属するとする企業が大半（図表９）であるし、今回の青色発光ダイオード判決でも規則の認定について企業側に有利であったことを考えると、前述のとおり報奨金等の額は、研究者技術者へのインセンティブある十分な対価とはいえない。研究者技術者が、特許権の自己への帰属に代わる対価のあり方についてさらに検討を望んだとしてもそれは無理からぬことである。

（図表９）　社内制度上の特許権の帰属

$n=102$

	会社のみに帰属	原則は会社帰属だが、例外的に特定の社員に帰属させることもある	会社と貢献した社員の双方に帰属	貢献した社員に帰属	特に決めていない	無回答・不明
102	73	13	3	1	6	6
100.0	71.6	12.7	2.9	1.0	5.9	5.9

日本総研『産業競争力強化に向けた雇用関係の在り方に関する調査研究』02年３月を基に作成

24）当該発明に関わる報酬は２万円のみとしており、今回の訴訟では発明の対価の一部として20億円を請求している。
25）発明報償の額について過去５年間の支給実績の１件当たりの平均。

こうした研究成果に対するプライオリィや契約的な関係にあまり敏感でない風土は、アメリカにおける日本人研究者の産業スパイ事件での摘発において、日米の知的財産に対する権利認識の差としても指摘[26]されている。そこにはやはり終身雇用における企業と社員の共同体的な意識[27]がある。

このような実態のなかで雇用管理における論点は、詰まるところ利益の調整問題として発生する。すなわち、変化しているとはいっても終身雇用が根強く残るなかで職務発明の対価をどのように調整するかである。典型的な契約社会であれば当事者間の契約に委ねておけばよいが、わが国の雇用慣行は日本的経営のなかで実践されてきた経緯がある。単に契約関係のみの決定では、契約社会における調整機能がわが国では十分に発達していないので、実績がない研究者の報酬額が不当に低くなったり、雇用が不安定になったりする可能性が強い。

わが国のこれまでの慣行（集団的規律）も踏まえると、前述のオーストラリアの事例のように集団的合意をミニマムスタンダードとしてとらえ、それを超える額については、実態を反映させて個別合意による方法で決定するのが合理的である。すなわち、一定額を労働者に対価として保障し、超える部分は企業と個人の個別合意で決定するシステムである。一方、こうしたシステムは経営側[28]からしても、判決の行方（報酬額や賠償額などに対する不安）、報酬額・賠償額の確定までの時間的ロスなど[29]を払拭でき、経営的視点においても合理性が高い。

さて、このような抜本的な改革の他に、短期的には、人事管理制度の状況やわが国の労使関係（根強く残る集団的管理）および調査結果を考え合わせると、複線型人事管理制度（「技術者・研究者に適用する資格・処遇ルールと他の職種の社員に適用する資格・処遇ルールとが異なる雇用管理」）のような分離型ルールにより、研究者技術者のインセンティブを高める取り組みが、今後の研究者技術者の雇用管理の方向性を示している。調査結果に、一律的な雇用管理制度の企業と複線型雇用管理制度の企業を、賃金に関し「本人の研究・開発実績により大半決定されているか否か」を比較する（図表10）と、「複線型制度を採用している企業」では、肯定的回答が否定的回答を上回ったが、逆に同制度を「採用していない企業」では、否定的回答の方が上回っている[30]。

また、実際の処遇管理をみる（図表11）と、従来どおり、昇進、昇格、賃金、賞与、表彰

26) エーザイのシーズ研究所所長は「日本の企業は契約観念がないといわれてきた。今回の事件を契機に意識は高まる」と発言している。（朝日新聞2002年7月6日）
27) 間宏『日本労務管理史研究』お茶の水書房、1978、三戸公『家の論理2　日本的経営の形成』文眞堂、1991、岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977、津田真澂『日本的経営の論理』197
28) 日本知的財産協会「企業と社員の契約や勤務規則にゆだねる制度を」要望している。
29) パチスロ判決における二重構造の矛盾が指摘されている。02年3月東京地裁ではパチスロ機の特許権を侵害しているとして84億円の賠償を命じたが、その後特許庁は特許権が無効であると審判した。
30) 質問は、「貴社の技術者・研究者の賃金は、本人の研究・開発実績により大半決定されていると思いますか。」である。

（図表10）　研究者技術者の賃金は本人の研究開発実績により大半決定されているかについて

			A			B					
			そうである	ややそうである	どちらともいえない	やや違う	違う	無回答・不明	A小計	B小計	差 A－B
		社数 102	3	26	29	19	21	4	29	40	－11
		100.0%	2.9	25.5	28.4	18.6	20.6	3.9	28.4	39.2	－10.8
複線型人事制度	採用している	社数 19	1	9	3	5	1	－	10	6	4
		100.0%	5.3	47.4	15.8	26.3	5.3	－	52.7	31.6	21.1
	採用していない	社数 76	2	17	23	14	20	－	19	34	－15
		100.0%	2.6	22.4	30.3	18.4	26.3	－	25.0	44.7	－19.7
	無回答・不明	社数 7	－	－	3	－	－	4	0	0	0
		100.0%	－	－	42.9	－	－	57.1	0.0	0.0	0.0

日本総研『産業競争力強化に向けた雇用関係の在り方に関する調査研究』02年３月を基に作成

制度などが中心である。個別的管理により研究者技術者のインセンティブを図っているのは相対的に賞与に幾分みることができるが、まだまだ従来の集団的雇用管理が強い。

今後の研究者・技術者に対する個別的インセンティブ報酬システムへの移行を考えると、長期的には研究者技術者の貢献を基に企業と個人が、ミニマムスタンダードをベースに両者で納得のいく合意により対処できるようにするシステムが良いが、短期的には複線型の処遇システムを従来の処遇システムに導入して対応することが必要である。

（図表11）　研究者・技術者のインセンティブ制度として重視されている制度（MA）

	昇進・昇格制度	賃金・賞与制度	退職金制度	報償金制度	社内表彰制度	海外研修・留学制度	兼業の許可届出制度	自由研究援助制度	特許権本人持分制度	社内ベンチャー制度	無回答・不明
社数	56	59	6	40	56	27	－	2	5	7	7
100.0	54.9	57.8	5.9	39.2	54.9	26.5	－	2.0	4.9	6.9	6.9

日本総研『産業競争力強化に向けた雇用関係の在り方に関する調査研究』02年３月を基に作成

6．結　　び

国際競争のなかで、わが国の企業そして産業が、付加価値を核に成長発展するには、その推進役たる研究者・技術者のインセンティブ向上と不満解消が図られなければならない。そのためには、研究者・技術者が高いモチベーションを持って研究や開発に取り組めるような雇用システムの再構築が不可欠である。再構築に際し、研究者技術者へのインセンティブに関する先行研究をみると、必ずしも金銭的報酬だけではなく研究環境の充実などが極めて重要であることが指摘されている。すなわち、研究者技術者の雇用管理システム再構築において留意すべき点は、集団的・画一的な管理のみ（集団的合意の強制のみ）ではなく、個々に多様化した要望を持つ研究者技術者と研究環境や金銭的報酬などについて、個別に協議・調整でき、企業と研究者技術者双方が納得できる調整システムを準備することである。

例えば、オーストラリアでは集団的合意システムが発達しているなか、AWAs システムを導入して個別に合意形成ができるように制度改革を行った。わが国も、労働協約などにより集団的規律が強いが、今後は研究者技術者の個々の状況にあわせて、企業と個別に合意形成ができるシステムを導入して、研究者技術者の欲求や成果に報いることができるようにすることが重要である。併せて研究者技術者が企業と協議する場合、その個人のバックアップシステムを整備することが必要である。

また、短期的には研究者技術者の処遇システムを弾力的に運用できるように、複線型雇用管理など分離型システムを利用して研究者技術者のインセンティブ（含、不満要因の解消）を図ることが必要である。

いずれの取り組みにおいても、創造性を重視した新時代に相応しいわが国の労使間の新たなコンセンサス形成が求められる。すなわち、新時代では集団の平均に研究者技術者を合わせるといった方向ではなく、むしろ、労働組合も含めて研究者技術者個人をサポートするシステムが模索されなければならない。

創造的研究開発が社会発展の原動力となった今、工業化社会を支えた規律・規範のあり方も変化せざるを得ないのである。(02.11.18)

（追記）　産業構造審議会 知的財産政策部会 特許制度小委員会の中間取りまとめ（02年12月19日）における「職務発明に関するアンケート」をみると、使用者と従業員が「相当の対価」について、自由に合意して決められるようにすべきとの解答割合は「賛成」・「条件付賛成」が合わせて約5割と高く、「条件付賛成」における条件は、第1位が「労使が対等に交渉できる環境整備」、第2位「対価算定のガイドライン策定」、第3位「合意の際の組合等（知財部

門・代理人等）のバックアップ」、第4位「最低ラインの法による保障（枠組み策定）」であった。一方、自由な合意に委ねることへの反対理由は、「交渉力の差を考慮した労働者保護の観点」が群を抜いて多かった。

---

i)　調査の方法「産業の競争力強化に向けた雇用関係の在り方」

（1）　調査対象；2002年3月時点で、東証1部、同外国部、同マザーズ、ナスダック・ジャパンに上場している1601社のうち、電話調査により今回調査対象の「研究・技術者」を雇用している企業797社を絞込み、調査を実施した。

（2）　調査方法；郵送による調査票の送付・回収を行った。

（3）　事業所の属性

・業種（n＝102）	建設業15.7%　製造業64.7　運輸・通信業1.0　卸売・小売業，飲食店6.9 金融・保険業2.9　不動産業0.0　サービス業6.9　その他1.0　無回答・不明1.0
・正社員数（n＝102）	1～29人2.0%　30～99人2.9　100～299人5.9%　300～999人21.6 1000人以上67.6

（4）　調査項目。1)人材流動化　①採用 ②退職 ③スピンアウト　2)組織人事管理 ①企業風土 ②モラール管理 ③人事処遇制度 ④インセンティブ管理 ⑤特許権およびノウハウ等の管理　3)教育訓練制度　4)トラブル調整　5)政策要望　6)属性

（5）　実施時期；平成14年3月

（6）　回収状況：配付数797、有効回答数102（12.8%）

ii)　調査の方法「大阪府個別労使紛争処理の実態調査」

本調査は、99年12月に筆者が大阪府労働部労働政策課の客員研究員として企画・設計し、大阪府労働部労働政策課が「集団的・個別労使紛争の状況およびその解決方法の実態調査」（事業所調査、従業員調査、労働組合調査、中間管理職調査）として実施した。事業所調査、従業員調査については以下のとおり。

（1）　事業所調査

・調査対象：日本標準産業分類の7大産業に属する大阪府内の常用雇用者30人規模以上の民営事業所

・調査方法：平成8年事業所・企業統計調査の事業所名簿の中から、事業所常用雇用者規模ごとに抽出数を決めて抽出し、事業所アンケート票を郵送により送付・回収

・実施時期：平成11年12月

・回答状況：発送　3,500事業所。回答　713事業所（20.4%）

（2） 事業所の属性

・業種（n＝713）	建設業 12.2% 製造業 45.0 運輸・通信業 11.2 卸売・小売業、飲食店 21.9 金融・保険業 2.8 不動産業 0.8 サービス業 5.2 その他 0.8
・正社員数（n＝713）	1～29 人 5.2% 30～99 人 16.0 100～299 人 28.6% 300～999 人 21.0 1000 人以上 29.0 無回答・不明 0.1

（3） 従業員調査

・調査対象：事業所調査の対象となった事業所で働く従業員

・調査方法：事業所調査の対象事業所に従業員アンケート票を各1部送付し、当該事業所から従業員に配布してもらい、回答は従業員から直接郵送により回収

・調査時点：平成11年12月1日

・回答状況：発送 3,500人。回答 623人（17.8%）

（4） 従業員の属性

・性別（n＝623）	男性 81.9% 女性 18.0 無回答・不明 0.2
・年齢（n＝623）	10 代 0.3% 20 代 20.1 30 代 36.9 40 代 25.0 50 代 15.7 60 代以上 1.8 無回答・不明 0.2
・雇用形態（n＝623）	正社員 98.2% パート労働者 0.3 嘱託・契約社員 0.3 派遣労働者 0.0 その他 0.3 無回答・不明 0.8
・役職（n＝623）	係員（役職なし）40.1% 主任・係長 35.5 課長 15.2 部長以上 7.2 無回答・不明 1.9
・業種（n＝623）	建設業 14.0% 製造業 43.2 運輸・通信業 8.7 卸売・小売業、飲食店 19.7 金融・保険業 3.4 不動産業 1.0 サービス業 5.9 その他 4.0 無回答・不明 0.2

参考文献

石田英夫 編著、2002、『研究開発人材のマネジメント』慶応義塾大学出版会

株式会社日本総合研究所、2002、『産業競争力強化に向けた雇用関係の在り方に関する調査研究』

野瀬正治・河野俊明、2002、『新時代の労働と地域経済』関西学院大学出版会

野瀬正治、2001「大阪府個別労使紛争処理の実態調査」『労働社会学研究 3』日本労働社会学会

Australian Council of Trade Unions, 1996, *The Need For Fairness In The Workplace*, Australia.

Office of the Employment Advocate, 2001, *Annual Report 2000-2001*, Australia.

Office of the Employment Advocate, 2001, *AWA Employee Attitude Survey 2001*, Australia.