

研究開発と発明について思うこと

原 嶋 孝 一*



企業にとって、研究開発テーマの選定は非常に重要である。テーマ設定の基準は大きく3つのカテゴリに分かれる。第1の選定基準は、市場のメガトレンドを予測し、先回りした研究テーマの設定である。将来必要になると予測される技術を開発しないと、現在の事業の先行きが不透明となってしまふと同時に、顧客を失ってしまう。したがって、他社に先駆けて新しい技術を研究し、製品を開発しなければならない。第2は、蓄積された保有技術から、技術の水平展開や発展により新しい製品ジャンルへの進出を目的として、事業化できそうな分野を切り出しての研究テーマの設定である。第3は、現在の市場でもなく、また、自社の蓄積技術とも全く関係ない技術や製品分野での研究を試みようとして設定する場合である。

いずれの場合も、個々の研究開発ステップにおいて、自社にとって有益な技術はキチンと特許として権利化していくことが重要であり、中でも、第3の選定基準の研究開発テーマで創出された発明は特許としての価値をより大きくし得る可能性が大きいと想定される。

研究開発を管理するとは、成果の管理ではなく、いかに研究開発環境を整えていくかにある。膨大な研究開発費を投入し事業化の多大なリスクを負っているにもかかわらず、研究管理は成果管理ではないと言うと奇異に思うかもしれないが、研究に必要な環境を整え、開発のスピードアップやブレークスルーに必要な創造性を引き出すことが研究開発のマネジメントであると考えている。

そもそも研究開発と言うのは、今まで誰もやったことが無い、経験したことが無い事象や分野への挑戦であり、そこにひらめきが必要であり、一歩でも技術が進歩すれば良いと楽観視するくらいの度量が必要だと思っている。そこに、新しいものを創造していく（クリエイティビティ）源があり、研究開発者の活性化を促し、ひいては優れた技術成果が出てくるのであり、ひらめきを特許化していくことが重要であると考えている。クリエイティビティが、すなわち、発明の価値であるかということこれは言い過ぎであり、発明の価値は事業展開された結果で評価されるものである。その実用化にはさまざまなリスクを覚悟での社内関係部署の多大な協力とある意味での僥倖が必要である。

研究開発者といえども、事業を意識しない研究はうまくいかず、場合によっては製造から量産にいたる過程までずっとフォローしていける人の育成が重要である。1990年以前では、研究開発には少なからず手本となる先行文献等があり、研究開発者は技術改良の結果を学会発表したり特許化したりしてそれなりの存在感があったが、1990年代に入るとどの道を進むべきかを企業または研究開発者が自

* 富士電機ホールディングス株式会社 取締役シニアエグゼクティブオフィサー Koichi HARASHIMA

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ら決断せざるを得なくなってきた。この状況を打開するため、本当の意味で創造的な新しい研究開発に取り組み、個人のクリエイティビティで画期的な成果を生み出す人たちを育成することが必要となってきた。研究開発とは本来、個人的な創造力によって生み出されるもので、年齢や社歴とは無関係なものであると考えている。いずれにしても、研究開発者にクリエイティビティを発揮させる環境を整備することが重要であり、研究開発者に事業とはどういうことかをきちんと理解させ、既存技術の延長ではなく全く新しいアイデアやアプローチで考えさせる高い目標を与えること、研究開発者に制限を与えるのではなく研究開発者が持っている制限を取り除いてやること等が重要である。研究開発は個人のクリエイティビティに依存するものであり、ロジカルシンキングがきちんと出来るエースと言われる人が何人いるかで勝負するものである。どんなに専門知識が深くても、取り組み方がロジカルでなければその研究開発は絶対にうまくいかない。クリエイティビティとはそんなものであると考えている。

今、特許法35条に規定する発明の対価をめぐる多くの裁判が進行している。中でも、青色発光ダイオード特許をめぐる裁判（高裁）でこの年明けに和解という意外な形での決着を見たことについてはまだ記憶に新しい。企業として、事業に貢献した特許発明者に褒賞金を払うこと自体問題がなく、むしろ積極的に発明提案を奨励すべきであると考えている。問題は、評価をどのようなレベルにどのような考え方で設定するかである。その意味でも、研究開発の現場、開発された技術等の製品化や事業化の現場、営業の展開の現場にまで踏み込んだ上での事業とは何か、事業に貢献しているとはどういうことかといった検討が司法でも十分に行われ、誰もが納得できるストーリーでの判決を期待したのは尚早であったろうか。

昨年、特許法第35条（発明の対価）が改定され一歩前進したとは言え、紛争リスク管理の面から十分であるとは思えない。ある程度の想定リスク内に予見される調和ある判決の積み重ねや特許法のさらなる改善の検討を希望するものである。