

## 表彰制度を考える

齋藤 和可\*



企業における表彰制度は、従業員がなしてきた成果に対して、報奨するとともに、従業員のやる気を引き出し、企業の次なる活力に結び付けていくためのものと考ええる。

このような観点から表彰制度を眺めてみた場合、あるべき表彰制度を構築する上で、二つの課題が見えてくる。

一つは、特許法35条の職務発明に基づく発明者の表彰にまつわる問題である。発明者個人の新たな着想が、新製品・新技術の源泉であることに異論はないが、当初のアイデアがそのままストレートに新製品に結びつく例は、稀であろう。研究開発部門、製造部門、営業部門等多くの人との係わりを通じてアイデアが具体化し、それが会社の事業方針に載せられ、相当な資金と労力を注入した結果、事業化が図られる。果たして、一人の発明者のみの表彰では公平感が保てないであろう。

この発明者表彰を補完する上で、アイデアの発生から収益を上げるまでの一連のプロセスにおける関与部門の従業員の貢献度を測り、同じく表彰制度に載せていくことが必要である。勿論関与者全てに発明者同様に対価を支払えということではなく、企業それぞれの表彰制度で顕彰すればよいことであって、必ずしも金銭の支払に拘ることはない。要は、関与した従業員にいかにインセンティブを与えられるかということである。

当社にあっても、制度としては、発明表彰、製造現場での技術開発業務に関する表彰、営業部門の表彰、そして本社部門を中心とする事務系従業員を対象とする業務改革・改善に関する表彰と会社業務全般を網羅する表彰規定が制定されている。しかしながら、発明表彰、開発表彰を除くと、職場功労者に対する褒賞的な意味合いが強く、従業員の成果を客観的に評価した上での表彰とは言い難い。特に、営業マンの販売活動やユーザーニーズの収集・分析に係る成果の評価が今後の検討課題と認識している。

二つ目の課題としては、真に表彰すべき者が選定されているかどうかの問題である。

特許発明については、知財部門を通じて出願され、ここで発明者の認定が行われて公報に記載される（かつてあったような発明者の上司や、単なる実験を行った者が共同発明者に加わる例は少なくなっているはずである）以上、表彰対象者の認定は容易である。むしろ、ここでの問題は、当該発明が、真に技術・製品開発に寄与した発明であるか？当該発明以外に、漏れている発明はないか？であり、

\* 双葉電子工業株式会社 常務取締役業務管理部長 Kazuyoshi SAITO

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

成果とその基となる発明との因果関係の正確な把握が必要であろう。

一方、企業内表彰としての現場での技術開発や、業務改革表彰での対象者の認定は、なかなか難しい。当社の例で恐縮ではあるが、毎年表彰時期に議論されるのは、グループ単位、あるいは職場単位での表彰案件の扱いである。勿論グループの共同作業の結果としての成果は、当然ありうる。しかしながら、特定製品・テーマに関する開発、あるいは改革業務については、中心になってアイデアを出し、推進した者がいるはずであり、表彰する側としては、その者を顕彰することが、インセンティブの付与に結びつくものと考えられる。これに対し、推薦する側としては、成果に対しては「皆で喜びを分かちあおう」式の日本的情緒が働き、開発業務の中心的人物に絞り込んでの推薦は、なし難いようである。成果を出すに至った発想の過程（なぜそう考え、どう行動したか）を明らかにし、開発乃至は改革に加わったメンバーの役割を詰めて行けば、自ずと真に表彰すべき者は誰かが明らかになるが、表彰事務局にそれを課すのは、実務上負担が大きすぎる。当社としても今後の検討課題である。

冒頭に記載したように、いずれにしろ表彰制度は、従業員のやる気の向上、会社業務への参画意識に資するものでなければならない。給与の一部となる、あるいは給与体系をゆがめるような報奨金の支払いは、避けるべきであり、従業員の処遇は、本人の能力やその職務・職位に応じた業績に基づき企業それぞれが持つ人事評価・考課制度によるべきである。

ともあれ、従業員全てが満足する表彰制度を作ることは、困難ではあろうが、従業員の意識、企業を巡る環境変化に柔軟に対応し、透明、公平な表彰を模索する努力を怠らないことが肝要と考える。

最後に、ある社外表彰式のパーティーに出席した当社従業員の感想を書かせていただく。

「この表彰を受賞して、自分が会社で何をしているかを家族に話す良い機会になった。家族に自慢することができた。」と受賞の喜びを語っていた。この賞は、立食パーティーはあるものの、賞状と楯のみで、金銭的な副賞はない。もちろん名誉だけで済むものではないが、そこには受賞者の真の喜びを感じ取ることができた。