

知財組織における複業人材マネジメント

マネジメント第1委員会
第3小委員会*

抄 録 複業制度を採用していない、または、制度はあるものの殆ど利用されていないという会社は多い。一方で、政府の強力な推進により複業解禁の流れが加速しており、いずれの会社においても突然に、複業制度の本格運用を余儀なくされる可能性がある。知財組織としては、複業の可否判断や複業人材のマネジメントを行わなければならない状況に備えて、複業に対する考え方や運用方法について検討しておくべきであろう。本研究では、知財人材の複業における特有の問題として、特許権等の万人に対して主張可能な権利を作り出すという知財業務の特性から生じる利益相反問題を取り上げ、この問題を含めた複業のデメリットに対する対応策を提案する。その上で、知財組織にとって複業のメリットを大きくするための方策を提案する。

目 次

1. はじめに
2. 複業に関わる課題
 2. 1 複業のメリットとデメリットの整理
 2. 2 問題認識
 2. 3 ヒアリング結果
 2. 4 知財人材特有の複業に関わる課題
 2. 5 知財人材の複業によるメリット
3. 知財組織の備え
 3. 1 複業の可否判断の考え方
 3. 2 複業決定まで：アウトバウンド
 3. 3 複業決定まで：インバウンド
 3. 4 複業開始前後における留意点
 3. 5 社内複業
4. まとめ
5. おわりに

1. はじめに

(1) 複業制度採用企業の増加

複業が本格的に運用されている、という企業はまだ多くはない。リクルートキャリア社の2019年の調査によれば¹⁾、複業を「推進」していると回答した企業は全体の4.4%にとどまっ

ている。一方で、その2年前の同調査では、0.3%に過ぎなかった²⁾ことからすれば、増加傾向にあるとは言えそうである。

また、後述する政府の強力な推進により、さらには今般の新型コロナウイルス感染症(COVID-19)禍に伴う労働環境や意識の変化により、複業推進企業のさらなる増加が誘発される可能性もある。決して他人事とは言っておられない状況である。

なお、本論説では、異なる組織で同時期に複数の業務を遂行することを意味する用語として「複業」を用いている。複数の業務間に主と副が存在する「副業」と、会社に勤務しながら個人で事業を営む場合のように事業性の高さを前提とする「兼業」のいずれをも含む概念である。

(2) 政府の推進

2017年3月、政府主導で策定された「働き方改革実行計画³⁾」において、イノベーション創

* 2019年度 The Third Subcommittee, The First Management Committee

出や個人の能力発揮による生産性向上の手段として、複業推進の方針が打ち出された。

2018年1月、これを受ける形で厚生労働省は、「副業・兼業の促進に関するガイドライン⁴⁾」を発行した。この中で、「労働時間以外の時間をどのように利用するかは基本的には労働者の自由」であり、特定の場合に限り制限が許されるという、これまで裁判例⁵⁾で示されてきた考えを確認している。同時に、「モデル就業規則」を改訂し⁶⁾、会社の許可を得た場合にのみ複業ができる形から、限定列举した事由に該当する場合にのみ複業を制限できる形に改めている。

なお、同規則における複業制限事由は以下の4つである。(モデル就業規則68条第2項⁷⁾)

- ① 労務提供上の支障がある場合
- ② 企業秘密が漏洩する場合
- ③ 会社の名誉や信用を損なう行為や、信頼関係を破壊する行為がある場合
- ④ 競業により、企業の利益を害する場合

以上のような政府による複業の普及促進の動きの中、これに呼応する形で各企業が複業制度を導入および活用し始めているようである。

(3) 知財組織としての複業への備え

上述のように、複業制度の活用は世の流れであり、ある日突然人事部門等から「当社でも複業制度を導入する」と宣言されることは大いにあり得る。実際、当小委員会のメンバーが本調査研究の活動中に経験したことでもある。

知財組織としては、複業制度採用に当たって人事部門から展開されるであろう一般的な運用基準を、現場にあった形で円滑に運用できるように、知財人材特有の課題をあらかじめ想定し備えておくことが重要であると考えられる。これによって、複業のメリットをいち早く、そして最大限享受できるであろう。

本論説では、複業の一般的なメリットとデメ

リットを整理した上で、知財人材特有の課題と運用上の留意点について論じる。

2. 複業に関わる課題

2.1 複業のメリットとデメリットの整理

本論説では、複業の形態として、以下の2つに分類して検討を行う。

- ① アウトバウンド：社内から社外へ複業者を送り出す場合
- ② インバウンド：社外から社内へ複業者を受け入れる場合

先の厚生労働省の資料^{4), 7)}及び経済産業省の「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業研究会提言⁸⁾」を基に、複業の一般的なメリット・デメリットを、これら2つの形態ごとに整理して表1にまとめた。

表1 複業の形態ごとのメリット・デメリット

形態	メリット	デメリット
アウトバウンド	●人材育成 ●人材流出防止	●人材流出
共通	●異文化導入 ●イノベーション促進 ●企業イメージ向上	●情報漏洩 ●利益相反 ●自社業務への支障 ●労務管理の負荷・リスク
インバウンド	●経営資源の獲得 ●人材獲得	

以下、表1内の各項目について解説する。

(1) メリット

- ・人材育成：社内では得られない経験によって、人材のスキルや知見が増えること。
- ・人材流出防止：社外で働くニーズが複業によって満たされたり、社外の現実を複業で知ったりすることで、社員の退職が抑制・防止できること。
- ・異文化導入：社外の文化や規範、考え方を社

内に取り入れて改革・改善がなされること。

- ・イノベーション促進：社内外の知見や考え方の融合によって新たな技術や事業，企業文化が生み出されること。
- ・企業イメージ向上：複業推進をしている先進的で働きやすい企業であると世間に認識してもらうこと。
- ・経営資源の獲得：社外人脈等の経営に資する資源が獲得できること。
- ・人材獲得：採用の幅の広がりにより，複業だからこそ採用できる人材を獲得できること。

(2) デメリット

- ・人材流出：複業先でやっていける自信を持ったり，複業先に専任した方が良いと判断したりすることで，退職してしまうこと。メリットの「人材流出防止」とは表裏一体である。
- ・情報漏洩：秘密情報が洩れること。自社情報が複業先に漏れることだけでなく，複業先の秘密情報が洩れて自社に入ってきてしまうこと（情報汚染）も含むものとする。
- ・利益相反：複業先の利益を図った結果，自社の利益を害することになること。競業による自社利益棄損行為を含む。
- ・自社業務への支障：長時間労働による心身への影響や複業先への過度な注力によって，自社業務がおろそかになること。
- ・労務管理の負荷・リスク：複業に伴う労働時間管理，業務管理，健康管理等の負荷。さらには，法令違反のリスク。

2.2 問題認識

当小委員会でこのメリットとデメリットを検討し始めた際，デメリットがあまりに大きく感じられ，これらを解決して複業制度を運用していくことが可能なのかが大いに疑問であった。特に、「労務管理の負荷・リスク」と「情報漏洩」の問題解決が困難に見えた。

労務管理に関しては，(1) 複業先と合算した労働時間管理（労働基準法38条），(2) 割増賃金の複業先との分担，(3) 労働災害対応 (4) 雇用保険・社会保険の取り扱い，(5) 健康管理等が問題として挙げられる。複業先との調整が発生しそうな問題の解決策が気になるところである。

情報漏洩については，「漏洩しないように」と複業者に対して注意を与えるだけで済むのか。機密に当たる経営情報や技術情報に接することの多い知財組織の人間としては気になるところである。

そこで，複業制度を積極的に活用している企業にヒアリングを行い，これらの問題への対応策を聞くとともに，知財人材特有の課題について抽出を試みることにした。

2.3 ヒアリング結果

(1) 総論

複業制度の積極的活用を広報している6社の人事部門の方に対してヒアリングを実施した。

結果として，いずれの会社も，先にデメリットとして挙げた項目のいずれも大きな問題として捉えておらず，複業制度を導入したことのメリットがデメリットを大きく上回るという共通した認識であった。

また，職種ごとに運用を異ならせている事例は確認できず，残念ながら，知財人材の複業に特有の課題の抽出には至らなかった。

(2) デメリット

1) 労務管理の負荷・リスク

先述したような労務管理の問題を嫌ってか，クラウドソーシング等を利用した業務請負や個人事業主としての複業は認めているものの，複業先との雇用契約を伴う複業は認めていない会社が多い。

一方で，雇用契約を伴う複業を認めている会

社はいずれも、複業者の自己申告をベースに労働時間管理を行っていた。これは、先の厚生労働省のガイドライン⁴⁾に則った運用である。また、割増賃金の分担等、複業先との調整が必要なことについては、あらかじめ複業者本人に基本的な条件を複業先に宣言させること、必要に応じて人事同士であらかじめ話し合いを行うこと、で対応しているとのことであった。手間暇は掛かるもののできないことではない、とのことである。

なお、本ヒアリング終了後の2020年7月3日に、各社のこのような運用を後押しする政府方針が未来投資会議から発表された⁹⁾。労働時間に関する自己申告に虚偽や漏れがあっても、会社の責任を問わないとするものである。

2) 情報漏洩

「情報漏洩は、複業によって生じる問題ではない」というのが、各社の共通認識であった。複業で情報が漏れるとすれば、それは複業以前のそもそもの情報管理の問題であるということである。

3) その他のデメリット

競業等の「利益相反」の可能性については、複業開始前及び複業中にも継続してチェックを行うことで対応しているところが殆どであった。一方で、チェック体制を設けずに複業者本人の判断に任せているところもあった。

「自社業務への支障」に関しては、個人の向き不向きの問題に帰着するとの意見が多かった。時間管理や頭の切り替えが苦手な人は、複業に向かないとのことである。

(3) メリット

1) 人材育成、異文化導入

デメリットを上回るメリットがあるというのが、各社共通の認識であるが、多くの会社で、「人材育成」と「異文化導入」を最大のメリットとして挙げていた。

一般に、自社と複業先の業務が近いほど、これらのメリット、すなわち自社に持ち帰るものが大きくなりやすいが、その分情報漏洩や利益相反のリスクは高まる。それでもメリットを重視し、「同業との複業を禁止するのはもったいない」というコメントもあった。

さらには、複業制度の開始時には、複業者の所属組織で不満が出ることが多いが、その複業者が複業の成果を組織に還元し始めることで、複業を積極的に推進していこうという風土に変わっていく傾向があるという話も聞くことができた。複業のメリットは、複業者の所属組織においても実感できるようである。

2) その他のメリット

あるヒアリング先会社の業界では、有能な人材の採用にはもはや複業の許可が不可欠であるとして、「人材獲得」を大きなメリットとして挙げていたところもあった。

(4) 職種や業務による違い

知財人材特有の課題抽出のため、各社には、知財に限らず法務や企画等を例に挙げ、複業者の職種や担当業務によって複業の可否判断や運用が異なることがあるのかを確認した。これに対しては、ヒアリング先すべての会社が、職種や業務によって異なる判断・運用をすることは無い、との回答であった。

一方で、複業可否の判断プロセスを有する会社はいずれも、競業等の「利益相反」の問題の生じる可能性を人事部門や所属組織で個別具体的に判断し対応することにしてきた。

結果として、個別具体的な判断の中に埋もれているのかもしれないが、知財人材特有の課題を明確に意識した対応をしているところは無かった。

2. 4 知財人材特有の複業に関わる課題

個別具体的な判断に備えて、知財組織として

は、知財人材だからこそ生じる問題を可能な限り把握しておく必要があると思われる。そこで、先のヒアリング結果も参考にした上で、問題になりそうな具体事例を小委員会内の議論で想定するというアプローチにより、知財人材の複業特有の課題を以下のように整理した。

結果として、知財人材の複業においては、特に「利益相反」の観点からリスクを検討し対応する必要があるというのが当小委員会の課題認識である。

(1) 良識では解決できない利益相反

自社または複業先的一方で特許出願や権利化業務を行う場合、他方の技術や事業計画等の未公開情報を知った上で、特許権の権利範囲を定めるということが生じ得る。この場合、知ってしまった未公開の技術や想定製品／サービスをその権利範囲から除外しても、逆に含めるようにしても、いずれか一方に対する利益相反行為になり得る。複数業務が同時進行するという複業の特性上、このような問題が複業中の知識の更新に伴って継続的に発生し得るのが最大の問題である。

そして、これは、本人の良識では解決しようがない。知ってしまった情報を忘れて権利範囲を定めることはできないからである。

なお、このような問題は、特許出願／権利化業務だけでなく、知財権のライセンス契約業務等、その結果が対外的に影響を及ぼす業務であれば生じ得る。逆に、先行技術調査や知財事務等、結果が社内に閉じる業務であれば、このような問題は生じ難いであろう。

(2) 利益相反行為が生じやすい

一般に知財人材は、技術者と比較して広い範囲の技術に携わることになる。結果として、自社での業務と複業先での業務の両者に共通する技術範囲も広くなり、先述したような利益相反

が生じやすいという問題がある。

(3) 利益相反行為が発覚しやすい

意図的ではなかったとしても、利益相反行為の結果として作り出された特許権や意匠権の内容は公開されるので、後に複業先に見咎められ、紛争に発展することがあり得る。

2. 5 知財人材の複業によるメリット

知財人材だからこそ生じる問題とは逆に、知財人材であるからこそ享受しやすい知財人材の複業特有のメリットもあろう。

知財人材の複業においては、一般的なメリットのうち、「人材育成」「人材獲得」「異文化導入」の3つが主なメリットになると考えられる。

「人材育成」に関しては、知財人材には高度な専門性が求められるため、担当業務が固定化され、経験の幅が狭くなりがちである。複業活用により、自社では得られない経験を得ることで、業務スキルが広がったり深まったりすることが期待できる。

「人材獲得」に関しては、近年、知財人材に必要な知識・スキルは拡大しているが、人材育成や一般採用での調達には時間的にもコスト的にも容易でない。複業活用により、自社内や一般採用では調達できないような人材の獲得が期待できる。

「異文化導入」に関しては、知財組織は各社特有の文化を形成しており、ガラパゴス化に陥りがちである。複業活用により、自社と複業先の違いにより得られた気づきが、自社風土や業務運営の改善や変革につながることを期待できる。

これらのメリットは、複業先でも知財業務に携わることで、より大きくなると考える。知財業務の内容は業界や会社により特色があり、権利化が業務の中心となる会社、特許権以外の知財が業務の中心となる会社、訴訟が多く行われる会社など様々である。同じ知財業務であって

も、自社では経験できない業務を経験することによって得られるものは大きいであろう。そして、同じ知財業務であるからこそ、複業先で得られたスキルや考え方のほとんどを、自社の業務に持ち帰って活かすことができる。

3. 知財組織の備え

複業制度が採用された場合、既に複業制度を活用している企業の多くにおいてそうであるように、知財組織は現場組織として、複業の可否について個別具体的な事情に応じた判断やコメントを求められることが想定される。また、複業制度開始となれば、複業人材を含む組織をマネジメントしていかなければならない。

知財人材の複業においては、どのような点に留意すべきだろうか。

本章ではまず、表1に示したメリット・デメリットを踏まえて、複業の可否決定までに考慮すべき点について、「アウトバウンド」と「インバウンド」に分けて論じる(3. 1~3. 3節)。

次に、知財組織が複業者を抱えることとなった場合に、複業の開始前後に組織運営や人材マネジメントにおいて留意すべき点を、「アウトバウンド」と「インバウンド」をまとめて論じる(3. 4節)。

最後に、複業の選択肢として、社内において複数業務に従事する「社内複業」について述べる(3. 5節)。

3. 1 複業の可否判断の考え方

複業の可否判断は、就業規則に規定された条件に合致するか否かの判断であるが、その条件は多くの会社で厚生労働省のモデル就業規則⁶⁾に列挙された制限事由、すなわち「本業への影響」「情報漏洩」「信用／信頼の棄損」「競業による会社利益の棄損」を言い換えたものになっている。

このうちで、知財人材の複業可否判断におい

て特に注意すべきと考えられる、「競業による会社利益の棄損」を含む「利益相反」リスクについて以下に論じる。

なお、具体的な判断基準は各社の考え方によるので、例えば競業の範囲を広く定義するなどして複業を困難にすることも、逆に狭くして容易にすることも可能であろう。そこで、ここでは可否判断の境界について述べるのではなく、可否判断の際に考慮すべきリスクの要素とその考え方について述べる。

(1) 利益相反リスク判断における3つの要素

知財人材の複業において、2. 4節で述べた「利益相反」が生じるのは、自社と複業先との間で、知財権の対象となる製品やサービス、すなわち(1) 事業に関連性があり、且つそれらに採用される(2) 技術に関連性がある場合である。さらには、複業者の業務が、自社と複業先との間に権利や義務を生じさせるような(3) 対外的な影響がある場合に限られる。そして、(1) 事業の関連性、(2) 技術の関連性、(3) 業務の対外的影響度の3つの要素を考え、それぞれのリスクの大きさを掛け合わせることで、図1に示すように最終的な利益相反リスクを見積もれると考えられる。

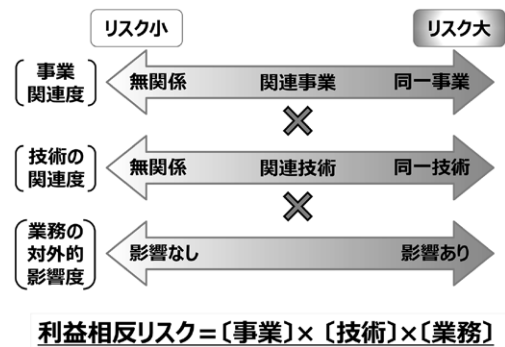


図1 利益相反リスクの3要素

ここで、(1) 事業の関連性は、一般に「競業」の可能性として判断されているものと類似するが微妙に異なる。というのも、先述の利益相反

行為は、製品またはサービスが、お互いの知財権の対象となる程度に関連すれば発生し得るので、直接的な競業関係になくとも生じ得るからである。例えば、パートナー企業との間でも生じ得るであろうと考えられ、その意味で「競業」よりも広い範囲の関連性である。なお、バリューチェーンやサプライチェーンの中で近い部分を担っている企業ほど「事業」の関連性が高く、利益相反リスクが高いと考えられる。

さらに、(2) 技術の関連性があれば、想定外の製品やサービスに採用された場合等、事業上の関係は薄くともこの利益相反は生じ得る。そして、知財人材の関与する技術領域は広く、その関連性を有する範囲も技術者に比べて広がる。なお、製品やサービスにおける同一技術の採用割合が高いほど、技術の関連性が高く、利益相反リスクが高いと考えられる。

ここで、単に事業や技術で関連しただけからといってやみくもに複業を禁止すると、多くの事業や多くの技術を扱う大企業では知財人材の複業を一切認めない、ということになりかねない。そうではなく、業務の結果が社内に閉じており、複業先との間の権利義務関係に影響を与える可能性が低い、すなわち(3) 業務の対外的影響度が低ければ、全体的な利益相反のリスクは小さくなることに留意して、これら3つの要素を総合的に判断するべきであると考え。逆に、複業先との間の権利義務関係を作る可能性とその結果生じる影響度が大きい業務ほど、リスクが高いと考えられる。

ところで、当小委員会の総意として、なるべく複業を制限しようとする方向での判断は、複業のメリットを考えると非常に勿体ないと考える。知財組織としては、複業の可否判断は緩く柔軟性を持たせつつ、3. 4節に後述する複業開始前後における各種対策でリスクを減らす対応を行うことを推奨したい。

3. 2 複業決定まで：アウトバウンド

知財人材を社外へ送り出す「アウトバウンド」の形態における複業決定までの知財組織の対応について、以下に整理する。

(1) 複業決定までの知財組織の関わり方

アウトバウンドの複業形態は、組織メンバーによる申請等の意思表示が起点になるため、知財組織としては受動的な対応になる。ここで、複業が決定するまでのプロセスにおいて、知財組織の複業に対する関わり方として想定されるパターンは、以下の3つがあると考えられる。知財組織側の自由度が少ない順に列挙する。

1) 複業前提・複業先確定

複業希望者が提出した複業申請に対して、対応を求められるパターンである。複業制度採用の際には最も多く生じるパターンと考えられる。

この場合、申請者は、複業をすることも複業先もすでに決めている状態であり、知財組織としてはその可否判断とコメント程度しかできないと考えられる。

2) 複業前提・複業先未定

複業を希望するメンバーから、複業の是非や複業先に関する相談を受けるパターンである。この場合、本人の適性や希望を踏まえて、本人にとっても知財組織にとってもメリットを大きくデメリットを小さくするような複業先に誘導することが可能である。

3) 複業未定・複業先未定

社内で置かれた状況に対する疑問や不満を有してはいるものの、未だ具体的に複業を考えているわけではないメンバーからの相談を受けるパターンであり、疑問や不満の内容によっては、複業が解決策の一つとなり得るパターンである。不満の解消につながらない場合には、そのメンバーの異動や退職につながる可能性もあるので、複業も選択肢の一つとしつつ本人及び組

織の双方にとってよいと思える方向に誘導することが重要であろう。

以上の3つのパターンを想定した上で、複業の可否判断および適切な複業先への誘導を検討する際の基本的な考え方を図2に示す。就業規則違反（言い換えれば、厚生労働省モデル就業規則に列挙された制限事由に合致）と判断すべき問題が生じるリスクが大きい場合には複業を認めないが、リスクが小さい場合には、組織としてのメリットが小さくても複業を認めることになろう。本人にその希望があり、就業規則に違反するといえるほどのリスクが無いからである。しかしながら、可能な限り、リスクが小さくなる方向、そして複業者、知財組織、双方のメリットが大きくなる方向（図2の右上）へ誘導することが望ましい。このような誘導により、もともと複業不可の判断であった事案が、複業可に移行するケースもあると思われる。

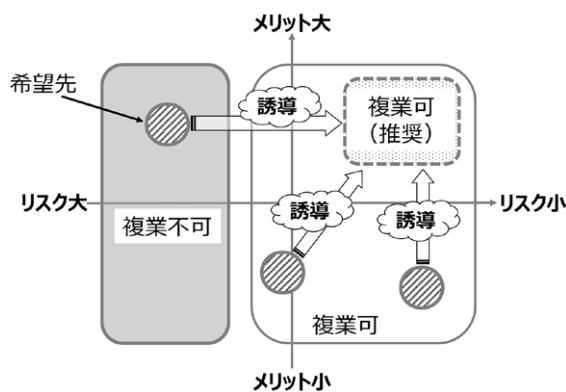


図2 アウトバウンド複業活用

以下、1)「複業前提・複業先確定」の場合の具体的な可否判断と、2)「複業前提・複業先未定」および3)「複業未定・複業先未定」の場合の対応すなわち誘導の具体事例について述べる。

(2) アウトバウンドの可否判断の具体例

前述のとおり、複業の可否判断は就業規則違

反に対するリスク判断である。ここでは、アウトバウンドの複業希望者が希望する企業・業務での複業の可否判断、特に知財人材の場合に注意すべき利益相反リスクの判断において留意すべき事項について、複業先企業の類型ごとに述べる。

1) 高リスク：競合企業

まず、競合企業での複業を取り上げる。図1で取り上げた3要素で言えば、「事業」と「技術」の要素において自社と重複が多く利益相反リスクが高くなるパターンである。

一般には、複業先が競合企業というだけで、複業を禁止するケースが多いであろう。

しかしながら、「業務」によっては、自社利益を棄損しない、すなわち利益相反リスクがない、ということはある。例えば、競合企業でWebサイトの翻訳を行うなど、自社への影響が考えられない場合である。モデル就業規則⁷⁾でも、競業を一律に複業制限事由とせず、「競業により、企業の利益を害する場合」に限っていることの趣旨に立ち返った判断を行うべきである。

2) 中リスク：事業または技術の関連性が低いとは言えない会社

次に、「事業」または「技術」の少なくとも一方の関連性が低いとは言えない企業を想定する。

この場合、未公開情報に基づき一方の将来製品や将来技術を想定した権利を他方で作ってしまうという可能性を想定すれば、もちろんリスクが無いとは言えない。しかしながら一律に不可とせず、複業希望者の自社及び複業先での「業務」を前提に、どのような利益相反行為が想定されるかを具体的に検討した上で判断すべきである。

例えば、複業先で、知財にも技術にも事業計画にも関わらなければ、ほとんどの場合リスクは低いであろう。複業先で知財業務を行う場合であっても、先行技術調査や知財システム運用等、対外的な影響度が低く、リスクの低い業務

もある。また、対外的影響度の高い特許出願業務を行う場合であっても、複業先での担当事業や技術が限定される場合などは、比較的风险は低くなるであろう。

ところで、多くの事業や技術に関与する大企業の場合、このタイプの複業を一律に禁止すると、実質的に複業は不可能になってしまう。

従業員の権利を不当に制限しないためにも、また、組織として複業のメリットを享受するためにも、3. 4節に後述するリスク低減策を踏まえ、弾力的な運用を行っていくことが望ましいと考える。

3) 低リスク：技術および技術の関連性が低い企業

最後に、「事業」でも「技術」でも関連性が低く、さらに業務の対外的影響度を考慮しても利益相反リスクが低いと考えられる企業の場合はどうであろうか。

この場合、利益相反の観点からは、一般的に複業を認める方向の判断となる。

一方で、将来の事業や技術の予測可能性が問題となる場合があることに留意すべきである。複業判断時に得られている情報では、「事業」および「技術」の関連性が低いと判断したとしても、実は自社と同じ事業の開始を検討しているかもしれない。また、同一技術を採用する方向に進むかもしれない。

他の類型でも同様ではあるが、複業の可否判断は、複業開始前に一度行って終わりにするのではなく、複業開始後においても継続的に見直し判断及び対応ができるように運用していくべきである。

(3) 適切な複業先への誘導

メンバーから、複業に関する相談、または現在の社内ではできないことに関する相談を受けた場合に考慮すべき点は何であろうか。

まずは、そのメンバーの「望むもの」を正確

に把握することであろう。なぜ社内ではできないのか、本当は何を求めているのかを把握し、組織としてのメリット・デメリットを考慮した上で、当人の本当の望みを満たすように、複業の是非や複業先を含めたアドバイスを行うべきである。社内への疑問や不満、社外への期待があるということは、「人材流出」の危機であり、適切な複業先にうまく誘導できれば、「人材流出防止」につながるだけでなく、知財組織のメリット享受にも繋がるとの認識に立って対応すべきである。

組織メンバーが「望むもの」を把握する際には、メンバーの望む業務が、(1) 幅広い知財業務 (2) 専門的な知財業務 (3) 知財業務以外のいずれであるかを意識するのが良いと考える。

1) 幅広い知財業務

自社の知財業務が細分化されており、もっと幅広く知財業務を経験したいと望む場合、一般的には複業先としては、比較的小規模の(人数の少ない)知財組織が第一候補となるであろう。一人で複数の知財業務を兼務する人が多いからである。一方で、大きな知財組織であっても、事業や技術によって細分化するのか、知財業務の種類によって細分化するのか、そしてこれらをどう組み合わせるのかは、会社によって大きく異なる。メンバーの希望する「幅広い」の具体的な内容によって、大きな知財組織も候補となる場合もあるであろう。

2) 専門的な知財業務

特定の知財業務に深く携わってスキルを上げたいと望む場合、その具体的な業務に実際に携われ、且つ本人の望むようなスキル獲得ができる会社を検討することになる。一方でこのパターンの場合、獲得したいスキルだけでなく、本人の得意な売りとなるスキルが活かせる業務とのセットという観点で候補先を検討することが重要である。獲得したいスキルのスペシャリストを求めている会社に、そのスキルを今から獲得し

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

たい人材が採用されるはずがないからである。

3) 知財以外の業務

マーケティングや経理等、知財とは異なる業務を希望する場合は、先の利益相反リスクを踏まえて、社外の候補を挙げるだけでなく、社内の当該関連部門への誘導もぜひ検討したい。詳細は後述する。

また、利益相反リスクが小さくても、知財組織としてメリットが見込めない業務を希望している場合には、本人の希望をできる限り尊重しつつも、知財組織にとってよりメリットがあると思われる複業先を勧めてみるのも有効であろう。

以上述べてきたことから、アウトバウンドの複業決定に至るまでのプロセスに対する知財組織の備えとしては、以下のような内容が考えられる。

まず適切な誘導を行うためには、複業希望者各人の望むものに合致しつつも、デメリットが生じ難い企業、好ましくはよりメリットを生じ易い企業の候補を、類型ごとにあらかじめ用意しておくのが望ましい。少なくとも、複業先候補各社の知財業務の特徴を把握した上で、「それならあの会社がよい」と言えるようにしておきたい。そのためには例えば、本協会の各種委員会や政策プロジェクト活動のように、業種を超えた知財組織の集まり等での情報収集が重要となろう。

また、知財組織として享受可能なメリットをも考慮するためには、例えば、「異文化導入」による効果が期待できるところとして、自社とは全く異なる業務運営で成果を上げている企業を、業種を問わずあらかじめリストアップしておくとういである。

さらには、複業に対する当人の適性も意識したい。ヒアリングにおいて複数企業から指摘された事項として、複業には向き不向きがあるという点は重要である。普段の業務から並列処理

や時間管理に難のある複業希望者には、「向かない」ことや「時期的にまだ早い」ということを理解させることが必要となるが、それが困難な場合には、複業のトライアルとして、3. 5節に後述する社内での複業を検討するのも一手であると思われる。

3. 3 複業決定まで：インバウンド

本節では、インバウンドの複業の有効な活用方法と、複業人材を受け入れる際の留意事項について述べる。

(1) 活用の意義

社内の複業希望者の存在が起点になるアウトバウンド複業が受け身のマネジメントにならざるを得ないのに対し、インバウンド複業は、人材採用の一手法として会社の人材募集が起点になるため、知財組織にとってメリットがある活用に焦点を絞ることができる。よって、デメリットの発生リスクが大きいケースや享受できるメリットが小さいケースは避けて、必要とする人材の獲得を狙う活用を考えればよい。

一方、リスクが大きい複業ほどメリットが大きい傾向があるため、図3に示すように利益相反や情報漏洩のリスクを抑制するための施策も重要になってくる。

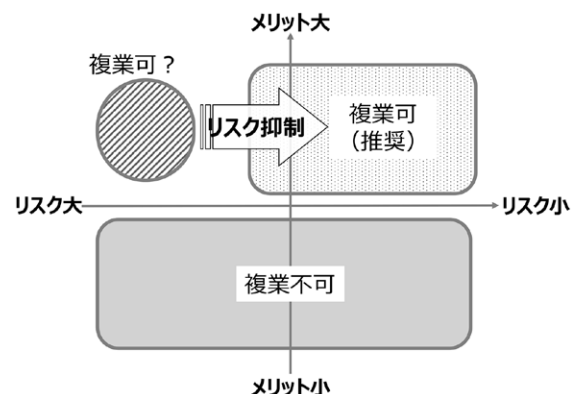


図3 インバウンド複業活用

インバウンド複業人材の受け入れでは、人材獲得の間口が広がることで複業志望の有能な人材を獲得できる可能性が高まるほか、業務量が比較的小さくフルタイム勤務1人分の工数までには必要としない業務の穴を埋める人材が獲得できるなど、専門人材のみの採用では得られないメリットがある。また、調査や翻訳などの業務は派遣社員や業務委託などのアウトソーシングでも対応可能だが、他部門との連携を伴う業務、会社としての判断を伴う業務、さらには社内へのノウハウ蓄積を前提とする業務では、複業活用の方が有利である。

このようなメリットを前提にすると、複業人材の受け入れ方としては、本業の時間外や休日を利用した業務請負や個人事業主として遂行する業務スタイルより、常勤社員と協働する業務スタイルの方が適している。近年は週休3日制や時間拘束が少ないフレキシブルな働き方が普及しつつあり、複業により適材を得る機会は今後増加していくだろう。

(2) インバウンド活用例

知財組織の中では、具体的にどのような場面でインバウンド複業が活用できるだろうか。前述のメリットとデメリットを踏まえて、特に活用意義が大きいインバウンド複業の具体事例を検討した。以下には、「外部知見取り込み」と「人材多様性による組織力強化」との目的別に、知財人材の複業活用例を紹介する。

1) 「外部知見取り込み」タイプ

このタイプのインバウンド複業活用は、現在の知財組織に欠けている知財スキルを持った人材を、社外で経験を積んだ複業人材の採用によって補填することを目的とする。

近年、知財人材に求められる役割やスキルは拡大の一途にあるが、そのような新たな分野で知識と経験を備えた高度な人材は一朝一夕に社内育成できるものではない。例えば、新たに事

業進出する途上国に関する知財の知見や、外国企業やベンチャー企業との共創や係争における渉外実務のスキル、社内スタートアップ事業に対する知財活動の知見、AI/データ利活用ビジネスにおける知財戦略、等に関する知見やスキルを持つ人材が該当する。このような知見・スキルは、複業人材を活用することで、比較的容易に社内に取り込むことができる。

また、これらの知見・スキルは、特定の事業や技術に特化したものではなく、汎用的なものである場合が多い。よって、事業・技術分野が重複しない企業で経験を積んだ人材を登用することで、利益相反リスクや情報漏洩リスクを抑制しながら大きなメリットを享受できるだろう。

2) 「人材多様性による組織力強化」タイプ

このタイプの複業活用は、現在の知財組織メンバーにはないバックグラウンドを持った人材を複業で調達し、知財組織における人材多様性を高めることを目的とする。

近年、知財組織を取り巻く環境は著しく変化し続けている。環境変化に強いレジリエントな組織づくり、創造性豊かなイノベティブな組織づくりには、組織における人材多様性の確保は必要不可欠であり、知財組織も例外ではない。例えば、知財組織が1ポストの人員補強を計画する際、専門人材を1名採用した場合と0.5ポストの複業人材を2名採用した場合とでは、同じ1ポストでも人材多様性の観点では後者の方が2倍となる。つまり、 $0.5+0.5>1$ のメリットが得られる。そこで、単なる穴埋めとして人員補強するのではなく、また、目下の経営課題のみに照らして複業人材を評価するのではなく、より長期的視点での組織づくりを目的に、敢えて多様性に富んだ複業人材を充てることの意義は大きいだろう。

この活用事例では、利益相反リスクも抑えることができる。目的はバックグラウンドの多様性であって、特定の事業・技術に関する知見で

はないため、これら要素での関連性の高い企業からの人材を獲得する必要はない。寧ろ、多様性、イノベーションを目的に掲げるならば、事業・技術といった要素が異なる利益相反リスクの低い人材ほどメリットを享受できるだろう。

(3) リスクの抑制

前項では、効果的かつ低リスクなインバウンド複業の活用事例を紹介したが、次に、各種リスクを抑制するための具体的な施策について述べる。

インバウンド複業は受け入れる側の企業の採用活動が起点になるため、募集段階と採用審査段階で能動的にリスク対策を講じることができる。

1) 募集段階

募集段階では、募集要項の記載内容において、担当する事業分野と技術領域を明確にしておくことが肝要である。担当業務を限定可能な場合には、業務範囲を明記しておくことで応募する側のリスクも低減でき、双方にとって有益であろう。また、応募様式は、応募者の現在および過去の職歴を詳細に記載する様式としておくことよい。応募者の所属企業が、該当事業から撤退している場合などに、応募者がその事業担当時に得た考え方やスキルを利用することで、低リスクで大きなメリットを受けることができる。

2) 採用段階

次に、採用審査段階で注意しておきたい点は、応募者に期待する知見やスキルの自社における活用が、所属企業にとって問題が無いか確認することである。

前述のように、複業の可否判断の基準は会社によって異なる。会社によっては、特定業務の遂行手法もノウハウとして秘密情報にしておきたいかもしれないし、複業先の会社で特定の業務を行うこと自体を利益相反として捉えるかもしれない。

したがって、応募者には、期待する業務内容を極力具体的に伝えて、事前に所属企業に問題

の有無を確認してもらうのが望ましい。

以上の利益相反リスク対策は、所属企業との間に生じ得る将来リスクを想定したものであるが、受け入れる側の社員との関係においても考慮すべき課題がある。インバウンド複業では、社外の人材が非常勤の勤務で加わり、場合によっては新たに取り組もうとしている知財活動で中心的な役割を担うことになる。複業人材を受け入れる知財組織は、複業人材が存分に能力を発揮できるように、新たな雇用形態を受け入れる組織風土を作っておかなければならない。特に、複業開始当初は専業社員との間で信頼関係が構築できていないため、担当マネージャーが積極的に介入してフォローし、また、評価面でも専業社員と複業社員の双方が納得できる公平な制度と運用を準備しておくことが重要である。

3. 4 複業開始前後における留意点

本節では、インバウンド、アウトバウンドに関わらず、知財人材が実際に複業に従事する際に留意すべき事項について、複業開始前と複業開始後に分けて整理する。

(1) 複業開始前

1) 秘密情報の明確化

秘密情報漏洩は、当人が秘密情報と認識していない場合に特に問題となる。とりわけ、複業先でも知財業務を行う場合には、社内にとどめておきたい業務遂行上のノウハウが、無自覚な複業者により複業先に伝わるリスクがある。

秘密にしておきたい情報は、業務ノウハウやスキルに当たるようなものでも言語化及び文書化した上で、秘密であることを自組織内に知らしめることが肝要である。仮に、開発者から発明を引き出す特殊なノウハウがあった場合、一般的には複業者がそれを複業先で実践することは止められないかもしれないが、その手法を言語化・文書化して秘密情報であることを明確に

しておけば、複業先に伝えることに対する防止策となるだろう。

2) 秘密情報へのアクセス制限の徹底

必要のない人が重要な秘密情報にアクセスできないようにする情報管理は、そもそも複業とは無関係に必要なことではあるが、複業制度の導入をきっかけに見直し、再徹底を図ることを勧めたい。複業者が安心して業務遂行できることにもつながるであろう。

知財組織としては、知財関連データベースのアクセス権管理の見直しは、手近で最も有効な方策であると考え。特に、業務を事業や技術で区分している場合には、その担当範囲と無関係な事業や技術の情報にアクセスできることの是非を再考したい。言うまでもないが、担当業務範囲外の情報にアクセスすることを一概に否定する趣旨ではない。必要性を考慮して適切なアクセス範囲を見直しておくということである。

3) 業務範囲の明確化・細分化

情報のアクセス権管理を見直す場合には、これを容易化するため、また、利益相反リスクをより低減するため、個人の業務範囲を明確化しておく、可能であれば細分化しておくことが望ましい。

情報アクセス権の適切な管理のためには、誰がどの範囲にアクセスする必要があるか、その根拠として業務範囲を明確化しておくことが必須である。また、利益相反リスクを極力回避可能な業務アサインのためには、それぞれの業務範囲をなるべく細分化しておく方が好都合である。

4) 複業に伴うリスクに関わる教育

複業者には、複業に伴うリスクと対処法に関し、あらかじめ教育を行っておくことが望ましい。

まず、何が複業元および複業先組織の秘密情報なのかを改めて認識させ、無自覚な秘密情報漏洩を防ぎたい。

また、複業時の利益相反がどのような場合に生じ得るのか、生じそうなときにどうすればいいのかを教育しておくことで、問題の発生を防

止できるであろう。詳しくは「(2) 複業開始後」の項で後述するが、そのようなリスクのある業務に携わらないで済むように自ら働きかけるよう意識づけすることが重要である。

このような事情から、複業者だけでなく複業者に関連する者にも複業に関する教育を行い、複業者には就かせることのできない業務があることを周知しておくのが望ましい。

(2) 複業開始後

1) 継続的な複業可否判断

リスクが低いとして許可した複業であっても、時間の経過に伴って事情は変化し得る。複業先と事業上の関係が生じたり、共通の技術開発を始めたりすることによって、利益相反リスクが高まることがある。従って、複業先との事業関連性・技術関連性について、複業開始後も継続的に確認を行う必要がある。

そこで、複業先での業務内容を確認してリスクの再評価を行うプロセスを、定期的または複業者からの申告に基づいて不定期で行うようにしたい。変化をタイムリーに捉えてリスク評価と対応が行えるように、複業者に対する申告の意識づけ（事前教育）が重要である。

そして、リスクが高まったと判断した場合には、複業そのものの中止、インバウンド複業者の業務の変更、アウトバウンド複業者の複業先への業務変更要請等の方法により、利益相反が生じないようにマネジメントするプロセスを予め準備・整理しておきたい。

2) 個別業務の中止

知財業務の特性上、個別の業務において予想外の利益相反リスクが生じることはあり得る。典型的な例は、技術的に全く関係の無いと思っていた複業先の特許権が、複業元企業でのクリアランス対象として浮上してくるような場合である。

このような場合には、複業者本人に「この特許権の判断はできない」「この特許出願はでき

ない」「この中間処理はできない」と宣言させることが重要である。そして、少なくともその個別業務をやめさせるとともに、これをきっかけにリスクの再評価とその結果に応じた対応を行うようにするべきである。

3. 5 社内複業

これまでは、社外での複業を前提に論じてきたが、以下、複業の一形態として、社内の複数の組織に所属し、異なる複数の業務に従事する社内複業について述べる。ここで本論説では、社内複業は、自発的な希望によるものか業務命令によるものかを問わないものとし、いわゆる「兼務」を含むとする。

(1) 社内複業のメリットとデメリット

社内複業におけるメリットとデメリットを、社外複業と比較し整理した結果を表2に示す。ここでは、社内複業が、社外複業と比べて有利(メリットが大きい/デメリットが小さい)か、不利(メリットが小さい/デメリットが大きい)かを、項目ごとに示している。

表2 社内複業のメリットとデメリット

形態	メリット	デメリット
アウト バウンド	人材育成 ▼知財スキル - 知財以外 ▽人材流出防止	○人材流出
共通	▽異文化導入 ▽イノベーション 促進 ▽企業イメージ向 上	●情報漏洩 ●利益相反 ○自社(自組織)業 務への支障 ○労務管理の負荷・ リスク
イン バウンド	▽経営資源の獲得 人材獲得 ▼知財人材 - 知財以外	

●：社外複業より大きく有利 ○：社外複業より有利
-：社外複業と同等 △：社外複業より不利
▼：社外複業より大きく不利

1) 社内複業のデメリット：ほとんどなし

特筆すべきは、社外複業において挙げたデメリットのすべてが、社内複業においては非常に小さく、特に、利益相反リスクと情報漏洩リスクに関しては全く無いと言えることである。

2) 社内複業のメリット：知財スキル関連以外はおおむね享受可能

一方で、知財の専門スキルを有する組織が別途存在することを前提としたメリット、すなわち、新たな知財スキル育成と知財人材獲得はほぼ期待できない。

しかしながら、他のメリットに関しては、社内複業では社外複業よりも異文化の度合いが低いことに起因してやや小さくなる傾向にはあるものの、どの項目も一通りメリットを期待することができると思われる。

(2) 社内複業と社外複業の使い分け

1) 複業のリスク低減策として

まずは、社外複業のリスクが高すぎて認められないと判断される場合において、代わりに複業希望者を社内複業へ誘導する活用法が考えられる。これは、デメリットが殆ど無くメリットをおおむね享受できるという、表2の社内複業の特徴を素直に活用するものである。

複業希望者の望むものが、ある程度社内でも得られるときには、人材育成策としても、また人材の社外流出の防止策としても有効な選択肢となろう。

2) 社外複業のトライアルとして

前述したように複業に対して、組織として様々な備えをしておくことが望ましいが、実際に運用してみないとわからないことも多いはずである。そのトライアルとして、社内複業を積極的に活用することが考えられる。

また、複業を希望する人材に対して、まずは社内での複業から始めるように促して、複業に対する適性を確認しておくことも有用と考える。

3) 長期的な視野の育成目的で

知財組織で得られないスキル獲得を望む知財人材を送り出す、または、そのようなスキルを有する他部門の人材を受け入れる形での社内複業によって、長期的な視点で人材の育成を図ることができると考えられる。

知財人材に求められるスキルの多様化に伴い、知財業務とは直接関係しない、経理やマーケティング等のスキルを獲得したい、またはさせたいと望むことが増えている。一方で、スキルの獲得のために、そのスキル活用を前提とした複業に従事することは一般に困難である。経理の知識を得たい素人が社外複業で経理職に応募しても採用は難しい。しかし、社内であれば、人材育成を目的として長期的な視野に立って、スキル不足の人材を受け入れることも可能であろう。

4. まとめ

複業時代の到来は、知財組織にとってデメリットばかりではなく、人材育成や異文化導入など得られるメリットも大きい。一方で、意図せぬ利益相反が生じ易いという知財人材に特有の問題があり、リスクを抑制しつつメリットを享受するためには、知財組織として独自の備えが不可欠である。以下に、知財組織として備えておくべき事項を再掲しておく。

まず、自社知財組織における複業可否の判断基準を策定することである。その際、前述した利益相反リスクの3要素（事業の関連度、技術の関連度、業務の対外的影響度）を用い、個社の実情に照らした判断基準を策定しておくことを推奨する。

次に、リスクを低減しつつ複業活用のメリットを得るために、複業希望者の誘導先としての企業や社内組織を用意しておくことである。誘導先の候補は一朝一夕で用意できるものではないため、知財マネージャーの人脈が鍵になる。

本協会活動や事業パートナー連携を通じて、日頃からネットワーク構築を心がけると良いだろう。また、社内複業制度に関しては認知度がそもそも高くないため、人事部門への積極的な働きかけも必要になる。

最後に、複業人材を送り出す／受け入れるための情報整理と、体制構築である。業務の棚卸しを行い、個々の業務範囲と扱う秘密情報を明確化することで、知財人材の複業におけるリスクを相当に低減できる。また、複業開始後も継続して複業可と判断される条件を満たしているかチェックする機能として、複業中の定期面談などの運用ルールを策定して実践することが望ましい。

知財組織として、以上のような備えをしておくことで、知財人材の複業を適切にマネジメントし、複業制度を有益に活用できるであろう。

5. おわりに

人材の多様化の必要性が叫ばれる中、複業制度を積極的に活用して、知財組織や人材の変革を促し組織力を高めているかどうか、今後、組織活動の巧拙を分けることになるかもしれない。本論説が、そのような時代の到来に、知財組織としていち早く備えるための一助となれば幸いである。

なお、本論説は、2019年度マネジメント第1委員会第3小委員会のメンバーである、牛久保学（富士ゼロックス）、山本裕哉（セコム）、安孫子尚人（本田技研工業）、内田仁史（シチズン時計）、菊池恵子（日本電信電話）、小林隆明（リコー）、清水隆弘（東京計器）、姫野唯史（三菱重工業）、成井洋二（日油）、山田博士（日本電気）が執筆した。

注 記

- 1) 株式会社リクルートキャリア、兼業・副業に対する企業の意識調査（2019）（2020年3月24日付）

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- <https://www.recruitcareer.co.jp/news/20200324fk7so.pdf>
- 2) 株式会社リクルートキャリア, 兼業・副業に対する企業の意識調査 (2017年2月14日付)
<https://www.recruitcareer.co.jp/news/20170214.pdf>
 - 3) 働き方改革実現会議, 働き方改革実行計画
<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/01.pdf>
 - 4) 厚生労働省, 副業・兼業の促進に関するガイドライン
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyouku/0000192844.pdf>
 - 5) 瀬里奈事件 (S49(ワ)1 東京地判S49.11.7), マンナ運輸事件 (H21(ワ)5151 京都地判H24.7.13) 等
 - 6) 厚生労働省, モデル就業規則 (平成30年1月)
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyouku/0000118951.pdf>
 - 7) 厚生労働省, モデル就業規則 (令和2年11月)
<https://www.mhlw.go.jp/content/000496428.pdf>
(参照日: 2020.11.26)
※2020年の改訂で67条3項から68条2項に移動
 - 8) 経済産業省, 兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業研究会提言 (平成29年3月)
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hukugyo/2017/170330hukugyoteigen.pdf>
 - 9) 未来投資会議, 成長戦略実行計画案
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/dai40/siryoul-1.pdf> (参照日: 2020.7.13)
- (URL参照日は7, 9) を除き全て2020年6月20日)

(原稿受領日 2020年7月29日)

