

資料編 I . 企業ヒアリング調査結果

| | |
|--|----|
| 1. 調査概要 | 39 |
| (1) 調査目的 | 39 |
| (2) 調査対象 | 39 |
| (3) 抽出方法 | 39 |
| 2. 営業秘密の管理実態..... | 40 |
| (1) 営業秘密管理体制..... | 40 |
| (2) 情報管理の手法について | 43 |
| (3) 従業員教育・人事管理..... | 46 |
| (4) 海外における営業秘密管理..... | 49 |
| (5) 外部（顧客・外注先など）との情報のやり取りについて | 51 |
| (6) その他、営業秘密管理の取組で重要なことについて | 53 |
| 3. 秘密保持誓約書（一部、競業避止義務条項を含む）の締結実態..... | 54 |
| (1) 秘密保持誓約書（一部、競業避止義務条項を含む）の締結のタイミングと対象者について | 54 |
| (2) 秘密保持誓約書（一部、競業避止義務条項を含む）の内容について | 57 |
| (3) 競業避止義務契約締結の課題 | 60 |
| (4) 競業避止義務条項違反者への措置（退職金の減額規定等）について | 62 |
| (5) 退職者の状況把握について..... | 64 |
| 4. 技術流出実態とその対応について | 66 |
| 5. 人の移動や引き抜きの実態..... | 68 |
| (1) 人材の移動に関する状況（中途退職の割合、定年退職後の再雇用の状況等） | 68 |
| (2) 人材引き抜きの実態、影響、対策 | 70 |

1. 調査概要

(1) 調査目的

「営業秘密の管理実態に関するアンケート調査」で得た回答結果の背景や具体的内容等を詳細に把握することを目的として、ヒアリング調査を実施。

(2) 調査対象

「営業秘密の管理実態に関するアンケート調査」に回答した企業を中心に30社（製造業21社、非製造業9社）を選定し、各社を訪問する形で実施した。

(3) 抽出方法

ヒアリング調査の実施にあたっては、「営業秘密の管理実態に関するアンケート調査」に回答した企業の中から、①競業避止義務契約に抵触する事象が生じた企業、②従業員と競業避止義務契約を締結することに何らかの障害があって締結できなかった企業、③情報漏えいが生じた企業で退職者による流出経験がある企業のうち、流出させた者に何らかの対応を取っており、事後対応もしている企業、④技術系人材を引き抜かれた経験がある企業を抽出し、それぞれのカテゴリに該当する企業が一定数ヒアリング調査の対象となるように抽出を行なった。各社に対して実施したヒアリング調査に際しては、上記①から④のいずれかについて重点的にヒアリングを行ったが、「営業秘密の管理実態」については全ての企業において実態把握を行なった。

ヒアリング結果については、営業秘密の管理実態、競業避止義務契約を含む誓約書の締結実態、技術流出実態とその対応について、人の移動や引き抜きの実態といった観点から整理・分析を行なった。

2. 営業秘密の管理実態

(1) 営業秘密管理体制

- ▶ 営業秘密管理においては、情報セキュリティ委員会、営業秘密管理委員会、リスク管理委員会などを設置して方針の決定や管理方法の検討を行っており、中には技術情報に係る管理委員会を設置する企業もある。一方で、管理を現場部門に一任する企業もある。
- ▶ 情報管理を体系化している企業もあり、規程類の整備が行われている。企業行動指針の中で秘密保持を謳っている企業、細則に至るまで整備している企業、営業秘密保護マニュアルを作成している企業などがみられた。
- ▶ 営業秘密管理状況のチェックは、内部統制監査の中で行われることが多く、定期的に行われている。
- ▶ 社外秘情報の管理区分については、「極秘」等の区分が社内のガイドラインに示されており、情報の区分とそれに基づく運用は現場に任されているようである。区分の曖昧さや区分ルール設定の難しさが指摘されている。

(営業秘密管理体制)

- ・ 情報セキュリティ委員会を設置し、管理手法の検討を行っている。
(製造業) 【他、製造業1社、非製造業1社回答】
- ・ 営業秘密管理委員会を設置している。法務部を事務局として、グループ各社から管理責任者(管理部長)を選出、その下に事業部ごとの管理担当者を設置している。特許部は、オブザーバーとして参加している。
(製造業)
- ・ リスク管理委員会が営業秘密管理を担っている。
(製造業) 【他、製造業2社回答】
- ・ 運用については所管部門に一任している。社内活動の中で技術流出防止活動チームが発足したが、その中で、社外秘と社外極秘の線引きが曖昧であること、運用をどうすべきかについて現場が理解できないことなどが課題として挙げられている。本活動をきっかけとして、技術企画部において「技術情報管理委員会」を発足した。
(製造業)
- ・ 管理規程に基づいて部門毎に部門長を責任者として管理が行われている。基本的に部門に任せる運用を行っている。
(非製造業) 【他、製造業2社回答、非製造業1社回答】
- ・ 基本的には現場に任せたマネジメントであり、何を秘密情報とするかの基準や、情報の取扱いについての全社統一的なルールは存在していない。
(製造業)

- ・ 本社管理部門が営業秘密の洗い出しや管理方針の取り決めなどを行い、現場に管理担当者を置いている。
(非製造業)
 - ・ 技術情報については、技術管理部門が情報管理を行い、総務部において規則作成等、ルールを作成を行なう。管理データベースに登録する技術情報については、技術担当役員と部長で構成される「技術会議」で方針を決定し、管理情報のリスト化・データベース管理を現場で行なっている。
(製造業)
 - ・ 技術情報等の営業秘密は現場で管理されており、本社で技術情報等を一元的に管理する仕組みは無い。
(製造業)
 - ・ 知的財産関連の部署では、特許化しなかった技術を営業秘密として管理している。
(製造業)
- (規則・規程)
- ・ 情報管理を体系化しており、社員教育用に営業秘密保護マニュアルを作成している。
(製造業) 【他、製造業1社回答】
 - ・ 企業行動指針において機密保持を謳っており、管理規程と管理規則にてガイドラインを策定している。
(製造業)
 - ・ 営業秘密管理体制については、情報セキュリティ管理規程を整備している他、細則も整備している。最近整備された細則としては、SNS 利用に関するルールや、スマートフォンの業務利用禁止に係るルール等がある。
(製造業)
 - ・ 営業秘密の管理規定の策定や、社内教育、定期的な監査、営業秘密管理に関する懲戒処分基準の設定等を、一般的なレベルで行っている。
(製造業)
 - ・ 営業秘密管理に係る社内ルールは運用している。敢えて社規のレベルにしておらず、特段の罰則も存在しないが、1年～3年程度の間隔で機動的に改訂を行なっている。ルールの改訂は現場のリーダーと一緒にを行い、現場への周知を行ってもらう。
(製造業)
 - ・ 管理ルールが文書として決まっている訳ではない。
(非製造業)
- (営業秘密管理状況のチェック手段)
- ・ 内部監査の中で、支店から管理情報のリストを提出してもらい、チェックを行っている。リストに掲載される情報が少ない場合は、支店への監査の中で管理すべき情報の探索を行う場合もある。
(非製造業)
 - ・ 内部監査部門が管理の実施状況等についてチェックしているが、マル秘、社外秘の情報が施錠管理状況や机上放置などのチェックに留まっており、詳細なことまでチェック出来ている訳ではない。
(製造業) 【他、製造業1社回答】
 - ・ 営業秘密管理委員会が、情報の特定と運用を行う各部門を監視している。規程上は半年に1回のミーティ

ングで運用状況のチェックを行うことになっている。

(製造業)

- ・ 「公表承認制度」を設け、外部への情報漏えいを管理している。対外的に公表する資料の一切を法務部長や知財部長がチェックする仕組みであり、学会発表その他での技術情報流出防止の機能を果たしている。

(製造業) 【他、製造業1社回答】

(営業秘密の区分等)

- ・ 技術部門単位で情報管理レベルの設定を行っている。知的財産部門は、技術部門によりレベル設定されたものを、知的財産という観点から指摘する役割を担っている。管理レベルの設定基準は、大まかな基準は定めているが、詳細については設定しておらず、現場で判断してもらうようにしている。

(製造業)

- ・ 営業秘密については、「極秘」「社外秘」などの区分を設けているが、個別情報の区分の仕方や管理方法までは設定しておらず、各部門に任されている。

(製造業) 【他、製造業1社回答】

- ・ 部門毎に管理対象とする情報の範囲やレベル感が異なってくる可能性があるため、不定期で管理責任者が集まり、調整を行っている。

(製造業)

- ・ 部門長が情報区分の判断ならび分類表の作成を行うが、本社が各拠点を訪問し、情報の洗い出しと区分を行い、以後もチェックのために各拠点を巡回している。

(製造業)

- ・ 情報自体は極秘等の3段階に区分されており、区分については各部門長の判断に委ねている。管理対象となる情報は台帳管理されているが、運用はある程度現場に任せている。

(製造業) 【他、製造業1社回答】

- ・ 管理責任者を部門長として各現場に任せているが、部門毎に独自のルールを策定している場合もある。例えば研究所であれば情報の区分が規程の3段階では足りずに区分を細かくしている。

(製造業)

- ・ 管理対象となる情報の区分と例示は管理規程上もっているが、個別情報の判断が難しく、部門に任せざるを得ない。実態として、ルールとして明確にできていないものは管理対象としない運用が行われている側面もあり、全社的に見れば改善の余地がある。

(非製造業)

- ・ 管理対象とする情報は、基本的には部門毎で判断を行うが、特に3段階のカテゴリの内、中位のカテゴリと下位のカテゴリの線引きは曖昧となっている

(非製造業)

- ・ 管理部門の人間が少なく、問題意識はあっても忙しくてできないというのが現実である。

(製造業)

(2) 情報管理の手法について

- 紙媒体の情報管理については、施錠管理、入退室管理がある程度定着している。工場においては、携帯電話のカメラ撮影防止策やテレビモニターでの監視などを行う企業もある。
- 電子媒体の管理については、フォルダやファイルへのアクセス制限とログ管理を行う企業が多く、またエクセル形式でのデータ抽出禁止、社外からのアクセス制限、USBメモリの利用制限、個人パソコンの利用制限などが設けられているが、利便性との兼ね合いから一部の制限は徹底しきれない側面があるようである。
- パソコンの持ち出し、個人パソコンの利用、USBメモリの利用については、利便性との兼ね合いから、企業によって対応が分かれるようである。

(紙媒体、物理的な管理)

- 営業秘密に関する紙媒体は、キャビネットに鍵をかけ、出し入れ時に記録を付けて管理している。
(製造業) 【他、製造業2社、非製造業1社】
- 重要な技術情報はアクセス制限を設け、製造部門だけがアクセスできるようにしており、関連資料は社外秘、コピー不可として施錠管理を行っている。
(製造業)
- 紙情報は施錠可能な棚に格納している。資料本体の持ち出しは原則禁止しており、必要なところをコピーして持ち出すことのみを許可している。また、紙で出力した場合にはシュレッダー処理を行っている。
(非製造業)
- 社外秘マークをつけてファイリングを行っている。
(非製造業) 【他、製造業1社回答】
- 紙媒体については施錠管理をしているが、管理対象となる情報リスト等を整備している訳ではなく、全社的な一元管理は行われていない。
(製造業)
- 「外部持出規程」を設け、重要情報の持出は情報管理委員会の審議が必要としている。また、技術情報の持出事前の届出が原則であり、部門長判断で事後届出でも可能な運用としている。
(製造業)
- 資料に番号をつけ、資料を持ち出す場合には申請を行い、部門長が承認するテストケースを運用中である。現在は持出記録を取るのみであり、予防措置が取れずにいる。外出時に社員のカバンをチェックするわけにもいかず、社員を信用するしかない。パソコンの社外持出についても対応が悩ましい。
(製造業)
- 執務室への入退室管理を行っており、特に機密性の高い事業部門の執務室には、事前登録のない社員は入れない。ただしログ管理までは行えていない。
(製造業)

- ・ 重要な顧客やプロジェクトについては、専用の部屋を設け、関係者以外は入室できない形としている。
(製造業)
- ・ 入退出の記録や管理を行っており、疑義があれば事後に調査を行うことが可能である。
(製造業) 【他、製造業1社回答】
- ・ 工場レイアウトも営業秘密としており、特に重要なエリアには、関係のない従業員は立ち入れないようにしている。また、工場に来客があった場合は、携帯電話のカメラにシールを貼って撮影できないようにしている。
(製造業)
- ・ 工場エリアを4区分しており、エリア毎に管理方法を変えている。厳格に管理するエリアでは、ポケット付の衣類着用禁止、情報機器の持ち込み禁止、テレビカメラによる従業員動態の監視などが行われ、また、全ての工場で一人作業が禁止されており、昼休みには全員作業エリアから退出させている。
(製造業)

(電子媒体)

- ・ 電子媒体の文書には、作成者、作成日時、コピーライトの記載を必ず行っている。
(製造業)
- ・ データへのアクセス制限を設け、ログ管理を行っている。
(製造業) 【他、製造業6社回答、非製造業2社】
- ・ ファイルサーバにおける保管場所の規定と廃棄方法の規定を行っている。アクセスログは10年保存することとしている。
(製造業)
- ・ 顧客情報については、エクセルデータでの抽出が出来ない運用としている。
(非製造業)
- ・ システムには、社員であっても社外からアクセスできないようにしている。
(非製造業)
- ・ 個人用パソコンへの保存は禁止であり、データはすべてサーバで管理している。管理体系に基づいて、フォルダごとに情報区分とアクセス権を設定している。
(製造業) 【他、製造業3社回答】
- ・ 個人パソコンの利用を禁止しているが、実際には必要性和効率性の関連から利用されており、利用禁止の規則が無視されてしまっている。
(製造業)
- ・ 社員には貸与パソコンのみを利用させているが、その管理状況までは把握出来ていない。実態として、ローカルドライブへの保存、社外でのインターネット接続、USBメモリの利用を禁止しておらず、活用されている可能性がある。
(非製造業)
- ・ インターネット接続先やメールのモニタリングができるようにしている。

(製造業) 【他、製造業1社回答】

- ・ 外部メールの送信制限を行っており、事前に登録した先には送付できないようにしている。

(非製造業)

- ・ USBメモリは会社が認定したもの以外の利用を禁止している。

(製造業) 【他、非製造業1社】

- ・ USBメモリの利用禁止を検討しているが、作業上の必要性から禁止できない。

(製造業) 【他、製造業2社回答】

- ・ USBメモリ等へのダウンロードはできないようにしているが、個人のUSBメモリの使用までは禁止していない。システム部ではダウンロードのログは記録しており、嫌疑があった場合には事後的に調査は可能である。(製造業)

- ・ 工場毎にサーバを分けて、他の事業所からのアクセスを遮断している。また工場内であっても、秘匿性の高い情報は管理部門からアクセスできないようにしている。

(製造業)

(3) 従業員教育・人事管理

- ▶ 営業秘密管理について研修を実施し、従業員の理解の促進や意識の向上を図っている企業が多くみられた。その中で、営業秘密管理では従業員の意識が重要であると認識し、研修等を行っている一方で、それだけでは従業員への周知が不十分であると感じている企業もみられた。
- ▶ 営業秘密管理を行う立場の従業員（部門長や管理部門等）に対して、報償や人事評価上のインセンティブを与えている企業は見られなかった。多くの企業では、営業秘密管理は従業員（部門長や管理部門等）が本来行うべき業務として認識されている。
- ▶ 情報管理責任者に対するインセンティブの必要性を認識している企業も見られたが、評価基準や評価目線の統一化の難しさから導入に至っていない。また、インセンティブの導入が情報漏えいの隠蔽につながる可能性があるとして、措置を置いていない企業も存在した。

(営業秘密管理の担当者に対する研修について)

- 規程の改訂があれば各部門に説明会を行う不文律のルールが存在する。また昇格者への研修の中でも、文書管理についての説明を行う時間を設けている。ただし、それだけでは不足であると考えている。
(製造業)
- 現時点ではCSR部門が主体となり営業秘密管理規定の研修を行っている。
(製造業)
- 営業秘密の管理は一人ひとりの社員がいかに危機意識をもって取り組めるかにかかっていると言える。そのため、品質保証部門にある知財関連部門が、昇格する社員等を対象に研修を実施している。この面での取り組みは重要性が高いが、まだ十分にできていないという認識があり、今後の研修等のあり方については引き続き検討していきたいと考えている。
(製造業)
- 現時点では、新入社員研修と新任課長研修、ならびに定期的に行なう企業行動指針についての説明会の中で、営業秘密管理についての教育・啓蒙を行っている。
(製造業)
- これから教育を開始する予定である。まずは営業秘密管理委員会から部門長向けに教育を行い、部門長が部員を教育する流れを予定している。なお、新入社員研修においては、これまでも人事部が研修を行ってきている。
(製造業)
- 新任管理職研修の中で秘密保持規程等の詳細を説明し、十分な理解を持ってもらった上で、所属長から部下に対して指導を徹底していく流れで運用しており、また所属長が判断に迷う時の相談窓口として経営企画部が機能している。加えて、定期的な管理職研修でも秘密保持規程等の詳細について説明を行う。
(製造業)
- eラーニングによる研修などは既に行っている。一方でそれを強化しすぎると、社員を信用していないという不信感にもつながると思う

(製造業)

- ・ 営業秘密管理規程を策定した当時は、社内で講習会を開いて説明を行い、テキストも作成して配布をした。現在は、コンプライアンス研修の中で営業秘密の管理を扱っている。

(製造業)

- ・ 毎年グループ全体で情報管理に関する研修を行い、毎年のトピックを題材に注意喚起を行っている。今年はSNSであり、悪意なくブログや SNS への書き込むことが懸念され、実際に情報漏えいの事案が発生した。モラル教育も必要になるであろう。教育の中では、社員が作成した資料は会社の資産であり、個人の資産ではないということを強調して意識付けしている。

(製造業)

- ・ 営業向け、現場向けの会議の際に時間を取り、過去の事例と対応策を示して啓蒙した。また、(他社を含めて)情報漏えいの事案が発生した際に、その周知と対応策についての情報を発信し、さらに、月 1 回の支店長会議の中での啓蒙活動も行っている。コンプライアンス研修は中途入社社員に対して必ず行う。教育の対象は支店長よりも図面を持ち歩く下位の担当者レベルを教育対象の中心と考えている。

(非製造業)

- ・ 部門長に対しては今年の研修から、会社全体のガバナンスに加えて、情報セキュリティや労務管理の重要性を強調するようにしている。

(非製造業)

- ・ 支店長研修とコンプライアンス研修の中で、情報管理の考え方、個人情報の重要性についての研修を行っている。情報が流出すれば、支店のみならず全社に対して損害が及ぶということを常々伝えている。研修は講義型で行う場合と e ラーニングで行う場合があり、近年の情報流出の他社事例、また当社で発生した情報流出事案などをきっかけとして啓蒙している。

(非製造業)

- ・ 契約社員を含む全ての社員に上期、下期それぞれ 5 時間ずつの研修を行っており、その中で営業秘密の取り扱いについても時間を割いている。

(非製造業)

(管理責任者へのインセンティブ等について)

- ・ 部門長や情報セキュリティ委員会の委員等、情報セキュリティ管理に関わる従業員に対して特別の報償や、評価の仕組みはない。

(製造業)

- ・ 管理責任のある部課長級に対する代償措置の規定はなく、管理業務は本来行なわれるべき業務と捉えている。代償措置として、適正に管理されたからといって手当を支払うというのは危険でもある。不正が発覚すれば、後になって手当を返せということになるし、情報漏えいを隠蔽する動機になる可能性もある。

(製造業)

- ・ 推進責任者の役割は規程上明確にしているが、人事評価とはリンクしておらず、管理推進に係るインセンティブは特段付与されていない。

(製造業)

- ・ 情報管理に責任のある者に対して、何らかのインセンティブを与えることは必要であると考えているが、人事部からは、評価基準を示す必要性和評価目線の統一に対して懸念が示されている。
(製造業)
- ・ 部門長に何かしらのインセンティブを与えていることはない。通常の業務分掌や人事評価の中では情報管理もその対象になっているが、特に問題が発生しない限りはプラス評価、マイナス評価されておらず、インセンティブとして機能しているとは言えない。
(製造業) 【他、非製造業1社回答】
- ・ 情報管理責任者に対して特別なインセンティブは設けていない。ただし、グループ全体で報奨金制度を設けており、その中で対応することは可能である。また社員ごとの昇進・昇格の中で配慮することは可能かもしれない。
(製造業)

(4) 海外における営業秘密管理

- ▶ 海外拠点においては、国内と同一の規程をベースとして各国の状況に合わせて営業秘密管理の運用を行う企業と、現地に運用を任せる企業が存在する。
- ▶ 海外における営業秘密管理をどの程度国内に合わせるかについては、各社見解があり、各国の法的・文化的状況、個別企業や拠点の状況などをみながら判断しているようである。例えば、買収先や合弁会社であれば、当該国における状況に鑑みて、自社の国内拠点以上に営業秘密管理体制が整っている企業もある。

- ・ 海外拠点については、ポリシーレベルで意識の共有は行っているが運用は各国の拠点に任されている。
(製造業)
- ・ 当社では、規程は国内と同じとしている。ただし、日本では不正競争防止法をベースに、海外では「それに準ずるもの」としており、準ずるものとは何かについてははっきりしていない。海外への技術流出の懸念はあるが、それを防止することができるかどうかは疑問である。
(製造業)
- ・ 海外拠点においては、拠点毎に社外に出して良い情報とそうではない情報を定義している。またどの情報を外部に出したかについても把握できるようにしている。海外拠点といっても100%子会社と合弁会社とで仕組みの作り方が異なり、管理対象となる情報の種類と拠点の性質とのマトリクスでルールを使い分けている。
(製造業)
- ・ 米国の子会社では、秘密情報管理も独自に行っており、かなり厳密な管理をしているようだ。
(製造業)
- ・ 中国の生産拠点では現地化を進めており、秘密情報管理も現地に任せている。ただし、中国では最先端の機器を生産しておらず、技術情報が流出した場合のリスクは大きくない。
(製造業)
- ・ 当社は中国企業との合弁会社を有するが、まずは情報管理インフラを日本と同様に整備することとし、データ管理の運用を開始した。また、段階的な営業秘密管理の運用を検討する中で、競業避止義務条項は既に規定し、運用を開始している。
(製造業)
- ・ 啓蒙が必要であると感じる国もある。中にはファイルサーバーを利用する意識がなく、なぜローカルパソコンではいけないのか、という感覚の国もある。ルールを守らなければならないと教えることから始めなければならない。
(製造業)
- ・ 日本は設計業務が中心であり、海外は製造業務が中心となっているため、同じ情報管理の枠組みを海外に導入できるかは疑問である。また、現地社員の自主性に頼ることには限界がある。そのような中、まずは入退室管理のために社員カードを作成して携帯させているが、その先の管理にまでは至っていない。

(製造業)

- 買収先の企業が、元から厳密な営業秘密管理を行っている場合は、当社の管理方針は導入せずに独立したルールの運用を許している。

(製造業)

- ある台湾の企業では、製造する製品ごとに工場棟が異なると聞いている。それがそのまま機密性の観点から競争力につながるものであるとも思うため、当社も検討していく必要があるのではないかと。

(製造業)

- 中国の企業にデータ入力を委託しているが、アクセス制限をした上で、一部日本のサーバへのアクセスを認めており、若干の懸念を感じている。

(製造業)

- 中国の現地法人を解散した際に、現地法人のトップに競業避止義務を課すため、現地の法律に従い補償を実施した。退職時の給与の60%程度を、競業避止義務期間である2年間支払った。

(製造業)

(5) 外部（顧客・外注先など）との情報のやり取りについて

- ▶ 顧客とは秘密保持契約を結ぶことも多いが、その中に情報セキュリティ対策を求める事項が含まれていることもある。また、管理状況について監査の対象とする企業もあった。
- ▶ 委託先に対しても、同様の情報セキュリティを求めており、委託先に対して監査を行う企業も存在する。

- ・ 顧客が当社の機密情報に触れる可能性があれば、秘密保持契約を締結する。
(製造業)
- ・ 新しく契約する顧客とは必ず秘密保持契約を締結している。
(非製造業)
- ・ 顧客とは守秘義務契約を締結することがほとんどである。営業企画部門と、必要に応じて法務部門に確認を行う運用としている。また、受託開発の場合、他の顧客との守秘義務契約に抵触しないか、開発技術を他案件へ転用することが可能かの確認も行っており、知財部に確認することもある。
(製造業)
- ・ 守秘義務契約には、情報セキュリティに関する事項も盛り込まれている。監査条項については、「何かあれば監査に入る」レベルの文面は必ず入っており、中には年 1 回の監査を条件とする取引先や、守秘義務契約後も毎年アンケートに回答しなければならないとする取引先もある。
(製造業)
- ・ 情報管理における規程類の整備、運用状況には、顧客も関心が高く、セキュリティ監査や工場見学を求めてくるところも少なくない。
(製造業)
- ・ 顧客とは秘密保持契約を結ぶことが多く、その対象となる情報は情報区分における最高位のレーティングで運用している。顧客から、規程以上の管理を求められることもあるが、内容は千差万別であり、全ての情報をマル秘として扱う要望、工場を通して見聞きした全てのものをマル秘とする要望、秘密保持契約を締結したこと自体を秘匿とする要望などがある。
(製造業)
- ・ 顧客から技術情報の開示を求められれば、営業方針として開示するが、予め開示可能な情報とそうでないものを区分しており、情報開示しないものについては製造部門と開発部門だけが共有できる情報と定義している。また、顧客への情報開示を行う際に、経営企画部門が情報管理面をチェックする仕組みになっている。
(製造業)
- ・ 外資系企業との契約においては、基本契約の中で情報を特定したうえでの管理を義務付けるなど、要求事項が詳しく書かれているが、監査に来たことはない。
(製造業)
- ・ 秘密保持契約における期間は 7 年としている。技術の賞味期限が 7 年と考えているが、実質的に利益を生

み出すのは 3 年程度である。無期限を要求する顧客もいるが、個別に対応している。情報に触れる社員の署名を要求する顧客もいるが、その場合にはプロジェクト単位で合意書を取り交わし、署名を行っている。

(製造業)

- 顧客を通じて、特に工場見学によって営業秘密や生産管理ノウハウ等が漏えいすることが懸念されている。これによって中国企業の競争力が向上していると業界では認識されている。

(製造業)

- 取引先の管理レベルの調査等は統一的に行えておらず、現場のエンジニア同士の信頼関係に依存している。

(製造業)

- 委託先による技術情報の流出を経験しており、委託先には監査的なチェックを行うようになった。

(製造業)

- 委託先とは、機密保持契約を結んでいるが、運用の管理・確認までは行っていない。電子データでのやり取りもあり、重要な情報にはアクセスに制限を設け、また、エクセルファイルは送付できない形にしている。

(非製造業)

- 外部企業や関係会社と技術連携する際、情報を本社のファイルサーバで一元管理しており、データの持出制限を設けている。

(非製造業)

- 委託先とは契約で情報管理責任を明確にし、ファイル交換ソフトの使用禁止やパスワード設定の徹底等を規定しており、一応の事後チェックを行っている。また当該情報に接する担当者名をリストにして提出させている。情報セキュリティのハンドブックを委託先に交付しているが、意識付けは不十分であると感じている。

(非製造業)

(6) その他、営業秘密管理の取組で重要なことについて

- 営業秘密管理においては、周知徹底や意識向上が重要であると指摘されている。
- 近年ではソーシャルネットワーキングサービス（SNS）を通じた情報漏えいの事案があり、またその懸念が高まっている。

- ・ 営業秘密管理は周知徹底に尽きる。そのためには、何が重要な情報かを理解することが必要である。当社の場合は、最新の技術よりも古い技術に価値があり、現場の社員が知っていて当たり前の情報が、実は機密情報であることもある。

（製造業）

- ・ 営業秘密の管理は、現場が危機感を持ち続けられるかにかかっており、法務部門が積極的に現場へ働きかけている。例えば、秘密情報のリスト化を促進したり、世界中の現場へ直接出向き、啓蒙活動を行っている。

（製造業）

- ・ 担当者が営業秘密管理に一貫して主体的に関わっている点が、当社の営業秘密管理の特徴であり、強みである。

（製造業）

- ・ 営業秘密管理の重要性に対する認識は広がっていると思うが、部門によって意識に差がある。管理部門や汎用品部門では危機意識が低く、最先端の技術を扱っている現場は意識が高い。

（製造業）

- ・ 情報管理義務を課していても、悪意のある人は必ず破るものであり、そういう人に対しては牽制効果しか期待できない。契約に基づき損害賠償を請求しても意味がないと考えており、そもそも義務違反を起こすような従業員が出ないようにする必要がある。

（製造業）

- ・ 漏えい事件をゼロにすることは難しい。重要なことは、事件が起こったときに、本人への処分や会社の管理体制強化など、徹底した対応を取ることを社内外に示していくことである。それが顧客からの信頼を得ることに繋がる場合もあるし、社員にとっては営業秘密管理の重要性を再認識するきっかけになる。

（製造業）

- ・ ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)を経由した営業秘密の漏えいリスクが高まっている。自宅で SNS を利用すれば監視の目は行き届かない。また、必ずしも意図せずに情報漏えいしてしまう点が問題である。SNS を全面的に禁止することは適切ではなく、当社ではソーシャルメディアポリシーを策定した。

（製造業）【他、製造業1社、非製造業1社回答】

3. 秘密保持誓約書（一部、競業避止義務条項を含む）の締結実態

(1) 秘密保持誓約書（一部、競業避止義務条項を含む）の締結のタイミングと対象者について

- ▶ 入社時（全社員対象）と退職時（退職者対象）に誓約書を締結する企業が多く見られた。
- ▶ 入社時と退職時に加えて、役職者に昇格した時、特定の情報に触れる時、重要なプロジェクトに参画する時など、状況に応じて誓約書を締結している企業も多く見られた。
- ▶ 中には誓約書締結のタイミングと対象者によって多数の誓約書を使い分けている企業もある。
- ▶ 毎年誓約書の締結を行い、全社員における締結状況のチェック・督促を行う企業や、自らが負う義務を社員に再認識させる目的で、年1回、社員のパソコンに秘密保持義務の確認画面を表示させている企業も存在した。
- ▶ 退職時の誓約書には競業避止義務条項を入れる企業と入れない企業が分かれており、また入社時の誓約書に入れる企業も存在した。

- ・ 正社員向けの入社時（全社員共通）・退職時（役員用、管理職用、一般社員用）、嘱託社員向けの関連会社出向時・出戻時、派遣社員向けの入社時・退社時、加えて準社員（短期雇用）向けの誓約書を運用している。
（製造業）
- ・ 入社時、退職時以外で誓約書を締結することは稀であり、例えば海外企業からの技術導入や社内の限られた重要なプロジェクトに参加するときに誓約書を締結する。
（製造業）
- ・ 入社時に全社員を対象に誓約書を締結している。
（製造業）【他、製造業7社、非製造業1社回答】
- ・ 入社時に秘密保持誓約書を締結しているが、その運用前に入社した従業員についても、追加で誓約書を締結している。入社時の誓約書において、退職後1年間の秘密保持期間を設定しているため、それ以降には退職時も含めて誓約書は取り交わしていない。
（製造業）
- ・ 役職者に昇格した際に誓約書を締結している。
（製造業）【他、非製造業1社回答】
- ・ 特定の営業秘密に新たに関わるようになった際や、特定プロジェクトに関与する際に誓約書を締結している。
（製造業）【他、製造業3社回答】
- ・ 合併に関わるなどの極めて特殊な従業員に限って、誓約書を取る場合がある。
（製造業）
- ・ 技術情報については、特許申請時や開発開始時に、社内に設置した委員会の中で情報の取扱いについての

取り決めを行い、社員と誓約書を取り交わしている。

(非製造業)

- ・退職時に誓約書を締結している。

(製造業) 【他、製造業 15 社回答、非製造業 3 社回答】

- ・退職時には秘密保持誓約書を取るようになったが、全員からは取れていない。退職時だけでなく、入社時や管理職就任時等にも取った方が良いのではないかという議論は社内で行われている。

(製造業)

- ・退職時の誓約書に加え、退職時面談の際に退職者が記入するチェックリストの中で、「自らの負う秘密保持義務および競業避止義務について理解している」という項目を設け、心理的抑止効果を狙っている。

(製造業)

- ・毎年、全従業員を対象に要求している秘密保持誓約書の中に、2年間の競業避止義務も含めて規定しており、そのため退職時に改めて秘密保持誓約書を求めているわけではない。1~2ヶ月かけて誓約書の案内、誓約者のチェック、誓約していない社員への督促を行っている。誓約書を結んでいない人の管理に気を向けており、提出されない場合には部門長に督促させている。ただし、悪意を持って誓約書を締結しないケースはほとんどなく、ただ忘れていることが大半である。

(製造業)

- ・秘密保持・競業避止において、役員・従業員が自身の負う義務について定期的に再確認させるため、年に1回、秘密保持義務確認のための画面が自動で開き、同意しないとログインができない運用を行っている。

(製造業)

- ・定年退職者とは誓約書を取り交わしておらず、また再雇用者の退職時には、誓約書の取り交わしなどは行っていない。

(製造業) 【他、非製造業 1 社回答】

- ・秘密保持誓約書とは別に、就業規則でも秘密保持および競業避止について規定している。

(製造業) 【他、非製造業 1 社回答】

- ・就業規則の中に在職中における秘密保持義務の定めはあるが、退職後の義務については特段の記述は無い。

(製造業)

- ・秘密保持誓約書とは別に、毎年貸与パソコンの利用に係る誓約書を取っている。

(製造業)

- ・退職者の誓約書は、管理職以上を対象に締結することになっている。

(製造業)

- ・現場のブルーカラー層も含めて全社員を対象としている。

(製造業)

- ・旧来は、誓約書を交わす企業が稀であったこと、労働組合との関係性などから、管理職以上を対象としていた(一部の特定機密情報については、全社員を対象としていた)が、今では全社員を対象としている。

(製造業)

(2) 秘密保持誓約書（一部、競業避止義務条項を含む）の内容について

- ▶ 誓約書の内容は、対象者によって変えている企業も存在し、社員個別に内容を調整する企業もある。
- ▶ 管理対象とする秘密を特定せず、包括的な規定としている企業が多かったが、中には営業秘密としての管理対象となる情報を特定、リスト化している企業もみられた。
- ▶ 競業避止条項を誓約書の中に入れていない企業の中には競業避止義務を課す際に退職金の積み増しを行っている事例がみられた。
- ▶ 業界特有の事情等により、競業避止義務契約の導入に対し、必要性を感じていない企業があった。
- ▶ 競業避止義務期間は、2年～3年程度で設定されているようである。

- 入社時、退職時以外で誓約書を締結することは稀であり、例えば海外企業からの技術導入や社内の限られた重要なプロジェクトに参加するときに誓約書を締結する。
(製造業)
- 秘密保持誓約書の内容は、対象者によって変えている。
(製造業)
- 中途採用者、ホワイトカラーの社員、役員が退職する場合には、競業避止条項の入った誓約書を徴求している。
(製造業)
- 退職時の誓約書は特に重要視しており、キーパーソンの退職時には個別に内容を調整するなどもしている。
(製造業)
- 秘密保持契約の内容は対象者によらず共通である。
(製造業) 【他、製造業1社回答】
- 秘密保持誓約書は事実上の抑止効果に期待しており、訴訟まで想定した規定となっていない。
(製造業)
- 全従業員を対象とした入社時や退職時の誓約書については、管理対象とする営業秘密を特定せず、一般的、包括的な規定としている。【他、製造業6社、非製造業2社回答】
(製造業)
- 退職時の秘密保持誓約書については、対象となるプロジェクト名などを部門長が記入して、人事部が確認を行う運用としている。
(製造業)
- 営業秘密を知り得た者を対象とした誓約書については、営業秘密を具体的に特定した誓約書の提出を義務づけている。当該誓約書には、通し番号で管理されている営業秘密情報の名称、重要度ランク、管理担当者等を記載する欄が設けられている。

(製造業)

- ・ 技術情報については、秘密保持の対象となる情報を特定し、誓約書上に明記し、どの情報を対象とするかについて上席者が確認している。

(製造業)

- ・ 秘密保持の対象となる情報は在職中に知り得た情報であり、義務の存続期間は無期限としている。

(製造業)

- ・ 秘密保持期間は2年間としている。

(製造業)

- ・ 秘密保持義務の期間は、係長以下は退職後2年、それ以外は退職後3年を期限としている。業種・業態を踏まえて期間が長いことが特徴であると認識している。

(製造業)

- ・ 秘密保持を負う期間については規定上は明記されていない。

(製造業)

- ・ 秘密保持を負う期間は定められてないが、定めるとすれば1年程度が妥当ではないか。ただし、取扱う情報や顧客によっては、5年～10年程度必要になることもあるだろう。

(非製造業)

- ・ 退職時に秘密保持誓約書を取っているが、秘密保持条項と競業避止条項が盛り込まれている。

(製造業) 【他、製造業3社、非製造業1社回答】

- ・ 退職時の誓約書を取っているが、秘密保持条項のみで、競業避止条項は盛り込んでいない。

(製造業) 【他、製造業4社回答】

- ・ 在職中の社員については、就業規則の中で競業避止条項が定められている。

(製造業) 【他、製造業2社回答】

- ・ 秘密情報を保有していると認定した退職者については、競業避止義務を課すこととした。最近、初めて競業避止義務が課された退職者がおり、競業避止義務期間を1年とし、退職金の積み増しを行った。今後も秘密情報を保有する退職者には同じやり方で運用する予定である。

(製造業)

- ・ 次回の就業規則の改訂で競業避止義務条項を明確に入れようと検討をしている。必ずしも法的効果までを期待している訳ではないので、代償措置については盛り込むことを予定していない。

(非製造業)

- ・ 誓約書には競業避止義務条項は含まれておらず、その必要性を社内で議論できていない。

(製造業) 【他、製造業2社回答】

- ・ 競業避止義務条項は、秘密保持誓約書にも就業規則にも規定されていない。過去に、社員の独立開業による損害があり、その後に導入を検討したが、特殊な事案とみて当面は必要ないと判断した。また、業界特有の事情もあり、競業避止義務契約の導入の必要性は高くないと考えている。

(非製造業)

- ・ 退職後の競業避止義務条項は誓約書に含まれていない。経済的な代償措置がなければ競業避止義務を課す

ことができないと弁護士から聞いたため、競業避止義務条項を設けることはできないと考えている。

(製造業)

- ・ 競業避止義務については、「在職中に知り得た情報を使いうる仕事を自分で、もしくは他の会社ではではない」と規定している。

(製造業)

- ・ 競業避止義務については、全ての競業他社への転職を禁止しておらず、届出・承認が必要としている。「禁止」とすることには抵抗のある社員がいること、状況に応じて判断する余地を残すことがその意図である。

(製造業)

- ・ 競業避止義務については、競合他社に行ってはならないという趣旨の記載はあるが、違反した場合の効果(例えば退職金の不支給・返還等含め)については特段の記載がない。

(製造業)

- ・ 今後は、(秘密保持誓約書ではなく)競業避止義務誓約書の中で情報の特定を行う予定である。別添リストを作成し、対象となる情報をリスト化することを考えている。

(製造業)

- ・ 極秘プロジェクトでは、退職後の秘密保持義務を規定しているが、競業避止条項までは規定されていない。

(製造業)

- ・ 競業避止義務期間は2年間として設定している。

(製造業) 【他、製造業1社、非製造業1社回答】

- ・ 競業避止義務期間は3年間として設定している。

(製造業)

- ・ 抑止効果を狙うのであれば、競業禁止期間は2年から3年程度で良いと思うが、クラフトマンシップが求められる分野ではより長い期間でなければ実質的な効果としては弱いだろう。

(製造業)

(3) 競業禁止義務契約締結の課題

- 競業禁止義務契約の法的効果は限定的であることから、主として社員への心理的抑止効果を狙って締結している企業が多数見受けられた。
- 競業禁止義務契約の法的有効性に対して懐疑的な企業では、処遇により転退職を抑制しようとする企業も存在する。
- 競業禁止義務契約を導入する場合、義務範囲の特定、義務を課すべき対象者の設定、転退職者が重要情報に触れたかどうかの判断、義務期間の設定などが課題として挙げられている。

- ・ 顧問弁護士からは誓約書の効力はほとんどないだろうと指摘されており、退職者への心理的な抑止効果を狙って誓約書を取り交わしている。またどうすれば訴訟等において効力を発揮し得るかについての解はない。
(製造業) 【他、製造業7社、非製造業3社回答】
- ・ 転退職する社員に対して、その専門性の利用を禁止することには懐疑的である。
(製造業) 【他、製造業1社、非製造業1社回答】
- ・ 競業禁止義務によって競合先への転職を防止する効果には疑問があり、むしろ社員への処遇で対応すべきリスクである。
(製造業) 【他、製造業1社回答】
- ・ 損害がないのであれば、社員を規程の中で縛る必要性を感じない。
(非製造業)
- ・ 競業禁止義務条項を導入する場合、どこまでを禁止するかについての基準が必要である。
(非製造業)
- ・ 従業員の役職や部署によって、競業禁止義務を課す必要性が大きく異なり、個別のケースに応じて誓約書の内容を調整するにも膨大な手間がかかるため、競業禁止義務契約の導入は現実的ではないと考えている。
(製造業)
- ・ 重要な情報に触れた退職者に限定した競業禁止義務誓約書を運用する場合、ジョブローテーションの関係で、転退職者が重要な情報に触れたかどうかについて、上長が判断することが難しい。なお、社員経歴のデータベース化により対応する予定である。
(製造業)
- ・ 競業禁止義務の期間は1~2年が一般的であると思うが、当社が期待する効果を考えれば5~10年程度は必要であり、競業禁止義務を課すことは容易ではないと認識している。
(製造業)
- ・ 例えば競合先が類似品を出したとして、それが転退職者個人のスキルによるものか、当社の営業秘密が利用されたものかについて判断することは難しく、したがって競業禁止義務違反を判断することは難しい。
(製造業)

- 総じてアジア諸国では労働者の権利が強く、競業避止義務の有効性が認められない傾向にある。各国の法律事務所と連携し、営業秘密保持誓約書を運用しているが、秘密保持義務・競業避止義務の条項はやむなく変更することが多い。各国の事情に応じて誓約書の内容を変更している。

(製造業)

(4) 競業禁止義務条項違反者への措置（退職金の減額規定等）について

- 競業禁止義務違反があった場合、警告状を送付する例が見られるが、法的措置にまで及ぶことは少ない。また、警告状を出さなくても、転職者本人との話し合いにより解決する場合もある。
- 競業禁止義務違反者への措置として退職金減額規定等を定めている企業も見られるが、就業規則や情報管理規程における懲戒事由等の中で対応している企業が多い。
- 退職金の減額規定の効果に期待しつつも、事例や判例の情報が少なく、先駆けて導入することに抵抗を感じている企業も存在した。
- 競業禁止義務違反者への措置として退職金等の減額措置の検討を行った企業があったが、確定拠出型年金であるため過去に遡って退職金の減額を行うことができないことなど、実務の面での導入課題が指摘されている。

- 競業禁止義務違反者は確信犯である場合もあり、警告状を送付すれば転職先の弁護士が出てくる場合もある。退職者の動機は様々であるが、例えば在職中に開発した技術が自社で採用されず、他社で活用しようと考えた元従業員もいる。
(製造業)
- 競業禁止義務違反等があれば、弁護士の名前で警告状を出すことが一般的である。警告状を出すガイドラインはないが、マル秘以上の情報で実損が発生していること、法的因果関係よりも違反先の企業がどの程度困るかを判断していることなどが挙げられるが、その判断は属人的なものである。
(製造業)
- 技術者が競合他社に転職し、新たに製品を開発して当社の顧客へ売り込みを行ったことがある。調査会社を利用して当該事実を確認した上で、転職先企業と技術者本人に対して弁護士を通じて警告状を送付した。警告状への反応はなかったが、当社顧客への売り込みはなくなったようである。
(製造業)
- 競業禁止義務違反者に対して、再就職先企業と本人に対して警告状を送付したことはあるが、訴訟などの法的措置をとったことはない。転職者本人が秘密を漏らしたかどうかの立証が困難であること、生じた損害額の算定が困難であることが理由である。
(製造業) 【他、製造業2社回答】
- 管理職クラスの社員が同業他社へ転職し、その後同僚を勧誘していたことが発覚した。元上司が話し合いの中で説得し、勧誘が止まったために警告状の送付等を行わなかった。
(製造業)
- 競業禁止義務違反時の措置として、秘密保持誓約書の中で退職金または退職慰労金の一部または全額の不支給および損害の賠償等について規定している。
(製造業)
- 競業禁止義務契約では退職金の減額規定を設けているが、悪質な違反事例はなく、行使したことは無い。「悪質な違反」とは、例えば営業担当者が転職または起業し、当社の顧客を奪っていくことが想定され

る。

(非製造業)

- ・ 過去には競業避止義務違反者に対して年収1年分及び退職金の返還を求める規定を検討したことがあるが、弁護士からの指摘で現実的ではないと判断された。規程上は明文規定が存在していない(ため、違反者へ何かしらの措置を講じる手段はない)。

(製造業)

- ・ 競業避止義務における代償措置は設けていない。退職金の減額規定についても導入を見送った。労使の関係上、社員に直接的なマイナスになる項目を設けることには慎重にならざるを得ない。

(製造業) 【他、製造業1社回答】

- ・ 在職時においては懲罰委員会で決定することとしており、退職後については社内規程では対応できないため、民法による損害賠償の範囲で対応することを想定している。

(製造業) [他、製造業1社回答]

- ・ 明確な規程はないが、情報管理規程の中で「審議する」としており、また就業規則には「会社に損害を与えた場合に懲戒事由にあたる」と規定している。

(製造業) 【他、非製造業3社回答】

- ・ 情報管理規程ならびに就業規則の枠組みの中で、過去3回ほど違反者に制裁通知を出した経験がある。ただし、譴責書・始末書までであり、懲戒までには至っていない。

(製造業)

- ・ 罰則としては罷免が該当するが、情状酌量の規程もあり、また罷免に係る文言と秘密保持義務での文言は異なるので、どの程度有効であるかはわからない。

(製造業)

- ・ 退職後に、過去をさかのぼって退職金の減額を行うことはできない。競業行為が発覚するタイミングが退職金支払後となることが多いことが課題である。

(製造業) 【他、製造業1社回答】

- ・ 当社は確定拠出型年金であるため、年金の減額はできないと理解している。在職中の不正行為であれば対応を検討できるが、退職後の義務違反に対しては、確定拠出型年金では対応することができない。一部の企業を除けば、年金の減額支給で対応することは大勢で難しいであろう。

(製造業) 【他、製造業1社回答】

- ・ 退職金の減額規定は、競業行為の抑止効果が大きいのと思うが、導入例が少なく先陣を切ることに抵抗がある。事例や判例の情報がなく、検討することが難しい。

(製造業) 【他、非製造業1社回答】

- ・ 退職金の減額規定を導入するとすれば、特定の重要な情報を保有する社員に限定することになるが、その適用要件を設定することは容易ではなく、加えて中堅～若手の技術保有者については、退職金の額が小さく、減額規定を設けても効果のほどは疑わしい。

(製造業)

(5) 退職者の状況把握について

- 国内においては、退職時面談等により任意で転職先を聞くようにしている。それで把握できない場合には、親しい社員等から情報を収集することが多い。一方で、業界団体の集まりなどで自然と退職後に情報が入ってくることも多いようである。
- 組織的な状況把握の仕組みを導入している企業は少なかったが、注意すべき社員のメールモニタリングを行う企業や、退職届に記入欄を設けて把握するようにしている企業もみられた。
- 海外においては、定年退職者における海外への再就職先を把握することが難しいとの課題が指摘されている。

- ・ 研究職の一定のクラス以上の者が、退職前に不審な行動をしている場合には、PC の操作履歴、アクセス履歴、メールの内容等について常時モニタリングを行なっている。
(製造業)
- ・ 退職届に記入欄があり、退職者の再就職先を把握できるようになっている。ただし、競合先への再就職者については、意図的に記入しない場合もあると考えられ、把握には限界がある。
(製造業)
- ・ 早期退職者を募った場合などの特殊事情を除けば、通常は技術者が退職する際に転職先の確認を行う。人事部門や上長との会話・面談の中で就職先について話をするのが通常であり、その中で明らかになる。
(製造業) 【他、製造業 3 社、非製造業 1 社回答】
- ・ 人事部や上長との会話・面談の中で就職先を言いたくない退職者がいる場合、同僚など社内の親しい社員から情報を吸い上げている。通常は上長や親しい社員には話をしてくれるものであり、それを行うだけで、把握できなかったケースはほとんどない。
(製造業) 【他、製造業 1 社回答】
- ・ 最近では SNS も情報源になっている。
(製造業)
- ・ 同業であれば、業界団体の集まりや日ごろの付き合いの中で (退職後に) 自然と情報が入ってくるものがある。
(製造業) 【他、製造業 2 社、非製造業 2 社回答】
- ・ 退職者の転職先を会社として把握する枠組みはなく、その把握を積極的には行っていない。把握しているとすれば人事部ではないか。
(製造業) 【他、製造業 1 社、非製造業 2 社回答】
- ・ 最近では、有望な人材が退職しようとするれば、引き止めをかけている。
(非製造業)
- ・ 定年退職者については個別に把握を試みているが、特に海外への再就職については把握が難しい。技術提携先など、現役時代に付き合いのあった先に再就職することが時々あるようであり、人づてに発覚する

ことがある。

(製造業)

- ・ 当社の場合、海外の同業他社への再就職がほとんどみられず、再就職を警戒する必要性が低い。

(非製造業)

- ・ 国内においては競合先への転職があれば、企業同士がお互い仁義を切る行動があったが、近年では新興国企業への転職が増えており、対応が難しい。

(製造業)

4. 技術流出実態とその対応について

- 技術・人材の流出は、競合先製品の認知、顧客との取引実績の変動、顧客からの問合せ、引き抜きの場合は誘いに乗らなかった社員からの報告などにより発覚している。
- 再発防止策として、社内における管理制度等の見直しを行う企業もあるが、特別な制度等を導入するわけではなく、一般的に行われるレベルの管理等に対して不足があった部分を整えるような対応が中心である。

- ・ 競合製品をみた当社の技術者が、コピー品ではないかと法務部門に相談に来たことで発覚した。
(製造業)
- ・ 新技術として競合先が新聞に出たことをきっかけに、それが元々当社の技術であることを知ることとなった。(製造業)
- ・ 協力会社社員が、当社との取引終了後に独立し、当社顧客にコピー品を製造・販売した事例があるが、顧客の製品出荷量に変化がないにも関わらず、当社しか作れないはずの部品発注量が急減したために発覚した。
(製造業)
- ・ 営業幹部クラスが独立し、当社から顧客を次々に奪ったことがあったが、不自然な解約が続いたことで数ヶ月後に発覚した。
(非製造業)
- ・ 役員退職者による技術流出により、模倣品を作られた経験があるが、本人との協議のうえ、該当製品の製造中止を取り付けた。当時は競業避止義務の対象から役員が漏れていた。
(製造業)
- ・ 協力会社社員が、当社との取引終了後に独立し、当社顧客にコピー品を製造・販売した事例がある。契約は何もなく、法的な対応はできなかったが、本人との話し合いで製造中止に至った。
(製造業)
- ・ 技術系管理職者が当社の図面を持ち出し、中国企業に転職した事案がある。当時を振り返れば、在職中に大量の図面コピーを行っていたが、そのような事態に発展するとは想定しておらず、誰も何も言わなかった。
(製造業)
- ・ 製造部門のラインごと（ライン長を除く）海外の競業他社に引き抜かれた事案がある。当社は世界シェアを大幅に落としたことから当社の技術も流出した可能性がある。この事案をきっかけに当社の営業秘密管理の取り組みの強化を行った。
(製造業)
- ・ 製品化前の重要資料を社員がコピーして持ち帰り、海外旅行先で紛失した事故があった。その後、この事案をきっかけにデジタル文書管理システムを導入した。
(製造業) 【他、製造業1社回答】

- ・ 家業を継ぐとって退職した者が、実は競合他社に転職していたことがある。退職後に確認したところ、USB メモリにデータ複製を行っていた。弁護士を通じて持出情報の使用禁止および情報の削除を求め、応じてもらった。再発防止策として USB メモリの利用禁止を検討したが、業務への影響を考慮して取り止めた。

(製造業)

- ・ 海外の現地法人において、退職予定者が秘密情報を情報メディアにダウンロードし、持ち出そうとしたことがある。本人には何らかの処分がなされたと聞いており、現地法人では大がかりな監視システムを導入し、物理的な管理を徹底することとなった。

(製造業)

- ・ 各社同じような技術を開発しているわけで、技術情報についてもそれほど漏えいして困るような情報は無いのではないかと。競合他社へ転職した人間を何人も知っているが、情報を漏えいされたからといってどれほどのインパクトがあるかは疑問である。

(製造業)

- ・ 例えば 10 年先に現地化していこうと思えば、ある程度の技術流出は割り切って展開していくことが必要である。もっとも、技術流出等により投資回収に支障が出るような事態は避けなければならない。

(製造業)

- ・ 資本関係の無い協力工場等からの技術流出は一定規模で生じており、課題として捉えている。また、顧客が工程監査等の名目で工場に入り、技術を持っていかれるケースもある。

(製造業)

5. 人の移動や引き抜きの実態

(1) 人材の移動に関する状況（中途退職の割合、定年退職後の再雇用の状況等）

- 業界や企業によって、競合他社への転職状況が異なるようである。
- 役員・管理職クラスや特定技術領域のエキスパート、営業秘密情報に触れる事務系・営業職等の重要人材の異動はほとんど見られないようである。
- 定年退職者については、一部で海外での再就職の問題が指摘されているが、大勢としては再雇用される退職者が多い。
- 退職防止という観点からは、処遇や会社からの期待が抑止力になっているようである。

- ・ 業界としてはみれば比較的人材の移動が多く、中には手土産として図面を持ち出して他社に転職する事例、有名メーカの図面が流通していた事例も聞かれる。
(製造業)
- ・ 国内外を問わず競合先に再就職した者は少なくないことから、少なからず当社のノウハウや情報が流出した可能性はある。
(製造業)
- ・ 中途退職者は競合他社に転職する場合が少なくない。外資系も含めた国内の競合他社が多く、海外の競合他社に転職する例はあまり聞かない。
(製造業)
- ・ 経営上の縮小部門ではどうしても退職者が多くなり、競合他社へ転職している者も多いだろう。
(製造業)
- ・ 業界としては同業者への転職が多く、また独立して自営業者となる者も少なくない。
(非製造業)
- ・ 退職者はいるが、競合他社に転職する事例は少ない。当業界の大手企業の間には紳士協定があり、競合他社には転職しない約束になっている。ただし、海外企業や中小企業等への転職は制限されておらず、実際に転職者も存在している。
(製造業)
- ・ 中途退職者は年間数名程度で人材の流動性が低い業界であり、技術者等が競合他社に転職することは稀である。
(製造業) 【他、製造業1社回答】
- ・ 業界の中位以下の同業他社への転職の可能性はあるが、処遇面から進んで転職する人はほとんどいない。
(非製造業)
- ・ 退職者を通じた情報流出に懸念はあるが、退職者が競合先に再就職することはほとんどなく、特に役員や管理職クラス、特定技術領域の権威者など、重要なポストにいた者が中途退職した話は聞いていない。
(製造業) 【他、製造業3社回答】

- ・ 事務系・営業職において機密情報に触れる人材は、社内で相応のポジションにいるか、会社からの期待を感じているため、退職する懸念はない。
(製造業)
- ・ そもそも、当社の離職率は低く、社員の帰属意識は高い。
(製造業) 【他、製造業3社、非製造業1社回答】
- ・ 高い技術を持つ熟練工が定年退職で他社（特にアジア諸国）へ再就職するケースも多い。
(製造業)
- ・ 定年退職者の再雇用制度の利用率は高く、当社で再雇用するか協力工場へ就職する者が多い。そのため、競合先に就職する人は少なく、同業他社や海外企業に再就職して当社の脅威となるような事態はあまり想定されない。
(製造業) 【他、製造業3社回答】
- ・ 会社としても技術者や研究者にはなるべく残ってもらいたいと考えている。ただし、人材流出に対して無関心であるということではない。
(製造業)
- ・ 国内における人を通じた技術流出については意識しているが、人を通じた海外への技術流出にはそれほど神経質になっていない。
(非製造業)

(2) 人材引き抜きの実態、影響、対策

- 同業他社への一般的な転職を越えた組織的な引き抜きは、少ないようである。
- 非製造業においては社員の独立起業による競合が懸念として想定されているものの、現時点では顕在化した問題は少ないようである。
- 引き抜きに対するリスクと影響を懸念する声が聞かれる一方で、組織的なノウハウが重要であるとする企業においては、1人の人材の引き抜きによる影響は軽微と判断している。
- 引き抜きに対する懸念は、競合先の技術・ノウハウ獲得等への脅威以上に、投資損失やノウハウ継承といった自社側のリスクに向けられているようである。

- 従業員の引き抜きと見られる事象はいくつか観察されている。国内の競業企業に就職した技術系従業員や営業担当者、中国の競業他社に転職した技術者が複数名存在する。そのケースでは、退職した部長クラスのうち1名が競業先に再就職し、従業員を引き抜いた。さらに、直接の引き抜きではないがもう1名が当該競業先で働いている。
(製造業)
- (顕在化した引抜きはないが、) 引き抜きの話自体はたまにあるようである。
(非製造業)
- 当社の離職率は低いと認識しており、同業他社への一般的な転職を越えた組織的な引き抜きならびに管理職以上の引き抜きはほとんど見られない。現場社員においても、退職者はいるが、問題のある転職をする人材はほとんどいない。特定の人材に対するスカウトも目立った形では観察されておらず、懸念事項としてそれほど取り上げられている訳ではない。
(製造業) 【他、製造業4社回答、非製造業1社】
- 海外においては、重要な人材ならびにチームの引き抜きはこれまで経験していない。
(製造業)
- 引き抜きの懸念があるとするれば、海外における定年退職者の再就職である。ただし当社の場合、現時点では定年退職後に海外で活躍する人は少ない。
(製造業)
- 当業界では組織的なノウハウが重要であり、1人の技術者の転職が大きな問題を引き起こす事態は考えにくい。技術が流出しても良いわけではないが、リスクとしての重要度は相対的に低いのではないかと。
(非製造業) 【他、製造業4社、非製造業1社回答】
- 開発チームの引き抜きが実際に起こるとすれば、収益面での目に見える損害はないが、それまでの投資が無駄になるリスクがあり、無視できない。
(製造業) 【他、製造業2社回答】
- 引き抜きによる懸念は、技術流出よりもむしろ自社の技術レベルの低下にある。定年退職者の場合には、事前に代替人材を確保するなどの対応で自社側への影響を軽減することが可能であるが、実力者の中途退職では代替人材を確保しにくい。

(製造業) 【他、製造業1社回答】

- ・退職者の競合先への再就職は脅威ではないが、熟練の生産技術者を失うことはリスクである。また、長年の人間関係が大きい営業職の部長クラスについても、代替が利きにくく流出がリスクである。

(製造業) 【他、製造業1社回答】

- ・製品に対する信頼性等の面から、アジア諸国の競合先に対する当社の優位性は高く、1人の人材が転職しただけでは脅威にならない。

(製造業) 【他、製造業1社回答】

- ・社員の独立開業によるライバル化については、どちらかといえば競合ではなく協力関係になることが多く、当社にはむしろプラス効果となることもあるため、あまり厳格に競合避止を求めていくという発想は少ない。

(非製造業) 【他、非製造業1社回答】

- ・人材の引き抜きによる技術流出は今後の懸念であり、防止策としての規程や処遇の見直しも必要になってくるだろう。

(製造業)

- ・引き抜きを防ぐ有効な対策は、まだ確立できていない。競業他社と比べて昇進が遅れること、学会への出席機会が少ないことは、競業他社へ転職する誘引となるため、人事上の配慮はしているが、それが決定打となっているとは言いがたい。

(製造業)