

---

**平成18年度我が国産業構造に関する競争政策的観点からの調査研究**  
**（技術系人材の処遇策及び処遇に係る法律的諸問題にかか**  
**る調査研究）**

---

平成 18 年 3 月 30 日



株式会社 日本総合研究所  
The Japan Research Institute, Limited

# 目次

---

1. 検討背景.....	4
2. 調査方法.....	5
3. 本調査報告書の構成.....	7
4. 現状分析.....	8
4.1. 技術流出と企業の取り組みの現状（経済産業省調査より）.....	8
4.2. 技術者の現状（文献調査結果）.....	11
4.3. 海外技術者意識調査.....	25
5. 調査結果.....	31
5.1. 配置、異動、昇進.....	31
5.2. 人材開発.....	36
5.3. 労働環境.....	41
5.4. 人事評価.....	44
5.5. 賃金.....	50
5.6. 転職と退職.....	51
5.7. 技術者意識.....	54
5.8. 人事制度と情報漏洩防止効果.....	58
6. 技術漏洩防止にむけた論点.....	66
6.1. 論点の設定.....	66
6.2. コア人材の定義.....	69
6.3. コア人材のマネジメント.....	69
6.4. 人事制度のあり方.....	76
7. 競業避止契約に関する論点.....	78
7.1. はじめに.....	78
7.2. 基本的な考え方.....	78
7.3. 競業避止義務の根拠.....	79
7.4. 営業秘密と競業避止義務の関連整理.....	79
7.5. 契約締結に際し注意すべき事項.....	80
7.6. 対象者の地位による違い.....	83
7.7. 契約締結を円滑に行うための手法.....	84
7.8. 義務違反に対する退職金等の不支給（減額）・返還.....	86
7.9. その他の効果的な契約条項について.....	87
7.10. 各国との比較.....	88
8. 退職後の競業避止義務に関する判例分析.....	93
8.1. 営業秘密と競業避止義務の関連整理.....	93
8.2. 競業避止契約の有効性の判断基準.....	93
8.3. 対象者の地位.....	95
8.4. 被害額.....	97

8.5.	競業企業への転職者に対する退職金減免の可能性.....	98
8.6.	判例及び判旨（参考として非契約事例も掲載）.....	100
<b>9.</b>	<b>調査研究のまとめと今後の課題.....</b>	<b>112</b>
9.1.	調査研究まとめ.....	112
9.2.	今後の課題.....	113
(別紙1)	委嘱委員一覧.....	117

【資料編1】アンケート調査結果

【資料編2】有識者会議議事録

【資料編3】石寄委員による判例分析および回答書

---

## 1. 検討背景

近年、東アジア諸国及び地域、とりわけ中国や韓国、台湾などの技術的な発展は加速しており、仮に営業秘密の侵害が発生した場合には、我が国企業の技術的優位が急激に脅かされるリスクが増大してきている。

また、企業におけるリストラの進展や雇用の流動化等により、退職者による営業秘密の侵害といった問題が顕著になってきたことなどから、営業秘密の侵害に対して、平成 17 年に国外犯の処罰、一定の条件を満たす退職者の処罰及び法人処罰の導入、刑事罰の引上げ等を内容とする不正競争防止法が成立した。更に、平成 18 年改正では罰則が引き上げられたところである<sup>1</sup>。

しかし、人（技術者）の引き抜き等にもなう国内外への技術流出の問題は未だ不安視されているのが実態である。

技術者の流出の原因としては、技術者に対して十分な処遇がなされていないことも一因と考えられる。技術者の処遇については、研究者による高額な発明の対価を求める訴訟も相次ぎ、職務発明の問題で大きな議論がなされていたが、ここに来て落ち着きを見せてきている。しかし、技術の流出の問題は、金銭面の不満によるものではなく、仕事のやりがい等によるものと指摘する意見もある。

営業秘密漏洩防止に関する現在の企業の取組としては、各種制度（就業規則の関連条項や各種契約等）を通じ、従業員に秘密保持に関する義務を求めることにより行われていることが多い。

しかしながら、営業秘密の漏洩については、退職者や現職の従業員によるもの多いのが実態であることから、当該制度について従業員の十分なコミットメントが得られていなかったり、（特に退職者の場合、退職を機にして）心理的にも縁や絆を十分に感じていないような状態になっている可能性がある。

このため、技術流出の観点からは、技術系人材にどのような処遇をしていけばよいのか、また十分な処遇策をとった上で、流出を防止するための措置はどのようにしていけばよいのかについて検討を行っていくことが重要である。

技術流出を防止するための措置として、企業においては、技術系人材が退職する際、コア技術に対して秘密保持契約の締結や、ライバル企業への転職そのものを禁止する競業禁止契約を締結することがある。「日本企業におけるコア人材引き抜き防止策及び転職ルールに関する実態調査（2004年9月経済産業省）」によれば、秘密保持契約については65%の企業が締結し、競業禁止契約についても締結している企業は25%に留まるものの、大幅に

---

<sup>1</sup> 営業秘密侵害に関する罰則が10年以下の懲役、1000万円以下の罰金へ引き上げ。また、法人処罰も3億円に引き上げ。

増加しており（10年前は6%）、企業としては技術流出防止のために、秘密保持契約や競業禁止契約を活用しようとする姿勢が現に伺える。

一方、同調査によれば、締結した秘密保持契約について、保持すべき秘密を特定した契約を締結している企業は35%にすぎず、また、競業禁止契約についても、期間、地域、職種等を限定した契約を締結している企業は27%にすぎず、実際に有効な契約を締結されている慣行がなく、秘密保持契約や競業禁止契約が技術流出防止策として機能していない可能性がある。

また、とくに退職後の競業禁止義務については、損害賠償請求や退職金の減額の可否をめぐる紛争が多く見られ、有効な秘密保持義務や競業禁止義務というものが確立していないと考えられている。

技術流出防止策の一貫としての秘密保持契約や競業禁止契約が有効に活用されるとともに、退職する労働者にとっても義務の内容が明確になるよう、労働契約終了後にもかかわらず労働者が拘束される義務の根拠と範囲、退職金の減額・秘密保持手当の没収等の損害賠償の法律的問題について、検討する必要がある。

## 2. 調査方法

本調査研究では、技術流出防止の観点からの技術系人材の処遇策、および処遇先における法的諸問題について、下記のような方法により、実践に向けての取りまとめを行った。

### (1) アンケート調査（資料編1）

技術者意識調査では、技術者のモチベーションや転職に関する意識などを直接調査し、より効果のある技術情報漏洩防止方策の立案に資することを目的としている。

#### 【アンケート調査概要】

調査対象	大企業に勤務する技術系社員
調査サンプル数	620（男性578、女性42）
調査方法	インターネット調査
調査実施期間	2007年2月1日～2月2日

### (2) ヒアリング調査

ヒアリング調査では、技術者のモチベーションを高めるための処遇や法律制度の面での実践例を聴取および問題点の把握を目的とし、それが技術情報漏洩防止とどのように関係しているのか、どのように役立っているのかについて調査する。ヒアリング先は民間企業

10社である。

(3) 有識者委員会開催（資料編2、3）

当該分野の有識者からなる委員会で、本調査研究の見方付けを行った。委嘱委員は別紙2の一覧の通りである。

**【委員会開催概要】**

●第1回

開催日時：平成18年12月22日（金）13時～15時

開催場所：あさひ狛法律事務所

主要テーマ：問題設定 自由討論

●第2回

開催日時：平成19年1月11日（木）13時～15時

開催場所：（株）日本総合研究所 201会議室

主要テーマ：技術系人材の処遇に係る法律的諸問題

●第3回

開催日時：平成19年2月9日（金）13時～15時

開催場所：（株）日本総合研究所 102会議室

主要テーマ：技術系人材の処遇策

●第4回

開催日時：平成19年2月27日（火）15時～17時

（株）日本総合研究所 201会議室

主要テーマ：まとめの議論

(4) 海外調査との統合・比較検討

別途実施の、欧米企業での技術系人材の処遇策および法律的問題の事例収集調査の内容を盛り込み、必要に応じて比較検討する。

**【参照調査報告書】**

「技術系人材に関する処遇についての調査研究 最終報告書」（平成18年12月）

「不正競争防止法調査報告書」（平成19年3月）

(5) 文献調査

海外を含む技術者の現状等に関する現状把握のため、既存文献の調査を行った。

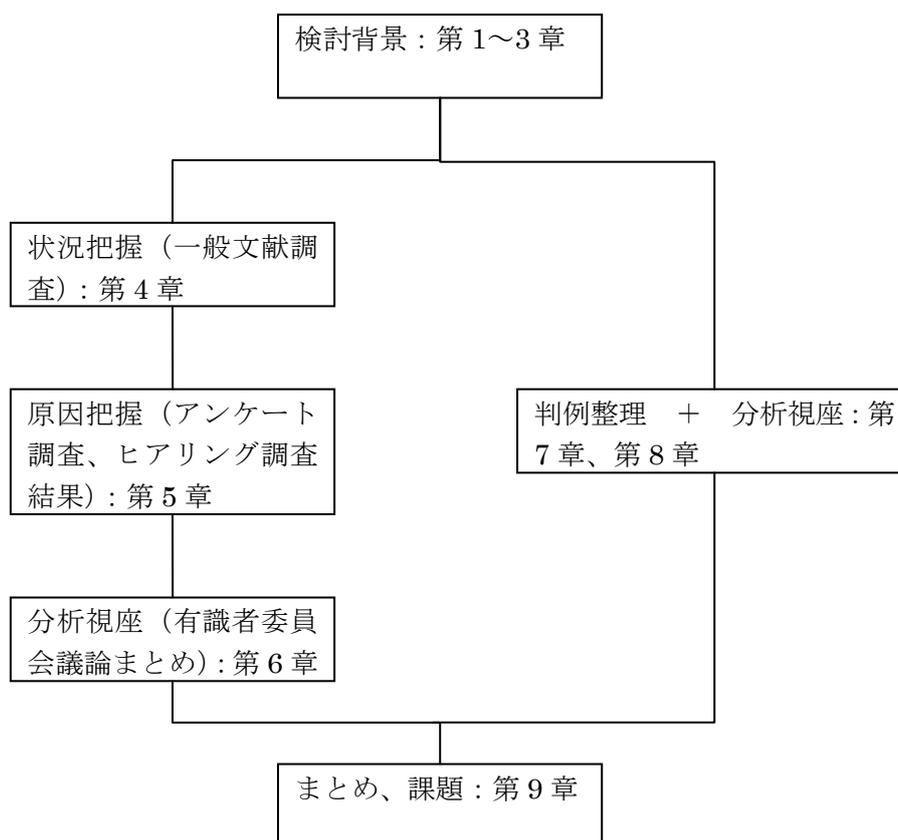
## (6) 秘密保持契約・競業避止契約における判例整理

秘密保持契約や競業避止契約に関する判例を整理し、当該契約についての法的有効性や、効果的な契約条項や契約締結手法の検討を行った。

### 3. 本調査報告書の構成

情報流出防止の取り組みとして、本調査報告書では、①処遇の改善を通じて技術者のロイヤリティや満足度を高めるといういわば「平時対応」、あるいは「太陽」政策、②法律面のルールや仕組みの効果を上げるいわば「有事対応」、あるいは「北風」政策の両面を検討する。

このため本報告書は、次のように構成することとした。



## 4. 現状分析

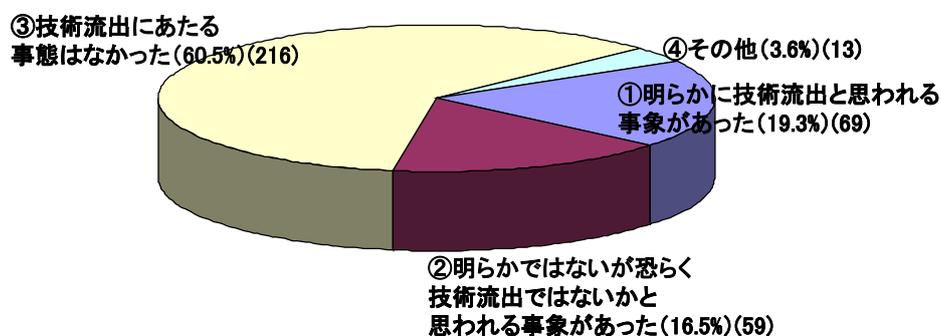
### 4.1. 技術流出と企業の取り組みの現状（経済産業省調査より）

#### (1) 技術流出に関する実態

経済産業省が技術流出問題に関して実施したアンケート結果によると、35%以上の製造関係企業が技術流出の事例があったと回答している。

図 4-1

○貴社において国内又は海外で技術流出が発生したことはありますか

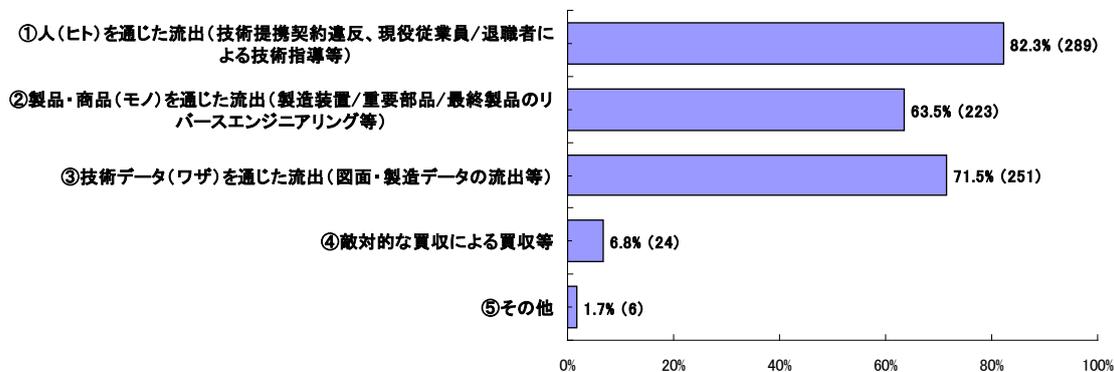


(資料) 平成18年度経済産業省アンケート調査結果 (以下同じ)

企業が競争力の源泉の外部への流出リスクを感じるものとしては、人を通じたものが一番高くなっている。

図 4-2

○貴社の競争力の源泉の外部への流出に関して主にどのようなリスクを感じていますか。



(2) 企業の取組の現状（処遇関係）

経済産業省が技術流出問題に関して実施したアンケート結果によると、技術系・技能系人材に対して特別な処遇を行っている割合は19%、特別な処遇は行ってない企業は79%であり、技術系の人材に特別な処遇を与えている企業はそれほど多くないといえる。

また、特別な処遇を与えていると回答した企業のうち、表彰制度やマイスター制度を挙げた企業が、47%で一番多く、金銭的なインセンティブが36.8%で続いている。

図 4-3

○特別な処遇とはどのようなものですか。

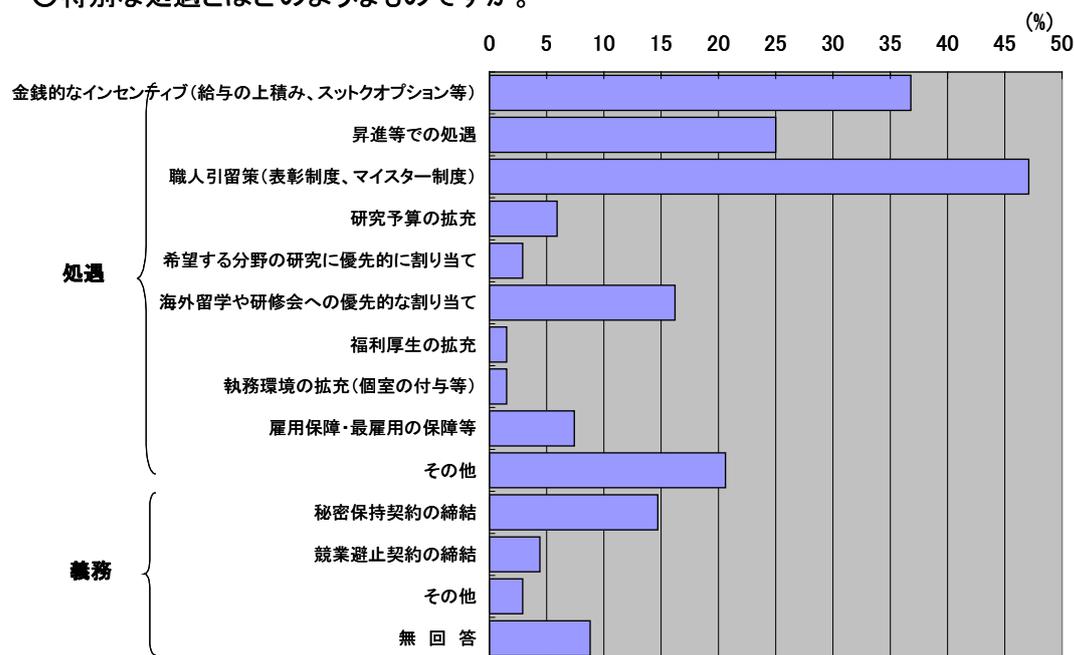
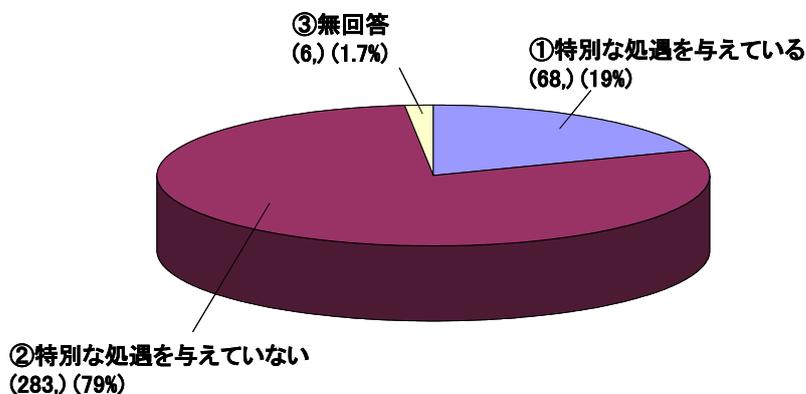


図 4-4

○技術系・技能系人材に対して特別な処遇を行っていますか。

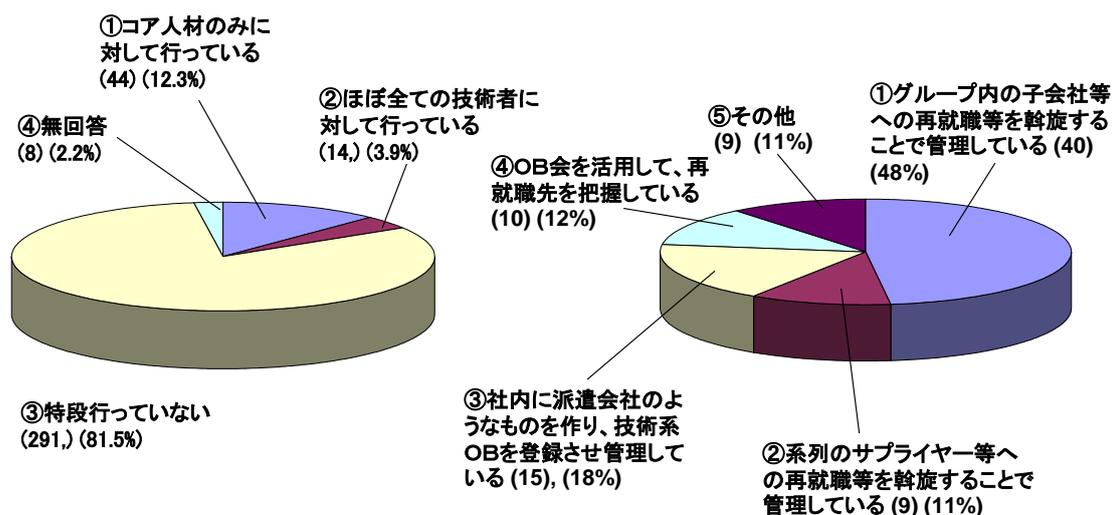


技術者OBが退職する際に再就職先の把握を行っている企業は、全体の約16%程度であった。再就職先の斡旋・管理の方法としては、グループ企業内への斡旋が48%と一番多く、社内派遣会社をつくり技術系OBを管理している会社が18%と続いている。

図 4-5

○技能系OBの再就職先把握などの管理を行っていますか。

○どのような再就職先等の斡旋・把握を行っていますか。



### (3) 企業の取組の現状（法的取組（秘密保持契約・競業禁止契約等））

技術流出を防止するための措置として、企業においては、技術系人材が退職する際、コア技術に対して秘密保持契約の締結や、ライバル企業への転職そのものを禁止する競業禁止契約を締結することがある。

秘密保持契約（誓約書を含む）については、在職中・退職時とも70%強の企業が締結、競業禁止契約については、37%程度の企業が締結しており、企業としては技術流出の防止のために、秘密保持契約や競業禁止契約を活用しようとする姿勢が現に伺える。

一方、同調査によれば、締結した秘密保持契約について、保持すべき秘密を特定した契約を締結している企業は39%にすぎず、また、競業禁止契約についても、期間、地域、職種等を具体的に限定した契約を締結している企業は13%にすぎず、実際に有効な契約となっているのか十分検討する必要がある。

図 4-6

○貴社において、秘密保持契約（誓約書の提出も含む）を締結していますか。  
（在職中及び退職時それぞれ）

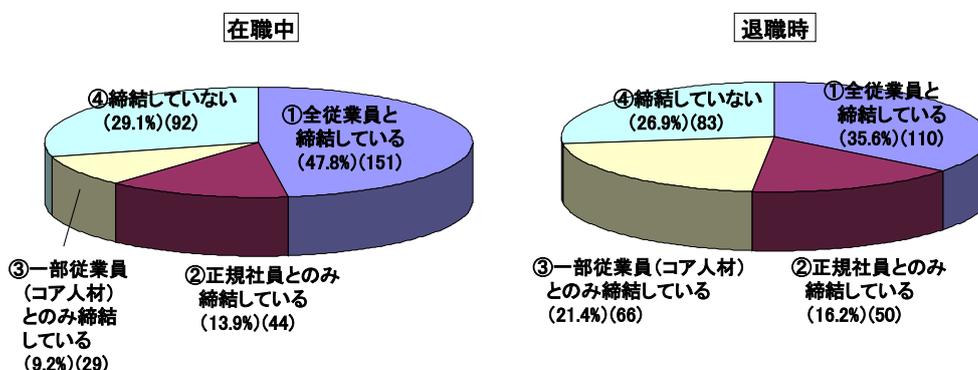
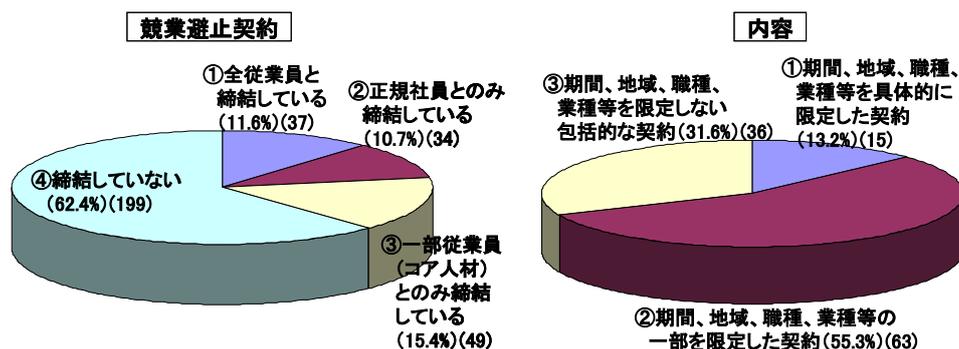


図 4-7

○貴社において、退職者に対して競業避止契約を締結していますか。その場合、競業避止契約はどのような内容ですか。



また、とくに退職後の秘密保持義務・競業避止義務については、損害賠償請求や退職金の減額の可否をめぐる紛争が多く見られる。

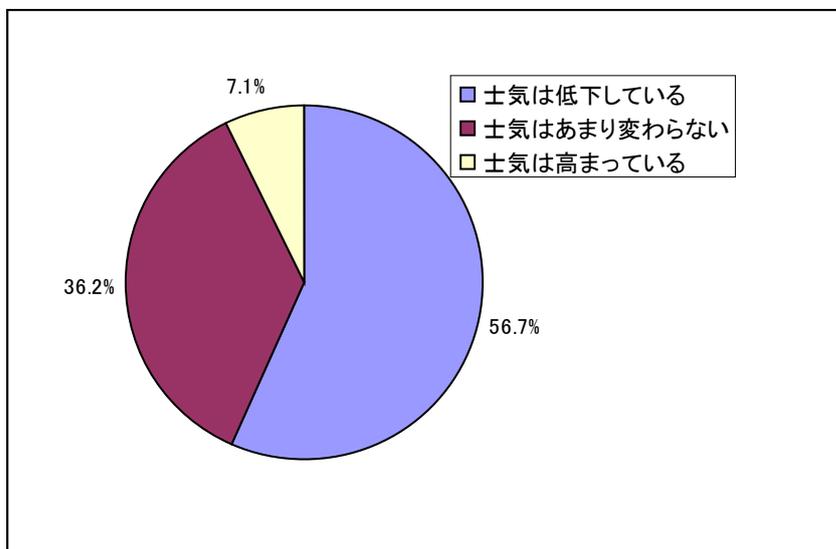
このため、技術流出防止策の一貫としての秘密保持契約や競業避止契約が有効に活用されるとともに、退職する労働者にとっても義務の内容が明確になるよう、労働契約終了後にもかかわらず労働者が拘束される義務の根拠と範囲、退職金の減額・秘密保持手当の没収等の損害賠償の法律的問題について、検討する必要がある。

## 4.2. 技術者の現状（文献調査結果）

### (1) 技術者の士気

近年、技術者の士気に低下傾向が見られるとする調査結果がある。

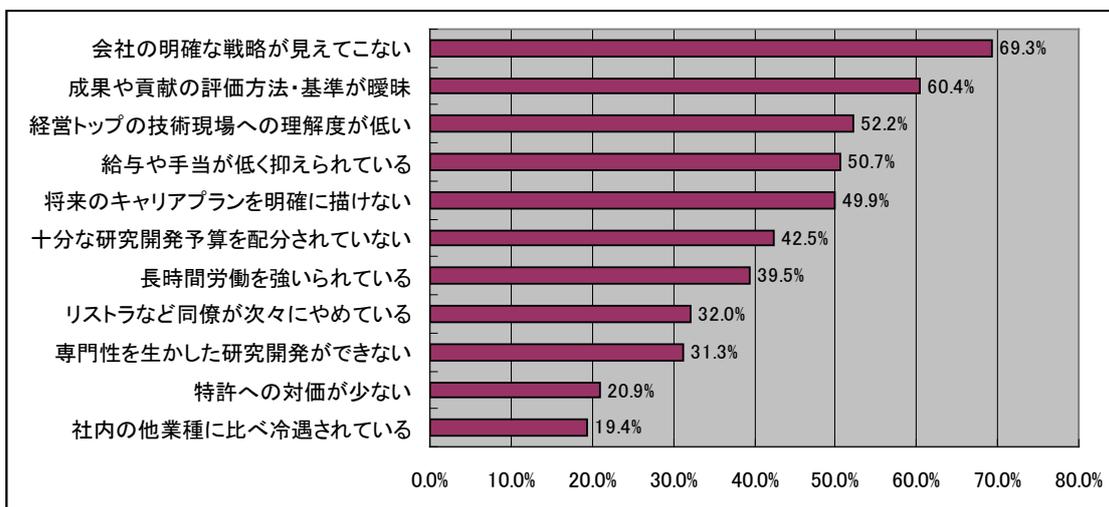
図 4-8 あなたが所属する研究開発の現場では、この5年くらいで「技術者の士気」はどのように変化していると思いますか



(資料) 日経ビジネス 「技術者の反乱」、2004年6月7日

士気が下がる原因としては、(1) 会社の全体戦略や経営層への不満、(2) 評価や給与への不満、(3) キャリアプランへの不安、などが主要な項目として指摘できる。

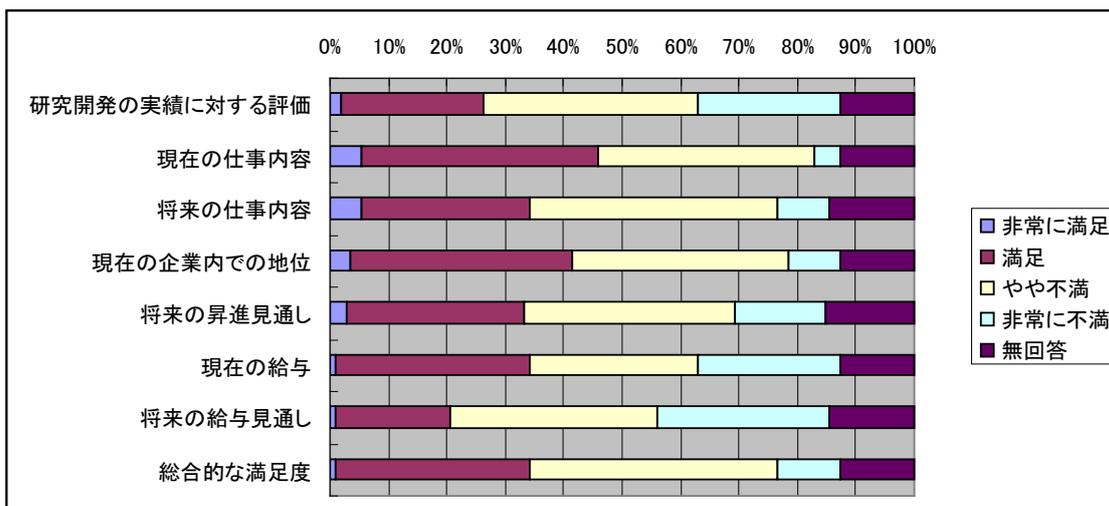
図 4-9 「士気が低下している」と感じる理由は何ですか



(資料) 日経ビジネス 「技術者の反乱」、2004年6月7日

全社的要因ではなく、身近な職場要因に引き寄せると、評価の問題がもっとも不満度が高い。また、仕事内容・昇進・給与とも、現在と将来との比較において、将来を悲観視する傾向が現れている。

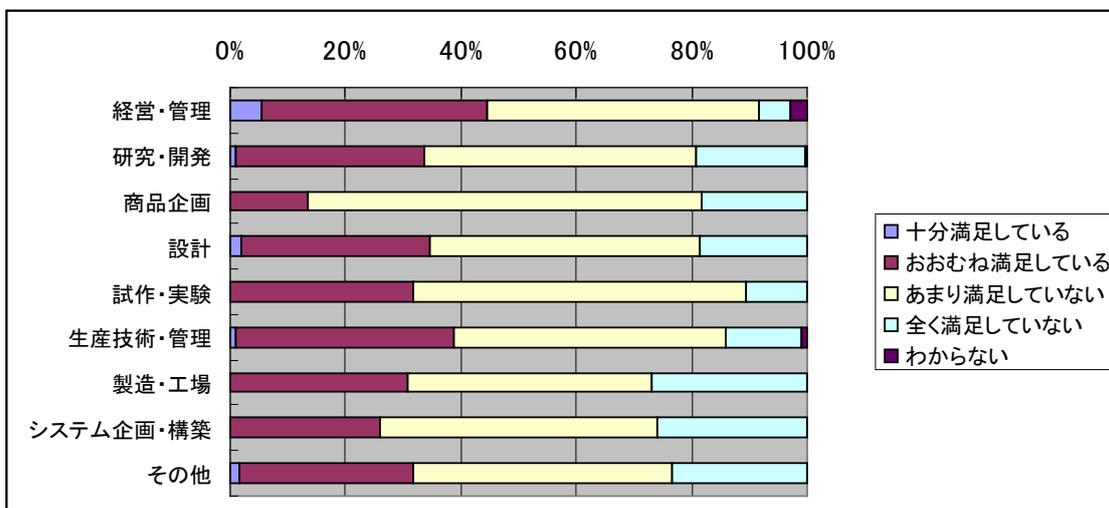
図 4-10 評価や仕事内容など、現在の職場に満足か



(資料) (株) テクノリサーチ研究所 産業技術人材のキャリア形成に関する調査、平成 15 年 3 月

ただし、他の職種と比較すると、研究開発人材の職場不満足度が特段に高いとまではいえない。

図 4-11 現在の職場に満足しているか



(資料) エンジニアの待遇、日経ものづくり、2005年2月号

## (2) 給与

給与に不満を持つ技術者が多いが、実際に給与は低いのか。データによると、必ずしも研究開発部門の給与は低いとはいえない。

表 4-1 年収水準

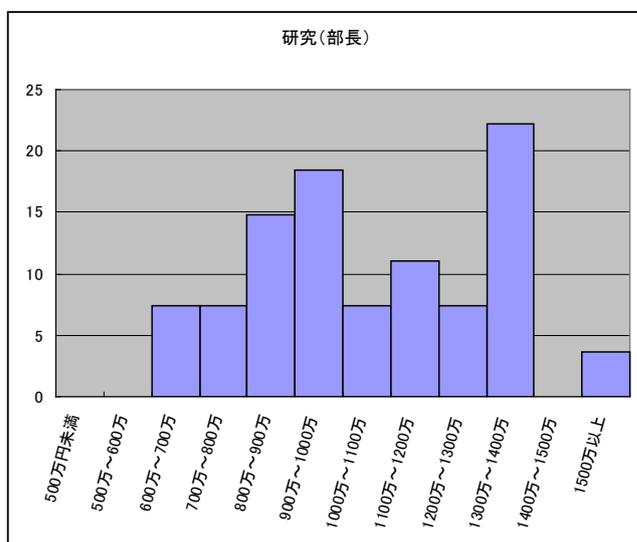
	部長		課長		係長クラス	
	年収	格差	年収	格差	年収	格差
経営企画	1,018.8	95.9	842.6	100.8	631.0	103.4
営業企画・商品企画	1,059.7	99.7	833.7	99.7	604.1	99.0
営業	1,040.5	97.9	819.1	98.0	599.1	98.1
財務経理	1,069.6	100.7	810.4	96.9	590.3	96.7
法務・特許	1,096.4	103.2	879.3	105.2	681.3	111.6
人事労務	1,043.2	98.2	822.3	98.4	624.9	102.4
総務・庶務	1,066.1	100.3	822.1	98.3	624.8	102.3
研究	1,062.6	100.0	835.9	100.0	610.5	100.0
開発・設計	1,022.5	96.2	780.7	93.4	595.6	97.6
生産管理	1,018.1	95.8	816.6	97.7	606.9	99.4
生産技術	1,052.3	99.0	833.9	99.8	623.3	102.1
SE	1,036.7	97.6	821.2	98.2	593.1	97.1
購買・資材調達	1,046.3	98.5	821.9	98.3	620.5	101.6

(格差：研究開発を 100 とした場合の数値)

(資料) 労務行政研究所 「ホワイトカラーの職種・職位別賃金水準」、2005 年 11 月

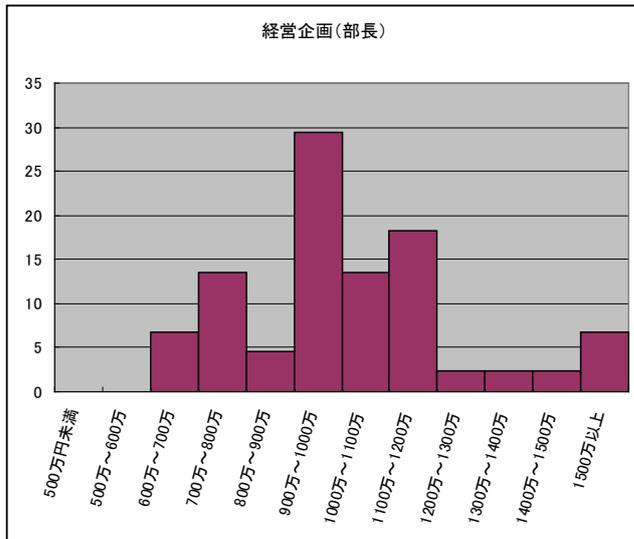
ただし、部長職の給与水準の分布をみると、他の職種に比べ、研究開発部門の分布は広がっていることが観察できる。一員としては、「フェロー」「理事」といった職種の設置が進んでいることが挙げられよう。課長職、係長職においては、分散の差は認められない。

図 4-12 年収分布

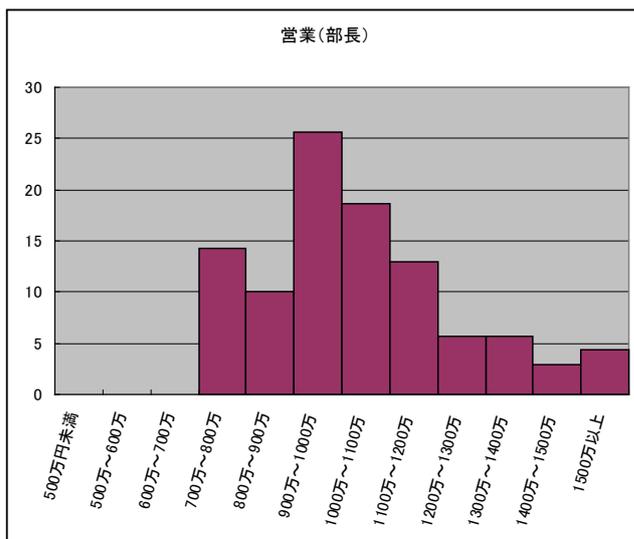


四分位分散係数<sup>\*</sup>：21.1

<sup>\*</sup> 四分位分散係数 = (第三四分位数 - 第一四分位数) / 2 X 中位数



四分位分散係数：12.7

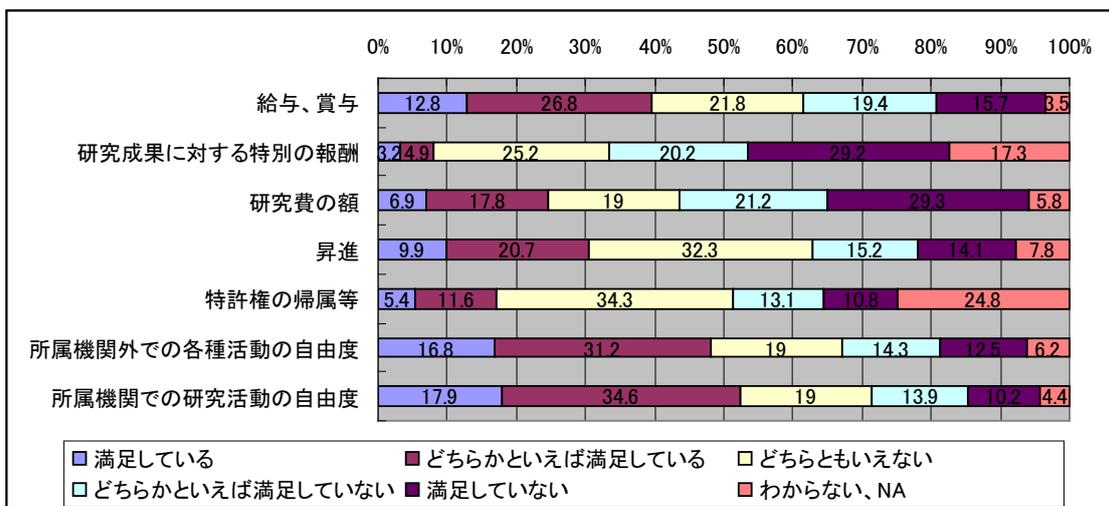


四分位分散係数：12.3

(資料) 労務行政研究所 「ホワイトカラーの職種・職位別賃金水準」、2005年11月

「処遇」の要素別に満足度を尋ねた下記の調査では、給与よりもむしろ、昇進や研究費の面での不満が高いことがわかる。組織内外における活動の自由度については、満足している人が多い。

図 4-13 研究者の処遇に対する満足度



(資料) 文部科学省 「我が国の研究活動の実態に関する調査」 平成 14 年度

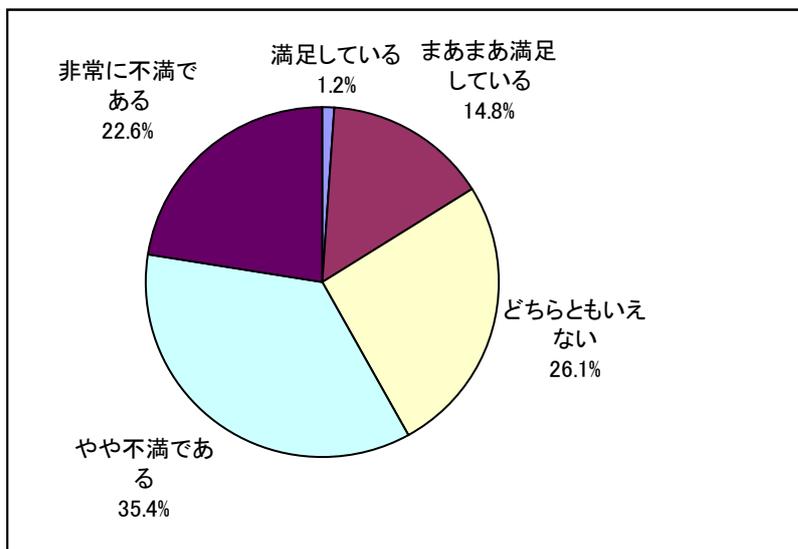
### (3) 人事制度

人事制度に満足している技術者は 16%にすぎない。6 割の企業では、いわゆる成果主義が導入されているが、半数の技術者が、成果主義は成功しないと考えている。技術者の仕事は成果が見えにくい場合が多いことを、その理由としてあげる者が多い。

以上を勘案すると、平均給与はそれほど低いとはいえないにもかかわらず、技術者に給与への不満が強い背景には、一つには、成果主義の導入という背景があるのではないかと考えられる。たとえば、本来であれば研究開発の仕事は、中長期的観点から評価されるべきところ、短期的成果に焦点が当たりすぎてしまっている、といった事情が考えられるのではないか。無理な成果主義を是正することないまま、部長職でみられたとおり、給与格差が広がっているのだとしたら、おおきな不満の原因になるであろう。

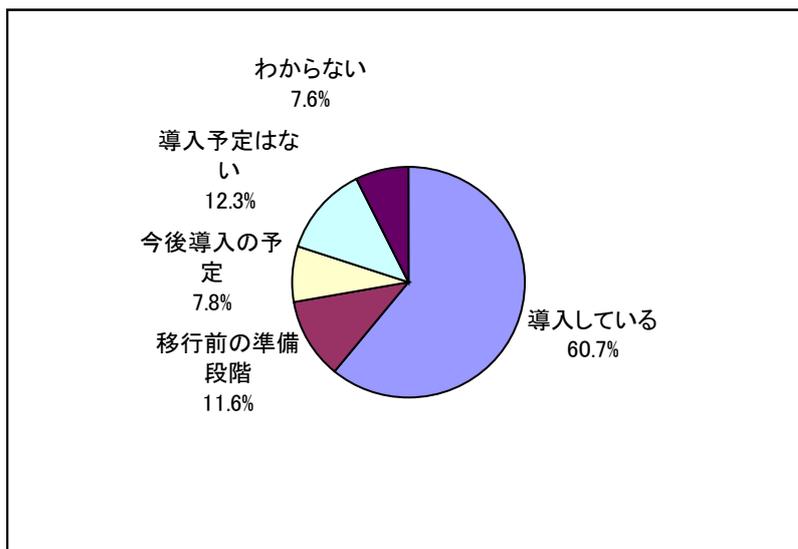
他方で、給与だけではなく、昇進のあり方や、研究資金の不足が、処遇への不満という形で表現されている可能性もあると思われる。

図 4-14 勤務している企業の人事制度には満足しているか



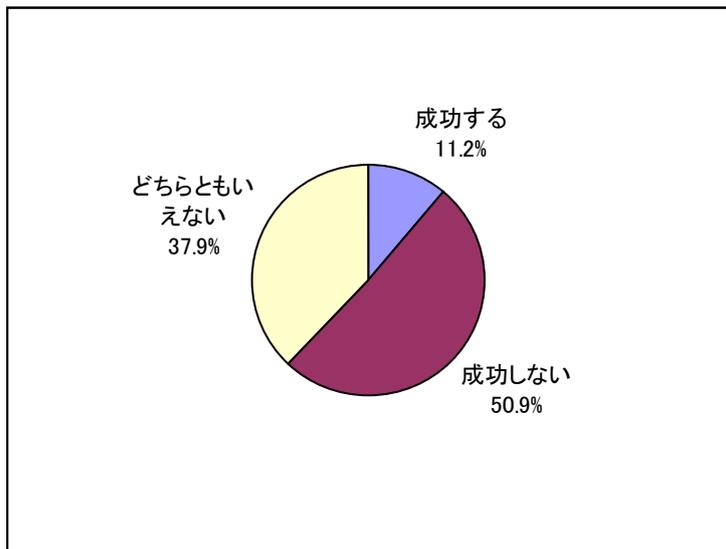
(資料) エンジニアの待遇、日経ものづくり、2005年2月号

図 4-15 勤務している企業では、成果主義による賃金体系を導入しているか



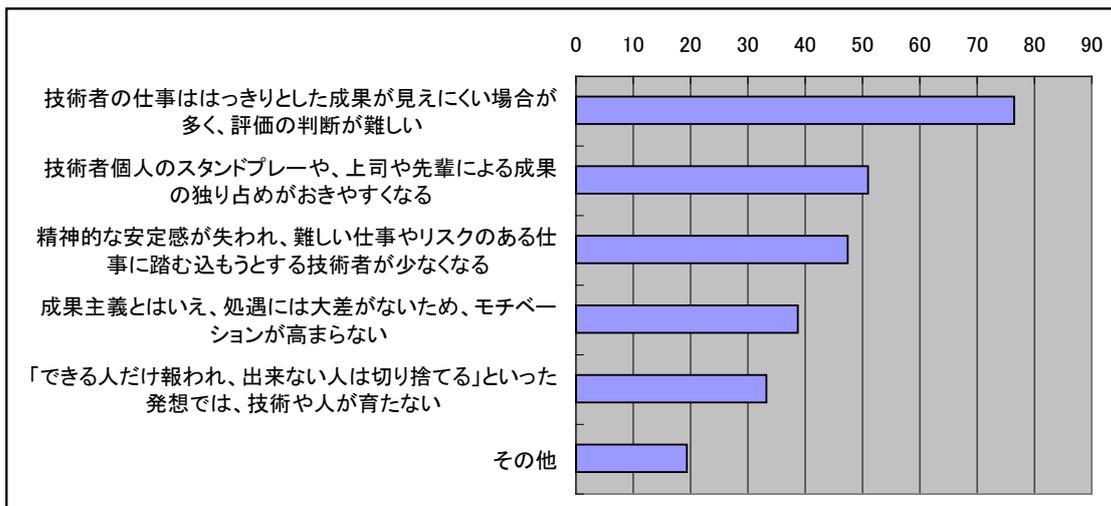
(資料) 技術者のモチベーションの高め方と職業観、日経ものづくり、2005年4月号

図 4-16 技術者にとって成果主義による賃金体系の導入は成功すると思うか



(資料) 技術者のモチベーションの高め方と職業観、日経ものづくり、2005年4月号

図 4-17 成果主義による賃金体系の導入が成功しないと思う理由 (MA)

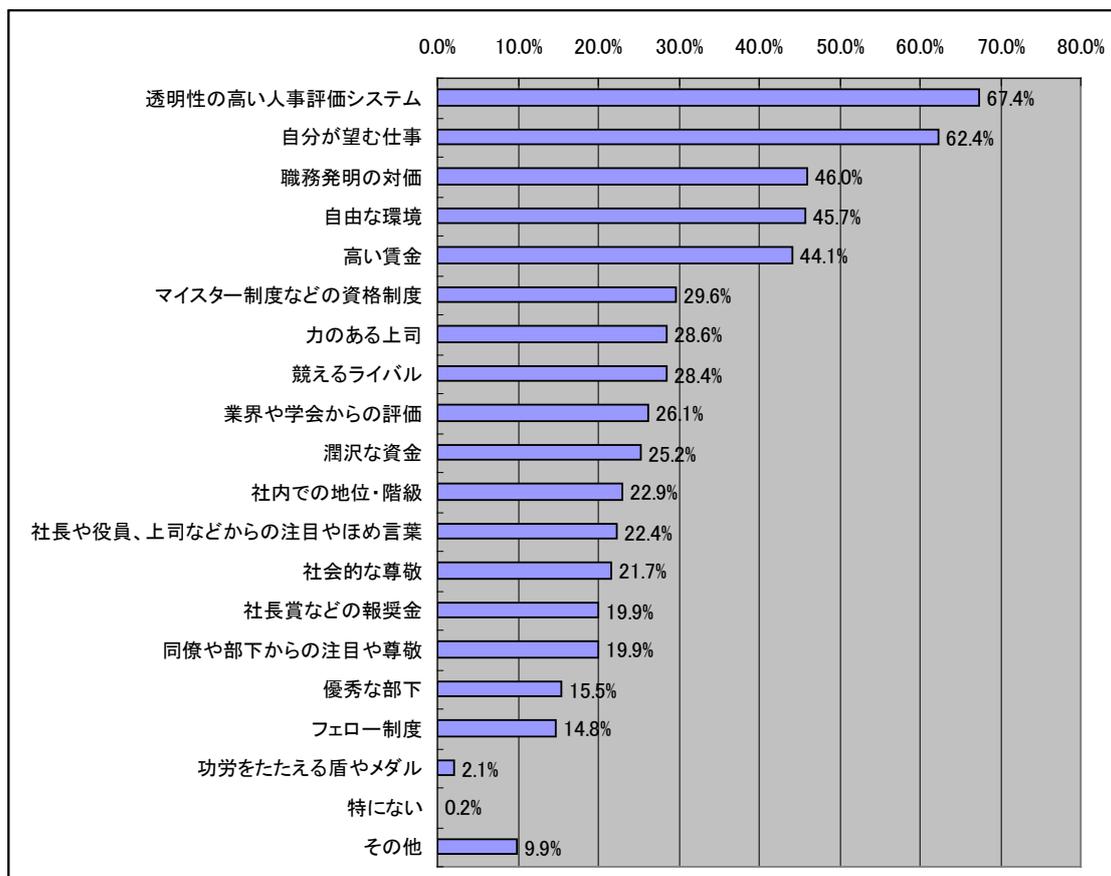


(資料) 技術者のモチベーションの高め方と職業観、日経ものづくり、2005年4月号

(4) モチベーション

技術者のモチベーション要因については、評価に不満を持つ者が多い事情を反映してか、「透明性の高い人事評価システム」が首位に、ついで、「自分が望む仕事 (をできること)」がリストアップされている。

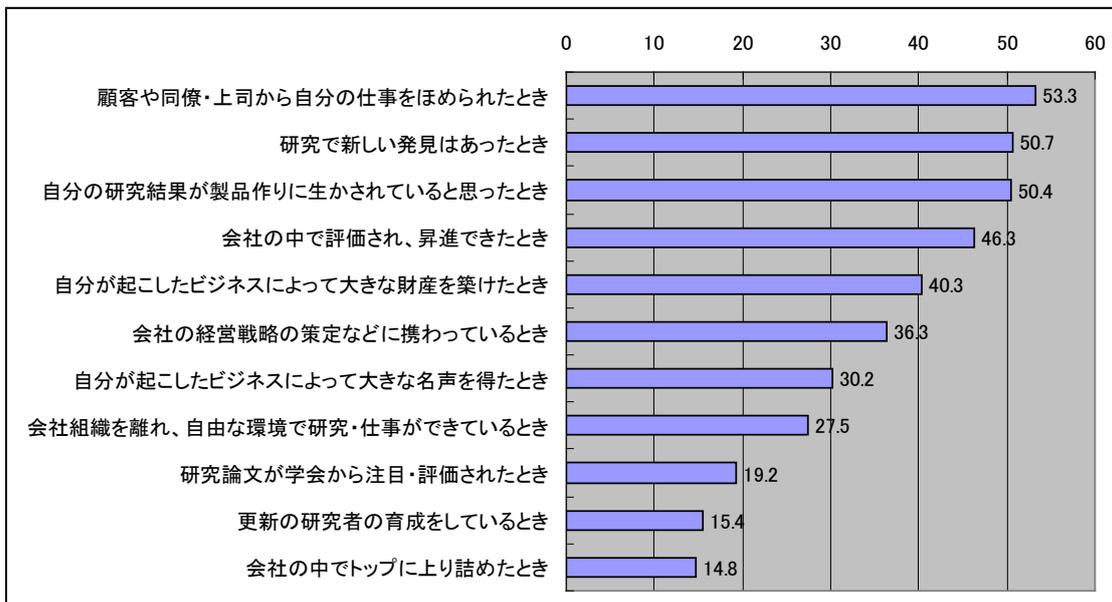
図 4-18 技術者のモチベーションを高めるために必要だと思うものは何か (MA)



(資料) 技術者のモチベーションの高め方と職業観、日経ものづくり、2005年4月号

やりがいを感じる場面について尋ねた下記の調査では、自分の研究が周りの人にほめられたとき、研究成果が製品作りに生かされているとき、会社で評価され昇進したとき、という回答が多数であった。研究開発部門の仕事は、ややもすると、社内外から見えにくいとの評判も多いが、仕事へのフィードバックを受けることは重要であるようである。

図 4-19 仕事のやりがい

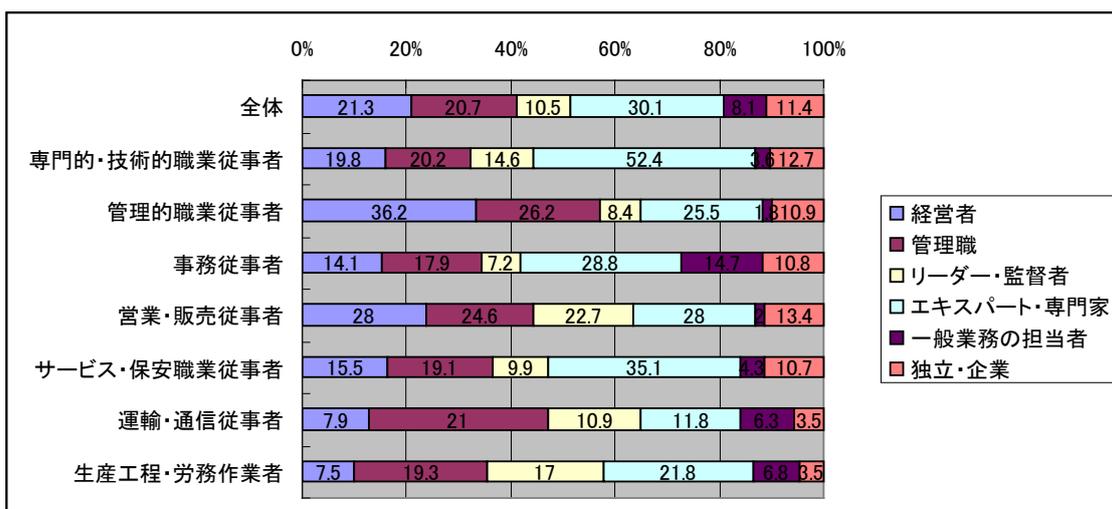


(資料) (社) 日本機械工業連合会、(株) リクルートワークス研究所、「我が国の技術人材基盤に関する調査研究」報告書、平成 10 年度

(5) キャリア観

技術者が抱くキャリアの将来像について、他の職種と比較したところ、やはり「エキスパート・専門家」を志向する者が特に多いのが特徴であった。

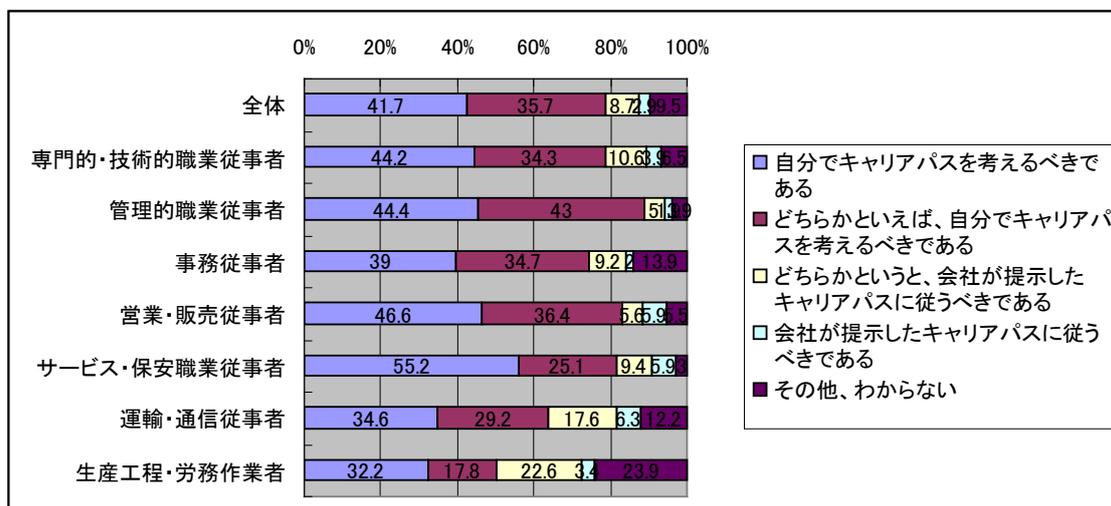
図 4-20 なりたい職業の将来像



(資料) (株) 三菱総合研究所 平成 17 年度厚生労働省委託「能力開発基本調査報告書」、平成 18 年 3 月

キャリア設計のあり方については、「主体的に考える」とする回答が過半であり、他の職種と比べて、顕著な違いは見られなかった。

図 4-21 自分自身の職業生活の設計

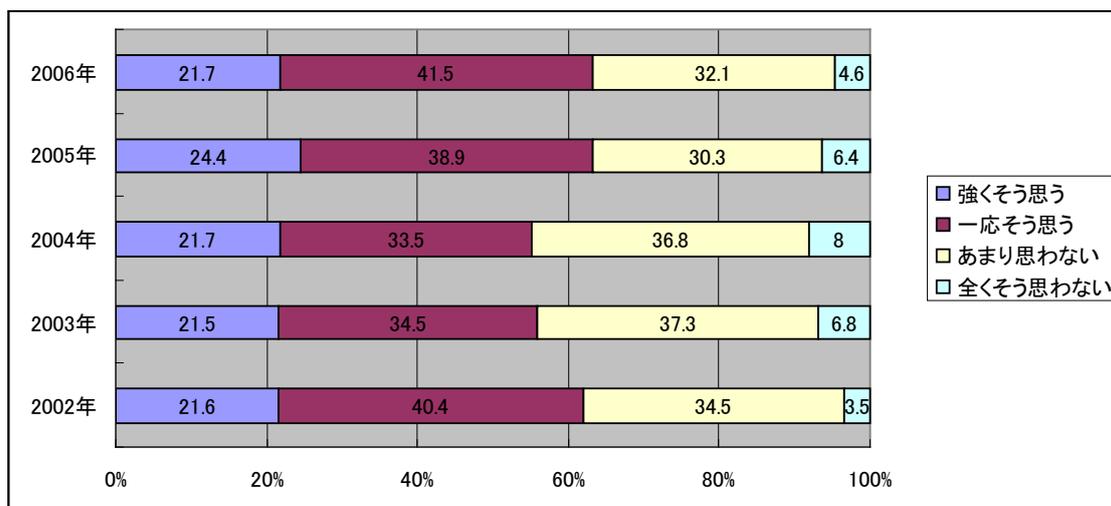


(資料) (株) 三菱総合研究所 平成 17 年度厚生労働省委託「能力開発基本調査報告書」、平成 18 年 3 月

(6) 転職

一般論として、キャリアアップのためには転職をも辞さないとの考えに同意する技術者は 6 割を超えている。近年特に転職意識面での大きな変化があったということではない。

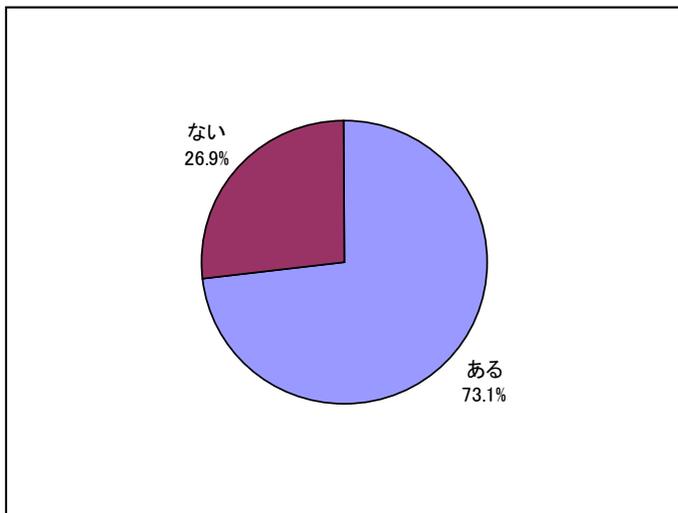
図 4-22 自分のキャリアを高めるためには転職も辞さない



(資料) 相次ぐイノベーション宣言、その裏で深刻化する技術者不足、日経エレクトロニクス、2006 年 7 月 17 日

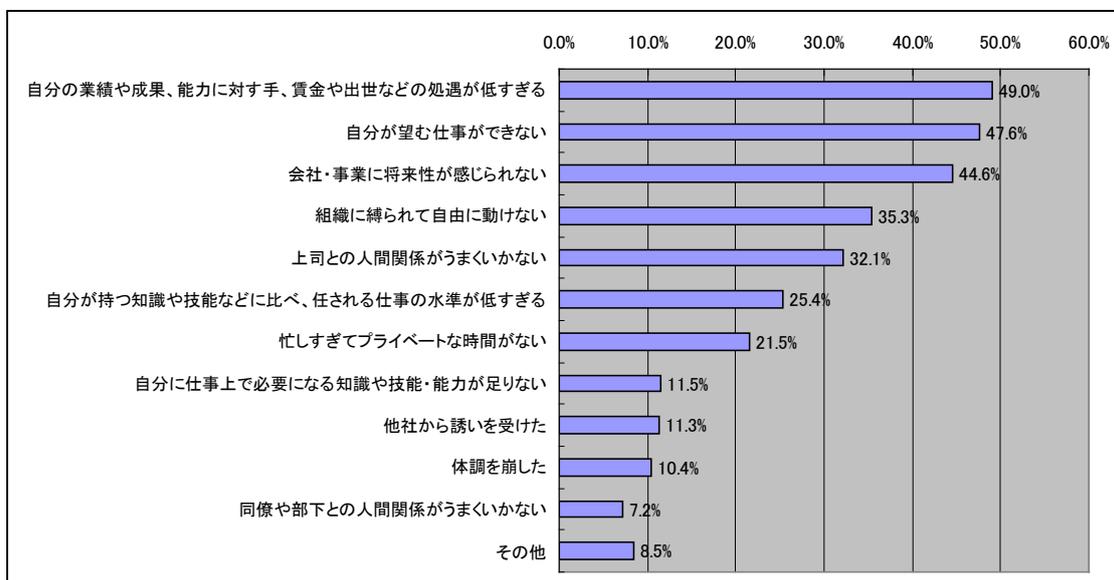
会社を辞めたいと思ったことがある技術者は7割を超えており、主な理由は、処遇への不満、望む仕事ができない不満、会社の将来性のなさ、などとなっている。

図 4-23 現在所属する会社を辞めたいと思ったことがあるか



(資料) 技術者のモチベーションの高め方と職業観、日経ものづくり、2005年4月号

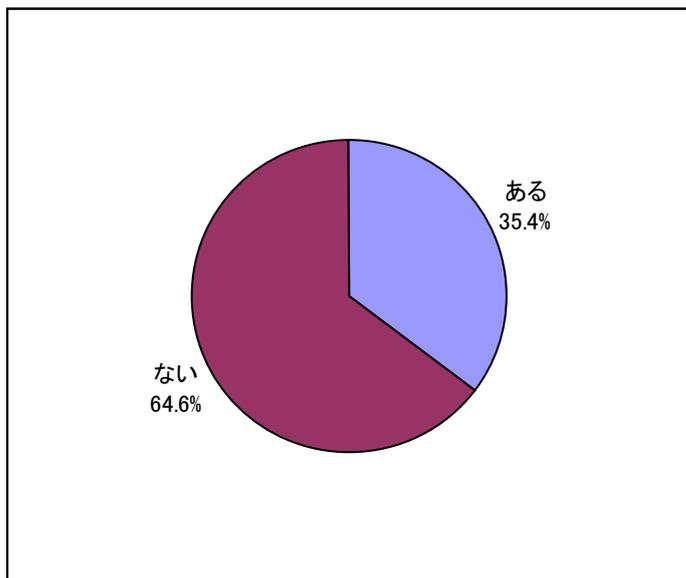
図 4-24 現在所属する会社を辞めたいと思った理由 (MA)



(資料) 技術者のモチベーションの高め方と職業観、日経ものづくり、2005年4月号

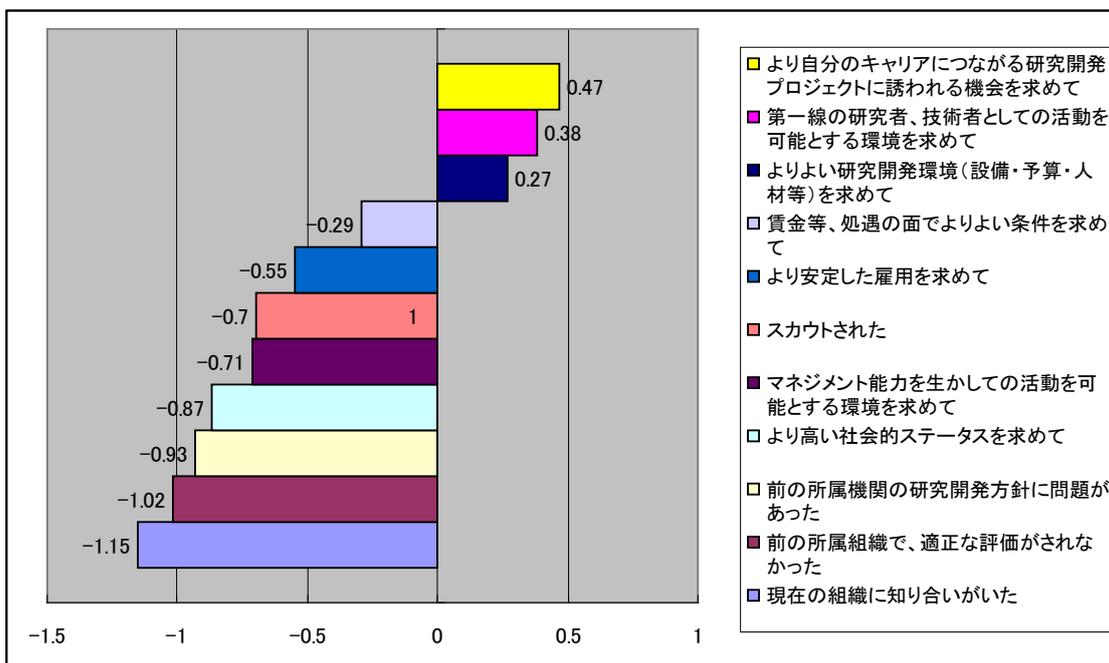
実際に転職をした技術者は35%となっている。その主な理由は、「より自分のキャリアにつながる研究開発プロジェクトに誘われる機会を求めて」「第一級の研究者・技術者としての活動を可能とする環境を求めて」「よりよい研究開発環境（設備・予算・人材等）を求めて」などとなっている。

図 4-25 転職をした経験があるか



(資料) 技術者のモチベーションの高め方と職業観、日経ものづくり、2005年4月号

図 4-26 転職理由



(注) 評価値 (単位: ポイント) は下記にて算出。

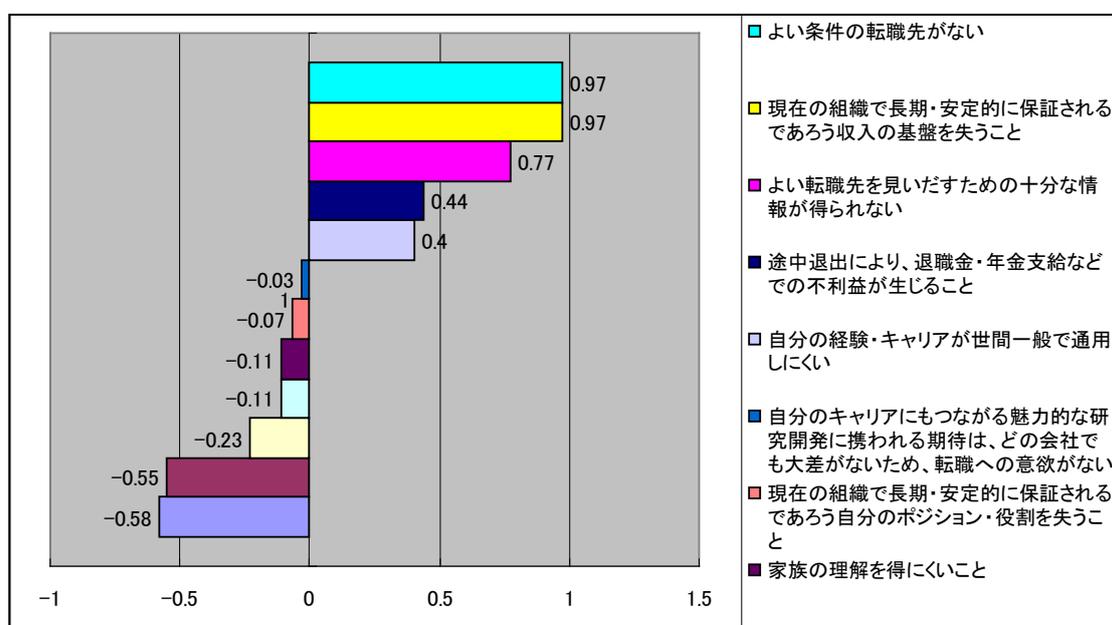
「当てはまる」 2 p t、「まあ当てはまる」 1 p t、「あまり当てはまらない」 - 1 p t、「当てはまらない」 - 2 p t

(資料) (株) テクノリサーチ研究所、産業技術人材のキャリア形成の問題状況に関わる構造の解明、平成 17 年 3 月

「会社を辞めたいと思った理由」と「転職をした理由」を比較すると、前者にあつては処遇の低さが第一の理由となっているが、後者にあつてはそれは主要な理由とはなっていない。会社の安定性に関しても、実際に転職する段階では大きな理由にならない。実際に転職の促進要因となるのは、あくまでも自分自身のキャリアアップと、一流の環境であることがわかる。

一方で下記の「転職の阻害要因」をしてみると、処遇面・条件面についてこだわると、よい転職先が見つからないことが多いようである。ヘッドハンターへの聞き取り調査でも、転職によって年収が大きくあがる例は少なく、また金銭を第一理由に転職する人は少ないとのことであった。よい人材の引き留め、採用のためには、処遇面は必要条件であるとしても、魅力的でチャレンジングな仕事と、ふさわしい職場環境の整備がポイントのようである。

図 4-27 転職の阻害要因



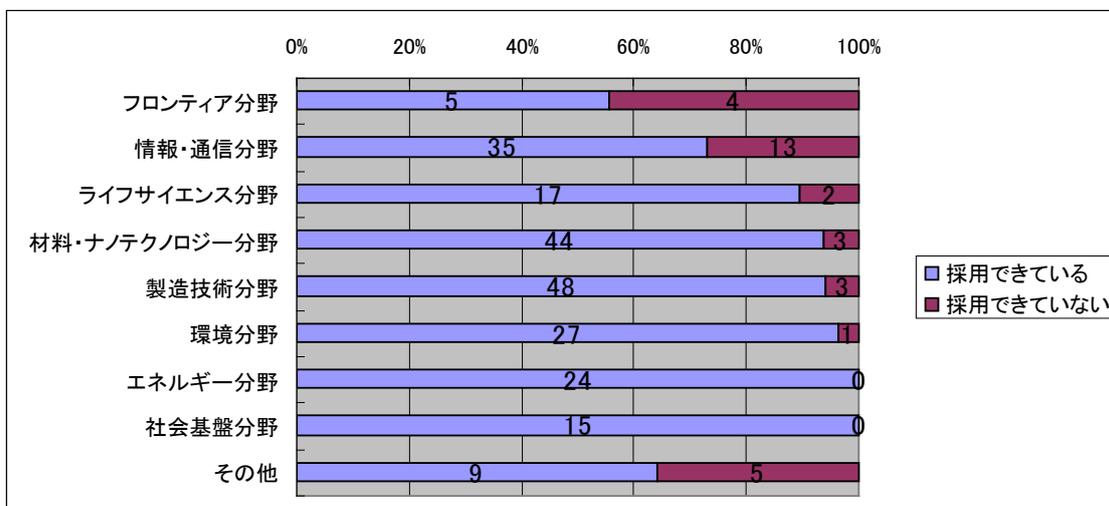
(注) 評価値 (単位: ポイント) は下記にて算出。

「当てはまる」 2 p t、「まあ当てはまる」 1 p t、「あまり当てはまらない」 - 1 p t、「当てはまらない」 - 2 p t

(資料) (株) テクノリサーチ研究所、産業技術人材のキャリア形成の問題状況に関わる構造の解明、平成 17 年 3 月

なお、専門分野別にみた、人材充足度は下記の通りであった。

図 4-28 専門分野別にみて、求める人数が採用できているか



(資料) (社) 日本経済団体連合会 企業における技術系人材の現状と課題 2003年10月29日

#### 4.3. 海外技術者意識調査

海外技術者の意識調査についても文献調査を行った。

##### (1) 給与水準

表 4-2 各国技術者の年収分布 (単位 %)

年収	米国	欧州	インド	日本
35,000ドル未満	5	24	82	4
35～39,999ドル	1	2	4	5
40～44,999ドル	1	5	2	5
45～49,999ドル	1	2	1	5
50～54,444ドル	2	7	2	7
55～59,999ドル	2	9	1	6
60～64,999ドル	3	5	1	8
65～69,999ドル	3	3	1	8
70～79,999ドル	8	12	1	14
80～89,999ドル	11	6	3	10
90～99,999ドル	11	4	1	9
100～119,999ドル	20	10	1	10
120～139,999ドル	14	1		5
140～159,999ドル	10	4		2
160,000ドル以上	8	6		2
中央値	103,900	72,000	39,500	75,800

(資料) 2006 State of the Engineer Survey, EE Times

顕著なのは米国技術者の給与水準の高さである。中央値で年間10万ドルを突破しており、分布を見ても8万～16万ドルのレンジが最頻値を示している。このことは、世界レベルの研究者は、経済的事情だけで考えれば米国に惹きつけられるであろうことを意味し、そのような研究者のリテインの為には、米国並みの給与水準の提示が必要となることを示す。

(2) エンジニアとしての意識

表 4-3 エンジニアという職業に満足していますか (単位 %)

	米国	欧州	インド	日本
非常に満足している	44	37	50	27
まあまあ満足している	42	50	40	58
やや不満である	11	10	8	14
非常に不満である	3	3	2	2

(資料) 2006 State of the Engineer Survey, EE Times

ここでは、インドの技術者の満足度の高さが目につく（「非常に満足」「まあまあ満足」の合計で90%）。日本は「非常に満足」が少ないものの、その分「まあまあ満足」が多く、ネガティブな意識も特に多いわけではない。

表 4-4 将来の目標は何ですか (単位 %)

	専門家として道を究めたい	技術者としてプロジェクトをまとめた	製品企画を含めて管理者になりたい	経営者になりたい	その他
日本	34.5	23.9	25.7	12.4	3.5
中国	11.3	26.1	43	18.5	1.1
アメリカ	20.4	39.5	17.6	22.5	0

(資料) 日経エレクトロニクス 2002.9.9 嘆く日本、意気あがる中国 数字が語る活気の差

キャリア志向性については、「専門家の日本、プロジェクトマネージャのアメリカ、管理職の中国」という色分けが出来るようである。

表 4-5 自分の会社やキャリアについての次の文章にどの程度賛成しますか (非常に賛成、まあまあ賛成の合計) (単位 %)

	米国	欧州	インド	日本
上司に自由に反論できる	83	87	79	72
私の技術は他の技術者に勝るとも劣らない	89	85	94	60
自分のキャリアには満足している	84	83	85	58
会社は市場志向が強い	82	81	86	50

数人の役職者だけで意思決定をしている	72	74	83	65
同じ会社でこの先何年も働きたい	70	59	60	60
会社はイノベーションに対して報償を支払っている	65	46	74	33
会社は以前よりも技術者を大切にしている	46	46	65	53
技術者の同僚は最新技術をよく学んでいる	72	73	68	40
自分の子供にも技術者になることを勧める	70	71	85	51

(資料) 2006 State of the Engineer Survey, EE Times

この調査では、日本の技術者の回答率が特徴的に低い箇所が散見される。

・イノベーションに対する報酬制度の有無については、「ある」とする回答が日本では33%と、他国に比べて低い。一方でインドは74%で他国に比べ高い。

・「自分の技術は他の技術者よりも優れている」と思っている人の比率も、日本では60%にとどまり、他国比で特に低い。一方で、「同僚は最新技術をよく学んでいる」と思っている人の比率も40%と、特に低い。つまり、自己への評価も同僚への評価も低いという数字が出ている。

・「自分のキャリアに満足している」と考える技術者の比率も、他国では8割を超えているのに、日本では58%にとどまっている。「自分の子供にも技術者になることを勧める」と考える人も突出して少ない。全体として、他国の技術者に比べると、閉塞感を感じる結果となっている。

なお、ここで引用したEE Times誌の調査対象は下記の通りであった。

表 4-6 EE Times 調査対象者フェイスデータ

	回答数	平均年齢	エンジニア 経験年数	今の会社の 勤続年数
米国	1778	44.8	18.5	8.1
欧州	101	40.1	15.6	6.8
インド	210	29.6	6.6	4.1
日本	1414	42.5	17.5	NA

### (3) 会社の方針

同じく上のアンケート結果を見ると、「会社は市場志向が強い」と考える技術者の比率が、他国では8割を超えているのに、日本では50%とどまっている。会社である以上、市場を志向して仕事をするのは当然のこととも思われるが、実際にはそうではないと感じられる職場が日本では多いと言うことになる。

会社の市場志向性に関しては、さらにこのようなデータも見られた。

表 4-7 陳腐化しつつある技術に携わっている同僚は見あたりませんか (単位 %)

	数人いる	多数いる	いない
日本	51	31.1	17.9
アメリカ	48.4	6.7	44.9

(資料) 日経エレクトロニクス 2000.12.4 日米技術者の意識調査

アメリカでは45%が、陳腐技術を扱っている同僚はいない、と回答しているのに対し、日本では3割以上が「多数いる」としているのである。

陳腐技術を扱っているのであれば、自己評価や同僚評価も低くなるのも仕方ないと思わせる結果である。経営の機動性の弱さが、技術者に閉塞感を与えている様子が、これらのデータを読む限り、伺うことが出来る。

### (4) 仕事の進め方

表 4-8 最近終了された研究テーマを思い浮かべてください。あなたがその研究テーマに関係するようになったのは、誰の指示によるものですか。以下のそれぞれの影響度をお答えください

	日本(N=98)	アメリカ(N=109)
	平均(標準偏差)	平均(標準偏差)
直接の上司	4.52 (0.93)	2.67 (1.65)
研究所トップ	1.84 (1.31)	3.54 (1.55)
そのテーマのリーダー	3.46 (1.60)	3.09 (1.53)
人事関係者による指名	1.40 (0.91)	1.29 (0.82)
自発的参加	2.47 (1.42)	3.84 (1.42)

(資料) 一橋-MIT 調査 (1984) 榊原清則 「日本企業の研究開発マネジメント」 平成7年5月 千倉書房

技術者は研究テーマの内容にこだわりが強いとのことであったが、実際の仕事のアサインメントについては、日本は上司が決め、アメリカでは本人が決める、という際だった差異が認められた。

表 4-9 おのおのの記述は、貴社における研究者の評価方法の特色にどの程度妥当するでしょうか

	「正しい」と答えた人のパーセント	
	日本(N=98)	アメリカ(N=109)
研究者の業績は、あくまで結果で評価される	71.4	55.6
研究者の業績に関するデータは、詳細な規則(得点表、標準化された質問)に従って、高度に機械的に収集される	7.1	18.9
研究者の評価基準は、個性や職務内容、状況に応じて一人一人異なる	64.3	50.5
研究者の評価に当たっては、その上司の判断・評価が重視される	90.8	59.8
研究者の評価に当たっては、直接に当人と会って話を聞く、定期的な評価インタビューを重視している	28.6	70.4
研究者の業績は、その人の持っているポテンシャルを考慮できるように長い目で評価される	48.0	10.6
この組織では批判や処罰よりも、報酬や激励が多い	34.7	57.0
研究者には、業績レベルに対応した金銭的報酬が与えられる	15.3	55.1

(資料) 一橋-MIT 調査 (1984) 榊原清則 「日本企業の研究開発マネジメント」 平成 7 年 5 月 千倉書房

評価の仕組みに関しても、日本では上司の判断が重視されていることがわかる。ただしその場合、ポテンシャルを見極めよう、長い目で視ようという意識が働いているようである。一方アメリカの場合、「本人との面談」で評価を定め、「業績レベルに応じた報酬」が与えられる仕組みが中心だ。日米の差は、仕事の割り振り方の差と、補完関係にあるようである。それにしても、日本ではインタビューが軽視されているように考えられる。また、「長い目で」評価するといいつつ、他方で「報酬や激励よりも批判や処罰が多い」という減点主義が採られているのは、閉塞感を禁じえない。

表 4-10 あなたの会社では、研究リーダーへの昇進の際に、どのような項目が重視されますか。次の各項から、特に重要なものを 3 つ選んで、1 位から 3 位まで順位をつけてください

	日本(N=98)	アメリカ(N=109)
	平均(順位)	平均(順位)
管理能力	1.69(1)	0.47(5)
社内での経験年数	1.32(2)	0.58(4)
技術的な専門知識	1.21(3)	1.82(1)
それまでの成功実績	0.96(4)	1.61(2)
他人と一緒に仕事をやってゆける能力	0.71(5)	1.46(3)

(資料) 一橋-MIT 調査 (1984) 榊原清則 「日本企業の研究開発マネジメント」 平成 7 年 5 月 千倉書房

(参加企業: 東芝、富士通、NEC、Digital Equipment Corporation, Data General, Honeywell Information Systems)

昇進基準に関しては、管理能力重視の日本、専門技術力重視のアメリカという差が出ている。アメリカでは、「他人と一緒に仕事をやってゆける能力」を重視しつつ、「管理能力」は重視していない。あたかも、上下関係という概念があまりないように読み取れる結果となっている。

以上、海外技術者の意識調査を概観してみた。日本的な特徴として、直属上司の力が強いこと、研究開発体制に機動的に欠ける面があること、このため心ならずも陳腐技術を扱うなど苦勞している技術者もいそうであること、しかしながら上司は部下を短期的視点で処遇しているわけではないことなどが浮かび上がってくると言える。これらの特徴は、終身雇用・年功序列といった、安定雇用を趣とする日本の経営と似通った面を見せる。

安定雇用の慣行は我が国に於いても失われつつあるとする議論もあるが、海外比較では、まだまだが残存しているとも読み取れる。しかし、安定雇用の実態がもう無くなっているのに、慣行だけが残っているのだとしたら、日本的な特徴は技術者にかえって重荷を与えらるゝといえるのではないだろうか。

## 5. 調査結果

本章では、第一章で述べた問題意識、第四章で述べた一般的な動向をふまえて実施した、当調査研究の問題意識に即した実態調査の結果を報告する。調査方法は第二章で述べたとおり、アンケート調査、ヒアリング調査、海外調査の組み合わせである。

また本章では、多彩な調査結果を、一般的な人材マネジメントシステムの流れに沿ってとりまとめを行っていくこととする。

### 5.1. 配置、異動、昇進

#### 【調査結果・事例】

#### ●ヒアリング調査

- 主任級上級以上は、「ライン専門職」「プロフェッショナル職」の複線人事制度を採用。ラインとプロフェッショナルの往来は自由で、プロフェッショナル職のなかでも「プロジェクト・マネージャ」とライン課長の往来は盛んである。ソリューション・セリング重視の傾向の中、この5年程度はマネージャよりもリーダーの必要性が高い。(情報サービス(外資系))
- カンパニー制をとり、子会社も多数存在するが、子会社への人材移動(出向)時の情報流出の可能性が問題になっている
- マネジメントは不得意だが、技術者として優れた社員を認定し、ライン同等の処遇を行うスペシャリスト制度がある(以上、化学A社)
- 複線型人事制度をとっており、約3割がマネジメント、6割がエキスパートに進んでいる。課長級・部長級で処遇している。エキスパートであっても、部下も持ち、ゆるやかにマネジメント業務を実施している。
- 異動は基本的に行わない(以上、輸送用機器)
- 社員のスキルインベントリーを作成し、これを昇格、配置、再雇用時の基準などとして活用し始めた(電気機器A社)
- 業務内容やスキルレベルを明記した技術者マップを作成して、フレキシブルな人材配置を行っている(精密機器A社)
- 昨年よりデュアルラダー制(複線人事)を導入、マネジメント業務を負わなくても、マネジメント職相当のグレード5以上に昇格することが可能となった。(化学B社)
- 人事制度は世界共通のデュアルラダーである。専門職の役職には、スペシャリスト(マネージャ級)、シニアスペシャリスト(部長級)、サイエンティスト(事業部長級)、コーポレート・サイエンティスト(役員級)があり、ライン同等の処遇を受けている。専門職は組織管理業務から免除され、部下に対する教育や人事上の責任も持たない。(化学・生活用品(外資))
- 専門職制度があり、技術者の約4割が専門職である。専門職とラインとの区別は明確ではなく、現場実情に応じて管理業務を担当しあっている。行き来も可能である。現場ではさらに、開発単位でプロジェクトリーダーがおり、専門職であってもリーダーシップを発揮している(電気機器B社)

多くの会社で、「複線型人事制度」が採用されており、課長クラスへの昇進時に、管理職コース、専門職コースを選択する仕組みになっている。中間的な立場の「プロジェクト・マネージャ」も増加している。

複数の会社では、社員のスキルインベントリーを作成し、保有スキルの種類やレベルを、配属や昇進の材料に活用している。

- 生産技術や製造技能については、習熟に時間がかかるため、異動は少ない。むしろ管理職以上について、全体を知ってもらう必要から、やむなく異動させることがある。
- 複線型人事制度は導入していないが、研究開発の技術者は実質的に専門職と見てよいのではないか（以上、非鉄金属）
- 技術者特有の人事制度はとくにない。当社の研究活動は、大規模な設備や多数のスタッフを必要とすることが多く、人をマネジメントする役割は必ず必要となるからである
- 各技術者が保有するスキルを調査して、「技術マップ」を作成しており、これをもとに異動させる場合がある（以上、精密機器 B 社）

ヒアリングの結果、多くの会社で「複線人事制度」が導入されており、専門職の道が用意されていることが分かった。一般的な運用としては、管理職昇進時に、管理職コースと専門職コースとを選択するというものである。ラインの管理職と処遇の差をつけず、管理・専門の往來を可能としているケースも多い。現実的な専門職の管理業務負担は、全く免除されている場合から、現場に応じて柔軟に対応している場合まで、業態によって多様であった。プロジェクトリーダーといった形で、限定的なスコープの管理業務を負う専門職も増加してきている傾向が認められた。

異動・配置に当たっては、社員の保有技術やスキルをマッピングして管理しておき、役立てているケースも多い。

#### 技術者はやりたい仕事ができているか

技術者にとって、希望する仕事に配置されることが重要であることは第四章で指摘した。日本企業においては上司の裁量で配置が決定されることが多く、本人の希望を通す仕組みが少ないということであった。

今回のアンケート調査（表 5-1）でも、下表にあるように、業種・職種・職位によって重点がちがうものの、技術者として大切にしていることとしては、「自分の希望にあった内容の研究等ができること」（54.7%）がトップであった。次いで「新分野・複合領域の研究等ができること」（33%）、「自分のペースで研究ができること」（31.4%）といった回答が多数を占め、他方で「社内で主流の研究」（11.5%）であることはそれほど重要ではないことがわかった。

本人の希望にあった仕事にいかにかアサインしているか、についてヒアリングを行ったものの、仕組みとして目だった取り組みを見いだすことが出来なかった。

ただし、提案制度の導入により、自由な研究を部分的に可能としていたり、社内求人制度によって自発的な異動を可能としているケースが見られた。また、勤務時間の一定比率をいわゆる「アングラ研究」に当てることが認められている事例があった。ただし、アン

グラ研究について、予算措置までとっているかどうか、制度なのか上司裁量による運用なのか、といった点については、多様な結果となった。

【調査結果・事例】

●アンケート調査

表 5-1

Q6 「あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【仕事内容】に関して、重視することは何ですか。 「あてはまるものを最大2つまでお選びください。 「複数回答		
	N	%
1 1自分の希望にあった内容の研究等ができること	338	54.7
2 2レベルの高い研究等ができること	165	26.7
3 3新しい分野もしくは複合領域の研究等ができること	204	33.0
4 4社内で主流の研究等ができること	71	11.5
5 5長期的かつ安定的な分野の研究等ができること	130	21.0
6 6自分のペースを大切に研究等が出来ること	194	31.4
7 7その他(仕事内容)	4	0.6
「全体	618	100.0

●ヒアリング調査

- 研究所には「自由探索型研究制度」があり、1テーマ年間100万円の研究費を支給している。年間10件程度認可。(化学A社)
- テーマを公募し、採用されたテーマが目標を達成すると、数十万円の特別賞与を支給する制度がある。
- 社内求人制度は2000年より実施、上長を通さず人事部門に直接応募が可能。異動実績65人。募集のない部署にも本人の希望で異動を実現できる制度もある(以上、精密機器A社)
- 正式な制度ではないが、若手技術者には業務の一定時間を自由研究に当てることを許可している。実際の運用は、研究所長の裁量にゆだねている(化学B社)
- 社内の風通しが良く、業務上の自由度が高いのが当社の特徴で、離職率は低い。社内人材公募制度は、誰にでもオープンで、引き留めることは出来ない。
- また、業務時間の15%は自由研究にあてることができる「15%ルール」という制度がある。15%ルールによる研究を進める際には、米国本社がスポンサーとなって研究費を支給する「ジェネシス・プログラム」というファンドがある。日本にも同趣旨の「あすか」というファンドがある。(以上 化学・生活用品(外資))
- 研究所長の裁量で、若手技術者に一定時間を自由な研究に使用できるようにしている。これは、モチベーション策というより、新技術発掘をねらっているものである(精密機器B社)

●海外事例調査

●海外事例調査

- R&D スタッフの勤務時間の 20～25%を、アングラ研究に活用することが出来る。(バイオテクノロジー【米】)

5.2. 人材開発

能力開発

能力開発に関しては、「業務上必要な能力開発」を重視するという回答が70%近くこのほり、先端技術や境界技術よりも、まずは仕事に必要な能力を、という傾向が伺えた。とくに係長級について、そのような傾向が強い(表 5-2)。業種によっても、能力開発ニーズには少しずつ、違いや特徴が見られる(表 5-3)。「業務上必要な能力開発」は、業務遂行の必要条件ではあっても、モチベーションを上げるための十分条件にはなり得ていないと考えられるため、能力開発のさらなる整備が望まれる。

大手企業グループなどで、技能伝承の能力開発プログラムが稼働し始めていることが伺えたことは興味深い。

【調査結果・事例】

●アンケート調査

表 5-2 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q8 あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【能力開発】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。						
		全体	業務に必要な能力開発の機会があること	最先端の技術を学ぶ能力開発の機会があること	他分野の技術を学ぶ能力開発の機会があること	海外留学の機会があること	レベルの高い研究者・技術者が集まっていること	その他(能力開発)
全体		618 100.0	430 69.6	341 55.2	157 25.4	35 5.7	128 20.7	0 0.0
職位別	フェロー、理事職級	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	本部長、部長職級	44 100.0	26 59.1	24 54.5	12 27.3	5 11.4	9 20.5	0 0.0
	課長職級	171 100.0	114 66.7	99 57.9	44 25.7	9 5.3	38 22.2	0 0.0
	係長職級	121 100.0	93 76.9	73 60.3	21 17.4	6 5.0	25 20.7	0 0.0
	一般社員	268 100.0	187 69.8	138 51.5	76 28.4	15 5.6	52 19.4	0 0.0
	専門職	12 100.0	8 66.7	7 58.3	4 33.3	0 0.0	3 25.0	0 0.0
	その他	2 100.0	2 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 50.0	0 0.0

表 5-3 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q8 あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【能力開発】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。						
		全体	業務に必要な能力開発の機会があること	最先端の技術を学ぶ能力開発の機会があること	他分野の技術を学ぶ能力開発の機会があること	海外留学の機会があること	レベルの高い研究者・技術者が集まっていること	その他(能力開発)
全体		618 100.0	430 69.6	341 55.2	157 25.4	35 5.7	128 20.7	0 0.0
業種別	食品	17 100.0	12 70.6	10 58.8	4 23.5	0 0.0	3 17.6	0 0.0
	繊維製品	3 100.0	0 0.0	3 100.0	1 33.3	1 33.3	0 0.0	0 0.0
	パルプ・紙	7 100.0	4 57.1	6 85.7	1 14.3	2 28.6	0 0.0	0 0.0
	化学	42 100.0	27 64.3	25 59.5	12 28.6	1 2.4	9 21.4	0 0.0
	医薬品	26 100.0	14 53.8	16 61.5	6 23.1	5 19.2	5 19.2	0 0.0
	石油・石炭製品	3 100.0	2 66.7	2 66.7	1 33.3	1 33.3	0 0.0	0 0.0
	ゴム製品	7 100.0	5 71.4	4 57.1	1 14.3	0 0.0	2 28.6	0 0.0
	鉄鋼	11 100.0	6 54.5	6 54.5	3 27.3	2 18.2	3 27.3	0 0.0
	非鉄金属	17 100.0	12 70.6	8 47.1	6 35.3	0 0.0	7 41.2	0 0.0
	機械	31 100.0	25 80.6	13 41.9	8 25.8	0 0.0	6 19.4	0 0.0
	電気機器	128 100.0	92 71.9	69 53.9	27 21.1	4 3.1	34 26.6	0 0.0
	輸送用機器	40 100.0	29 72.5	21 52.5	13 32.5	3 7.5	8 20.0	0 0.0
	精密機器	33 100.0	21 63.6	15 45.5	9 27.3	3 9.1	9 27.3	0 0.0
	情報サービス・通信業	220 100.0	164 74.5	125 56.8	52 23.6	12 5.5	35 15.9	0 0.0
	電気・ガス業	30 100.0	16 53.3	16 53.3	12 40.0	1 3.3	5 16.7	0 0.0
	学術・開発研究機関	3 100.0	1 33.3	2 66.7	1 33.3	0 0.0	2 66.7	0 0.0

(注)表記原則

[比率の差]	
<span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	全体+10ポイント
<span style="background-color: lightyellow; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	全体 +5ポイント
<span style="background-color: lightcyan; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	全体 -5ポイント
<span style="background-color: lightblue; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	全体-10ポイント

### ●ヒアリング調査

- グループ企業の方針に併せて、技能伝承に関する体系的な取り組みを始めた。設計などの分野で、連成塾や、人名を冠した学校といった講座を作り、特定の人材を選抜して受講させている (電気機器 B 社)

### キャリア開発

長期スパンの人材開発である、キャリア開発の観点ではどうであろうか。技術者アンケート結果によれば、ローテーション・社内公募などのキャリア開発プログラムは、輸送用

機器・精密機器といった業種においてニーズが高い（表 5-4）。また職種別では、とくに品質保証職が、キャリア開発プログラムを通じて、管理職へと出世していくことを重視しているように見えるのが特徴的である。（表 5-5）。

表 5-4 （単位 上段：回答数 下段：％）

		Q5 あなたが研究開発職・技術者として、勤務先でのご自身の【キャリア開発】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。								
全体		ローテーション、社内公募、自己申告制度、キャリアアカウンティングなど、キャリア開発に関するプログラムがあること	目標にすべき先輩研究者・技術者・上司が存在していること	専門職制度などが利用でき、技術者であり続けることができること	管理者・経営者に昇進できること	会社内にこだわらず、学会など社外のコミュニティに属し、評価を上げていくこと	国内で研究活動が続けられること	海外で研究活動を行えること	その他（キャリア開発）	
全体		618 100.0	256 41.4	284 46.0	270 43.7	107 17.3	89 14.4	43 7.0	24 3.9	3 0.5
業種別	食品	17 100.0	4 23.5	6 35.3	8 47.1	4 23.5	2 11.8	1 5.9	1 5.9	0 0.0
	繊維製品	3 100.0	1 33.3	2 66.7	1 33.3	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	パルプ・紙	7 100.0	2 28.6	3 42.9	3 42.9	2 28.6	1 14.3	1 14.3	0 0.0	0 0.0
	化学	42 100.0	18 42.9	20 47.6	15 35.7	9 21.4	9 21.4	2 4.8	2 4.8	0 0.0
	医薬品	26 100.0	6 23.1	12 46.2	9 34.6	5 19.2	5 19.2	4 15.4	1 3.8	0 0.0
	石油・石炭製品	3 100.0	2 66.7	1 33.3	1 33.3	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	ゴム製品	7 100.0	3 42.9	3 42.9	4 57.1	2 28.6	0 0.0	0 0.0	1 14.3	0 0.0
	鉄鋼	11 100.0	3 27.3	6 54.5	3 27.3	5 45.5	2 18.2	1 9.1	0 0.0	0 0.0
	非鉄金属	17 100.0	4 23.5	9 52.9	7 41.2	4 23.5	3 17.6	2 11.8	1 5.9	1 5.9
	機械	31 100.0	7 22.6	15 48.4	15 48.4	7 22.6	5 16.1	1 3.2	3 9.7	0 0.0
	電気機器	128 100.0	55 43.0	60 46.9	58 45.3	12 9.4	15 11.7	13 10.2	7 5.5	1 0.8
	輸送用機器	40 100.0	22 55.0	18 45.0	20 50.0	7 17.5	4 10.0	3 7.5	1 2.5	0 0.0
	精密機器	33 100.0	17 51.5	15 45.5	12 36.4	3 9.1	6 18.2	2 6.1	1 3.0	0 0.0
	情報サービス・通信業	220 100.0	104 47.3	103 46.8	96 43.6	34 15.5	30 13.6	10 4.5	6 2.7	1 0.5
	電気・ガス業	30 100.0	8 26.7	11 36.7	16 53.3	9 30.0	5 16.7	2 6.7	0 0.0	0 0.0
学術・開発研究機関	3 100.0	0 0.0	0 0.0	2 66.7	2 0.0	2 66.7	1 33.3	1 0.0	0 0.0	

表 5-5 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q5 あなたが研究開発職・技術者として、勤務先でのご自身の【キャリア開発】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。								
全体		ローテーション、社内公募、自己申告制度、キャリアカウンセリングなど、キャリア開発に関するプログラムがあること	目標にすべき先輩研究者・技術者・上司が存在していること	専門職制度などが利用でき、技術者であり続けられること	管理者・経営者に昇進できること	会社内にこだわらず、学会など社外のコミュニティに属し、評価を上げていること	国内で研究活動が続けられること	海外で研究活動を行えること	その他(キャリア開発)	
全体		618 100.0	256 41.4	284 46.0	270 43.7	107 17.3	89 14.4	43 7.0	24 3.9	3 0.5
職種別	研究開発(基礎)	57 100.0	23 40.4	29 50.9	22 38.6	8 14.0	9 15.8	5 8.8	4 7.0	0 0.0
	研究開発(応用)	133 100.0	47 35.3	60 45.1	58 43.6	24 18.0	29 21.8	11 8.3	8 6.0	0 0.0
	製品設計	170 100.0	71 41.8	84 49.4	74 43.5	24 14.1	20 11.8	13 7.6	4 2.4	1 0.6
	分析・試験・評価	33 100.0	11 33.3	18 54.5	12 36.4	6 18.2	3 9.1	5 15.2	2 6.1	1 3.0
	生産技術	83 100.0	37 44.6	37 44.6	41 49.4	13 15.7	12 14.5	3 3.6	3 3.6	0 0.0
	生産	27 100.0	10 37.0	13 48.1	10 37.0	5 18.5	4 14.8	0 0.0	1 3.7	0 0.0
	品質保証	49 100.0	28 57.1	15 30.6	23 46.9	15 30.6	3 6.1	4 8.2	1 2.0	0 0.0
	その他	66 100.0	29 43.9	28 42.4	30 45.5	12 18.2	9 13.6	2 3.0	1 1.5	1 1.5

●ヒアリング調査

- 入社5年・9年・11年目の節目に、本人の希望を聞いて異動を検討する CDP (キャリア開発プログラム) がある (化学 B 社)

情報漏洩防止教育

ことに会社の情報漏洩防止ポリシーについての研修に絞ってみると、実施状況は次の通りである。

大手企業ではおおむね、研修プログラムが構築されており、e ラーニングの活用、確認テストの実施も定行的に行われている。それでも、技術者アンケートによれば、「化学」「機械」「輸送用機器」「精密機器」といった業種で、研修の不十分を訴える向きが多い。

## ●ヒアリング調査

- ・ 情報漏洩等への取り組みについて、MBO 面接時に上司と部下で話し合うように奨励している。(電気機器 A 社)
- ・ カンパニー単位での情報管理の徹底のため、工場等で技術者を対象とした講習会・研修会を実施している。今後は海外拠点や協力会社に対しても実施する。
- ・ 秘密保持のためのインセンティブ供与、競業避止のための退職金返還制度などは検討中である。(化学 A 社)
- ・ 情報セキュリティ規定に従って、全従業員を対象とした e ラーニングを定期的実施しており、理解度テストで 80 点以上とることを義務づけている (化学 B 社)
- ・ 知的財産に関する e ラーニングを定期的実施。確認テストで合格点を達成することを義務づけ(化学・生活用品(外資))
- ・ 技術者向けの関連規則に関する e ラーニングを実施している。受講所要時間 3 時間。(電気機器 B 社)
- ・ 2005 年よりコーポレート・ユニバーシティの一環として、コンプライアンスを扱っており、受講後には確認テストが行われている (精密機器 B 社)

## ●アンケート調査

会社の情報漏洩防止ポリシーについての研修の実施状況は下記の通りである。「化学」「機

械」「輸送用機器」「精密機器」などの業種で、研修機会に不足が見られる。

表 5-6 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q2 あなたの会社に関して、下記のそれぞれの項目についてあなたの感じ方に最も近いものをお選びください。 【会社の技術情報漏洩防止策について、学ぶ機会が設けられている】						
		全体	同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
全体		618 100.0	118 19.1	251 40.6	123 19.9	81 13.1	31 5.0	14 2.3
業種別	食品	17 100.0	0 0.0	7 41.2	5 29.4	4 23.5	1 5.9	0 0.0
	繊維製品	3 100.0	1 33.3	0 0.0	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	パルプ・紙	7 100.0	2 28.6	2 28.6	1 14.3	1 14.3	1 14.3	0 0.0
	化学	42 100.0	3 7.1	14 33.3	11 26.2	8 19.0	6 14.3	0 0.0
	医薬品	26 100.0	2 7.7	10 38.5	10 38.5	3 11.5	1 3.8	0 0.0
	石油・石炭製品	3 100.0	0 0.0	1 33.3	0 0.0	1 33.3	0 0.0	1 33.3
	ゴム製品	7 100.0	2 28.6	1 14.3	2 28.6	1 14.3	0 0.0	1 14.3
	鉄鋼	11 100.0	0 0.0	6 54.5	1 9.1	3 27.3	1 9.1	0 0.0
	非鉄金属	17 100.0	1 5.9	7 41.2	3 17.6	5 29.4	0 0.0	1 5.9
	機械	31 100.0	1 3.2	8 25.8	11 35.5	8 25.8	2 6.5	1 3.2
	電気機器	128 100.0	26 20.3	52 40.6	19 14.8	19 14.8	9 7.0	3 2.3
	輸送用機器	40 100.0	7 17.5	15 37.5	8 20.0	9 22.5	1 2.5	0 0.0
	精密機器	33 100.0	5 15.2	10 30.3	8 24.2	5 15.2	4 12.1	1 3.0
	情報サービス・通信業	220 100.0	59 26.8	104 47.3	35 15.9	11 5.0	5 2.3	6 2.7
	電気・ガス業	30 100.0	9 30.0	12 40.0	6 20.0	3 10.0	0 0.0	0 0.0
	学術・開発研究機関	3 100.0	0 0.0	2 66.7	1 33.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0

### 5.3. 労働環境

労働時間の柔軟性、休暇、ワークライフバランス、オフィス環境等を含む、労働環境についての意識調査結果は下記の通りである。

#### 【調査結果・事例】

#### ●アンケート調査

労働環境の諸要素の中では、ことに「時間」に関わる事柄に対するニーズが高いことがわかった。

管理職が、裁量労働・フレックスタイムといった、柔軟な労働時間を求めているのに対し、一般職では有給休暇取得を重視する向きが多い

表 5-7 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q4 あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【労働環境】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。								
		裁量労働・フレックスタイム、変形労働時間制度などが導入されていること	在宅勤務制度が導入されていること	有給休暇が自由に取得できること	育児・介護関連で、休暇や労働時間調整などの制度が充実していること	オフィスが新しい、デスクが広いなど、環境がよいこと	繁華街に近い、駅から近いなど、都市生活の便利がよいこと	環境が良く、研究などに没頭できる郊外型の施設であること	その他(労働環境)	
全体		618 100.0	359 58.1	51 8.3	378 61.2	79 12.8	111 18.0	48 7.8	93 15.0	7 1.1
割付条件 職位別	管理職	215 100.0	142 66.0	22 10.2	105 48.8	14 6.5	44 20.5	15 7.0	45 20.9	3 1.4
	非管理職	401 100.0	217 54.1	29 7.2	271 67.6	65 16.2	67 16.7	32 8.0	48 12.0	4 1.0

表 5-8 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q4 あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【労働環境】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。								
		裁量労働・フレックスタイム、変形労働時間制度などが導入されていること	在宅勤務制度が導入されていること	有給休暇が自由に取得できること	育児・介護関連で、休暇や労働時間調整などの制度が充実していること	オフィスが新しい、デスクが広いなど、環境がよいこと	繁華街に近い、駅から近いなど、都市生活の便利がよいこと	環境が良く、研究などに没頭できる郊外型の施設であること	その他(労働環境)	
全体		618 100.0	359 58.1	51 8.3	378 61.2	79 12.8	111 18.0	48 7.8	93 15.0	7 1.1
業種別	食品	17 100.0	8 47.1	1 5.9	10 58.8	2 11.8	3 17.6	4 23.5	3 17.6	0 0.0
	繊維製品	3 100.0	1 33.3	2 66.7	0 0.0	1 33.3	1 33.3	0 0.0	1 33.3	0 0.0
	パルプ・紙	7 100.0	5 71.4	2 28.6	2 28.6	0 0.0	2 28.6	0 0.0	1 14.3	0 0.0
	化学	42 100.0	27 64.3	2 4.8	18 42.9	6 14.3	5 11.9	5 11.9	10 23.8	2 4.8
	医薬品	26 100.0	20 76.9	0 0.0	15 57.7	5 19.2	2 7.7	1 3.8	5 19.2	0 0.0
	石油・石炭製品	3 100.0	2 66.7	1 33.3	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 33.3	0 0.0
	ゴム製品	7 100.0	6 85.7	1 14.3	6 85.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
	鉄鋼	11 100.0	6 54.5	1 9.1	8 72.7	2 18.2	0 0.0	1 9.1	2 18.2	0 0.0
	非鉄金属	17 100.0	11 64.7	0 0.0	13 76.5	1 5.9	3 17.6	0 0.0	5 29.4	0 0.0
	機械	31 100.0	17 54.8	4 12.9	20 64.5	0 0.0	4 12.9	2 6.5	9 29.0	0 0.0
	電気機器	128 100.0	73 57.0	11 8.6	74 57.8	16 12.5	25 19.5	8 6.3	27 21.1	0 0.0
	輸送用機器	40 100.0	28 70.0	6 15.0	22 55.0	4 10.0	5 12.5	1 2.5	7 17.5	1 2.5
	精密機器	33 100.0	19 57.6	1 3.0	28 84.8	2 6.1	6 18.2	1 3.0	3 9.1	0 0.0
	情報サービス・通信業	220 100.0	122 55.5	17 7.7	139 63.2	33 15.0	52 23.6	24 10.9	13 5.9	3 1.4
	電気・ガス業	30 100.0	12 40.0	2 6.7	19 63.3	7 23.3	3 10.0	1 3.3	5 16.7	1 3.3
	学術・開発研究機関	3 100.0	2 66.7	0 0.0	2 66.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 33.3	0 0.0

●海外事例調査

- ・勤続7年以上の全従業員にサバティカル休暇を付与(ハイテック B社【米】)
- ・勤続6年以上の者にサバティカル休暇を付与 (バイオテクノロジー【米】)
- ・全従業員に一定のサバティカル休暇が付与(化学【米】)
- ・サバティカル休暇あり。(消費財【独】)
- ・「タイムアカウントモデル」という、勤務時間を金銭に換える制度がある。(ハイテック【独】)

他方、ヒアリング調査によれば、技術者の交流を高めるための活動が模索されている現状が浮かび上がってきた。

## ●ヒアリング調査

- ・ 技術者の自発的なコミュニティの場を各種用意し、先輩と後輩の気楽な交流に役立てている。参加は任意。その場でメンタリングが始まることもある。全員強制型ではなく、「やりたい人がやる」というアプローチも、時には有効。(情報サービス(外資系))
- ・ 今後は技術者同士の交流を活発にさせ、新たな技術の創発をねらうとともに、技術者の満足度を高めていきたい(化学B社)
- ・ 全技術者を対象とする「テクニカル・フォーラム・エキステンジ」というイベントを開催している。この場で技術者は研究成果を発表でき、他部門の研究内容についても触れることになる。参加者同士がグループを形成して共通のテーマを研究する「テクニカル・チャプター」という制度もあり、国際的な研究チームも形成されている。(以上、化学・生活用品(外資))
- ・ 人間を大切にし、ファミリー的な雰囲気をみなぎらせることが肝心だ。社長は社員の嫁さんの顔まで知っている(金型製造)

### 【実践のためのヒント】

① 欧米企業の多くは、技術者に長期間のサバティカル休暇を付与している。それ自体は日本においてはあまり見られない制度ではあるものの、時間面での柔軟性を求める技術者が多いことから(表 5-7、表 5-8)、処遇の一環として休暇や自由時間を与える「Time Comp」という考え方を活用することは有効である。

② 職場環境整備のうち、「気楽に話せる場作り」「技術者同士の交流」といった取り組みは、心理的な面からも満足度向上を期待できる方法として模索が始まっている。しかしながら、このような施策は、全社員に強要して達成できることとは考えにくく、むしろ自由活動のオプションの一つとして提供すべきことであると思われる。希望者のみが利用するような環境整備は、従来日本企業にはあまり見られなかったものではあるが、様々な技術者のニーズにできるだけ個別対応するような複数種類の策を打つことは、会社が社員を大切にする姿勢の現れとして受け取られると考えられる。

## 5.4. 人事評価

一般論としては、研究開発の下記のような特徴のため、評価は困難で、社内での認知が難しいとされている。

- ・ 成果が出るまで中長期的
- ・ 成果の事前定義が困難
- ・ チーム貢献度の判別が困難
- ・ 成果の数値化が困難
- ・ 研究開発の成果と、売り上げ等の事業結果に、直接の因果関係を求めにくい

他方で、下記のような特徴のため、評価は難しくないとの意見もある。

- ・計画をたてて行う仕事であり、不意の出来事などは多くないので、進捗度合いを評価するなどすればよい。

既存文献の調査によると、人事制度に不満を持つ技術者の比率は6割を超えており、多数が成果主義に対して懐疑的ということであった。また、海外に比べると、技術者評価においては上司の裁量が大きく、評価視点は長期的、面談が少なく、やや減点主義的というのが特徴であった。

### 【調査結果・事例】

#### ●ヒアリング調査

まず、技術者向けに特段の人事制度を用意しているとした事例は見られなかった。職種による処遇差を意図的につけているケースも見られない。

人事制度の組み立て方としては、職責を重視する考え方、成果・実績を重視する考え方が中心で、スキルレベルなどの定性評価も一部活用されている。特にプロジェクトリーダーについては成果主義による年俸制の導入も見られた。技能者については、勤務態度などにより査定する場合もあった。

成果・実績はほとんどのケースで「目標管理制度」を活用していることがわかった。

- 人事制度は職務等級制度の採用で全社一律である。職種によって給与体系・水準に差がつくことのない(情報サービス(外資系) )
- 技術者向けの人事制度はない。全社一律となっている。
- 材料系などは開発に長期間かかり、その技術を本当の意味で社内的に理解されにくい場合も多い。一方で、生産技術系のように、仕事と成果の因果関係が説明しやすく、毎年のゴールも明確である場合には、評価上トクをしている印象もある。(以上、電気機器 A 社)
- 人事制度は一律で、職種間で給与体系・水準などの差はない。
- 昨年、職能資格制度から、ジョブグレード制度に移行し、役割と成果で処遇される仕組みになった。
- 「特別研究員制度」をもうけており、冠研究室を持たせ、トップレベルの処遇をしている。人のマネジメントも行わせる(以上、化学 A 社)
- 人事制度は全社一律で、職種間で給与体系・水準などの差はない
- 課長クラス以上は成果主義と職責級で処遇。また、重要テーマを担当するプロジェクトマネージャ(全社で10名程度)を対象に、年俸制を導入している。年俸制には「先行投資型」「成果報酬型」の2種類があり、市場価値に合わせた年俸設定が可能となっている。年次管理もなく、純粋に本人の能力・成果に応じた加点主義人事制度である。(以上、精密機器 A 社)

- 技術系社員は、専門性とマネジメント力で評価する。専門分野ごとに「スキルマトリクス」があり、知識やスキルを仕事に生かしているかどうかで評価する。
- 目標管理制度による成果主義も導入、部長以上で年俸の3割、課長以上で2割。足の長い研究は、節目をマイルストーン評価。(以上、輸送用機器)
- 人事制度は等級資格制度で、技術者のみを対象とした制度はない。ただし賞与に関しては、サポート部門に比べるとハイリスク・ハイリターンなメリハリが付くようにしている (電気機器 B 社)
- 人事評価のポイントは3点。(1) 学習のスピード、(2) 正確性、(3) 協力度、である。社長が査定し、ボーナスで差をつける。優秀な人とは面接を行う (金型製造)
- 人事制度は、目標管理制度による実績主義である。ホワイトカラー一般は年1度、管理は半年に一度、目標達成進捗を面談で確認する。技能者については、勤務態度などについて、上司が査定する。(非鉄金属)
- プロジェクトリーダーは1年ごとのマイルストーン進捗度合で評価を受ける。この評価には、社長、部門長、科学技術戦略室長、事業サイドなども加わり、「ステージゲート方式」で、事業性の再評価を含むプロジェクト評価を行い、人事評価に反映している。(化学 C 社 文献)

● アンケート調査

表 5-9 (単位 上段：回答数 下段：%)

Q1	あなたの会社に関して、下記のそれぞれの項目について、あなたの感じ方に最も近いものをお選びください。  単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
5	人事評価制度は、自分の業務内容によく適合していて、納得のいくものである	618 100.0	18 2.9	125 20.2	207 33.5	150 24.3	104 16.8	14 2.3
6	人事評価制度は、評価基準が明確・結果の説明が十分など、公正な方法で運用されている	618 100.0	21 3.4	127 20.6	206 33.3	143 23.1	104 16.8	17 2.8
7	人事評価を高めるように努力すると、プロフェッショナルとしての自分の将来のキャリアアップにもつながる	618 100.0	46 7.4	177 28.6	220 35.6	99 16.0	57 9.2	19 3.1

人事評価制度の内容的妥当性(Q1-5)、方法的妥当性 (Q1-6) は、「どちらともいえない」を中心に、ややネガティブな回答に分布が偏った。しかしながら、長期的に見た評価制度の有効性 (Q1-7) は、比較的ポジティブな回答に分布が偏った。人事評価制度に対する満足度は高いとはいえないが、長期的に評価していこうとする会社側の意図は、ある程度理解されていると考えられる。

さて、これらの集計結果については、職種別・業種別など様々な視点からクロス分析も行っているが、中でも特徴的な回答状況であったのが次の分析である。

表 5-10 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q1 あなたの会社に関して、下記のそれぞれの項目について、あなたの感じ方に最も近いものをお選びください。 【人事評価制度は、自分の業務内容によく適合していて、納得のいくものである】						
		全体	同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
全体		618 100.0	18 2.9	125 20.2	207 33.5	150 24.3	104 16.8	14 2.3
職種別	研究開発(基礎)	57 100.0	1 1.8	20 35.1	24 42.1	7 12.3	4 7.0	1 1.8
	研究開発(応用)	133 100.0	3 2.3	28 21.1	45 33.8	28 21.1	24 18.0	5 3.8
	製品設計	170 100.0	6 3.5	26 15.3	58 34.1	48 28.2	29 17.1	3 1.8
	分析・試験・評価	33 100.0	2 6.1	4 12.1	8 24.2	10 30.3	9 27.3	0 0.0
	生産技術	83 100.0	1 1.2	23 27.7	24 28.9	17 20.5	18 21.7	0 0.0
	生産	27 100.0	0 0.0	7 25.9	11 40.7	3 11.1	3 11.1	3 11.1
	品質保証	49 100.0	2 4.1	8 16.3	13 26.5	16 32.7	8 16.3	2 4.1
	その他	66 100.0	3 4.5	9 13.6	24 36.4	21 31.8	9 13.6	0 0.0

人事評価制度の内容的妥当性については、「基礎研究」、「生産技術」などの職種で比較的高かったのに対し、「分析・試験・評価」「品質保証」などでは低いという結果であった。

表 5-11 (単位 %)

		【人事評価制度は、自分の業務内容によく適合していて、納得のいくものである】						
		全体	同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
		620	2.9	20.2	33.5	24.4	16.8	2.3
化学	42	4.8	19.0	33.3	19.0	21.4	2.4	
医薬品	26	3.8	30.8	34.6	23.1	7.7	0.0	
鉄鋼	11	0.0	9.1	45.5	18.2	18.2	9.1	
非鉄金属	18	0.0	27.8	27.8	22.2	16.7	5.6	
機械	31	0.0	16.1	54.8	12.9	16.1	0.0	
電気機器	129	1.6	17.1	38.8	25.6	14.0	3.1	
輸送用機器	40	5.0	30.0	22.5	32.5	10.0	0.0	
精密機器	33	6.1	15.2	30.3	27.3	18.2	3.0	
情報サービス・通信業	220	2.7	18.6	30.0	27.3	19.1	2.3	
電気・ガス業	30	3.3	16.7	40.0	20.0	20.0	0.0	

表 5-12 (単位 %)

		【人事評価制度は、評価基準が明確・結果の説明が十分など、公正な方法で運用されている】						
		全体	同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
		620	3.4	20.5	33.4	23.2	16.8	2.7
化学	42	4.8	23.8	28.6	16.7	23.8	2.4	
医薬品	26	0.0	30.8	34.6	26.9	7.7	0.0	
鉄鋼	11	0.0	9.1	36.4	18.2	27.3	9.1	
非鉄金属	18	5.6	16.7	38.9	16.7	16.7	5.6	
機械	31	0.0	9.7	58.1	12.9	19.4	0.0	
電気機器	129	0.8	20.2	34.1	23.3	17.8	3.9	
輸送用機器	40	5.0	25.0	20.0	40.0	10.0	0.0	
精密機器	33	6.1	27.3	21.2	36.4	6.1	3.0	
情報サービス・通信業	220	5.0	17.7	32.3	24.1	18.2	2.7	
電気・ガス業	30	0.0	20.0	43.3	20.0	16.7	0.0	

表 5-13 (単位 %)

		【人事評価を高めるように努力すると、プロフェッショナルとしての自分の将来のキャリアアップにもつながる】						
		全体	同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
		620	7.4	28.5	35.6	16.1	9.2	3.1
化学	42	9.5	21.4	38.1	11.9	16.7	2.4	
医薬品	26	7.7	26.9	46.2	7.7	11.5	0.0	
鉄鋼	11	0.0	18.2	54.5	9.1	9.1	9.1	
非鉄金属	18	16.7	16.7	16.7	27.8	16.7	5.6	
機械	31	3.2	32.3	41.9	12.9	9.7	0.0	
電気機器	129	5.4	26.4	39.5	15.5	7.8	5.4	
輸送用機器	40	12.5	37.5	30.0	17.5	2.5	0.0	
精密機器	33	9.1	27.3	42.4	15.2	0.0	6.1	
情報サービス・通信業	220	7.7	27.7	33.6	18.2	10.0	2.7	
電気・ガス業	30	0.0	36.7	33.3	16.7	13.3	0.0	

内容的妥当性への納得度は「輸送用機器」において低く、方法的妥当性への納得度は「化学」「輸送用機器」「精密機器」において低い。長期的に見た評価制度の有効性に関しては、「輸送用機器」「電気・ガス業」でポジティブ、「化学」においてネガティブな結果となった。

ことに「輸送用機器」業において、内容・方法とも納得度が低いのに、プロとして成長するには有効であるという、直感と相反する結果となっていることが注目される。一つの解釈としては、「輸送用機器」においては、人事制度がついていけないほど、業務環境の変化が大きく、制度はともあれ、仕事が充実しているのではないかと読める。また、「化学」において、人事制度への納得度が低いことが注目される。

## ●海外事例調査

- 専門職の昇格は、同僚からの評価（ピア・レビュー）で決まる。（バイオテクノロジー【米】）
- 技術者の昇格にあたっては、社内外からの認知度が考慮される。一定以上のランクの昇格であれば、技術レビュー委員会が審議を行う。（化学【米】）

### 【実践のためのヒント】

- ① 職種に応じた評価を検討することが望ましいようである。「基礎研究」のように毎年の目標設定が比較的明確な職種や、「生産技術」のように目に見えるわかりやすい成果のある職種にくらべると、「分析・試験・評価」「品質保証」といった、どちらかといえば補助的・間接的業務が評価上割を食うことがないように工夫する必要がある。研究開発に限らず、間接業務には元々受け身的・対応型なところもあり、評価が難しいことで知られている。
- ② 日本では一般に、直属の上司が評価に大きな影響力を持っているが、技術力の正しい評価のためには、最新の技術内容に関して正当な評価を行うことが出来る専門家の活用も、納得性向上のための一案ではないかとおもわれる。
- ③ 海外では技術者の同僚評価も盛んである。ただし、諸外国に比べ日本では、技術者が必ずしも自分の裁量で仕事を選んでいるわけでもなく、また技術者の同僚への評価が全体的に低い傾向にあるため、その点をよくふまえた運用が必要であろう。フェローなど上級職技術者の評価手法としては適切であるといえるかもしれない。
- ④ 足の長い研究プロジェクトの場合、評価ツールとして、マイルストーンを設定した上での目標管理制度が活用されることがある。この場合、目標管理制度の弱点の一つで、設定したマイルストーンが、真に公平な努力量を反映しているのかどうかの妥当性が問われることもあるであろう。その点でいえば、ステージゲート方式などで、営業や戦略スタッフとともに、事業の観点からマイルストーン達成度を評価する方法にはメリットがあるであろう。
- ⑤ 目標管理制度の目標の一つとして、情報漏洩防止に関する取り組み目標を入れておき、フィードバック面接時に話し合いを行うことは有効であると考えられる。

- ・ 情報漏洩等への取り組みについて、MBO 面接時に上司と部下で話し合うように奨励している。（電気機器 A 社）

## 5.5. 賃金

### 【調査結果・事例】

#### ● アンケート調査

表 5-14

Q3 あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【処遇】(給与・賞与)に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。 複数回答		
	N	%
1 給与・賞与など処遇の水準が高いこと	316	51.1
2 給与・賞与など処遇が安定していること	313	50.6
3 成果主義の処遇があること	103	16.7
4 適切な職務発明報酬があること	72	11.7
5 その他の成功報酬があること	27	4.4
6 仕事への評価と報酬が適正にマッチしていること	268	43.4
7 その他(処遇)	4	0.6
全体	618	100.0

賃金に関しては、5割以上の回答者が、重要なことは「水準が高いこと」「安定していること」であるとしており、「成果主義的な処遇」が必要としている者は16%強にとどまった。

また、「仕事・評価・報酬のマッチング」こそが重要であるとの回答が4割強となった。発明報酬を含む各種報酬制度への関心は低い。

表 5-15 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q3 あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【処遇】(給与・賞与)に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。							
		全体	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	給与・賞与など処遇が安定していること	成果主義の処遇があること	適切な職務発明報酬があること	その他の成功報酬があること	仕事への評価と報酬が適正にマッチしていること	その他(処遇)
全体		618 100.0	316 51.1	313 50.6	103 16.7	72 11.7	27 4.4	268 43.4	4 0.6
職種別	研究開発(基礎)	57 100.0	25 43.9	33 57.9	6 10.5	6 10.5	2 3.5	25 43.9	1 1.8
	研究開発(応用)	133 100.0	63 47.4	59 44.4	29 21.8	17 12.8	10 7.5	62 46.6	1 0.8
	製品設計	170 100.0	91 53.5	82 48.2	21 12.4	20 11.8	2 1.2	80 47.1	1 0.6
	分析・試験・評価	33 100.0	18 54.5	18 54.5	5 15.2	3 9.1	1 3.0	17 51.5	0 0.0
	生産技術	83 100.0	38 45.8	39 47.0	19 22.9	13 15.7	8 9.6	30 36.1	0 0.0
	生産	27 100.0	16 59.3	15 55.6	3 11.1	1 3.7	1 3.7	11 40.7	0 0.0
	品質保証	49 100.0	23 46.9	28 57.1	10 20.4	7 14.3	2 4.1	17 34.7	1 2.0
	その他	66 100.0	42 63.6	39 59.1	10 15.2	5 7.6	1 1.5	26 39.4	0 0.0

これを職種別に見ると、回答のばらつきが見られた。「基礎研究」「品質保証」では「処遇の安定」を、「応用研究」「生産技術」では「成果主義」を、「分析・試験・評価」では「仕事・評価・報酬のマッチング」を重視したいという回答が多かった。

前項で「基礎研究」「生産技術」は（４）で人事制度への納得感が高く、「品質保証」「分析・試験・評価」は、（４）で人事制度の内容的妥当性への納得感が低かったが、その条件下でも、処遇に対して重視している内容がそれぞれに異なっていることがわかる。

表 5-16 (単位 % 複数回答)

Q3 あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【処遇】(給与・賞与)に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。								
	全体	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	給与・賞与など処遇が安定していること	成果主義の処遇があること	適切な職務発明報酬があること	その他の成功報酬があること	仕事への評価と報酬が適正にマッチしていること	その他(処遇)
	620	51.0	50.8	16.6	11.8	4.4	43.2	0.6
化学	42	50.0	45.2	23.8	14.3	2.4	40.5	0.0
医薬品	26	53.8	46.2	15.4	11.5	0.0	61.5	0.0
鉄鋼	11	63.6	36.4	27.3	0.0	9.1	27.3	0.0
非鉄金属	18	33.3	55.6	22.2	5.6	5.6	55.6	0.0
機械	31	41.9	51.6	3.2	16.1	3.2	48.4	0.0
電気機器	129	41.9	50.4	16.3	19.4	3.9	46.5	0.8
輸送用機器	40	57.5	45.0	17.5	5.0	7.5	52.5	0.0
精密機器	33	63.6	42.4	9.1	18.2	3.0	39.4	3.0
情報サービス・通信業	220	55.9	54.1	15.5	7.7	4.1	42.7	0.0
電気・ガス業	30	53.3	50.0	30.0	6.7	6.7	30.0	0.0

これを業種別で見ると、「処遇水準」を重視するのが「輸送用機器」「精密機器」、「成果主義」を重視するのが「化学」「電気・ガス業」、「仕事と報酬のマッチング」を重視するのが「機械」「輸送用機器」であった。

前項で人事制度が現場に迫っていないと思われた「輸送用機器」では「水準」を重視、人事制度への納得感が低かった「化学」で「成果主義」を希求する声が高いことは興味深い。

## 5.6. 転職と退職

本項では、技術者の転職意識について論じる。退職者管理については第 6 章で述べる。

### 【調査結果・事例】

#### ●ヒアリング調査

ヘッドハンティング会社に聞いた最近の技術者転職動向は下記のようなものであった。

- 人材が流動化している業種は、まずは IT 系が挙げられる。技術革新が早いことがその原因であろう。優秀なプログラマーの数は常に不足している。
- 自動車業界、家電業界においても、いまや製品に IT 技術が多用されているため、IT 系人材を大量に求めている。
- 製薬においては、業界再編がらみで、余剰人員・不足人員が顕在化してくる場合がある。
- 全般に、日系企業からの求人依頼が増えている。外資系からの求人数は変わらない。
- 転職によって年収が 3 割、4 割とあがるケースは少ない。前勤務先との給与水準に差がある場合に、補填の意味でサインアップボーナスなどが支払われることはあるようだ。
- 従って、金銭条件を主要因に転職する人は多くない。転職時に重視するポイントは、①仕事のやりがい、②企業カルチャー、③給与（報酬）といった順番であると見ている。
- 20 代から 30 代前半の転職では、メリハリある成果主義のある企業に移りたがる場合もある

● アンケート調査

本調査の対象となった技術者で、転職経験者の比率は 23.5%であった（表 5-17）。転職のきっかけ、理由などは、表の通りである（表 5-18、表 5-19、表 5-20）。今回の調査では、退職の理由、転職先への就職の理由とも、処遇水準がトップとなっているが、「研究内容」「安定」なども双壁の回答率を集めている。

一方、76.5%の転職未経験者のうち、半数以上の 52.5%が、これまでに転職を検討したり、誘いを受けたことがある（表 5-21）。それでも、もっぱら「処遇」「会社」の安定を捨てきれず、現職にとどまっていると回答している（表 5-22）。

表 5-17

Q11	あなたの転職回数は何回ですか。転職経験がない場合は、0回をお選びください。 単一回答		
		N	%
1	0回	474	76.5
2	1回	84	13.5
3	2回	37	6.0
4	3回	15	2.4
5	4回以上	10	1.6
	全体	620	100.0

表 5-18

Q12	転職のきっかけは何でしたか。転職の経験が複数回ある場合は、最新の転職について最もあてはまるものをお答えください。 単一回答		
		N	%
1	ヘッドハンターに誘いを受けた	15	10.3
2	友人・知人・元上司や元同僚の誘いを受けた	28	19.2
3	国内企業から誘いを受けた	11	7.5
4	海外企業から誘いを受けた	1	0.7
5	誘いを受けたのではないが、前勤務先への不満が強く、自らの意志で転職を決意した	63	43.2
6	誘いを受けたのではないが、新勤務先の魅力が大きく、自らの意志で転職を決意した	23	15.8
7	その他【 】	5	3.4
全体		146	100.0

表 5-19

Q13	前勤務先に感じていた不満感は、具体的にはどのような内容でしたか。次の項目から、前勤務先に欠けていると感じていた主な理由を最大3つまでお答えください。※転職の経験が複数回ある場合は、最新の転職についてお答えください。 複数回答		
		N	%
1	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	24	38.1
2	自分の希望にあった内容の研究等ができること	19	30.2
3	会社が安定していること	15	23.8
4	仕事への評価と報酬が適正にマッチしていること	12	19.0
5	給与・賞与など処遇が安定していること	9	14.3

表 5-20

Q14	実際に転職先の企業を決めた理由は何ですか。次の項目から主な理由を最大3つまでお選びください。※転職の経験が複数回ある場合は、最新の転職についてお答えください。 複数回答		
		N	%
1	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	55	37.7
21	自分の希望にあった内容の研究等ができること	49	33.6
2	給与・賞与など処遇が安定していること	46	31.5
27	会社が安定していること	46	31.5
7	裁量労働・フレックスタイム、変形労働時間制度などが導入されていること	20	13.7

表 5-21

Q15	あなたは、転職の誘いを受けたり、自ら転職を考えた経験はありますか。 単一回答		
		N	%
1	あり	249	52.5
2	なし	225	47.5
全体		474	100.0

表 5-22

Q16	転職を誘われたり、考えたりしたにもかかわらず、今の会社にとどまった理由は何ですか。 次の3の項目から、主な理由を最大3つまでお選びください。 複数回答		
		N	%
2	給与・賞与など処遇が安定していること	112	45.0
27	会社が安定していること	94	37.8
1	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	51	20.5
21	自分の希望にあった内容の研究等ができること	44	17.7
7	裁量労働・フレックスタイム、変形労働時間制度などが導入されていること	30	12.0

## 5.7. 技術者意識

### (1) モチベーション要素

これまで、アンケート結果を活用して、様々な側面から技術者が大切にしている事柄を分析してきたが、これらを取りまとめてランキングした者が次の表である。

表 5-23

Q9	あなたが研究開発職・技術者として、Q3～Q8でお選びの下記項目の中で、最も重視することは何ですか。 単一回答		
		N	%
1	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	94	15.2
2	給与・賞与など処遇が安定していること	92	14.9
3	仕事への評価と報酬が適正にマッチしていること	64	10.4
4	自分の希望にあった内容の研究等ができること	55	8.9
5	会社が安定していること	41	6.6
6	業務に必要な能力開発の機会があること	25	4.0
7	自分のペースを大切に研究等が出来ること	22	3.6
8	目標にすべき先輩研究者・技術者・上司が存在していること	21	3.4
9	専門職制度などが利用でき、技術者であり続けることができること	21	3.4
10	最先端の技術を学ぶ能力開発の機会があること	20	3.2
	全体	618	100.0

処遇面が上位に来ている一方で、「自分の希望にあった内容の研究ができること」「自分のペースを大切に研究ができること」「目標にする先輩が存在すること」といった、プロフェッショナルとしての意識が顔をのぞかせる。他方で、「会社の安定」が重要であると考える者も多いことは興味深い。

### (2) キャリア・アンカー別分析

従業員の職業上の自己イメージのことをキャリア・アンカーという。ここでは、エドガー・シャインが定義した5つのタイプのキャリア・アンカー別に、集計を行ってみた。5つのタイプの定義と、その出現数は次の通りである。

アンカー	タイプ	出現数(出現率)
自律	組織に頼らず、何事も自分の力でやろうとするタイプ (起業家タイプ)	122 (19.7%)
安定	キャリアの安定に何よりも関心を持つタイプ (組織人タイプ)	159 (25.7%)
技術・職能	スキルを中心にキャリアを作っていくタイプ (専門家タイプ)	239 (38.6%)
管理	組織の中で、より管理・統制できる地位への出生に関心を持つタイプ (経営者タイプ)	39 (6.3%)
創造	新しい何か (製品、会社、サービス) を生み出したいタイプ (発明家タイプ)	59 (9.5%)

(資料)エドガー・H・シャイン、キャリア・ダイナミクス、白桃書房 1991

今回アンケート対象となった技術者では、「専門家タイプ」が 38.6%で最も多く、経営者タイプ (6.3%) が最も少なかった。元々技術者には、専門家志向が強く、管理職・経営者を志向する向きが少ないことを示している。

これらのタイプ別に、意識調査結果を見てみると、「起業家タイプ」「経営者タイプ」「発明家タイプ」の3タイプは、会社の人事制度の内容・運営に不満を持っていることがわかった (表 5-24、表 5-25)。とくに「発明家タイプ」「経営者タイプ」の2タイプには、仕事を適正に評価してほしいと考えている人が多い (表 5-26)。

また、「発明家タイプ」タイプにとっては、会社の方針に納得が出来ることが大切であり、「経営者タイプ」タイプにとっては、会社の市場シェアが高いことが重要である (表 5-27)。

実際の転職経験は、「経営者タイプ」タイプに多いようである (表 5-28)。このタイプは、人事制度にも不満を持っている。情報漏洩防止上は重要なタイプであることが指摘できるかもしれない。

表 5-24 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q1 あなたの会社に関して、下記のそれぞれの項目について、あなたの感じ方に最も近いものをお選びください。 【人事評価制度は、自分の業務内容によく適合していて、納得のいくものである】						
		全体	同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
全体		618 100.0	18 2.9	125 20.2	207 33.5	150 24.3	104 16.8	14 2.3
Q10 今後、研究開発職・技術者としてキャリアを積んでいく上で、	自律・自由を求める	122 100.0	4 3.3	19 15.6	30 24.6	38 31.1	23 18.9	8 6.6
	組織の中で身分や生活の安定を求める	159 100.0	5 3.1	42 26.4	59 37.1	28 17.6	22 13.8	3 1.9
	職能的・技術的能力を最重視し、常に専門家としての立場で考える	239 100.0	6 2.5	51 21.3	81 33.9	62 25.9	38 15.9	1 0.4
	組織の序列を上り、管理者・経営者を目指す	39 100.0	1 2.6	5 12.8	14 35.9	12 30.8	7 17.9	0 0.0
	独自の新しいものを生み出そうとする	59 100.0	2 3.4	8 13.6	23 39.0	10 16.9	14 23.7	2 3.4

表 5-25 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q1 あなたの会社に関して、下記のそれぞれの項目について、あなたの感じ方に最も近いものをお選びください。 【人事評価制度は、評価基準が明確・結果の説明が十分など、公正な方法で運用されている】						
		全体	同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
全体		618 100.0	21 3.4	127 20.6	206 33.3	143 23.1	104 16.8	17 2.8
Q10 今後、研究開発職・技術者としてキャリアを積んでいく上で、	自律・自由を求める	122 100.0	5 4.1	19 15.6	35 28.7	32 26.2	23 18.9	8 6.6
	組織の中で身分や生活の安定を求める	159 100.0	6 3.8	45 28.3	56 35.2	30 18.9	17 10.7	5 3.1
	職能的・技術的能力を最重視し、常に専門家としての立場で考える	239 100.0	7 2.9	48 20.1	86 36.0	55 23.0	41 17.2	2 0.8
	組織の序列を上り、管理者・経営者を目指す	39 100.0	1 2.6	6 15.4	9 23.1	16 41.0	7 17.9	0 0.0
	独自の新しいものを生み出そうとする	59 100.0	2 3.4	9 15.3	20 33.9	10 16.9	16 27.1	2 3.4

表 5-26 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q3 あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【処遇】(給与・賞与)に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。							
		全体	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	給与・賞与など処遇が安定していること	成果主義の処遇があること	適切な職務発明報酬があること	その他の成功報酬があること	仕事への評価と報酬が適切にマッチしていること	その他(処遇)
全体		618 100.0	316 51.1	313 50.6	103 16.7	72 11.7	27 4.4	268 43.4	4 0.6
Q10 今後、研究開発職・技術者としてキャリアを積んでいく上で、	自律・自由を求める	122 100.0	67 54.9	58 47.5	19 15.6	12 9.8	8 6.6	45 36.9	2 1.6
	組織の中で身分や生活の安定を求める	159 100.0	81 50.9	106 66.7	22 13.8	15 9.4	5 3.1	58 36.5	1 0.6
	職能的・技術的能力を最重視し、常に専門家としての立場で考える	239 100.0	120 50.2	111 46.4	43 18.0	34 14.2	9 3.8	112 46.9	0 0.0
	組織の序列を上り、管理者・経営者を目指す	39 100.0	22 56.4	16 41.0	8 20.5	4 10.3	2 5.1	19 48.7	0 0.0
	独自の新しいものを生み出そうとする	59 100.0	26 44.1	22 37.3	11 18.6	7 11.9	3 5.1	34 57.6	1 1.7

表 5-27 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q7 あなたが研究開発職・技術者として、【会社】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。						
		全体	会社が安定していること	会社が有名で評判がいいこと	会社の市場シェアが高いこと	会社の方針に納得ができること	研究開発に十分な予算がさかれること	その他(会社)
全体		618 100.0	445 72.0	57 9.2	78 12.6	313 50.6	193 31.2	4 0.6
Q10 今後、研究開発職・技術者としてキャリアを積んでいく上で、	自律・自由を求める	122 100.0	86 70.5	13 10.7	15 12.3	58 47.5	32 26.2	2 1.6
	組織の中で身分や生活の安定を求める	159 100.0	137 86.2	17 10.7	23 14.5	67 42.1	31 19.5	0 0.0
	職能的・技術的能力を最重視し、常に専門家としての立場で考える	239 100.0	165 69.0	19 7.9	27 11.3	129 54.0	88 36.8	1 0.4
	組織の序列を上り、管理者・経営者を目指す	39 100.0	26 66.7	4 10.3	10 25.6	20 51.3	11 28.2	0 0.0
	独自の新しいものを生み出そうとする	59 100.0	31 52.5	4 6.8	3 5.1	39 66.1	31 52.5	1 1.7

表 5-28 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q11 あなたの転職回数は何回ですか。転職経験がない場合は、0回をお選びください。					
		全体	0回	1回	2回	3回	4回以上
全体		618 100.0	472 76.4	84 13.6	37 6.0	15 2.4	10 1.6
Q10 今後、研究開発職・技術者としてキャリアを積んでいく上で、	自律・自由を求める	122 100.0	91 74.6	13 10.7	12 9.8	3 2.5	3 2.5
	組織の中で身分や生活の安定を求める	159 100.0	133 83.6	12 7.5	7 4.4	2 1.3	5 3.1
	職能的・技術的能力を最重視し、常に専門家としての立場で考える	239 100.0	182 76.2	42 17.6	9 3.8	4 1.7	2 0.8
	組織の序列を上り、管理者・経営者を目指す	39 100.0	26 66.7	6 15.4	4 10.3	3 7.7	0 0.0
	独自の新しいものを生み出そうとする	59 100.0	40 67.8	11 18.6	5 8.5	3 5.1	0 0.0

## 5.8. 人事制度と情報漏洩防止効果

### (1) 職場満足度と情報漏洩防止行動

アンケート結果を分析したところ、職場満足度と、情報漏洩防止行動との間には、正の相関が認められる。当初の仮説通り、職場満足度をあげることが、情報漏洩防止に一定の効果があるのではないかと考えることができる。

表 5-29 職場満足度と情報漏洩防止行動 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q2 あなたの会社に関して、下記のそれぞれの項目についてあなたの感じ方に最も近いものをお選びください。 ※複数お勤めの場合は、主な勤務先についてお答えください。 【総合的にみて、自分は会社の技術情報漏洩防止策に十分に從って行動している】						
		全体	同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえません	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
全体		620 100.0	135 21.8	200 45.2	139 22.4	38 6.1	13 2.1	15 2.4
Q1 総合的にみて今の職場に満足している	同意する	56 100.0	35 62.5	15 26.8	5 8.9	1 1.8	0 0.0	0 0.0
	どちらかといえば同意する	245 100.0	57 23.3	129 52.7	43 17.6	13 5.3	2 0.8	1 0.4
	どちらともいえません	183 100.0	22 12.0	91 49.7	50 27.3	12 6.6	3 1.6	5 2.7
	どちらかといえば反対する	74 100.0	12 16.2	26 35.1	24 32.4	9 12.2	2 2.7	1 1.4
	反対する	51 100.0	8 15.7	19 37.3	16 31.4	3 5.9	4 7.8	1 2.0
	わからない	11 100.0	1 9.1	0 0.0	1 9.1	0 0.0	2 18.2	7 63.6

表 5-30 職場満足度と情報漏洩防止行動 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q2 あなたの会社に関して、下記のそれぞれの項目についてあなたの感じ方に最も近いものをお選びください。 ※複数お勤めの場合は、主な勤務先についてお答えください。 【悪気なく自分の不注意で技術情報を流出させてしまうようなことは、私には起こらない】						
		全体	同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえません	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
全体		620 100.0	111 17.9	224 36.1	211 34.0	41 6.6	14 2.3	19 3.1
Q1 総合的にみて今の職場に満足している	同意する	56 100.0	26 46.4	16 28.6	13 23.2	0 0.0	1 1.8	0 0.0
	どちらかといえば同意する	245 100.0	44 18.0	101 41.2	79 32.2	17 6.9	2 0.8	2 0.8
	どちらともいえません	183 100.0	24 13.1	65 35.5	75 41.0	14 7.7	1 0.5	4 2.2
	どちらかといえば反対する	74 100.0	6 8.1	26 35.1	30 40.5	8 10.8	2 2.7	2 2.7
	反対する	51 100.0	10 19.6	16 31.4	14 27.5	2 3.9	6 11.8	3 5.9
	わからない	11 100.0	1 9.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 18.2	8 72.7

(2) 情報漏洩防止行動の現状

●ヒアリング結果

- コンプライアンスについては、入社時・退職時に秘密保持契約を締結するほか、在職時には「ビジネス・コンダクト・ガイドライン」を承認した旨のサインを毎年徴求している。コンプライアンスに関しては、「北風と太陽」にたとえれば、北風の対策しか打ちようがないと考えている。繰り返しリマインドしていくしかない。アメリカ風のコンプライアンスは、本来であれば日本の風土には合っていないと思う。
- 競業禁止契約は実効性が疑わしいので徴求していない。(以上、情報サービス(外資系) )
- 秘密保持の誓約書を、入社時・昇格時・退職時に徴求。特に退職時には、過去5年間分の職務テーマと特許内容をリスト化し、本人と所属長が確認する。また、競業プロジェクトへの参画は2年間の制限期間を設けた。
- コンプライアンス遵守についてのポケットサイズの冊子を配布、入社時研修、e-ラーニングでの試験などを実施。
- 技術系の中途入社社員の場合、前職と同じテーマにはつけないようにしている。(以上精密機器 A 社)
- 秘密保持契約は、入社時および退職時、プロジェクト参加時に徴求。
- 競業禁止契約は退職時に行っているが、競業を具体的に設定していないので、法的な意味はない。競業禁止に伴って対価が必要であると考えるが、素材産業の場合秘密保持のスパンが10年から15年と長く、対価の観点からも現実的ではない。(以上、化学 A 社)
- 秘密保持契約は、入社時、課長昇進時(労組を抜けると)、プロジェクト参画時、役員昇進時などにそれぞれ締結。
- 行動基準のガイドラインや、マンガで描いたセキュリティガイドなどを配布
- 競業禁止は2005年に就業規定に追加(個別に競業禁止家役を結ぶ場合がある)、まだ締結例はない。
- 黄金の手錠、秘密保持手当といった手当支給は検討していない
- 工場技能者の「工夫」などのノウハウも守りたいところである(以上、電気機器 A 社)
- すりあわせ技術の製品を製造しており、一人の技術者に全体像は見えず、技術が貯まることはない。人を通じた情報流出については、心配していない。
- 汎用性のある先端分野・プロセスに関わる技術者のリテンションには気を遣っており、競業に転職の場合には退職金加算部分(最大で年俸の1.5倍)を支払わない。実際に支払わなかったケースはある。
- コンプライアンスに関する手当はない。内部告発制度はある。(以上、輸送用機器)
- 情報漏洩防止に関する規則等は、社則に記載されているため、個別の秘密保持契約は実施していない
- 退職時には期間5年の競業禁止契約を締結している(以上、化学 B 社)
- 入社後3ヶ月経過(本採用)時点で、秘密保持契約、知的財産権の譲渡契約、競業禁止契約(期間2年)の3つの契約を締結している(化学・生活用品(外資))
- 情報漏洩は、社内規定で統制を図るほか、入社時に「秘密保持に関する誓約書」を提出させる。
- 退職時には、本人と上司が面談の上、秘密を保持すべき情報を特定して、情報に関する契約を結んでいる。競業禁止契約は、退職者の職業選択の自由を鑑み、締結していないが、情報に関する契約でカバーしている(電気機器 B 社)
- 

各社濃淡はあるものの、「節目での秘密保持契約」「普段からのコンプライアンスに

関する確認作業」を組み合わせることで対策を行っていることがわかった。競業避止にかんしては、実効性の観点から取り組んでいない場合が多い。秘密保持・競業避止に対して手当等を支給しているケースはみられなかった。ただし、組み合わせ型の製造メーカーなどで、一人の技術者が知り得る技術量が限定的である場合には、秘密保持すら結ばれていないケースもあった。技術の質によって実効性のある対策が追求されている。

- 派遣社員はロイヤリティが薄くなる面がある一方、新しい仕事の依頼を受けたり、キャリアアップしていくために、仲間の評判が高いことが、個人事業主としての自分のブランド力を高めることになる。横のつながりを意識して仕事をしていることが、倫理観の醸成に役立ち、不祥事を起こさないリミッターになっている。
- 入社時に守秘義務の説明を行い、賠償責任の可能性があることも周知徹底している（以上、技術者人材派遣業）
- 秘密保持契約は、正社員入社時、管理職昇進時に締結。現場技能者とは特段の契約を行っていない。競業避止契約は退職時に締結（期間2年）。特段の金銭的手当はおこなっていない。（非鉄金属）
- 社内規定に定められているため、秘密保持契約は行っていない。ただし、特に情報流出を警戒する中国の拠点では、情報漏洩に関する契約の締結を必須としている場合がある（精密機器B社）

ヒアリング調査では、各社各様の情報漏洩防止策を伺うことが出来た。多くの会社で、秘密保持契約や競業避止契約の締結を行っており、行っていない場合でも、社内規定に定めていたり、実効性を検討してあえて締結していないケースなど、無作為な状態にはない。先に述べた、情報漏洩防止に関する教育の現状と併せると、会社としては一通りの取り組みを行っていることが分かる。

#### ●アンケート結果

表 5-31 (単位 上段：回答数 下段：%)

単一回答	全体	5	4	3	2	1	0
		同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
会社における技術情報漏洩防止策は、十分に浸透し、実践されている	620	103	276	124	79	24	14
	100.0	16.6	44.5	20.0	12.7	3.9	2.3
会社の技術情報漏洩防止策の内容は、納得のいくものである	620	88	237	154	89	35	17
	100.0	14.2	38.2	24.8	14.4	5.6	2.7
会社の技術情報漏洩防止策にもとづいて、自分が行うべきことや自分の責任をよく理解している	620	133	305	111	44	11	16
	100.0	21.5	49.2	17.9	7.1	1.8	2.6
会社の技術情報漏洩防止策が、あなたの業務の妨げにならないように、会社は配慮してくれている	620	56	208	197	108	35	16
	100.0	9.0	33.5	31.8	17.4	5.6	2.6
なにが漏洩防止すべき技術情報であるのかを理解している	620	175	285	100	33	9	18
	100.0	28.2	46.0	16.1	5.3	1.5	2.9
情報漏洩防止策に従って行動することは、自分の人事評価を上げることに役立つ	620	42	145	266	100	48	19
	100.0	6.8	23.4	42.9	16.1	7.7	3.1
会社の技術情報漏洩防止策について、学ぶ機会が設けられている	620	118	252	123	82	31	14
	100.0	19.0	40.6	19.8	13.2	5.0	2.3
会社の技術情報漏洩防止策について、いつでも最新の情報やルールを参照することができる	620	122	218	152	84	27	17
	100.0	19.7	35.2	24.5	13.5	4.4	2.7
情報漏洩防止の活動について、不都合な点や改善提案を上申するための仕組みがある	620	68	190	187	101	51	23
	100.0	11.0	30.6	30.2	16.3	8.2	3.7
情報漏洩防止の活動を行うために、会社はあなたに、研修や IT サポートといった予算をかけてくれている	620	71	194	185	106	46	18
	100.0	11.5	31.3	29.8	17.1	7.4	2.9
情報漏洩防止の活動を行う際に生じる質問や疑問を、担当者や管理者に気軽に質問することができる	620	90	225	165	96	28	16
	100.0	14.5	36.3	26.6	15.5	4.5	2.6
会社では、技術情報の漏洩防止の重要性を理解し、積極的に活動しようという雰囲気がある	620	147	214	157	64	21	17
	100.0	23.7	34.5	25.3	10.3	3.4	2.7
総合的にみて、自分は会社の技術情報漏洩防止策に十分に 従って行動している	620	135	280	139	38	13	15
	100.0	21.8	45.2	22.4	6.1	2.1	2.4
悪気なく自分の不注意で技術情報を流出させてしまうようなことは、私には起こらない	620	111	224	211	41	14	19
	100.0	17.9	36.1	34.0	6.6	2.3	3.1

他方、技術者アンケートの結果を見ると、やはり技術情報漏洩防止に関する策の立案については、各社での取り組みが進んでいることが確認できる。また、「自分の役割は何か」「守るべき情報は何か」に関する従業員の理解も進んでおり、結果として「自分は会社の技術情報漏洩防止策に十分従って行動している」に「同意する」「どちらかといえば同意する」と回答した者が 67%に達している。ただし、そのことが自分の人事評価を上げるか、という点については、4割強が「わからない」と回答している。

一方で、「研修や IT サポートが不足」「業務の妨げになっているが会社は配慮してくれない」「不都合や改善提案を聞いてくれない」などの回答が多く、この分野の取り組みは、まだまだ上意下達の段階を脱していないように読み取れる。その結果、『意図せざる情報流出』が自分の身に起きるかどうかが「わからない」というグレーな回答をする人が多かった。

会社全体で情報漏洩防止行動にしっかりと取り組み、社員への浸透を進めるためには、対策の立案だけでなく、現場からの評価・改善面にまで踏み込んだ活動を行い、その結果を人事評価にも多少なりとも反映させていくことで、「通常業務」同様の活動レベルが得られるのではないかと考えられる。

他方で、上意下達の側面においても、管理対象を薄く広く捉え、かけ声をかけ続けるにとどまるようであれば、目に見える効果も得られぬまま、コスト負担が続き、やがて疲弊してしまうという憂き目を見る可能性もある。重要分野を絞り込んだ上で、訴訟にも耐えるような管理レベルを達成することも重要である。

処遇や法的対応は、人の行動に影響を与える。技術情報漏洩防止を浸透させるためにも、

処遇や法的対応のイネイブラーとしての働きに着目すべきである。また、技術者派遣業における、「各人が個人事業主としてのブランドを高めるインセンティブがあることが、コンプライアンス意識を高めている」というコメントは、自由度の高い技術者・研究者のマネジメント手法としてヒントになるであろう。

### (3) 秘密保持・競業避止契約の現状

アンケート結果によると、秘密保持契約をしたことがあるか、という設問に対しては、69.9%が「はい」と回答している。業種別に見ると、「情報サービス・通信業」で「はい」の比率が特に高い（表 5-32）。

その締結のタイミングは、「入社時」「プロジェクト開始時」が圧倒的に多かった（表 5-33）。

表 5-32 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q17 あなたは、秘密保持に関する誓約書の提出(又は秘密保持契約の締結)をしたことがありますか。			
		全体	はい	いいえ	わからない
全体		618 100.0	432 69.9	138 22.3	48 7.8
業種別	食品	17 100.0	10 58.8	3 17.6	4 23.5
	繊維製品	3 100.0	1 33.3	1 33.3	1 33.3
	パルプ・紙	7 100.0	2 28.6	4 57.1	1 14.3
	化学	42 100.0	29 69.0	11 26.2	2 4.8
	医薬品	26 100.0	18 69.2	5 19.2	3 11.5
	石油・石炭製品	3 100.0	2 66.7	1 33.3	0 0.0
	ゴム製品	7 100.0	4 57.1	3 42.9	0 0.0
	鉄鋼	11 100.0	4 36.4	5 45.5	2 18.2
	非鉄金属	17 100.0	10 58.8	5 29.4	2 11.8
	機械	31 100.0	15 48.4	15 48.4	1 3.2
	電気機器	128 100.0	86 67.2	32 25.0	10 7.8
	輸送用機器	40 100.0	27 67.5	11 27.5	2 5.0
	精密機器	33 100.0	20 60.6	9 27.3	4 12.1
	情報サービス・通信業	220 100.0	192 87.3	17 7.7	11 5.0
	電気・ガス業	30 100.0	11 36.7	14 46.7	5 16.7
	学術・開発研究機関	3 100.0	1 33.3	2 66.7	0 0.0

表 5-33

Q18	秘密保持に関する誓約書の提出(又は秘密保持契約の締結)をしたのは、どのようなタイミングでしたか。(いくつでも) 複数回答		
		N	%
1	入社時	211	48.8
2	昇進時	24	5.6
3	プロジェクト開始時	207	47.9
4	プロジェクト終了時	15	3.5
5	退職時	11	2.5
6	その他	59	13.7
	全体	432	100.0

なお、このアンケート設問では、「その他」の回答が 59 名と多かったため、その内容をフリーアンサー記述からまとめると、「会社の制度導入・改善・強化時」が 23 名、「毎年定期的に」が 11 名、「出向時・派遣時・他社との共同研究開始時」が 5 名、その他少数回答ながら、「事故が起きたあと」「コンプライアンス教育実施後」「親会社の意向で」などとするものがあった。

一方、競業避止契約をしたことがあるか、という設問に対しては、「はい」と回答したのは 11.7%にとどまっている(表 5-34)。業種別に見ると、「機械」「輸送用機器」で「いいえ」の比率が高い。これは、そもそも必要性が低いのではないか、との見方も出来るものと思われる。

その締結のタイミングとしては、「入社時」が多く、次いで「プロジェクト開始時」であった(表 5-35)。

表 5-34 (単位 上段：回答数 下段：%)

		Q21 あなたは、競業避止に関する誓約書を提出(又は競業避止契約を締結)したことがありますか。			
		全体	はい	いいえ	わからない
全体		618 100.0	72 11.7	464 75.1	82 13.3
業種別	食品	17 100.0	2 11.8	12 70.6	3 17.6
	繊維製品	3 100.0	1 33.3	1 33.3	1 33.3
	パルプ・紙	7 100.0	1 14.3	6 85.7	0 0.0
	化学	42 100.0	6 14.3	33 78.6	3 7.1
	医薬品	26 100.0	3 11.5	19 73.1	4 15.4
	石油・石炭製品	3 100.0	0 0.0	3 100.0	0 0.0
	ゴム製品	7 100.0	4 57.1	3 42.9	0 0.0
	鉄鋼	11 100.0	2 18.2	8 72.7	1 9.1
	非鉄金属	17 100.0	3 17.6	12 70.6	2 11.8
	機械	31 100.0	2 6.5	28 90.3	1 3.2
	電気機器	128 100.0	12 9.4	99 77.3	17 13.3
	輸送用機器	40 100.0	2 5.0	35 87.5	3 7.5
	精密機器	33 100.0	3 9.1	23 69.7	7 21.2
	情報サービス・通信業	220 100.0	27 12.3	160 72.7	33 15.0
	電気・ガス業	30 100.0	4 13.3	19 63.3	7 23.3
	学術・開発研究機関	3 100.0	0 0.0	3 100.0	0 0.0

表 5-35

Q22	競業避止に関する誓約書を提出(又は競業避止契約を締結)したのは、どのようなタイミングでしたか。(いくつでも) 複数回答		
		N	%
1	入社時	41	56.9
2	昇進時	4	5.6
3	プロジェクト開始時	18	25.0
4	プロジェクト終了時	2	2.8
5	退職時	4	5.6
6	その他	6	8.3
全体		72	100.0

## 6. 技術漏洩防止にむけた論点

本章では、第一章で述べた問題意識、第四章で述べた一般的な動向、第五章で述べた今回の調査結果をふまえて実施した有識者委員会で提示された論点を整理する。有識者会議は、第二章で述べた要項で実施した。その議事録は資料編に添付している。

### 6.1. 論点の設定

技術流出の問題と技術者の人材政策の関係について、次のような論点で議論を行った。

- ・当面の企業の課題として、人材を通じた技術流出について具体的にはどのようなリスクがあると考えているか。
- ・技術流出防止の問題を検討する上で、人材政策の中に処遇面（研究環境の充実等）、法律面（秘密保持契約等）を掲げているが、どのような部分を重点的に議論することで、実効的なものとなるか。

#### (1) 議論の範囲について

表 6-1

職員の単位で分析した流出パターン別の対応

	現場の管理不徹底	現役の従業員が悪意で持ち出し	コア人材の移動	
			現役従業員	定年退職者
営業秘密管理の仕組み	◎			
コンプライアンス教育	◎			
法的措置		◎	○	○
処遇			◎	○

技術流出防止を検討する上では、不正競争防止法上の営業秘密管理や秘密保持義務等、

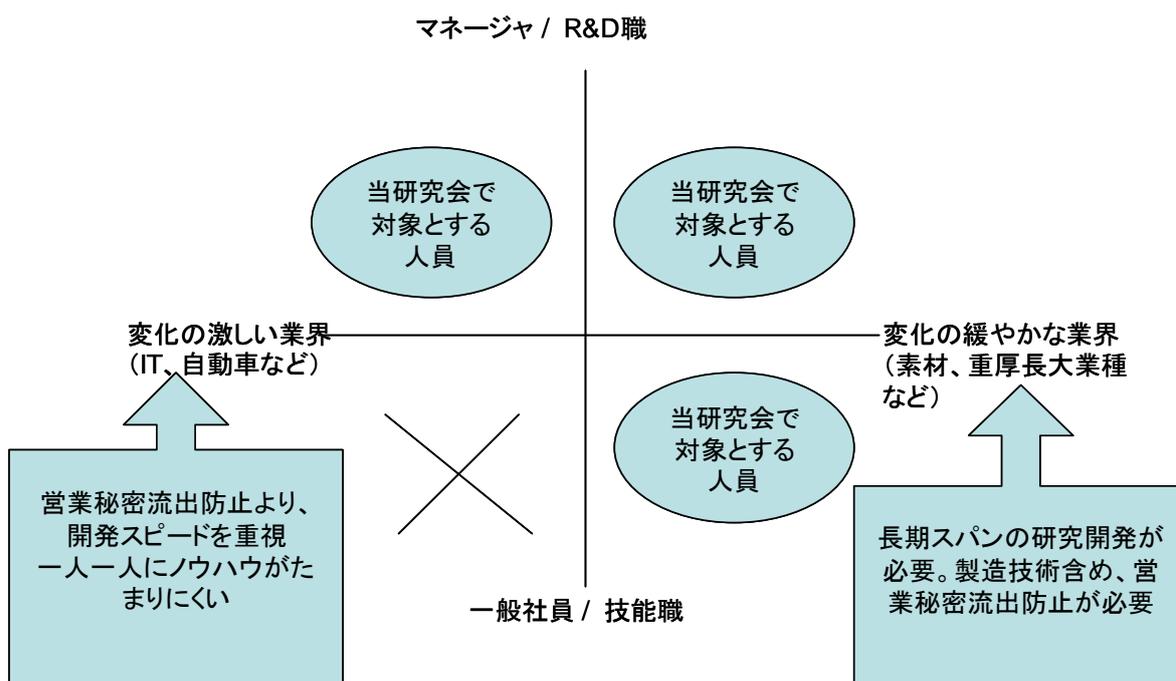
法的な取組を行うと同時に、営業秘密管理の業務プロセスや、コンプライアンス教育を実施することが重要である。しかしながら、当該技術情報が十分に秘密管理されていない事例が多いことや、人に化体した情報の取扱いの難しさ、また義務違反があった際の立証の困難さ等により、秘密保持契約の実効性の問題も指摘されているところである。

このため、人の異動を直接制限することによって技術流出防止をはかる競業禁止契約の分析を進めるとともに、処遇面での改善を図ることによって、処遇と法律の両面から対応を行っていくことが重要である。

ことに、技術系マネージャ人材の転職防止策を処遇面から検討すると、転職防止のみに効果を有する対策があるわけではなく、一般論としての満足度向上やリテンションについて検討するということが重要となってくる。そのためには、仕事の進め方・業務配分・人事評価等、業務運営全般に及ぶ話になる。

## (2) 具体的なリスクの所在 — 誰を対象にするか

図 6-1

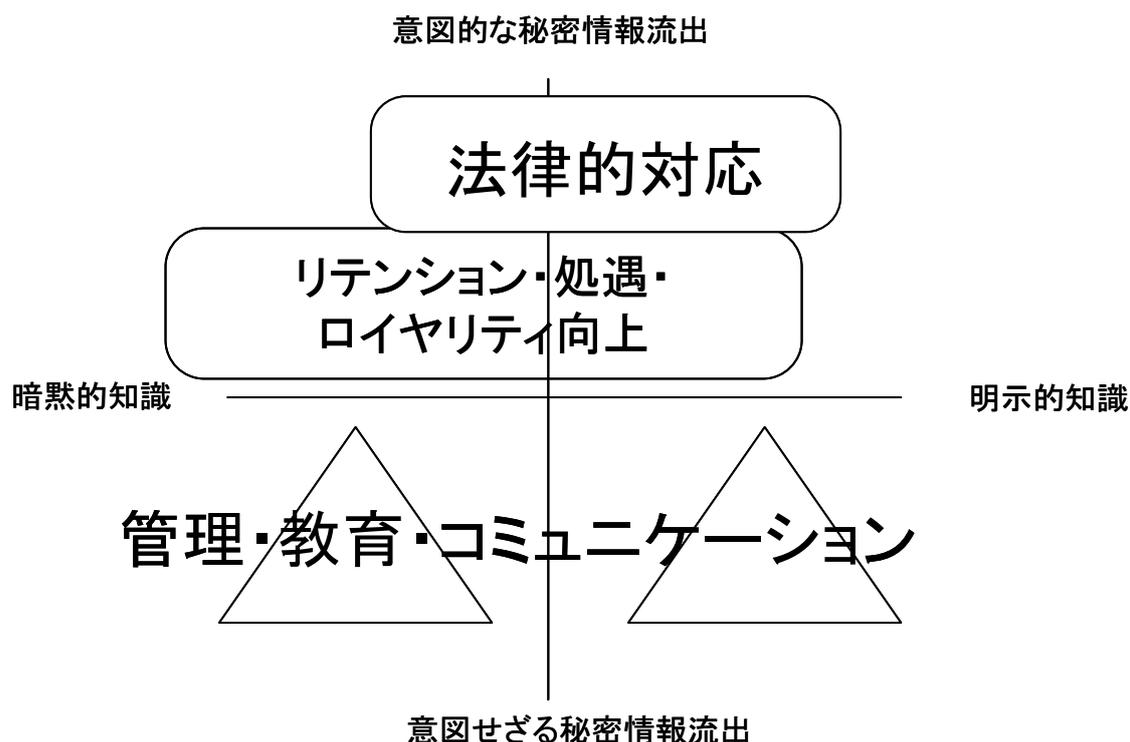


- ・ 営業秘密流出防止の必要性は、業界によって高低があった。
- ・ ただし、マネージャ職については、いずれの業界にあっても、策を打つ必要性が高い。
- ・ とくに、開発マネージャ、プロダクトマネージャといった、「開発と製造」「当社とサプライヤー」のインターフェイスにいるなど、全体像を知る立場のマネージャに関して、営業秘密流出防止が必要であると認められた。
- ・ そこで本研究会では、このような人材を「コア人材」と位置づけることとした。

- ・ 「研究職か技能職か」といった整理方法、企業規模による整理方法も提示された。
- ・ フェロー職とマネージャとの処遇上の連続性の担保も問題提起された。
- ・ マネージャ不足の現状・マネージャになりたくない技術者が多い現状も認められた。処遇面での改善余地が考えられる。

(3) 具体的なリスクの所在 — 何を対象にするか

図 6-2

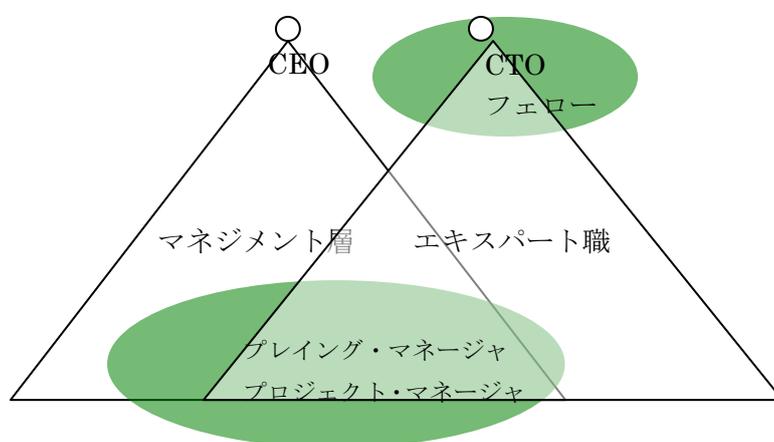


- ・ 営業秘密の定義は、基本的には不当競争防止法に沿ったものでよいが、暗黙的な知識についての議論にも触れることが望ましい。
- ・ 意図的な情報漏洩には法的な対策を、意図せざる情報漏洩にはまずは教育を、と言う意見があった。
- ・ 意図せざる情報漏洩は完全には防げず、むしろ ES やロイヤリティ向上などをめざしたリテンションの議論としてはどうかとの意見があった。適切な管理の問題、マネージャと部下との関係の問題の指摘もあった。
- ・ 専門職のキャリアビジョン、メンタルヘルスについても論じるべきとの意見があった。
- ・ 営業情報に比べ、技術情報の有効期間は長いことも指摘された。

## 6.2. コア人材の定義

重要な情報・技術の集まっいて、退職等の際の情報漏洩リスク度が高い人材像としては、マネージャ層（とくに情報の集まるプレイング・マネージャ）が考えられる。年齢的には、30歳代後半から40歳代前半くらいの、最前線で激務をこなしつつ、会社の全体像が見えており、人のマネジメントも行っている人たちである。職位は、課長から部長クラスを想定している。また、技術系人材のキャリアパスの複線化（管理職・専門職）も進んでいることから、専門職についても、トップエンジニアについては議論すべきとの意見もあった。しばしば、フェロー、CTOといった肩書きを有している人たちを想定している。

図 6-3 コア人材（技術情報漏洩防止の観点から）



マネージャ人材が転職した際には、担当しているすべての業務・工程全体を把握していることから、影響が多いものと考えられる。また、トップエンジニアについては、もとより優秀なエンジニアであり、頭脳の流出という観点で影響が大きい上、沢山の仲間を引き連れて転職等をした場合には、営業秘密の観点からも影響が大きくなる。

実際には、マネージャ人材とトップエンジニアは兼任していることも多く、処遇策を検討する際にはパターンをわける必要性は高くないのではないか、という意見もあった。

営業情報であれば、職位の高い者に対する情報漏洩策が重要となるが、技術情報の場合、ミドルをコア人材と見なす点が、特徴的である。

## 6.3. コア人材のマネジメント

### (1) ミドルマネージャ、プレイング・マネージャ層

プレイング・マネージャ層には、仕事や情報が集中し、部下管理を含め、負担が重くなっている。部下には「やりたい仕事をやらせ」つつ、チームとしての収益責任も求められる。組織はフラット化し、職掌も広がっている。情報漏洩防止等のコンプライアンス活動においても、自ら範を示す立場にある。

このように複数タスクの兼務が常態となっているプレイング・マネージャ層を、通常の人事制度の中で、どのように評価し、その貢献をどう認めればよいか。いかにすれば、会社として「放っておかない」「仕事ぶりをきちんと見ている」ことを示せるか。この点がポイントであるという意見であった。

そもそも中間管理職のこのような状態は、今に始まったことではないのかもしれないが、昔と違って、昇進や終身雇用などの暗黙の了解が崩れてしまっている今、新しいメリットを検討する必要があると考えられる。

## 【調査結果・事例】

### ●ヒアリング調査

- ・ 主任級上級以上は、「ライン専門職」「プロフェッショナル職」の複線人事制度を採用。ラインとプロフェッショナルの往来は自由で、プロフェッショナル職のなかでも「プロジェクト・マネージャ」とライン課長の往来は盛んである。ソリューション・セリング重視の傾向の中、この5年程度はマネージャよりもリーダーの必要性が高い。
- ・ コア人材には、①ER (Executive Resource)、②TR (Technical Resource)、③TT(Top Talent)があり、TRとTTは技術系のコア人材である。TRは典型的には30代半ば以上で、人事考課トップ3-5%の者、TTはそれより若い育成対象者のことで、人事考課トップ10%程度の者である。仕事のアサイン、昇級配分時に考慮している。人事考課結果によっては、1割弱が毎年入れ替わる。
- ・ コア人材に認定することにより、本人のモチベーションアップにつながるだけでなく、上司がそれと意識した仕事のアサインを行うようになった。
- ・ コア人材には、専用の全社研修を用意したり、先輩社員からの「メンタリング」を受けさせている。(以上、情報サービス(外資系))
- ・ 当社ではコア社員はチームリーダー(課長~若手部長)クラスである。細かな技術情報が集約されている地位であり、開発力を身につけている。部長以上は、マネジメント力重視であり、技術情報という観点から問題になることは少ない。(電気機器A社)
- ・ 部長クラスのトップ7割程度、課長クラスのトップ5%程度を対象にストック・オプションを導入している (精密機器A社)
- ・ 管理職はコア人材といえるが、技術系で言えば、プロジェクトリーダーやユニットリーダーが該当する (電気機器B社)
- ・ ここ最近顕著なのが、技術を持ち、かつ、プロジェクトマネジメントが出来るというスペックでの人材ニーズである。システムインテグレーション、コンサルティング等でそのような人材の不足感があり、ヘッドハントの依頼が増えている。(ヘッドハンティング業)

## ●海外事例調査

- ・専門職に求められるスキルコンピテンシーは下記の通りで、管理職に求めるものとは違っている
    - ・インパクト（事業への影響力）
    - ・リーダーシップ（指導力。管理力とは異なる）
    - ・知識の幅と深さ
- （ハイテク A 社【米】）
- ・キャリアパスは、管理職と専門職の複線型であるが、管理職コースで適性が乏しい者は、専門職にコース替えされることがある。
  - ・キーとなる貢献者（300-400名）に対して、CEO からその貢献に対する感謝の手紙が送られている。
- （以上、バイオテクノロジー【米】）
- ・特許出願者のための表彰ディナーが催される。（化学【米】）
  - ・チームワーク重視のため、三分の一の技術者が、ゼネラルマネージャ職を経験する。（消費財【独】）
  - ・管理職・専門職のほかに、「プロジェクトマネージャ職」がある。PM 職は、ラインでのポジションを持ちながら、「プロジェクトプール」という人材プールに登録され、適切なプロジェクトが発生すると、リーダーとしての職責を負う。
  - ・技術者にも適切な肩書き（チーフエンジニア、シニアコンサルタント、チーフサイエンティストなど）を付与し、社内的に公開することで、技術者の社内の認知をあげる工夫をしている。
- （以上、産業財【独】）

### ①職責に応じた満足感

技術者の会社へ不満の原因は、給与ではなく仕事上の不満によるものの影響が多い。とくに、情報漏洩防止効果の観点からは、納得のいく仕事を安定して行うことができる環境整備が必要である。技術系マネージャ人材に、満足できる仕事を任せることは、その職責に見合った処遇の一つとして考えることができよう。

### ②マネジメント業務の困難性に応じた支援

マネジメントという職責にそもそもの負担感があることから、その軽減措置を検討すべきではないか。軽減措置として有効な取組としては、下記のようなことが挙げられる。

- ・業務目標や業務時間の設定の問題（例えば、管理業務と研究業務のタスクの重さや時間配分を、きちんと評価・承認すること、等）
- ・マネジメント業務を補佐する部下の確保

### ③柔軟な処遇変更

複線人事制度の場合、管理職コースについた後も、適性を自己評価し、場合によっては専門職コースを再選択できる仕組みが必要ではないか。マネージャが辞めなくてもすむ道、再チャレンジできる道を用意すべきである。その際の、管理職と専門職との処遇差も極力解消すべきであろう。

#### ④複線型人事制度の難しさ

とはいっても、複線型人事制度の運用上の難しさも指摘された。管理職と専門職の処遇レベルをそろえることができたとしても、社内のステイタスまでがそろえるかという、別問題である。実際には「ラインを外れた人」というイメージが付きまとう。

そのようなイメージを回避し、専門職制度を有効に活用するため、委員の所属企業では、下記のような取り組みが見られた。

- ・ライン（縦方向）に加えて、ポスト（横方向）を新設し、部長級エキスパートを配置した。専門職である部長級エキスパートの役割は、「担当の専門領域の研究」「これを担う人材の育成」である。縦方向のマネジメントだけでは、どうしても目先のプロジェクトやプロダクトに引っ張られるという傾向を防ぐため、専門分野別に横串を刺し、情報の流れを変えようとする試行である。まだまだ縦方向が優先ではあるが、横展開が出来ただけでも意味がある。

- ・縦・横の調整というやり方ではなく、重要な研究開発は、プロジェクトとして独立させているという企業もある。プロジェクトを束ねる専門職は、プロジェクトメンバーのマネジメントも行う。特に重要なプロジェクトのリーダーは、特別に年俸制で報いている。

- ・外資系企業では、技術者だけのグローバル会議の実施、適切な肩書きの付与などで、専門職が誇りを持てるような環境作りをしている。

#### ⑤マネージャの評価ルール

マネージャの善し悪しは、部下への波及を考えると、組織全体の問題となる。マネージャには、高いモラルが要求される。そこでまず、マネージャ昇進に当たっての適性をよく見る必要がある。また、マネージャに対する適正な評価ルールを持ち、「仕事や情報が集まっている人」をきちんと高い評価で報いるようにする一方で、不適格なマネージャを外す道具立てと勇気も必要である。マネージャの評価を担う、マネージャのマネージャ、すなわち部長クラスの役割と責任も重い。

#### ⑥そのほかの問題点

- ・ことにフラット組織の場合で、マネージャとしての職掌が広い場合など、プレイング・マネージャの存在自体の是非論があろう。マネージャの役割はすっきりと分離した方がいいのかもしれない。

- ・トップが声をかける、しかるべき肩書きを与えると云った方法で、会社として、ミドルの働きを認知していることを示すことも、すぐに出来る上、重要な意味を持つであろう。

- ・マネージャの従業員満足度（ES）のうち手は、一つではない。複数の手を絡めてこそ、効果があるものと認識すべきである。

## 【考察】

上意下達で動く管理職と、特定分野に造詣が広く深い専門職とでは、そもそもの役割が違っており、本来企業活動には、両方の役割がかみ合っていないからいけないはずである。しかし一般的には、縦方向の管理職ラインの影響力が強く、縦方向に昇進していくことを良しとする感覚が根付きすぎているように感じられる。この感覚が強すぎると、専門分野でいかにすばらしい研究を行おうと、高い評価は得られないことになる。その結果、より高い評価を求めて、専門職が転職していくといった事態を招く。

このような現象を解消する取り組みが紹介された。価値観の変化には時間がかかるだろうが、専門職のステータスをあげていくため、こういった策を辛抱強く打っていくことは重要であろう。そのことは、コア人材の活用にとどまらず、イノベーションなどを通して企業の知識レベルのアップ・競争力の向上にも役立つはずであろう。

「管理職」「専門職」のほか、その両方の役割を限られた範囲で行う「プロジェクト・マネージャ」の活用も、その人事的な位置づけや処遇策が十分議論されないまま、管理職と専門職を往来するような形で、現実には活発に行われているようである。

## (2) フェロー、CTO 等

特に技術水準や専門性の高い者を、フェロー、CTO、特別研究員といった肩書きで処遇し、裁量を与えたり、冠研究室を持たせたりする取り組みも多く見られるようになった。プロ中のプロの技術者により環境を与え、実力を発揮させ、リテンションをはかるための取り組みである。

## 【調査結果・事例】

### ●ヒアリング調査

- 認定プロフェッショナル制度（ICP）があり一定規模以上のプロジェクトを任せられる人材を認定している。ICP は終身資格ではなく、専門性、スキルなどのほか、後輩 ICP のメンタリングを行うことが、資格維持の条件とされている。プロがプロを育て評価する仕組みである。そのほか、技術系プロフェッショナルの最高位は「DE」（Distinguished Engineer）とされ、本社ロビーに肖像写真が飾られている。（情報サービス業(外資系)）
- リサーチフェロー制度在り。専用の予算や研究室が割り当てられる。全社で2~3人。（化学B社）
- 特に優れた研究成果を挙げた人を、「フェロー」「スペシャリスト」として表彰し、報奨金を支給している。年間でフェローは3名程度、スペシャリストは15名程度。あくまで肩書きであり、業務内容も変わらない。複線型人事制度とは違う（精密機器B社）

### ●海外事例調査

## ●海外ヒアリング結果

- シニア以上のキーとなる技術者は、リテンションの観点から、上級管理職が一对一の関係を構築し、動向をモニターしている。(ハイテク B 社【米】)
- シニアマネージャ以上にたいし、ファントムシェアプランを提供している。(製薬【独】)

① これらの事例のように、一定以上の影響力のある技術者に対しては、海外においては、人事制度を用意するというよりも、個別のケアを行う工夫を行っている。このような人材層は、人数も少なく、限定的な上級職であることから、個別対応のマネジメントが有効なのではないかと考えられる。

② ただし、社外での知名度や評価も高い、このような人材のリテンションのためには、外部労働市場における給与水準を意識した処遇を行わざるを得ない。国際的に活躍できる人材であれば、国際的な給与水準も意識しなければならない。米国技術者の年収は、40歳代でも中央値で日本より4割弱高い(第四章)。フェロークラスの米国相場はさらに高額であることが予想される。

③ フェローと、一般社員の上級管理職との報酬格差が問題視されていた。やはり、ラダーを設け、ラダーを上る中で、経営的なことにも触れていく、人のマネジメントも担ってもらうということが必要であるとの意見が聞かれた。会社連動型の賃金や、ストックオプションなどを併用することも望ましいものと考えられる。

### (3) コア人材の退職後管理

重要な技術や情報を持っているコア人材が定年退職した後も、その技術情報を把握した人物の状況を把握しておくことも、技術流出防止の観点から一定の有効性があると考えられるが、この点に関しては、まだまだ取り組みが十分に進んでいるとは言い難いようである。

#### 【調査結果・事例】

## ●ヒアリング調査

- 会社の OB 会もあるが、特に仕掛けは行っていない。それよりも、「ビッグブルー同好会」などの非公認の OB 会の自主活動が盛んである。
- リストラを実施したこともあるが、実際にはグループ会社への転籍者が多く、大きな被害にはなっていない。(以上、情報サービス(外資系))
- OB 会は会社が補助をして活動しているが、情報漏洩防止策はほとんどうっていない (化学 A 社)
- 退職者ネットワークは、有料で任意参加である。退職後も当社を好きでいてほしいという趣旨であり、秘密管理という観点は持っていない (電気機器 A 社)

- OB 組織があり、活動は活発である。退職者の転職状況は、特許や学会のネットワークを通じて、年間 2、3 人についてウォッチしているのが現状である。技術が縦割りで複合的なので、一人が競合先に移っても、大きな問題にはならない。(精密機器 A 社)
- OB 会あり。OB の再雇用は行っていないが、若くして退社した人の再雇用は積極的に行っている (化学・生活用品(外資))
- 管理職以上を対象とする OB 会はあり、毎年懇親会や工場見学を行っているが、退職者のトレースは行っていない (非鉄金属)
- OB 会はあり、退職者のその後については人づてに聞いているが、競合先に就職したという例は聞いたことがない (精密機器 B 社)
- 退職者 OB 会を年一度、会社主催で催している。再雇用については、コア人材再雇用と、雇用延長の二種類があり、処遇が異なる (電気機器 B 社)



## ① OB 会の活用

日本的な取り組みであり、退職後もやめた会社を好きでいてほしいという意図で緩やかに行われていることが多い。ヒアリング調査結果に寄れば、多くの企業が OB 会を有してはいるが、コア人材の再就職先トラッキングなどの目的で活用されているという声はなかった。

いわゆる「人材輩出企業」といわれるような企業のように、その会社の卒業生であることが誇りになる、ということが、より重要なのではないかとの意見があった。

## ② 再雇用制度

最長 5 年の再雇用契約が出来る。個人の技能、技術陳腐期間などを踏まえて自由に柔軟に、契約年数を定めることが出来る。

ただし、制度運用を意識的に行っているというわけではなく、必要な人材にはコンサルティング契約で雇用したり、学会人脈のある人などには 65 歳まで子会社に在籍してもら

う、といった、自然な形で退職者活用が行われているのが現状のようである。

### ③ ナレッジ・マネジメントの一環

ナレッジ・マネジメントの一環として、技術者OBの知識データベースを作り、退職した後もコンサルタント的に活用する取組も行われている。

委員会やヒアリング調査でも、たとえば退職にあたって、希望者には再就職先の斡旋を行う。再就職先として、当該企業の推薦という形式で関係グループ会社や繋がり深い取引先等、技術情報の漏洩等の問題にならない会社を斡旋する、といった事例は聞かれることがなかった。

#### 【考察】

その会社の卒業生であることが誇りになる、といった、いわば「遠心力」のある会社であれば、たしかに退職後にも不用意な情報漏洩が起きることは少ないであろう。人事制度は一般に「求心力」を扱うため、本稿で「遠心力」のメカニズムに迫ることはできないが、そのような誇りは、広い意味での会社のブランド価値や評判、健全な組織風土や職務満足などを、普段から築き上げている企業だからこそ得られるものなのであろう。

## 6.4. 人事制度のあり方

### 【調査結果・事例】

#### ●ヒアリング調査

- 人事部は、R&Dのほか、8つの機能部門ごとに人事部がある。その役割は、機能を統括する副社長のブレーン役であり、かつエンジニアに適した人事サービスの提供である（輸送用機器）
- 全社で年一回、ES調査を実施、処遇・人間関係・環境・コミュニケーションなどに分類して、問題点を把握している。リテンションに影響があるのは、コミュニケーションであると考えている（電気機器B社）

人事制度は、様々な業務をスムーズに行い、様々な社員ニーズに応えるための、会社全体のプラットフォームである。人事制度は様々な要素のバランスの上に成り立っているため、リテンションをはかる、情報漏洩を防ぐといった特定の目的のために活用するには、一定の範囲内の議論とならざるを得ない。

ただし、全社ポリシーとしての基本精神は生かすとしても、現場は千差万別である以上、

より柔軟な運用が望まれる。

### ① 現場への人事マネジメントツールの提供

人事部は、マネージャが仕事に使えるツールを提供すべきである。たとえば社員満足度調査では、マネージャが社員の満足度レベルをモニターできる一方で、社員にとってもガス抜きの機会となる。目標管理制度を導入するなら、マネージャ向けの考課者研修が必要である。

さらに、コーチング、メンタリングといった、部下の業務能力を適切に引き出すスキルのトレーニングを提供するという方法もある。特にこれらの手法は、あらゆるレベルの上司・部下関係に活用でき、「先輩が後輩の面倒を見る」という風潮を根付かせるのに効果的である。

### ② 現場の支援者としての人事部

また、現場に対する、人のマネジメントにかかるコンサルタントとしての役割を期待するという、下記のような議論もあった。

- ・年俸制や、特定のテーマに対する賞与などのマネジメントツールが現場に任されるようになった。そこで、プロジェクトマネージャに対する処遇に、年俸制を導入した。ところが、評価基準をうまく決めることが出来なかった。その際、人事部から、目標設定の方法のアドバイスがあり、なんとか運用できるようになった

- ・セクハラ、パワハラといった個別の問題について、問題が大きくなる前に人事部がカウンセリング機能を提供してほしい。社外専門家では、社内事情が分からないので、不十分なのである。

メンタル面への対応は、予防的観点から、人事と現場ラインとで協力して対処すべき問題である。背信的な情報漏洩行動の防止にも効果的であると考えられる。

### ③ 人事部機能のエンパワーメント

委員所属企業の中には、「技術部門」専用の人事部が存在する。あるいは、人事部が兼任で研究企画現場に配属しているケースも見られた。

こと製造業においては、「小さな人事部」への志向性、「人事の現場化」の傾向は、すでに決定的な流れであるとの意見が多かった。

## 7. 競業避止契約に関する論点

### 7.1. はじめに

平成17年の不正競争防止法改正に向けた議論の中では、営業秘密侵害に対する退職者の罰則強化が重要な論点となった。最終的には、秘密保持契約違反に対する刑事罰の導入については、企業における有効な契約締結の慣行が未だ不十分であることから見送られることになった。こういった議論を踏まえ、産業構造審議会不正競争防止小委員会で、企業と従業員が締結する望ましい秘密保持契約の在り方について議論が行われ、当該検討により「営業秘密管理指針（平成17年10月経済産業省公表）」に望ましい秘密保持契約の在り方が盛り込まれることとなった。

しかしながら、秘密保持契約に加え、企業と役員・従業員との間での競業避止契約についても、既に様々な形で導入されてきている。競業避止のための具体的な措置が必要となる程度や範囲は、企業の規模・業種や職種等、様々な事情に応じて異なりうるものであり、實際上、必要となる要素については、個別ケースごとに判断せざるを得ない部分があるものの、その状況や内容も踏まえつつ、競業避止契約において法律的に有効に規定する必要がある要素について整理することが必要である。

このため、本調査研究においては、企業と従業員との間で締結する望ましい競業避止契約のあり方を中心に検討を行うこととする。

### 7.2. 基本的な考え方

退職後の従業者等に対して競業避止義務を課すことは、競業避止義務はより直接的に憲法上の権利である「職業選択の自由」（憲法第22条第1項）を制限する恐れがあることから、その有効性の要件は、秘密保持義務よりも厳格に判断されている。

競業避止義務の有効性は、判例上、「債権者の利益（企業秘密の保護）、債務者の不利益（転職、再就職の不利益）及び社会的利害（独占集中のおそれ、それに伴う一般消費者の利害）」の3つの視点に立って慎重に検討していくことを要する」とされ、「合理的範囲内」の競業制限でないとその有効性が認められないとされており、かかる「合理的範囲」の具体的基準は、一般的に、①「制限の期間」、②「場所的範囲」、③「制限の対象となる職種の範囲」、④「代償の有無」等とされている（奈良地判昭和45年10月23日）。

これらの要素をもとに、以下検討する。

### 7.3. 競業避止義務の根拠

#### ○在職中

一般的に（就業規則の規定や特約がない場合でも）発生する労働契約の付随義務とされている。

#### ○労働契約終了後

通説は、特約や就業規則上の明示的な根拠を要するとする<sup>2</sup>。

（理由）

- (1) 労働契約終了後の労働者と使用者の法的関係においては、労働者の職業選択の自由が尊重され、競業行為が自由であるのが原則である。
- (2) 付随義務たる競業避止義務は、主たる権利義務関係である労働契約の終了と共に消滅するのが原則である。
- (3) 特約等により競業行為制限の内容が明らかでなければ、その合理性判断は困難になる。

#### ○結論

通説及び多数の判例に従い、特約や就業規則上の明示的な根拠を要すると考えるのが相当である。但し、就業規則により課された競業避止義務は、就業規則が退職後の行為に及ぶのかという疑問があり、また、その性質上個々の退職者に対応していない一般的・抽象的なルールの出ないものであるから、競業避止義務を課す根拠としては弱いのではないかと考えられる。従って、退職後の競業避止義務を課す前提として、退職者との明示的な特約を必要とする应考虑すべきである。

### 7.4. 営業秘密と競業避止義務の関連整理

---

<sup>2</sup> 裁判例も通説に立つものが多い一方、チェスコム秘書センター事件は、労働者は、「原則的には、営業の自由の観点からしても労働（雇傭）契約終了後はこれらの義務（注：服従義務、誠実義務、競業避止義務のこと）を負担するものではないというべきではあるが、すくなくとも、労働契約継続中に獲得した取引の相手方に関する知識を利用して、使用者が取引継続中のものに働きかけをして競業を行うことは許されないものと解するのが相当であり、そのような働きかけをした場合には、労働契約上の債務不履行となるものとみるべきである」と述べており、就業規則や特約による明示的な根拠がない場合でも、一定の場合には例外的に労働契約終了後の競業避止義務を認めるものであり、その一定の場合に、すくなくとも「労働契約継続中に獲得した取引の相手方に関する知識を利用して、使用者が取引継続中のものに働きかけをして競業を行う」場合が含まれるとしたものであるといえる。また、東京リーガルマインド事件は、「同法の右規定（注：不正競争防止法第2条第1項第7号、第4条、第3条第1項）は、労働者が信義則上営業秘密保持義務を負うため労働契約終了後の競業避止義務を肯定すべき場合につきその要件及び効果を明らかにしているものであり、当事者間の契約なくして実定法上労働契約終了後の競業避止義務を肯定し得るのは同法の右規定が定めている場合に限られるものと解するのが相当である」と述べており、就業規則や特約による明示的な根拠がなくても、労働契約終了後の競業避止義務が認められる場合のあることを肯定したものであるが、その場合の根拠を不正競争防止法の規定に求めており、一般的に労働契約の付随義務であることを根拠としているとまではいい難いことに留意する必要がある。

不正競争防止法上も明らかなように、同法の営業秘密に該当する企業情報に関しては、特に退職後の秘密保持義務に関する合意がなくとも秘密保持義務が認められ、また、同法上の営業秘密に該当しない企業情報であっても信義則上の秘密保持義務が認められて然るべき場合がある一方、競業避止義務は退職者の職業選択の自由という憲法上の権利を制限するものであるから、秘密保持契約で足りる場合はそれによるべきである。判例によっても、競業避止義務は秘密保持義務の合理性を前提として、秘密保持義務の実効性を担保するものであって、秘密保持義務で足りる場合には否定される可能性がある<sup>3</sup>とされている。

## 7.5. 契約締結に際し注意すべき事項

競業避止契約の締結にあたり、労働者・使用者の交渉力の違いにより、使用者の利益を図るために過度の競業行為規制がなされるおそれがあるため、公序良俗に照らして有効性が検討されることが必要となる。

### (1) 業種の制限

判例によれば、現実に競業関係にある業種であっても無効とされることがあるので、対象業種は相当程度限定することが必要とされる<sup>4</sup>。

相当程度限定すべきと判示されている中で、契約上「競業」をどのように考えるべきか（「競業」の判断にあたり、「被告と同一のエンドユーザーに同種の商品を供給する『競業』関係にあり、『競業会社』に該当すると被告の判断が不合理であると認めすることはできず」とし、同一の顧客層に同種の製品を供給することをもって「競業」と解し得るとした判例がある<sup>5</sup>）。

例えば、以下のようなケースは有効と考えられるかが問題となる。

#### ① 競業他社と定義：具体的な想定企業がない場合。

<sup>3</sup> 【営業秘密と競業避止に関する裁判例】

○フォセコ・ジャパン・リミテッド事件

－秘密保持義務を実質的に担保するために退職後における一定期間、競業避止義務を負わせることは適法・有効と解するのを相当とする。

○東京リーガルマインド事件

－当該競業行為が不可避免的に営業秘密の使用を伴うものである限り、営業秘密保持義務を担保するものとして競業避止義務を肯定せざるを得ない。

○日進ケミカル工業事件

－営業秘密の開示、使用の禁止以上に競業避止義務を認める合理性に欠ける。

○ダイオーズサービスズ事件

－退職後の競業避止義務は、退職後の秘密保持義務に合理性があることを前提とする。

○新日本化学事件

－ある CRO の従業員が競合する CRO に転職した場合であっても、当該従業員が秘密保持義務を負担する限り、他の製薬会社に情報を漏洩する危険性が高いとはいえず、このような競合する CRO へ転職を制限する必要性も大きいとはいえない。

<sup>4</sup> 【業種に関する裁判例】

① 業種限定を有効性の一要因とするもの ⇒ フォセコ・ジャパン・リミテッド事件、新大阪貿易事件、ケブナー・トリゴア事件、トーレラザールコミュニケーション事件

② 業種限定がないことを無効の一要因とするもの ⇒ 日進ケミカル工業事件

③ 業種限定を考慮しても無効とするもの ⇒ キョウシステム事件、新日本化学事件、A 特許事務所事件

④ 業種を限定解釈して、そもそも競業に該当しないとするもの ⇒ アートネイチャー事件

<sup>5</sup> 東京地判平成 17・10・3 労判 907 号 16 頁【富士通（退職特別加算金）事件】

② 会社名での定義：一部の製品が競合する〇〇会社へ転職する場合 等

③ 事業部門での定義：

ある特定の製品事業分野で競合関係にある企業間で研究者が転職する際、元々所属していた競合事業部門と違う事業部門に転職する場合 等

④ 研究分野での定義

ある特定の製品事業分野で競合関係にある企業間で研究者が転職する際、元々所属していた競合事業部門と同じ事業部門に転職するが、違う研究分野の業務に就く場合 等

(参考)

この点に関しては、アートネイチャー事件の手法が参考になると思われる。

「競業避止義務の範囲については、従業員の競業行為を制約する合理性を基礎づける必要最小限の内容に限定して効力を認めるのが相当である。そして、合理性を基礎づける必要最小限度の内容の確定に当たっては、従業員が就業中に実施していた業務の内容、使用者が保有している技術上および営業上の情報の性質、使用者の従業員に対する処遇や代償等の程度等、諸般の事情を総合して判断すべきである。上記の観点に照らすならば、従業員が、使用者の保有している技術又は営業上の情報等を用いることによって実施される業務が競業避止義務の対象とされると解すべきであり、従業員が就業中に得た、ごく一般的な業務に関する知識・経験・技能を用いることによって実施される業務は、競業避止義務の対象とはなら」ず、「原告は、商品知識、接客サービスの方法等の営業ノウハウなどについても競業避止義務によって保護されるべきである旨主張する。しかし、本件で被告Aらが行っている、商品知識や営業態様は、正に従業員が日常的な業務遂行の過程で得られた知識・技能であって、このような知識等は、従業員が自由に利用することができる性質のものであると解すべきであって、そのような利用までも禁止することは職業選択の自由に対する重大な制約となるから、競業避止義務の内容に含まれると解することは相当でない」とし、それぞれ競業避止の対象となる業種に限定を加えている。

競業とは、定義としては、使用者と競業関係に立つ企業に就職したり、競業関係に立つ事業を開業したりすることをいう本来広い概念である。上記のように、競業の内容を絞り込む試みは判例でも行われているが、かかる保護法益の限定は、競業避止契約の有効要件又は合理性判断の考慮事情（使用者の利益の正当性）と扱えば足り、必ずしも競業の定義として反映させる必要はない。しかしながら、ただ単に「競業をしてはならない」旨の競業避止契約では禁止される競業の対象が曖昧不明確であるから、退職者との間で禁止される競業の内容を具体的に定めるのが望ましい。そのような過程を経た場合は、使用者側の保護法益の存在が浮き彫りになるうえ、これを退職者が認識して競業避止契約を締結したということになるから、競業避止契約の有効性が認められ易くなるといえる。その一方で、ただ単に「競業をしてはならない」旨の競業避止契約は望ましくないとはいえ、競業避止契約の文言は実際上相当程度抽象的な場合がしばしばあり、また、抽象的にならざるを得ない場合もあるから、直ちに無効と判断するのではなく、退職者の実際の業務内容等

に関する事実認定を経て、個々具体的な事案毎に競業避止の趣旨を追及すべく「競業」の限定解釈を行うべきと考えられる。

## (2) 代償措置

代償措置の有無は最も問題となる点であるが、判例によれば、代償措置の存在は不可欠の要件とまではいえないものの、代償措置がないと無効に傾き易いといえる<sup>6</sup>。

代償措置の提供については、

- ①現状では、予算上の制約から多くの企業が固有かつ独立した代償措置を講じていない、
- ②コア技術者については職務発明の対価も相当程度に至る可能性があり、更に競業避止の代償を支払う負担感と不公平感がある

等の問題があり、学説も分かれている。判例も代償措置が存在しない競業避止契約を有効とするものもあるが、退職者の職業選択の自由を制限するものであり、何らの代償措置もなしにかかる不利益を真意で引き受けたと認めるのは困難であるから、原則として代償措置を必要と解すべきである。但し、例外的に特別の事情があり、代償措置が不要と考えられる事例が存在し得ることは否定できない。

また、その際目安となる代償額について、ある程度の基準を示せる可能性がどの程度あるかについては、ケース・バイ・ケースで判断せざるを得ず、基準の設定は極めて困難である。参考となる判例も見当たらない。

金銭以外に代償措置と評価できるものはあるかについて、代償措置は金銭給付であることが原則である。代償としての実質を有していれば、継続雇用や昇進の保障、技術の供与等の非金銭的対価も含まれると解すべきであるとの見解もあり、これを否定することまではできないとしても、現実的には適当な代償措置足り得るか疑問である。

代償措置提供のタイミングについて、有効な競業避止契約が締結されることを前提に、退職時に例えばサインボーナスとして代償を支給し、契約違反があった場合には違約罰又は損害賠償額の予定として返還を求めることは可能である。しかしながら、資金的余裕がない場合又は返還に応じない場合の法的手続を含む実効性についての疑義や負担を考慮すると、競業避止期間を経過後に義務履行を確認してから支給するという方法が最も安全である。なお、秘密保持契約及び競業避止契約については、採用時に包括的に締結しておいて、退職時には秘密事項や競業の内容について具体的に特定して契約するという方法が比較的スムーズに退職時に秘密保持契約及び競業避止契約を締結するための工夫として挙げられる。もとより、秘密保持契約については、これに加え、異動時、昇格時、プ

---

<sup>6</sup> 【代償措置に関する裁判例】

- (1) 代償措置なしでも有効とするもの ⇒新大阪貿易事件、ケプナー・トリゴア事件、東京リーガルマインド事件、ダイオーズサービシーズ事件、トーレラザールコミュニケーションズ事件
- (2) 代償措置を考慮して有効とするもの ⇒フォセコ・ジャパン・リミテッド事件（機密保持手当の支給が認定されているが、額は不明）
- (3) 代償措置がないことを無効の一要因とするもの ⇒東京リーガルマインド事件、日進ケミカル工業事件、キョウシステム事件、東京貨物車事件、新日本科学事件、A 特許事務所事件

プロジェクト参加・終了時等に締結できればより望ましいといえるであろう。

### (3) 期間の限定

判例によれば、通常言われているように2年が一応の目処になると考えられる<sup>7</sup>。2年間から3年間が有効とみなされる上限となろう。但し、その他の条件との関係で2年間であれば問題ないといえるわけではない点に注意が必要である。

### (4) 場所的範囲

場所的制限については、場所的制限がない場合に置いても有効とされるケースもあり、他の条件が不合理でない限りさほど重要視されないと思われる<sup>8</sup>。基本的に日本に限定する必要はないが、外国にまで競業避止義務を及ぼすには、その必要性が認められないと制限が広範に失するとされる可能性があると思われる。

## 7.6. 対象者の地位のよる違い

地位による違いはそれほどないようであるが、地位が低い場合には、そもそも営業秘密を知り得ない立場であったと判断されるケースがあるため、地位が高い者の方がより容認される可能性が高いと考えられる。

また、取締役については、会社との関係は委任とされるので(会社法 330 条)、会社に対して善管注意義務を負う(民法 644 条)他、忠実にその職務を行うべき義務を負う(会社法 355 条)。元取締役としての地位を考慮した判例として、「前記認定によれば、被告〇〇は、原告の営業において中心的な役割を果していた幹部従業員で、しかも本件引抜行為の直前まで原告の取締役でもあったうえ、配下の〇〇組織とともに原告が社運をかけたレキシントンの企画を一切任されていたのであるから、被告〇〇とともに〇〇組織が一斉に退職すれば、原告の営業の基盤であるレキシントンの運営に重大な支障を生ずることは明らかで、しかも被告〇〇はこれを熟知する立場にあったにもかかわらず、同被告は本件引抜行為に及んだうえ、・・・」と判示したものが<sup>9</sup>ある。また、競業避止義務違反ではなく秘密保持義務違反の事例ではあるが、「甲野は、もと千代田生命の常務取締役であり、在任中であれば、職務上知り得た会社の内部情報について、取締役の忠実義務の一内容として守秘義務を負うことは当然である。そうだ

<sup>7</sup> 【期間に関する裁判例】

(1) 期間限定を有効性の一要因とするもの ⇒フォセコ・ジャパン・リミテッド事件(2年)、新大阪貿易事件(3年)、ケブナー・トリゴ事件(1年)、東京リーガルマインド事件(2年)、ダイオーズサービシズ事件(2年)、トーレザールコミュニケーションズ事件(2年)

(2) 期間が長期に過ぎ無効とするもの ⇒日進ケミカル工業事件(5年)

(3) 期間限定にかかわらず無効とするもの ⇒東京リーガルマインド事件(2年)、キョウシステム事件(6ヶ月)、新日本科学事件(1年)、A特許事務所事件(2年)

<sup>8</sup> 【場所的範囲に関する裁判例】

(1) 場所的制限なしでも有効とするもの ⇒フォセコ・ジャパン・リミテッド事件、新大阪貿易事件、ケブナー・トリゴ事件、東京リーガルマインド事件、トーレザールコミュニケーションズ事件

(2) 場所的制限を考慮して有効とするもの ⇒ダイオーズサービシズ事件

(3) 場所的制限がないことを無効の一要因とするもの ⇒東京リーガルマインド事件、日進ケミカル工業事件、A特許事務所事件

<sup>9</sup> ラクソン事件

とすれば、甲野は、役員退任後も、信義則上、在任中に知り得た会社の内部情報について守秘義務を負うと言うべきであり、このように解さなければ、当事者の信頼関係を基調とする委任契約の趣旨は全うされないことになろう。」と判断された例もある<sup>10</sup>。更に、取締役ではないものの、執行役員の地位を考慮した判例もある<sup>11</sup>。一般的には、会社での地位が高ければ高いほど退職後の義務も認められ易いと言って良いであろう。

技術系と営業系での傾向については、技術系で競業避止契約の有効性を認めたものとしてフォセコ・ジャパン・リミテッド事件とトーレラザールコミュニケーションズ事件があり、否定例では日進ケミカル工業事件と新日本科学事件がある。非技術系では、有効性を認めたものとして新大阪貿易事件、ケプナー・トリゴア事件、東京リーガルマインド事件及びダイオーズサービシーズ事件があり、否定例では東京リーガルマインド事件、キョウシステム事件、東京貨物社事件、アートネイチャー事件及びA特許事務所事件がある。技術系の否定例である日進ケミカル工業事件では、競業禁止期間が5年、場所的限定無し、代償措置無し又は不十分という比較的極端なものであり、新日本科学事件では、退職者の地位が低いという特徴があるので、技術系においては然るべき立場の者に対する不合理に至らない制限であれば相当程度有効性が認められる余地があると思われる。非技術系においてもキョウシステム事件とA特許事務所事件に見られるように、退職者の地位が低いと否定されることがあるので、傾向としては同様と思われる。

以上を踏まえ、競業避止契約の対象者の範囲の限定は、競業避止契約の合理性判断のための一事情として考慮されるといえる。判例は、競業避止義務の対象者の妥当性につき、退職者が、当該競業避止契約によって保護することが目的とされている使用者の有する特殊の知識、技術、技能、人間関係を獲得することのできる地位にあったといえるかを基準とし、具体的事情から実質的に判断している。従って、対象者の選別・決定の結果が、当該競業避止契約によって守られるべき使用者の知識、技術、技能、人間関係を獲得できる地位にあると実質的に判断される退職者に限定するものであれば、このことは、一般に競業避止契約が有効と判断される方向に働く事情となる。退職者を一律に対象とするよりも、対象者を選別・特定することで本人の同意もより明確になる。

## 7.7. 契約締結を円滑に行うための手法

従業員が退職する際に、秘密保持や競業避止契約の締結を求めても締結を拒否されるケースがある<sup>12</sup>。

その場合、退職後の競業禁止を定めた就業規則で足りるかが問題となる。就業規則は、退職後には適用されないことが通則ではあるが、上記注1のように明示的

<sup>10</sup> 東京地判平成11・2・15 判時1675号107頁【千代田生命事件】

<sup>11</sup> トーレラザールコミュニケーションズ事件。

<sup>12</sup> 「営業秘密管理指針」では、秘密保持契約の締結について、入社時の誓約書や、プロジェクト時、退職時それぞれのタイミングでの契約締結を推奨しているところである。

な根拠がない場合でも退職労働者の競業避止義務が認められ得るとした判例もあり、更に東京学習協力会事件<sup>13</sup>のように、就業規則上の競業避止義務に違反し、損害賠償義務を免れないとされた判例もあることから、現状では直ちに就業規則のみでは不測ということにはならないとも考えられる。しかしながら、既述のとおり、退職後の行為に対し就業規則の規定は及ぶのかという疑問があり、また、就業規則により課された競業避止義務は、その性質上個々の退職者に対応していない一般的・抽象的なルールの出ないものであるから、競業避止義務を課す根拠としては弱いのではないかと考えられる。

そうすると、就業規則により、退職時の競業避止契約（秘密保持契約）へのサイン、誓約書の提出を義務付けたり、契約締結を拒否した場合に就業規則上懲戒の対象としたりできないかが問題となる。

労働者が、退職時に労働契約終了後の競業避止契約（秘密保持契約）を締結する場合、それは退職時における退職者の自由意思に基づいてなされる場合に限り有効となるものである。競業避止義務が、退職者にとって重要な権利である職業選択の自由を制限するものであることに鑑みてもそのように解される。従って、就業規則によるかかる義務付けはできないと解すべきである。

この点、就業規則ではなく、労働契約時点において退職後の競業避止義務を定めた誓約書や契約書を締結させ、或いは退職時に競業避止義務を定めた誓約書や契約書の締結を義務付ける契約を締結させることも考えられるが、「入社時の労働契約締結時において、その誓約書に署名しない限り労働契約を締結しないという取扱いをすること自体は、企業に保障されている採用の自由の観点から認められないとするものではない。」（外井浩志「競業避止義務をめぐるトラブル解消の手引き」P23）とも考えられるが、そのようにして締結された契約は義務の内容が抽象的なものでしかあり得ず、従業員立場も弱い時点で契約であるから、その拘束力は限定的に解され、直ちに有効と認められるものではないと考えられる。

次に、就業規則において、競業避止や秘密保持に関する契約締結を昇進や昇格の要件とし、拒否した場合には昇進を留保することが考えられる。昇進・昇格に際して、従業員はより高い地位を得ることになることから、営業秘密の取得・開示の可能性が高まることを踏まえ、競業避止契約や秘密保持契約の締結（又は誓約書の提出）を求めることについては、一定の合理性があると考えられるし、就業中のことでもあるから、就業規則でかような定めを設けることは可能と考えられる。但し、労働者が使用者に固有の知識、技術等を獲得する地位に就く場合には、上記契約の締結を条件とすることには合理性が認められ易く、その反射的効果として、契約締結を拒否した労働者に対し昇進・昇格が留保されるのは止むを得ないことと考えられる一方、そのような立場に就かない従業員に対して契約締結拒否を理由に昇進・昇格を留保することはその合理性に疑問が生じる。

<sup>13</sup> ○東京学習協力会事件 東京地判平成2・4・17 労判581号70頁（非契約事例）

①学年度途中で他の従業員をひきつれて学習塾を退職し、その近くに新たな学習塾を開校し、講師の大半を引き抜くとともに、生徒の多くを入会させた行為は就業規則上の競業避止義務に違反し、損害賠償義務を免れないとされた例

更に、退職時に秘密保持契約及び競業禁止契約締結の対価としてサインボーナスを支給し、義務違反が発覚した際に、その返還を求める約定をすることが考えられるが、既述のとおり、これは可能と解される。

## 7.8. 義務違反に対する退職金等の不支給（減額）・返還

退職後一定期間内に競業他社に就職した場合に、退職金の全部又は一部を減額する旨の規定を設け、違反があった場合に当該金額を支払わない／返還請求を行う運用も行われている。

退職金は、給料・賃金の後払い的な性質、功労報酬としての性質、退職後の生活補償金としての性質を併せ持つものであり、就業規則等により、その支給条件や支給金額が明確になっていれば労働者の権利となるため、その不支給（減額）は慎重に検討する必要がある。判例でも、その不支給は、長年の勤続の功労を抹消してしまうほどの重大な違反行為がなければならぬとされている<sup>14</sup>。

しかしながら、逆に、最高裁判例（三晃社事件）では、一部返還については、「本件退職金が功労報償的な性格を併せ有することにかんがみれば、（支給額を一般の自己都合による退職の場合の半額と定めることも）合理性のない措置であるとするはできない」ともされている<sup>15</sup>。本事件では、問題となった退職金の定めは、同業他社への就職制限に違反する就職をしたことにより勤務中の功労に対する評価が減殺されて、退職金の権利そのものが一般の自己都合による退職の場合の半額の限度においてしか発生しないこととする趣旨であると解すべきであるとの判示の下に半額の返還が認められたものである。但し、本事件では、就業規則別紙退職事由別支給乗率表により、退職後同業他社へ転職のときは自己都合退職の二分の一の乗率で退職金が計算されることになっていたことに加え、退職者が今後同業他社に就職した場合には退職金規則の規定するところに従い受領した退職金の半額を返還する旨約したという事実があるので、この判例の適用を受けるためには、就業規則の定めだけではなく、退職時にこれに沿う合意をも得ておくことが推奨される。

また、企業が早期退職者を募集する際に、退職者が競業他社へ転職する場合には、割増退職金部分の不支給又は減額を行うことも、法的には問題がないと考えられる。参考判例として、「45歳以上の従業員を対象とした、特別加算金による退職金拡充等を内容とするネクストキャリアプログラムにつき、競業会社に転職する場合は適用除外とする旨の条項が公序良俗に反するとは評価できず有効とされ、原告の同制度に基

---

<sup>14</sup> 【退職金に関する裁判例】

○名古屋高裁平成2年8月31日

退職後6ヶ月以内に競業他社に就職した場合は、退職金全額を支給しない旨の定めは、退職者に顕著な背信性がある場合に限り適用されるとした事件

<sup>15</sup> ○三晃社事件 最高裁昭和52年8月9日

退職後の競業他社へ就職した場合において、退職金を一般の自己都合による退職時の退職金の半額とする旨の定めが有効とされた事件

づく特別加算金の支払い請求が棄却された事例」がある<sup>16</sup>。

競業避止義務契約書において違約金（罰）<sup>17</sup>として既に支払った退職金や代償措置としての金銭の返還を定めることの有効性については、否定的に考えるべきである。上記の三晃社事件は、退職金請求権が一部発生しないという理由付けに基づいており、一旦発生して既に支払われた金銭に適用されるものではない。考え方としては、競業避止義務違反の背信性の程度に応じ、背信性が功労を無に帰するような著しい場合には、退職金全額につき返還が認められ、背信性が功労を無に帰する程ではないが、功労を減殺する程度に至っているといえる場合には、退職金の一部につき返還を求めることができるということであり、違反があれば即違約罰として返還を求められるものではないと考えられる。

最後に、退職金ではないが、競業企業への転職が確認できた退職者に対し、在職中に秘密保持（競業避止）を目的として支払っていた手当の返還を求めることが可能と考えられるかが検討の対象となる。

労働契約継続中の秘密保持（競業避止）手当では、当然に労働契約終了後の秘密保持（競業避止）に対する対価としての性質も有するとはいえない。新日本科学事件においても、「給与支払期間中月額 4000 円の秘密保持手当が支払われていただけで退職金その他の代償措置は何らとられていない」と述べており、在職中の秘密保持手当を退職後の競業避止義務の代償措置とは認識していない。フォセコ・ジャパン・リミテッド事件においても、在職中に秘密保持手当が支払われていたことが競業避止義務を有効とするうえで考慮されたが、「退職後の制限に対する代償は支給されていない」としており、在職中の秘密保持手当を退職後の競業避止義務の代償措置と認識したものではない。従って、在職中の秘密保持手当又は競業避止手当については、労働契約継続中の秘密保持・競業避止に対する対価とは別の、労働契約終了後の秘密保持・競業避止義務の対価であり、在職中の就労の対価ではないことが明確に認められる事情がある場合に、例外的に返還請求権が行使できる余地もあると思われる。

## 7.9. その他の効果的な契約条項について

秘密保持・競業避止義務以外の効果的な契約として、顧客勧誘禁止特約や従業員引抜禁止特約が考えられ得る。

両契約は、本来自由であるべき労働契約終了後の退職者の職業活動を使用者の利益の保護のために特に制約するものであるから、特約により保護される使用者の利益と特約により制限される労働者の職業活動の自由を衡量して、合理性が認められる限り、公序良俗に反せず有効であると考えられる。

---

<sup>16</sup> 前掲富士通（退職金特別加算金）事件

<sup>17</sup> 違約金とは、債務不履行の場合に、債務者が債権者に支払うべきことを約した金銭である。違約金の目的が違約罰か損害賠償額の予定かにより効果は異なり、違約罰であれば、別に実損害についての損害賠償を請求することができるが、損害賠償額の予定では基本的に額の増減はできない（民法第 420 条第 1 項）。

顧客勧誘禁止特約については、顧客一般の勧誘ではなく、前使用者が顧客名簿等によって確保する顧客の勧誘を禁止するものであり、実質的には営業秘密等の使用・開示の禁止特約に等しく、また、これによって、労働者は特定の顧客の勧誘や特定の顧客との取引を制限されるだけで、職業活動の一部を制約されるにとどまる。従って、同特約は、使用者と競業する企業への就職や競業事業への従事そのものを禁止する競業禁止契約と比べ、労働者の職業活動に対する制約の程度は小さいと考えられるから、有効性の判断にあたっての諸要件は競業禁止契約のそれに比して緩和して考えることが可能である。

従業員引抜禁止特約についても、労働者の職業活動に対する制約の程度は一般には小さいことから、同様に考えられる。

判例においても、顧客勧誘禁止について、契約事例ではないが、チェスコム秘書センター事件では、被告2名が原告に出向しており、その時知った顧客に対して退職後に原告よりも安い料金で切り替えを勧誘したという事実の下、被告らは労働契約に付随する義務としての誠実義務、服従義務、競業禁止義務に違反するとして退職後の債務不履行責任を認めている。契約なくして顧客勧誘行為に違法性が認められる場合もある以上、契約による禁止は基本的に有効であろうと解される。従業員引抜について、これも契約を締結していた事例ではないが、在任中から準備していた事例として日本コンベンションサービス事件（大阪高判平 10・5・29 判時 1686・117）、宮子清掃整備緑化工業事件（前橋地判平 7・3・14 判時 1531・135）、クリエートジャパンエージェンシー事件（東京地判平 17・10・28 判時 1936・87）等がある。これらの判例では特に契約がなくとも不法行為責任又は債務不履行責任が認められているので、競業禁止義務の一環として従業員の引抜行為の禁止を契約で定めることは基本的には有効であろうと思われる。

## 7.10. 各国との比較

### (1) 中国

#### ①競業禁止義務

- ・競業禁止は労働者の就職権を侵害する程度が著しいため、一定の条件及び労働者の同意がなければ認められない。
- ・特約で、競業禁止契約を締結することは可能である（会社法 149 条 5 号、労働法 22 条、102 条）。

#### ②競業禁止契約の具体的要件

- ・地方により異なるが、地方の条例上、制限期間を退職後 3 年以内とするところが多い。
- ・地方の条例上、賃金の 4 ヶ月から 8 ヶ月以上の補償金の支払いを規定するところも多く、補償金が支払われない場合には競業禁止条項が自動的に終了する場合もある。
- ・制限の対象となる職種の範囲としては、対象となる技術・営業秘密が使える業種かどうか、競争関係にあるかどうかで判断する。
- ・また、制定準備中の労働契約法（草案）16 条では、使用者は、労働者との間で、労働契約の終了後、一定期間、①「同種の製品を生産若しくは同種の業務を経営する競

争関係」にある他の使用者の元で働いたり、自らそのような業務を行うことを制限する旨の約定をすることができる」と規定されているが、②競業制限の範囲は、「使用者と実質的な競争関係を形成しうる地域に限定」され、③制限期間は2年を超えてはならない。また、④労働者の当該使用者における年間賃金収入以上の補償金を支払うことが必要とされている。但し、この草案については反対意見も多い。

## (2) 韓国

### ①競業避止義務

- ・競業避止契約については、原則として、明確な契約の締結が必要である。但し、明示的な契約は存在しないが、信義則上認められることを理由に、転職した会社において、関連したノウハウを用いるような業務を禁止した事例がある。
- ・契約実務においては、競業避止契約については、「競業業態を行ってはならない。」という規定の仕方が一般的である。
- ・競業避止契約については、就業規則中に規定することは、労働組合との関係上かなり難しいので、革新的な技術を知りうる従業員のみを対象とし、入社する段階で競業避止契約に署名をさせるというのが最も取られる手段である。

### ②競業避止契約の具体的要件

- ・競業避止契約において有効とされる競業禁止期間は、判例では通常1年とされている。仮に3年と規定していても、裁判所により合理的な期間（例えば1年）というように短縮される可能性が高い。あまりにも長い期間に設定すると契約自体が無効となる可能性もある。
- ・判例では、他社が独立的に開発等を行い得られる期間、実際の権利者が当該開発等によりどれだけの期間かかったということを考慮している。
- ・競業避止契約の有効性については、以下の要件を満たす場合には、憲法（職業選択の自由）に抵触しないという高裁判例がある。
  - a) 営業秘密保護の合理的な目的
  - b) 競業禁止期間の合理性
  - c) 禁止対象の職種・地域の範囲の合理性
- ・対価を支払うことについては、公序良俗に反するものでなければ、特別の契約として自由に設定できるし、支払方法も自由である。但し、秘密保持契約・競業避止契約と退職金をリンクさせることは、韓国では労働法との関係で不可能であり、退職金を秘密保持契約・競業避止契約の対価にすることは無効となり、刑事事件となる可能性すらある。

## (3) 台湾

### ①競業避止義務

- ・雇用期間中は労働契約若しくは就業規則で協業避止義務が規定される。
- ・退職後については、別途競業避止契約を締結する必要がある。一般社会通念及び商慣習上合理的であり、当事者の就業権を著しく制限せず、しかも当事者の経済的生存能力を危うくしないものでなければならない。

### ②競業避止契約の具体的要件

- ・制限期間：原則として2年以下（3年間とする制限を有効とした裁判例あり）

- ・場所的範囲：一定の地域を明確にし、被用者の就業及び職業選択に対し不公平な障害を設けることはできない。使用者の営業地域に限られ、使用者が未だ開発していない市場若しくは将来開発可能な地域については、自由競争の原則に鑑み、制限することはできない。

- ・裁判例では、被用者の背信行為若しくは信義則に反する行為の有無、法律上保護すべき使用者の利益の有無も考慮されている。

#### (4) 米国

##### ①競業避止義務

- ・一般に被用者は、コモンロー上の忠実義務（*duty of loyalty*）を根拠に、雇用期間中、使用者に対して競業避止義務を負う（第3次代理法リステイトメント（2006）8.04条）。

- ・雇用契約終了後の競業禁止特約（*Covenant not to compete*）は競争を制限するものであり、特約が有効となるためには、合理的であることが要求される。

- ・この合理性については、コモンロー上、①制限が正当な業務目的又は契約に付随するか否か、②正当な営業上の利益を保護することを目的とするか否か、③対象、期間、地理的範囲について制限が合理的であるか否か、の3つの観点から判断する。

- ・ニューヨーク法上は、競業禁止特約は、①期間及び地域の点で合理的であること、②雇用者の正当な利益を守る上で必要であること、③公衆を害さないこと、④被用者にとって不合理な負担を課すものでないこと、の要件が認められた場合にのみ、強制可能である。

##### ②競業避止契約の具体的要件

- ・制限期間が合理的か否かを判断する際に、裁判所は、その制限により、被用者がその分野において生計を立てることが困難か否かにより判断し、一般的には、状況に応じて数ヶ月から数年間の制限であれば合理的とされる可能性が高い。

- ・一般的に、競争が制限される場所的範囲が、被用者がその雇用期間中にその顧客と接触しえた地域に限定される場合には、かかる制限は合理的なものと判断される。一方で、被用者と顧客との関係を考慮せずに、前使用者の顧客全般と取引することを規制する場合には、そのような規制は合理性がないものと判断される。

- ・さらに、被用者の職業も判断基準となりえ、一般に医療又は法律分野の職業においては、競業避止義務は無効と判断されやすい。

- ・一般に英米法上、契約を有効に締結するためには対価（約因）が必要であり、そのような意味で、競業避止契約にも約因が必要とされるが、必ずしも金銭とは限らない。具体的には、州法により判断されるが、多くの州では、雇用開始も有効な約因と判断されている。

#### (5) ドイツ

##### ①競業避止義務

- ・商法の商業使用人に対する競業避止義務に関する規定が商業分野以外の労働関係についても類推適用される（連邦労働裁判所判例）。

- ・雇用関係存続中は、使用人は、雇用主の同意なしに、商業（事業）を営むこと、自己・他人の計算で雇用主の商業（事業）部門の行為をすることが禁止される（商法 60

条 1 項)。使用人がこの義務に違反した場合は、雇用主に対して損害賠償義務を負う（商法 61 条）。

- ・雇用関係終了後については、雇用主は、使用人が雇用関係終了後一定期間、競業禁止義務を負う旨を使用人と合意することができる。但し、合意は書面によることを要し、雇用主が署名した合意内容を記した文書を使用人に引き渡すことが必要である（商法 74 条 1 項）。

- ・営業主との労働関係から生ずる争いは、労働裁判所の専属管轄に属する（労働裁判所法 2 条 1 項 3 号）。

## ②競業禁止契約の具体的要件

- ・競業禁止合意が有効となるための要件（商法 74 条、74a 条）

- a)雇用主が、競業禁止期間中、毎年少なくとも使用人が最後に取得した契約上の所得の半額を補償として支払うこと。

- b)雇用主に、保護するに足りる正当な商業上の利益があること。

- c)競業禁止の時間、場所、対象に応じて支払われた補償金を考慮し、その補償金を使用人の生計を不当に困難にしないこと。

- d)競業禁止期間が雇用関係終了後 2 年を超えないこと。

- e)競業禁止の契約が善良の風俗に反しないこと。

## (6) イギリス

### ①競業禁止義務

- ・一般に被用者は、雇用契約上黙示的に推定される誠実義務を根拠として競業禁止義務を負う。

- ・在職中の競業禁止義務は雇用契約の終了とともに消滅し、明示の特約がない限り、使用者と自由に競業することができる。

- ・退職後の競業行為を規制する明示の特約は、被用者の競業の自由を制限するものとして一応の無効推定が働き、使用者が競業制限の合理性（営業秘密若しくは顧客関連性）を立証することによって無効推定を覆しうるとされている。

### ②競業禁止契約の具体的要件

- ・制限期間、場所的範囲、職種、被用者の地位を考慮して有効性が判断される。代償措置については、有効性の判断事由とは考えられていない。

## (7) フランス

### ①競業禁止義務

- ・通常、被用者は、その雇用期間中、就業規則や雇用契約によって競業禁止義務を負う。また、退職後についても、契約によって競業禁止義務を課することができるが、かかる義務は合理的な範囲内に限定され、それを超えるものについては無効となる。合理性の判断の基準となる具体的な考慮要素は下段の通りである。

### ②競業禁止義務の具体的要件

- ・退職後の競業禁止義務に関する契約の有効性を判断する際に考慮される具体的な要素は、①制限期間、②代償、③制限業務の内容、④場所的範囲等である。①制限期間については、判例において個別の具体的事例によって 1 年～5 年が認められているが、一般的には 1 年～2 年が合理的といわれている。制限期間の定めがない（期間無制限

の) 契約は無効となる。②代償については、契約を有効にするための重要な要件であり、代償が支払われない契約が原則として無効となる。③制限業務の内容については、それが具体的に特定されている必要がある。例えば、「退職後、ワインに関する業務をしてはならない」というだけでは不十分であり、ワインに関するどのような業務をしてはならないかを具体的に特定する必要がある。制限業務の内容の特定が不十分な場合、契約が無効となる可能性が高くなる。④場所的範囲については、上記③の制限業務との関係で、それが合理的か否かが判断される。例えば、場所的範囲について無制限 (Worldwide) であった場合でも、制限業務との関係でそれが合理的であれば有効とみなされる。

## (8) 日本との比較検討

### ①競業避止義務の有効性

・中国、米国、フランスなど、在職期間中は、使用者に対する忠実義務等を根拠に当然に競業避止義務を負うとする法制度も多い一方で、退職後の競業避止義務は、従業員の職業選択の自由や就業権を害するおそれがあるため、明白な必要性や、従業員の同意がない限り競業避止義務の有効性を認めない法制度が一般的である。また、中国の一部の都市や、ドイツ、フランスのように、一定の条件を具備しない限り、競業避止義務の有効性を認めない国もある。

### ②競業避止義務の有効・無効を画するメルクマール

・一般的に、営業秘密保持などの合理的必要性があることを条件に、①競業制限の期間、②地理的範囲、③制限の対象業種、④補償金等の対価の支払い、等を考慮する法制度が多い。日本や米国のように、これらの条件を総合的に判断して競業避止契約の有効無効を判断する法制度もある一方で、ドイツや中国の一部の都市のように、①競業制限の期間の上限や、④補償金の金額の下限を明確に法定する地域もある。また、フランスや中国の一部の都市のように、補償金の支払いがない場合には、原則として競業避止契約が無効となる地域も存在する。

### ③退職金の返還

・日本や韓国のように退職金が報酬の後払い的性格を有する地域や、米国において年金として支給された場合には、仮に秘密保持義務違反や競業避止義務違反があったとしても、その返還を求めることはできないとする国もある (但し、日本では例外的に就業中の功労を無に帰するような場合は可)。一方で、中国や米国のようにもともと退職金の制度がない国家においては、義務違反を根拠にその返還を求めることも可能である。

以上

## 8. 退職後の競業避止義務に関する判例分析

### 8.1. 営業秘密と競業避止義務の関連整理

判例によれば、競業避止義務は秘密保持義務の合理性を前提として、秘密保持義務の実効性を担保するものであって、秘密保持義務で足りる場合には否定される可能性がある。

#### 【裁判例】

フォセコ・ジャパン・リミテッド事件

－秘密保持義務を実質的に担保するために退職後における一定期間、競業避止義務を負わせることは適法・有効と解するのを相当とする。

東京リーガルマインド事件

－当該競業行為が不可避免的に営業秘密の使用を伴うものである限り、営業秘密保持義務を担保するものとして競業避止義務を肯定せざるを得ない。

日進ケミカル工業事件

－営業秘密の開示、使用の禁止以上に競業避止義務を認める合理性に欠ける。

ダイオーズサービシーズ事件

－退職後の競業避止義務は、退職後の秘密保持義務に合理性があることを前提とする。

新日本化学事件

－ある CRO の従業員が競合する CRO に転職した場合であっても、当該従業員が秘密保持義務を負担する限り、他の製薬会社に情報を漏洩する危険性が高いとはいえず、このような競合する CRO へ転職を制限する必要性も大きいとはいえない。

### 8.2. 競業避止契約の有効性の判断基準

#### (1) 業種

##### ① 業種限定を有効性の一要因とするもの

○フォセコ・ジャパン・リミテッド事件

－制限の対象職種は債権者の営業目的である金属鑄造用副資材の製造販売と競業関係にある企業というのであって、債権者の営業が化学金属工業の特殊な分野であることを考えると制限の対象は比較的狭い。

○新大阪貿易事件

－被申請人が申請人在職中と退職後 3 年間に申請人の取り扱う商品を申請人の得意先に販売するなどの営業競合の行為を避止することを約したものである。

○ケプナー・トリゴア事件

－原告が教育、コンサルティングを担当もしくは勧誘した相手に対し、原告と競合して教育、コンサルティングないしその勧誘をしない旨の合意である。

○トーレラザールコミュニケーション事件

－債権者が競業の避止を求める業務は広告代理店業務一般ではなく、医療用医薬品の周知・販促に向けられた 5 業務(媒体を利用した宣伝広告活動の企画・実行、販促資材等の企画・作成、シンポジウム等のイベント企画・運営及び学会等の取

材、配信、医学情報出版物の企画・制作、一般生活者や患者に対する教育・啓発プログラムの企画・実行)としている点において、一応限定されているものといえる。

② 業種限定がないことを無効の一要因とするもの

○日進ケミカル工業事件

○A 特許事務所事件 (高裁)

一再就職が禁止される就職先の範囲が文言上特定されていないので、たとえ同条項に表示されていない弁理士事務所等特有の事情を加味して、範囲の特定を図っても、結局は範囲を明確に画することはできない。

③ 業種限定を考慮しても無効とするもの

○キョウシステム事件

一その範囲を元の職場における競業他社への就職という限定するものであったとしても無効である。

○新日本化学事件

一仮に競業避止義務の内容が被告会社が主張するように被告会社の同業他社である CRO への転職を制限するだけのものであると解したとしても無効である。

○A 特許事務所事件 (地裁)

一本件就職禁止条項に就職が禁止される特許事務所等は、「本件事務所の顧客にとって競合関係を構成する」ものに限定されていても無効である。

④業種を限定解釈して、そもそも競業に該当しないとするもの

○アートネイチャー事件

(2) 代償措置

(1) 代償措置なしでも有効とするもの

⇒新大阪貿易事件、ケプナー・トリゴア事件、東京リーガルマインド事件<sup>18</sup>、ダイオーズサービシーズ事件、トーレラザールコミュニケーションズ事件<sup>19</sup>

(2) 代償措置を考慮して有効とするもの

⇒フォセコ・ジャパン・リミテッド事件 (機密保持手当への支給が認定されているが、額は不明)

(3) 代償措置がないことを無効の一要因とするもの

⇒東京リーガルマインド事件<sup>20</sup>、日進ケミカル工業事件、キョウシステム事件、東京貨物車事件、新日本科学事件、A特許事務所事件 (地裁)

(3) 期間の限定

判例によれば、通常言われているように2年が一応の目安になると考えられる。但し、その他の条件との関係で2年間であれば問題ないといえるわけではない。

<sup>18</sup> 債務者2名のうち1名については代償措置の不存在を無効の一要因とし、もう1名については代償措置の不存在にもかかわらず有効としている。

<sup>19</sup> 「確かに固有かつ独立した代償措置こそ講じられていないものの、債務者の不利益の程度に見合ったものとまではいえないとしても、債務者は相当の厚遇を受けていたものといえることができる。」と判示しており、「相当の厚遇」が代償措置の不存在を補完していると解釈できる事例である。

<sup>20</sup> 上記注3参照。

- (1) 期間限定を有効性の一要因とするもの⇒フォセコ・ジャパン・リミテッド事件（2年）、新大阪貿易事件（3年）、ケプナー・トリゴ事件（1年）、東京リーガルマインド事件（2年）<sup>21</sup>、ダイオーズサービスズ事件（2年）、トーレザールコミュニケーションズ事件（2年）
- (2) 期間が長期に過ぎ無効とするもの⇒日進ケミカル工業事件（5年）
- (3) 期間限定にかかわらず無効とするもの⇒東京リーガルマインド事件（2年）<sup>22</sup>、キョウシステム事件（6ヶ月）、新日本科学事件（1年）、A特許事務所事件（地裁）（2年）

#### （4）場所的範囲

場所的制限については、場所的制限がない場合に置いても有効とされるケースもあり、他の条件が不合理でない限りさほど重要視されないと思われる。

#### 【裁判例】

- (1) 場所的制限なしでも有効とするもの  
⇒フォセコ・ジャパン・リミテッド事件、新大阪貿易事件、ケプナー・トリゴ事件、東京リーガルマインド事件<sup>23</sup>、トーレザールコミュニケーションズ事件
- (2) 場所的制限を考慮して有効とするもの  
⇒ダイオーズサービスズ事件－「在職時に担当したことのある営業地域（都道府県）並びにその隣接地域（都道府県）に存する同業他社（支店、営業所を含む）という限定された区域のものである（隣接都道府県を越えた大口の顧客も存在しうることからすると、止むを得ない限定の方法であり、また「隣接地域」という限定が付されているのであるから、これを無限定とまではいえない。）」と判示する。
- (3) 場所的限定がないことを無効の一要因とするもの  
⇒東京リーガルマインド事件<sup>24</sup>、日進ケミカル工業事件、A特許事務所事件（地裁）

### 8.3. 対象者の地位

- (1) 認容例
  - ・フォセコ・ジャパン・リミテッド事件（技術系／高）  
「債務者〇〇は債権者の研究部では製造部から持ち込まれる原料の処方や

<sup>21</sup> 2年間の期間は比較的短期としつつ、債務者2名のうち1名については代償措置や場所的制限の不存在を無効の一要因とし、もう1名については代償措置と場所的制限の不存在にもかかわらず有効としている。

<sup>22</sup> 上記注6参照。

<sup>23</sup> 債務者2名のうち1名については場所的制限の不存在を無効の一要因とし、もう1名については場所的制限の不存在にもかかわらず有効としている。

<sup>24</sup> 上記注1参照。

温度等の作業諸条件の検討、製造後の製品検査に従事し、昭和43年8月からは豊川工場の検査課長として製品の品質管理にあっていたこと、イノキュリン10の製法について特に知識のあること、又債務者●●は研究部所属中は同○○と同様の職務に従事しており、大阪支社においては、営業部員に対する技術指導等に従事していたことが認められ、右認定に反する疎明はないので、債務者兩名は、債権者の技術的秘密を知り、知るべき地位にあったとすることができる。」

- ・東日本自動車用品事件（非技術系／高その他）  
取締役兼営業部長その他販売担当員
- ・東京学習協力会事件（非技術系／不明瞭）  
従業員
- ・ラクソン事件（非技術系／高）  
取締役営業本部長
- ・新大阪貿易事件（非技術系／高）  
営業部長
- ・チェスコム秘書センター事件（非技術系／不明瞭）  
原告への出向労働者
- ・ケプナー・トリゴア事件（非技術系／不明瞭）  
営業担当。「インストラクターとして原告の顧客企業と直接の関わりを持ち、経営管理者、技術者及び事務者のための教育、コンサルティングの業務に従事していた者」
- ・ダイオーズサービシーズ事件（非技術系／不明瞭）  
「被告は、原告の役員ではなかったけれども、埼玉ルートセンター所属の「ルートマン」として、埼玉県内のレンタル商品の配達、回収等の営業の最前線にいたるのであり、『顧客の名簿及び取引内容に関わる事項』並びに『製品の製造過程、価格等に関わる事項』の（埼玉県の顧客に関する）内容を熟知し、その利用方法・重要性を十分認識している者として、秘密保持を義務付けられてもやむを得ない地位にあったといえる。」
- ・トーレラザールコミュニケーションズ事件（技術系／高）  
執行役員。「債務者は、債権者を退職する前、企画・制作部門の責任者であって（なお、営業部門は代表取締役である甲野太郎が責任者であった。）、過去に実施した顧客の製品情報及び製品戦略プランを掌握しているばかりか、価格体系や下請業者、協力関係を有する専門医とのコネクション等の営業秘密・ノウハウにも通じていたことが一応認められる。」

(2) 否定例

- ・中部機械製作所事件（技術系／高）  
技術部設計課長
- ・久田製作所事件（技術系／高）  
工場長
- ・高蔵工業事件（技術系／高）  
常務取締役工場長、取締役工場長兼製造部長、取締役名古屋営業所長兼営業部次長

- ・中央総合教育研究所事件（非技術系／高その他）  
代表取締役、取締役等
- ・フリーラン事件（非技術系／不明瞭）  
従業員及び従業員としての身分保障は無い自営業者
- ・東京リーガルマインド事件（非技術系／高）  
専任講師を務め監査役にも就任していた者、代表取締役を務めその後監査役であった者
- ・池本自動車商会事件（非技術系／高その他）  
専務取締役2名、常務取締役1名、取締役2名その他従業員（8名中6名が営業所長）
- ・日進ケミカル工業事件（技術系／高）  
専務取締役、製造課長、営業課長
- ・キョウシステム事件（非技術系／低）  
単純労働者、年収が高額ではない（300万円台）
- ・東京貨物社事件（非技術系／高その他）  
1名取締役、その他は従業員
- ・新日本科学事件（技術系／低）  
「平成12年1月に被告会社に就職したばかりで、前記（1）ウ（エ）のとおり新GCPに従った治験手続に参加した経験が従前なかったこと、前記（1）ウ（エ）、（カ）のとおり、ダイナボットのプロジェクトでは10名いたモニターの一人にすぎず、治験結果に関する情報も得ておらず、丸石製薬のプロジェクトでは前記（1）エ（イ）のとおり、治験が開始される前に公表文献の調査を行い、治験実施が予定されていた医療機関を訪問して当該医療機関独自の治験申請書等の書類の記入をしてもらっただけで、モニタリング業務は担当しなかったし、前記（1）オのとおり、その他のプロジェクトにおいてもダイナボットのプロジェクトにおけるのと同様の職務を担当しただけであったのであって、それぞれの治験薬ないし治験手続についてのすべての知識やノウハウを得ることができる地位にあったとはいえない。」
- ・消防試験協会・消火設備試験センター事件（非技術系／不明瞭）  
従業員
- ・アートネイチャー事件（非技術系／高その他）  
課長、店長、カウンセラー（営業職）
- ・A特許事務所事件（非技術系／低）  
「単に弁理士の補助者として特許等の事務に従事していたにすぎず、高い報酬を得ていたわけでもない。」

#### 8.4. 被害額

損害賠償を認めた例は競業避止契約違反事例では2件であり、ケプナー・トリゴア事件（151万6,675円／請求額190万円）とダイオーズサービシーズ事件（120万円／請求額437万2,703円）である。

非特約事例では東日本自動車用品事件（148万1,315円／請求額不明）、東京学習協力会事件（376万6,800円／請求額3,000万円）、ラクソン事件（870万円／請求額1億円）、チェスコム秘書センター事件（500万円／請求額1,796万円）がある。

## 8.5. 競業企業への転職者に対する退職金減免の可能性

### (1) 最判昭和 52・8・9 労働判例百選第七版 100 頁【三晃社事件】

- ①原審の確定した事実関係のもとにおいては、被上告会社が営業担当社員に対し退職後の同業他社への就職をある程度の期間制限することをもって直ちに社員の職業の自由等を不当に拘束するものとは認められず、したがって、被上告会社はその退職金規則において、右制限に反して同業他社に就職した退職社員に支給すべき退職金につき、その点を考慮して、支給額を一般の自己都合による退職の場合の半額と定めることも、本件退職金が功労報償的な性格を併せ有することにかんがみれば、合理性のない措置であるとする事はできない。すなわち、この場合の退職金の定めは、制限違反の就職をしたことにより勤務中の功労に対する評価が減殺されて、退職金の権利そのものが一般の自己都合による退職の場合の半額の限度においてしか発生しないこととする趣旨であると解すべきであるから、右の定めは、その退職金が労働基準法上の賃金にあたるとしても、所論の同法3条、16条、24条及び民法90条等の規定にはなんら違反するものではないとされた例

### (2) 福井地判昭和 62・6・19 労判 503 号 83 頁【福井新聞社事件】

- ①同業他社からの大量引き抜きが行なわれている状況下で、会社を退職し、右同業他社に就職したことは、「社の都合をかえりみず退職し、会社の業務に著しく障害を与えたとき」との退職金不支給事由に該当するとされた例
- ②右労働者らに対する退職金返還請求が認容された例

### (3) 名古屋高判平成 2・8・31 労判 569 号 37 頁【中部日本広告社事件】

- ①退職後6ヵ月以内に同業他社に就職した場合には退職金を支給しない旨の就業規則の規定は、退職従業員に継続した労働の対償である退職金を失わせることが相当であると考えられるような顕著な背信性がある場合に限り有効であると解すべきものとされた例
- ②広告代理業を営む会社を退職後広告代理業を自営するに至った者につき、右背信性があったとは言えず、右規定の適用はなく、全額の退職金が支払われるべきものとされた例
- ③「奨励金」のうち、狭義の奨励金は支給条件が明確でなく、支給対象者と支給額は総て使用者の裁量に委ねられていたから、「賃金」とは言えないが、即金賞・担当賞・マガジン賞の各賞は毎月特定の業務を達成した従業員に対し一定の基準に従って支給され、従業員も右支給を期待していたものであるから、「賃金」に該当するとされた例
- ④懲戒処分の一環として右各賞に2分の1を支給停止としたことは労基法9

- 1条の趣旨に反し、右懲戒処分は右限度で無効であるとされた例
- ⑤右各賞の支払い請求につき、10分の1を超える分に相当する分（10分の4）の限度において右請求が認容された例
  - ⑥賞与については、会社の査定により定まるものとされており、本件査定を違法とする事情は認められないとされた例

(4) **大阪地判平成12・9・22 労判794号37頁【ジャクパコーポレーションほか1社事件】**

- ①労働者は、労働契約終了後競業避止義務を当然かつ一般的に負うものではなく、退職後の競業行為が退職前の使用者に対する関係で不法行為となるためには、それが著しく社会的相当性を欠く手段、態様において行われた場合等に限られるとされた例
- ②退職金規程は退職金の支給条件を定めた規程で、一般的に退職後の競業行為を禁止したものと解することはできないとされた例
- ③退職意思の表明後に提出された退職後競合行為を行わない旨の誓約書は、拒絶しがたい状況のなかで意思に反して作成提出させられ任意の合意といえるか多大な疑問があり、誓約内容も担当顧客すべて期限を限定することなく、他に雇用されて労働することまで制限するもので合理性を有すると認められず、効力を認めることはできないとされた例
- ④退職後、在職している従業員に対して行われた転職の勧誘行為は、手段、態様において社会的相当性を逸脱するほど著しく不当なものと認められず不法行為に該当するとはいえないとされた例
- ⑤従業員が勧誘に応じて転職を決意したことは違法とはなしえないとされた例
- ⑥退職金規程は、区域・期間を限定して、同業他社へ転職し、同様の営業をした者等に支給すべき退職金および年度末退職加給金を、一般の自己都合退職の場合の2分の1としており、これを合理性のない措置で無効とすることはできないとし、転職者につき同規程に基づき一般の自己都合退職の2分の1の退職金支払いが命じられた例
- ⑦退職後の行為を理由に退職金全額不支給とする規程が有効とされるためには、不支給事由とされる行為の違法性が顕著であるなど高度の合理性が認められる場合に限定され、社会的相当性を著しく逸脱すると認められない転職の勧誘は、退職金不支給事由「従業員の引き抜きをした場合」に該当しないが、減額事由の「同様の営業をした者」に該当するとして、不当利得として一般の自己都合退職の2分の1の退職金返還が命じられた例

(5) **東京地判平成17・10・3 労判907号16頁【富士通事件】**

- ①45歳以上の従業員を対象とした、特別加算金による退職金拡充等を内容とするネクストキャリアプログラムにつき、競業会社に転職する場合は適用除外とする旨の条項が公序良俗に反するとは評価できず有効とされ、原告の同制度に基づく特別加算金の支払請求が棄却された例。
- ②本件プログラムの適用申請に際し、従業員が早期退職という重要な意思決

定を行なうことにかんがみて、会社が、制度適用を認めないことが信義に反すると認められる特別の事業がある場合には、信義則上、適用申請の承認を拒否することは認められないが、原告については、そのような特別の事情があるとは認められないとされた例。

- ③会社が、原告の退職手続に協力せず、また退職日までに本件プログラムが適用されない合理的理由を正式に知らせなかったことが信義に反するとしてなされた慰謝料請求が棄却された例。

2 上記各判例によれば、同業他社への就職の場合に半額程度の減額は比較的認められやすいが、全額不支給は顕著な背信性が必要といえる。早期退職の募集の上乗せ金の不払又は減額については上記（５）の判例により基本的には認められるということになる。

## 8.6. 判例及び判旨（参考として非契約事例も掲載）

### 1 認容例

#### (1) 奈良地判昭和 45・10・23 判時 624 号 78 頁【フォセコ・ジャパン・リミテッド事件】

- ①使用者の有する知識が、同一業種の営業において普遍的な知識・技術とはいえない特殊なものである場合、かかる特殊な知識は一種の客観的財産であり、いわゆる営業上の秘密として保護されるべきであるから、これを知りうる立場にある被用者に秘密保持義務を負わせ、退職後一定期間競業禁止義務を負わせる特約は適法・有効と解するのを相当とするとされた例
- ②右の特約による競業の制限が、２年間という比較的短期間であり、対象職種も比較的狭く、場所的には無制限であるが、在職中は機密保持手当が支給されていた等の事情を総合すると、右制限は合理的範囲を超えているとはいえず、いまだ無効ということとはできないとされた例
- ③企業の技術的的秘密を知る被用者の退職後２年間競業行為を禁止する旨の特約がある場合において右特約に違反して、競業会社の役員に就任した者に対し、該競業行為を禁止する仮処分との必要性があるとされた例

#### (2) 東京地判昭和 51・12・22 判タ 354 号 290 頁【東日本自動車用品事件】（非契約事例）

- ①会社の取締役らが在職中から新会社の設立を企図し、突然にしかも一斉に退職して同社と営業の一部競合する新会社を設立し、従来からの会社の得意先に対し、同社と同一もしくは類似した商品の販売を開始した行為は、著しく信義を欠くものといわざるをえず、もはや自由競争として許される範囲を逸脱した違法なものといわざるをえないとされた例

#### (3) 東京地判平成 2・4・17 労判 581 号 70 頁【東京学習協力会事件】（非契約事例）

- ①学年度途中で他の従業員をひきつれて学習塾を退職し、その近くに新たな学習塾を開校し、講師の大半を引き抜くとともに、生徒の多くを入会させた行為は就業規則上の競業避止義務に違反し、損害賠償義務を免れないとされた例
- ②右行為者に対する、元の雇用主による損害賠償請求が認容された例

(4) **東京地判平成 3・2・25 判時 1399 号 69 頁【ラクソン事件】(非契約事例)**

- ①会社の従業員は、使用者に対して、雇用契約に付属する信義則上の義務として、就業規則を遵守するなど労働契約上の債務を忠実に履行し、使用者の正当な利益を不当に侵害してはならない義務（雇用契約上の誠実義務）を負い、従業員が右義務に違反した結果使用者に損害を与えた場合は、右損害を賠償すべき責任を負うとされた例
- ②会社幹部等が多数の従業員に働きかけて他社に移る行為（引抜き行為）も、単なる転職の勧誘にとどまる限りは違法とはいえないが、右程度を越え、社会的相当性を逸脱し、極めて背信的方法で行われた場合には、右引抜き行為を実行した会社幹部は雇用契約上の誠実義務に違反したものとして債務不履行ないし不法行為責任を免れないとされた例
- ③右社会的相当性を逸脱した引抜き行為であるか否かは、転職する従業員のその会社で占める地位、会社内部における待遇および人数、従業員の退職が会社に及ぼす影響、転職の勧誘に用いた方法（退職時期の予告の有無、秘密性、計画性等）等諸般の事情を総合考慮して判断すべきであるとされた例
- ④営業本部長の地位にあった者の部下に対する引抜き行為が右社会的相当性を逸脱し、不法行為に該当するとされた例
- ⑤ある企業が競争企業の従業員に自社への転職を勧誘する場合、単なる転職の勧誘を越えて社会的相当性を逸脱した方法で従業員を引き抜いた場合には、右企業は、雇用契約上の債権を侵害したもの（不法行為）として、右引抜き行為によって競争企業が受けた損害を賠償する責任があるとされた例
- ⑥競争会社従業員の引抜き行為につき、右社会的相当性の限度を越えるものとして、引抜いた会社の損害賠償責任が肯定された例
- ⑦英語教材販売部門の従業員の引抜きに関し、前記営業本部長と引抜き会社とに対する損害賠償請求が認容された例

(5) **大阪地判平成 3・10・15 労判 596 号 21 頁【新大阪貿易事件】**

- ①入社時における、退職後 3 年間は競業行為をしない旨の特約につき、その効力を無限定に認めると、従業員の退職後の職業・営業の選択を不当に制約することになるから、その効力判断は慎重でなければならないとされた例
- ②右特約は、従業員が、自己の退職後に会社において顧客情報を利用することがほとんどできない状態にし、会社の得意先を奪うという形の競業行為を禁止するという趣旨において、その効力は肯定されるべきであるとされ

た例

③従業員の退職後の競業行為を差止めた仮処分決定が認可された事例

(6) 東京地判平成5・1・28 労判651号161頁【チェスコム秘書センター事件】  
(非契約事例)

- ①競業行為の差止請求が、訴えの利益がないとして却下された例
- ②出向労働者の出向先企業に対する在職中・退職後の競業禁止義務の存在が認められた例
- ③出向労働者は出向元企業と労働契約を締結して出向しているのであるから、出向先企業に対して労働給付義務に付随する義務として服従義務、誠実義務、競業禁止義務を負うとされた例
- ④労働契約終了後は、原則的には営業自由の観点から右の義務を負うものではないが、労働契約継続中に獲得した取り引きの相手方に関する知識を利用して、使用者が取り引き継続中のものに働きかけをして競業を行なうことは、労働契約上の債務不履行となるとされた例
- ⑤競業禁止義務違反について債務不履行による損害賠償請求が一部認容された例
- ⑥息子に右債務不履行を行うことを明示的にもしくは暗示的に命じたものと推認される父について、いわゆる第三者の債権侵害として不法行為責任を負うとされた例

(7) 東京地判平成6・9・29 判時1543号134頁【ケプナー・トリゴア事件】

- ①主として大手企業の経営管理者、技術者及び事務者のための能率向上に関する指導、講習会、展示会の開催及び意思決定の訓練を主たる業務とする会社の労働者が、退職するに当たり会社との間でなした競業禁止特約（退職後12か月間は、会社との雇用関係終了までに会社が教育、コンサルティングを担当若しくは勧誘した相手に対し、会社と競合して教育、コンサルティングないしその勧誘をしない旨の合意）は、その禁止期間、業務の範囲等に鑑み、公序良俗に反すると認めるべきほどに右労働者の営業活動を過度に制約するものとはいえないとされた例
- ②労働者が、退職するに当たり会社との間で締結した競業禁止特約は、退職手当の支払の条件とされ事実上強要されたものであるとは認められず、公序良俗に反しないとされた例
- ③教育、研修を業とする会社の従業員が、退職の際に締結した競業禁止特約に反して、右特約の禁止している教育、研修等を行った場合には、右従業員は債務不履行の責任を負うとされた例
- ④右従業員の競業禁止特約違反行為によって、それまでに教育、研修を受任し、将来においても継続して研修を依頼されることが十分期待できる顧客から研修を受任する機会を失った会社は、右受任によって得られたはずの利益相当額の損害を被ったものと解されるとされた例

(8) 東京地判平成14・8・30 労判838号32頁【ダイオーズサービシーズ事件】

- ①労働契約関係にある当事者において、労働契約終了後も一定の範囲で秘密保持義務を負担させる旨の合意は、その秘密の性質・範囲、価値、労働者の退職前の地位に照らし、合理性が認められるときは、公序良俗に反しないとされた例
- ②退職後の競業避止義務は、退職後の秘密保持義務が合理性があることを前提として、期間、区域、職種、使用者の利益および労働者の不利益の程度、労働者への代償の有無など、諸般の事情を総合して、合理的な制限の範囲にとどまっている限りは、公序良俗に反せず、無効ではないとされた例
- ③退職後の秘密保持義務および競業避止義務を定める誓約書の条項が公序違反に該当しないとされ、労働者が秘密保持義務および競業避止義務を負っているとした例
- ④労働者に秘密保持・競業避止義務違反の債務不履行違反があったとして、120万円の損害賠償の支払いが命じられた例

(9) **東京地決平成 16・9・22 労判 882 号 19 頁【トーレラザールコミュニケーションズ事件】**

- ①使用者と労働者の間に、労働者の退職後の競業につきこれを避止すべき義務を定める合意があったとしても、使用者の正当な利益の保護を目的とすること、労働者の退職前の地位、競業が禁止される業務、期間、地域の範囲、使用者による代償措置の有無等の諸事情を考慮して、その合意が合理性を欠き、労働者の職業選択の自由を不当に害するものであると判断される場合には、公序良俗に反するものとして無効なものになるとされた例
- ②競業避止の合意が、上記諸事情を考慮して、債務者が退職した日の翌日から2年間に限り、医薬品の周知・販促に向けられた5業務に関する競業行為を禁ずるものであると解する限りにおいて、その合理性を否定できず、債務者の職業選択の自由を不当に害するものとまで断ずることはできないから、公序良俗に反するものとは認められないとされた例
- ③債権者において、債務者の競業行為等によって営業上の利益が現に侵害されまた具体的に侵害されるおそれがあるとされた例
- ④債権者がなした、競業避止の合意に基づく債務者による自己の顧客への業務行為に対する差止めの申立てが認容された例

2 否定例

(1) **金沢地判昭和 43・3・27 判時 522 号 83 頁【中部機械製作所事件】**

- ①製品開発のため迎えられた技術部設計課長の契約関係が請負でなく雇傭とされた例
- ②一般に労働者が雇傭関係継続中、競業避止義務を負担していることは当然であるが、その間に習得した業務上の知識、経験、技術は労働者の人格的財産の一部をなすもので、これを退職後に各人がどのように生かし利用していくかは各人の自由に属し、特約もなしにこの自由を拘束することはできないと解するのが相当であるとされた例

③「被告は職務上知得した秘密、即ち原告会社製造機械の製法および研究課題その他これらに関する一切の資料を他に口外したり、これをもとにして乳機の製法を指導してはならない。」との約定は、被告が原告会社に設計技師として雇われ勤務中の期間当然に遵守すべき義務を注意的に述べたにとどまり、それを超えて被告の退職後も右趣旨の義務を課し競業他社への再就職を禁止する特約をしたものと迄は認め難いとされた例

(2) 東京地判昭和 47・11・1 労判 165 号 61 頁【久田製作所事件】(非契約事例)

①被告会社退職後の競業禁止ないし秘密保持の義務に関し、原被告間に特別の合意事情が存しないかぎり、原告が被告会社を退職して、自営たと雇用たとを問わず、右経験及び技能を活かして被告と同種の製造業務に従事することは、これによって被告のいわゆる製法上の秘密が漏れるからといって、毫も妨げられるものではないとされた例

②原告が右経験及び技能を活かして被告と同種の製造業務に従事する意図をもって原被告間の雇用関係を終了させるための意思表示をおこなうことは、右意図において被告のいわゆる製法上の秘密の漏れることが予測されるからといって妨げられるのでないのはもとより、もはやこれに対し就業規則上の懲戒規定をもって律すべき事項に属しないとわなければならないのであり、原告の被告に対する前記退職の申出が、かりに原告に右のような意図や予測があつておこなわれたとしても、これに対し懲戒解雇をもって臨む余地はありえない筋合であるとされた例

(3) 名古屋地判昭和 59・6・8 労判 447 号 71 頁【高蔵工業事件】(非契約事例)

①原告と被告との間に雇用契約終了後の競業禁止義務について何らかの特約があつたとの主張、立証はないから、原告が被告を退職後に、自営たと他に雇傭されるとを問わず、自己の知識、経験及び技能を生かして被告と同種の業務に従事することは、同原告の職業選択の自由(営業の自由)に属することであり、何ら制限されないものというべきであるとされた例

②原告と被告との間に退職後の秘密保持義務について何らかの特約があつたとの主張立証はないから、原告が被告を退職後に右知識、技能、経験を生かすことは何ら妨げられないとされた例

(4) 東京地判平成 5・8・25 判時 1497 号 86 頁【中央総合教育研究所事件】(非契約事例)

①退任・退職した者が、使用者に雇用されていた地位を利用して、その保有していた顧客、業務ノウハウ等を違法または不当な方法で奪取したものと評価すべきようなときでない限り、競業的な事業を開始し営業したとしても、直ちにそれが不法行為を構成するものとはいえないとされた例

②学習塾の講師 8 名が一斉に退職し、新しい学習塾を設立、元の学習塾の講師や生徒を引き抜く等の行為をしたとしても、これらの講師等の行為は、①に照らして、自由競争の範囲を明らかに逸脱した違法なものとはいえないとされた例

(5) 東京地判平成 6・11・25 判時 1524 号 62 頁【フリーラン事件】(非契約事例)

- ①バイク便会社の元従業員らが退職後新たなバイク便会社を設立して同種のバイク便業務を営んでいる場合でも、それには何らの法的規制もなく、業務は自由に遂行できるものであるから、社会通念上自由競争の範囲を逸脱する違法な行為ということとはできないとされた例
- ②雇傭契約終了後の競業避止義務は法令に制約の定めがある場合、及び当事者間に特約がなされた場合に合理的な範囲内でのみ認められるものであり、右の競業避止義務が認められない場合は、元従業員等が退職後に従前勤務していた会社と同種の業務に従事することは原則として自由であるけれども、元従業員等の競業行為が、雇傭者の保有する営業秘密について法の定める不正取得行為、不正開示行為に該当する場合はもとより、社会通念上自由競争の範囲を逸脱した違法な態様で雇傭者の顧客等を奪取したとみられるような場合、あるいは雇傭者に損害を加える目的で一斉に退職し会社の組織的活動等が機能し得なくなるようにした場合等も、不法行為を構成することがあると解すべきであるところ、本件において、被告らの行為は、いずれも社会通念上自由競争の範囲を逸脱する違法な行為であるということとはできないとされた例

(6) 東京地決平成 7・10・16 労判 690 号 75 頁【東京リーガルマインド事件】

- ①債権者 X の営む司法試験受験予備校において、専任講師を務め監査役の経験もあった債務者 Y1 及び代表取締役を務め監査役に就任していた債務者 Y2 に対する、退職後における競業避止義務を定める特約に基づいてなされた営業禁止仮処分命令の申立が却下された例
- ②債務者らが債権者の従業員（労働者）であるとされた例
- ③退職後の競業避止義務の約定は、実体法上労働契約終了後の競業避止義務を肯定しうる場合には、それが同義務の内容を具体化する場合で、競業行為禁止の内容が不当でない限りは有効であるが、競業避止義務を合意により創出する場合には、使用者が確保する利益に照らして、競業行為禁止の内容が必要最小限であり、かつ十分な代償措置を要するとされた例
- ④右約定に基づいて競業行為の差止めを請求するには、当該競業行為により使用者が営業上の利益を現に侵害され、又はその具体的なおそれがある場合であることが必要であるとともに、この実体的要件を許容しない特約は公序良俗に反して無効であるとされた例
- ⑤就業規則の変更によって、労働契約終了後の競業避止義務を新たに設ける場合にも、最高裁における就業規則の不利益変更法理の枠組みでその有効性が検討されるべきであるところ、労働者が職務遂行上知った使用者の秘密を労働契約終了後にも漏洩しないという信頼関係が労働契約関係に内在し、退職後に競業避止義務を課さなければ使用者の正当な利益が侵害される場合において、必要かつ相当な限度で競業避止義務を課す場合に限り、合理性を肯定することができる例

- ⑥右につき、本件従業員就業規則の退職後の競業避止義務条項は、従業員の職務内容が債権者の営業秘密にかかわる場合に限り同義務を課すものと解され、競業禁止期間も退職後 2 年という比較的短期であることから、代償措置の不存在を考慮しても、その内容は合理的であるといえるところ、右条項は Y1 には適用されるが、Y2 には適用されないとされた例
- ⑦本件役員就業規則は、債権者と役員間における明示・黙示の合意によって、役員の委任契約の内容を規律することになるところ、本件では黙示の合意がなされたといえるから、債権者と債務者らは本件役員就業規則における退職後の競業避止義務条項の内容を約定したといえるが、右約定は、Y1 に関しては公序良俗に反して無効であり、Y2 に関しては競業行為として禁止される職種や場所の点で問題があるとしても無効ではないとされた例
- ⑧Y1 と債権者会長たる訴外 A との間で、Y1、A 間の協議等を条件にした競業避止義務免除の合意があるから、債権者は、Y1 に対する退職後の競業行為の差止め請求権を有しないとされた例
- ⑨Y2 が秘密保持義務違反の行為を行い、又は行う具体的なおそれがあると認められないから、Y2 への競業行為の差止め請求は認められないとともに、Y2 が Y1 の競業行為に関与することを差し止めることによって、X の損害発生を回避できることを疎明しない限り、Y2 の競業行為を差し止める必要性は認められないとされた例

(7) 大阪地判平成 8・2・26 労判 699 号 84 頁【池本自動車商会事件】(非契約事例)

- ①会社の取締役及び従業員は、会社の間で退職後の競業を禁止する旨の合意があるなど特段の事情がない限り、退職後、同業他社に就職し、競業する内容の営業活動に従事したとしても、右行為が当然に不法行為に当たるものではないと解すべきであるとされた例
- ②原告に在籍した取締役、従業員が、退職後、同業他社に就職したり、原告と競業する営業活動に従事することを制限、禁止する旨の合意や、同旨の就業規則の定めがあったことは主張立証がないから、同業他社への就職及び原告と競業する営業活動に従事することは不法行為に当たらないとされた例

(8) 大阪地判平成 10・12・22 知的裁集 30 巻 4 号 1000 頁【日進ケミカル工業事件】

- ①退職後 5 年間は会社の営業の部類に属する事業を含む他企業への勤務又は自家営業を行わない旨の競業避止の約定につき、その対象が非常に広範であること、場所的限定がないこと、期間が長期に過ぎること、代償措置がないか又は不十分であることを考慮すると、営業秘密の開示、使用の禁止以上に競業避止を認める合理性に欠けるとして、公序良俗に反し無効であるとした例

(9) 大阪地判平成 12・6・19 労判 791 号 8 頁【キョウシステム事件】

- ①原告会社と同様に同じ元請会社から業務を請け負っている被告会社に移籍した2名の被告、被告会社およびその役員に対する、共謀、引き抜き等の不法行為を理由とする損害賠償請求が棄却された事例
- ②雇用契約上の特約による退職後の競業禁止義務については、それが職業選択の自由に重大な制約を課すものである以上、無制限に認められるべきではなく、その内容が必要最小限の範囲であり、義務を負担させるに足りうる事情が存するなど合理的なものでなければならぬとされた例
- ⑤雇用契約時の誓約書中の退職後6か月間の同一職場の同業他社への就職禁止規定につき、被告らの業務は単純作業であり原告会社独自のノウハウがなく、単に営業利益のために従業員の移動そのものを禁止することは、被告らの年収が高額でなく、退職金もなく、さらに代償措置も講じられていないことなども考慮すると、職業選択の自由を不当に制約するものとして、公序良俗に反して無効とされ、同規定に基づく元従業員に対する損害賠償請求が棄却された例

(10) 東京地判平成12・12・18 労判807号32頁【東京貨物社事件】

- ①従業員が退職後に競業業務に従事することは、従業員が会社との間で退職後の競業禁止義務に関して特別の合意をしていない限りは、何ら妨げられないとされた例
- ②従業員が退職後に従事する業務について準備のためにする在職中の諸活動は、就業規則に抵触する場合にその抵触する限度において就業規則に定める方法により処分等をされることがあるとされた例
- ③退職後、同業他社に就職または就業業務を営む会社を設立した原告らに、在職中、本件就業規則所定の懲戒解雇事由に該当する行為はなかったとして、原告らに対し、退職金不支給条項を定めた本件退職金規程の適用が否定された例
- ④原告1名の在職中の行為につき、懲戒解雇事由に該当し、かつ、長年の功労を無にするほどのものであるとして、退職金不支給条項が適用された例
- ⑤退職確認書に記載された労働契約終了後の競業禁止義務を定める特約につき、本件においては競業禁止義務に対する代償措置を全く執っていないとして、その合意は公序良俗に反して無効とされ、同確認書を根拠に退職金の支払いを拒むことはできないとされた例
- ⑥受領する退職金のほかには退職金等の未払分はないことを確認する清算条項を含む退職確認書は、原告らが本件退職金規程に基づいて計算した退職金金額を知って提出したわけではないとして、同確認書を根拠に退職金の支払いを拒むことはできないとされた例
- ⑦本件就業規則の競業禁止義務条項の新設につき、労働者の受ける不利益に対する代償措置の不存在を理由に同条項は無効であるとして、退職後に競業業務に従事した原告らの退職金請求が権利濫用として無効であるとはいえないとされた例
- ⑧被告に、原告1名を除く原告12名に対する未払退職金および年6分の割合による遅延損害金の支払いが命じられた例

- ⑨財産権に対する侵害行為により権利者が被った財産上の損害が填補された場合、権利者は他に特段の事情がない限り、財産上の損害賠償のほかに慰謝料の請求をなし得ないとし、本件では特段の事情が認められないとして、原告らの慰謝料請求が退けられた例

(11) 大阪地判平成 15・1・22 労判 846 号 39 頁【新日本科学事件】

- ①従業員の退職後の競業禁止義務を定める特約は、これによって守られるべき使用者の利益、これによって生じる従業員の不利益の内容、程度、代償措置の有無およびその内容などを総合考慮し、その制限が必要かつ合理的な範囲を超える場合は、公序良俗に反し無効であるとされた例
- ②原告が被告会社において従事した業務内容は、被告会社独自のノウハウといえるほどのものではなく、また、入社したばかりで当該業務のすべての知識やノウハウを知ることができる地位になかったこと、および原告が大学卒業以降 12 年近くの期間にわたって従事してきた業務であることに照らすと、被告会社と同業の他社への転職を制限するものであるとしても、原告の再就職を著しく妨げるものであるとされた例
- ③原告が受ける不利益は、競業禁止義務によって守ろうとする被告会社の利益よりも極めて大きく、在職中月額 4,000 円の秘密保持手当が支払われていただけで退職金その他の代償措置もとられていないことなどに鑑みると、競業禁止義務の期間が 1 年間にとどまるものであることを考慮しても、その制限は必要かつ合理的な範囲を超えるものであり、公序良俗に反して無効とされた例
- ④当該訴訟において、相手方が具体的に損害賠償の請求をせず、また請求する具体的な予定もないとしても、将来、当該訴訟の対象となっている損害賠償義務の存在を前提として、原告にはその履行を求められる可能性がある場合には、当該確認の訴えには利益があるとされた例

(12) 東京地判平成 15・10・27 労判 864 号 93 頁【消防試験協会・消火設備試験センター事件】

- ①退職直後の元従業員被告との間でなされた退職後 5 年間の競業禁止を制約した特約につき、原告会社が退職金請求に必要な書類等を交付する条件としてその作成提出を被告に強要したと同視できる状況が認められるとして、その法的効力が否定された例
- ②就業規則改訂による退職後 2 年間の競業禁止条項新設につき、改訂およびその内容を被告を含む従業員らに示して同意を得たことを認める証拠はなく、それが合理的なものと評価しうる事情の必要を肯定できる事実関係は認められないとされた例
- ③元従業員および同人設立の会社に対する特約ないし就業規則による競業禁止義務違反等を理由とする損害賠償請求が棄却された例

(13) 東京地判平成 17・2・23 労判 902 号 106 頁【アートネイチャー事件】

- ①原告元従業員らである被告らが、本件顧客名簿を不正に取得したり、被告

会社に開示したり、自ら使用するなどし、被告会社において、不正取得、不正開示があることを知りながら本件顧客名簿を使用したことを推認させる事実は認められず、また、被告ら所有のパソコンを業務に使用したことをもって、被告らが本件顧客名簿を不正に取得したことを推認することもできないとされた例

- ②競業避止義務の範囲につき、従業員の競業行為を制約する合理性を基礎づける必要最小限の内容の確定に当たっては、従業員が就業中に実施していた業務の内容、使用者が保有している技術上および営業上の情報の性質、使用者の従業員に対する処遇や代償等の程度等、諸般の事情を総合して判断すべきであり、上記の観点に照らすならば、従業員が、使用者の保有している技術または営業上の情報等を用いることによって実施される業務が競業避止義務の対象とされると解すべきであり、従業員が就業中に得た、ごく一般的な業務に関する知識・経験・技能を用いることによって実施される業務は、競業避止義務の対象とはならないというべきであるとされた例
- ③被告らは誓約書に基づく競業避止義務を負うというべきところ、被告らの被告会社における業務は原告が保有する特有の技術上または営業上の情報を利用したものと認められず、本件誓約書により負担する競業避止義務に含まれないと解するのが相当とされた例
- ④被告会社および被告らに対する顧客名簿使用による競業行為を理由とする損害賠償請求、使用差止請求が棄却された例

(14) 大阪地決平成 17・10・27 労判 908 号 106 頁【A 特許事務所事件】

- ①特許事務所経営の債権者が、本件事務所を退職した債務者らに対し、退職後 2 年間の競合特許事務所等での就業禁止を求めた件につき、本件就職禁止条項にいう、本件事務所の顧客にとって競合関係を構成する特許事務所等とは、債権者の依頼者が債権者に依頼している同一分野において、その当業者から依頼を受けている結果、債権者の依頼者が依頼したとすればコンフリクトを生じ、弁理士法 31 条によりその依頼を受けることができない特許事務所等をいうと限定的に解釈するのが相当であるとされた例
- ②本件事務所の従業員が同事務所の顧客と当業者の関係にある企業等の知的財産部等に就職することが典型的に最も秘密漏洩の危険が高い行為であるから、本件就職禁止条項においても、まず第一にその関係にある企業等の知的財産部における就労等を禁止してしかるべきであるが、本件誓約書においては、当該部門における就労を何ら禁止しておらず、その場合の秘密漏洩防止のためには守秘義務条項を設けているにとどまるのであるから、本件就職禁止条項が、債権者が主張する目的達成のために最も合理的で必要最小限の規制であるかについては疑問が残るとされた例
- ③本件就職禁止条項は、一方当事者である債務者らのみに対し、競合する特許事務所等への就職を禁止する義務を負わせるのみならず、同義務を履行するために、まず当該条項の意味内容を正確に把握したうえで、本件事務所の全顧客の依頼案件を把握するとともに、同一分野について、再就職し

ようとしている特許事務所等が当業者から依頼を受けているか否かを調査するといった義務を事実上負担させるものであって、同人らの職業選択の自由を大きく制約するから、債権者は、信義則上、債務者らに対し、本件就職禁止条項の意味内容を明確に説明するとともに、債務者らが同条項を容易に履行できるように必要な情報を提供する義務があるとされた例

- ④債務者らは補助業務に従事していたにすぎず、本件事務所を退職後、早急に再就職が求められている状況において、本件就職禁止条項により、事実上、従前の経歴が活かせる特許事務所等への再就職を断念させることにもなりかねないほど、大きな制約を与えるというべきで、にもかかわらず上記制約に対する代償措置が何ら採られていないなどの点を総合考慮すれば、本件就職禁止条項は、債務者らの職業選択の自由を不当に制約するものであって、公序良俗に反し無効であるとして、就業禁止仮処分命令申立が却下された例

(15) 大阪高決平成 18・10・5 労判 927 号 23 頁【A 特許事務所事件】

- ①本件就職禁止条項は、雇用契約の締結時に、使用者の要求に基づいて労働者が職業選択の自由を制限されることを承諾するものであるから、本件誓約書の成立の真正が認められるからといって、そのことだけで、直ちに記載されている文言どおりに、職業選択の自由を制限する合意が成立したと認められるかについては、慎重に検討する必要がある、①労働者の職業選択の自由を制限することによって守られる利益の保護のために、本件就職禁止条項が提案されたか否か、②相手方らが、本件就職禁止条項が記載された本件誓約書を作成した経緯について検討したうえで、本件就職禁止条項の合意が成立したといえるかどうかを判断しなければならないとされた例。
- ②本件就職禁止条項は、労働者の職業選択の自由を制限する内容の条項であるけれども、抗告人及び相手方らの双方において、本件誓約書は、従業員として就労するについての留意事項について注意を喚起する趣旨の文書であり、同条項はその一例であると理解し、認識していたものとみるのが実態に即しており、本件就職禁止条項が、その文言どおり、相手方らの職業選択の自由を制限する内容の約束として、当事者間で合意されたものと認めるには、疑問があるとされた例
- ③本件就職禁止条項が記載された誓約書に基づいて、相手方らが誓約したことは認められるので、再就職先を制限すること自体についての誓約（合意）が成立したと解する余地はあるが、①誓約の態様が、注意喚起の趣旨でされたものとみられること、②再就職禁止の範囲が文言上特定されておらず、結局は範囲を明確に画することができないこと、③相手方らの担当職務は、本件事務所の業務の一部であること、④再就職先の制限をしなければ本件事務所の顧客の技術秘密が漏洩する可能性が高いとも認められないことなどを総合すると、本件就職禁止条項に労働者の職業選択の自由に優先する効力を認めるのは相当ではなく、同条項は公序良俗に違反して無効であるとされた例

- ④退職従業員らに対する就職禁止仮処分命令申立につき、被保全権利である本件就職禁止条項の合意が成立したことの疎明がなく、また、仮に、その合意が成立していたとしても、これによって相手方らの再就職先を制限することは、公序良俗に違反して無効であるから、被保全権利の疎明がないとして、特許事務所経営者による抗告が棄却された例

## 9. 調査研究のまとめと今後の課題

### 9.1. 調査研究まとめ

調査研究のまとめとして、第5章以降の内容を、人事マネジメントのプロセスに沿って、再度整理を行う。

HRM 要素 (時間軸)	人事マネジメント内容	情報流出防止等の取り組みとの関係
採用		● 秘密保持契約 競業避止契約締結
配属・異動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 複線人事制度の活用 ただし専門職の役割を明確にし、ステイタスを上げる。コース変更を可能にする</li> <li>● プロジェクト・マネージャ職の設置</li> <li>● 情報が集中するミドルマネージャをコア人材とみなして処遇</li> <li>● コア人材であることを伝えるのも、本人のモチベーションアップ、上司の理解を得やすい場合がある</li> <li>● スキルインベントリーを基準にした客観的な評価に基づく人員配置</li> <li>● (特にコア人材に関して)技術者本人の配置希望をくみ上げる仕組みの検討</li> <li>● 提案制度、アングラ研究制度</li> <li>● ミドルマネージャのマネジメント業務を軽減、あるいはマネジメントツールを提供し支援</li> </ul>	● プロジェクト参画時に秘密保持契約
能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● まずには業務に必要なスキル・知識の取得を</li> <li>● 業種により、必要に応じて、ローテーション制度、社内公募制度、キャリア開発プログラムを導入</li> <li>● コーチング、メンタリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報漏洩防止ポリシーの研修</li> <li>● ガイドブック、勉強会、e-ラーニングなどで繰り返し強調・確認</li> </ul>
労働環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 裁量労働、フレックスタイム制、有給休暇取得促進など、おもに時間面での柔軟性をもうける</li> <li>● 任意参加の交流の場などを設ける。</li> <li>● 社員満足度調査の実施で社員意識をモニター</li> <li>● メンタルヘルス、セクハラ・パワハラなどへの対応と予防</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コア人材に対しては、個別のレコグニションを与える</li> </ul>	
人事考課	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質保証、試験などの間接業務が損をしないような評価制度</li> <li>● 技術評価には専門家やピアレビューの活用も</li> <li>● 足の長い研究にはマイルストーン評価を行う。戦略的必要性も見極める。</li> <li>● フィードバック面接を実施し納得感の向上を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● MBO 等の評価項目の一つとしてコンプライアンスを採用</li> <li>● 面接等の場でコンプライアンスについて強調・確認。コンプライアンス・プログラム改善のための意見も吸い上げる</li> </ul>
賃金	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同業他社比、同職種比で見劣りしない賃金水準</li> <li>● とくに優秀なフェロー等のリテンションのためには、国際水準を意識、一方で、会社業績連動型賃金、ストックオプション等の活用も</li> <li>● 報奨金等よりも、できる限り安定的処遇を</li> <li>● 評価と賃金のマッチングが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発明報酬制度</li> <li>● その他技術者対象の報奨金制度</li> </ul>
昇進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スキルインベントリーを基準にした客観的な評価に基づく昇進</li> <li>● 管理職昇進には適性を見極めて</li> <li>● トップクラスの技術者にはフェロー等のポジションで処遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 秘密保持契約は締結</li> </ul>
退職	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競業禁止に対して加算退職金没収など</li> <li>● OB会による管理</li> <li>● 優秀な技術者は再雇用、コンサルティング契約、子会社籍など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競業禁止契約</li> <li>● 秘密保持契約</li> </ul>

## 9.2. 今後の課題

### (1) 職務給制度への移行

委員会議論の中で、秘密保持のためには、社員個々の役割と職責を明確化し、給与を連動させる、職務給的な人事制度の導入を推す声が聞かれた。外資系ではスタンダードな人事制度であり、我が国でも大企業を中心に導入が進んでいる。

たしかにこのような仕組みであれば、仕事ごとに技術や情報が見える化し、管理することが可能となるであろう。

ただ現実問題としては、特に社員の兼務が常態となっているような中小企業において、

職務給をメインに据えて人事制度を構築している会社は多くない。あまりに個々人の職責を明らかにすると、個人の創意工夫やチームワークを生かしてきた日本企業の良さがそがれてしまう可能性もある。

また、職務給をメインに採用している米国では、「この仕事にはこの給与」という市場相場が形成されており、このことは転職の障壁を低くし、流動性を促進するので、情報漏洩防止の観点からは裏腹な実態となっている。

職務給的な考え方の良さをバランスよく活用しつつも、人事制度の組み立てに関わる議論の際には、組織風土や人のモチベーション、経営戦略などを幅広く検討することが望ましい。

## (2) ストック人材、フロー人材

終身雇用型の雇用で守られている社員をストック社員、転職で渡り歩くような社員をフロー社員と呼び、ストック社員は安定面・保障面で守られていることを本来もっと自覚すべきであるとの議論もあった。そのことをよく自覚すれば、報酬に目がくらんで情報漏洩行為を行うことなどできないはずであるとの議論であった。

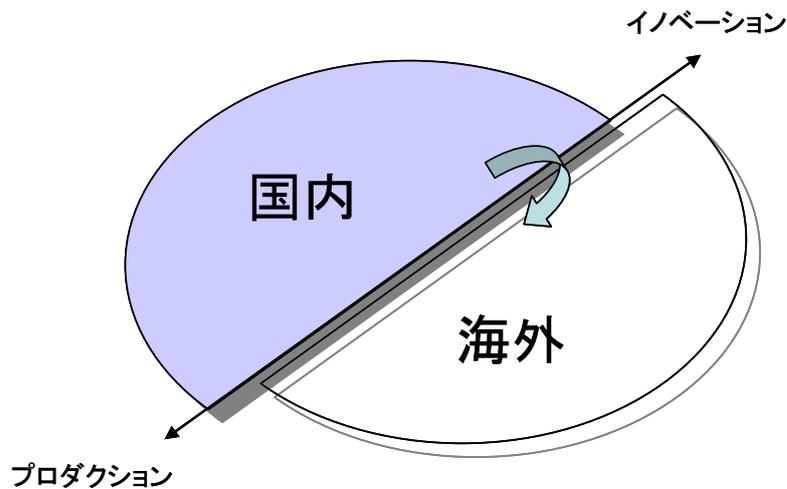
また、諸外国と比較すると日本のエンジニアは甘い、という議論もあった。欧州の大手企業の基礎研究所に生き残る研究者は、厳しい選抜を経ているという。

## (3) スペシフィックナレッジの問題

「アートネイチャー事件」のように、一般的な知識と、その企業独自のノウハウとをよく仕分けして管理すべきであるとの議論があった。その際、つい秘密保持対象の独自ノウハウに触れてしまったが故に転職の自由などを奪われることは不公平にあたるのではないか、という問題提起もあった。この意見には、「そのようなノウハウに触れるくらいの仕事に配置されることがモチベーションになるのではないか」との反論も聞かれた。

「不公平」論は代償で解決すべきであるとの議論になったが、そうなると技術や漏洩リスクを金額に換算する必要が生じてしまい、そのような算定方法はいまだ存在しないとの議論に続き、検討課題が残った。

## (4) オープン・イノベーションとの関係



委員会での議論で、グローバル企業にとっては、人を通じた海外における情報流出・海外拠点での情報管理などに関する議論も併せて行うべきである、との意見があった。イノベーションはオープンな姿勢でダイナミックに、プロダクションは囲い込みで行う、といったように、研究開発ステージに応じた情報流出防止もあるべきである、との意見も聞かれた。

ある企業で死蔵している同じ技術であっても、他の企業にとっては活用価値が大いにある場合がある、あるいは、企業の視点と、社会全体の視点では、価値観が違う場合もある、との指摘もあった。本研究会の実務的なスコープとしては、「個々の企業が、その重要情報を守る」という観点に絞って議論とせざるを得なかったため、この点に関しては今後の課題となった。

##### (5) カーブアウトの可能性

カーブアウトとは、経営陣の了解を持って、技術や事業を社外に設立するベンチャー企業に切り出していく手法で、親会社が出資をしたり、投資ファンドから資金を得て設立される。

社内で非主流派となり、十分に生かすことができなくなった技術とエンジニアが、一国一城の主として、新しい環境で再チャレンジすることができる手法である。また、シニア研究者が退職に当たって、技術をもらい受けて「のれん分け」のように起業するパターンもある。研究者の処遇は、出向扱いであることが多く、親会社との関係から、情報漏洩の懸念も少ない。

このような起業機会が、海外への技術流出防止に役立つ可能性がある。ただし、よりいっそうの普及のためには、技術へのニーズを機転とするインフラの整備も求められている。また、カーブアウト企業の経営を支援するメンター(経営面、営業面、技術面)の必要性も

ある。退職者等がメンターとして支援側に回る、という活躍の場も想定できる。

#### (6) 失敗談の普及

技術者が退職後、中国・韓国など海外企業に高給で採用され、技術情報を吸収されてしまうケースが見られる。このような場合、連日のように厳しい聞き取りに応じさせられたり、最終的には2,3年で雇用を打ち切られるなどの、悲惨な結末に終わるケースも多い。

このような失敗談を収集し、社員教育に活用することが有効なのではないか、との意見も聞かれた。

(別紙1) 委嘱委員一覧

齋藤 憲道 (委員長)

松下電器産業(株) 法務本部 理事

高橋 利明

日産自動車(株) R&Dエンジニアリング・マネジメント本部 R&D人事部 部長

上野 徹

旭硝子(株) 知的財産センター長

高橋 毅

TDK(株) テクノロジーグループ 技術企画グループリーダー 兼 デバイス開発センター長

南 美隆

IBMビジネスコンサルティングサービス(株) HCMシニア・マネージング・コンサルタント

石寄 信憲

石寄信憲法律事務所 代表弁護士

今野 浩一郎

学習院大学経済学部 教授

島田 陽一

早稲田大学大学院 法務研究科 教授

(敬称略、順不同、肩書きは委嘱時点のものです)

資料編1

[TABLE001]

SEX	性別 単一回答		
		N	%
1	男性	576	93.2
2	女性	42	6.8
	全体	618	100.0

[TABLE002]

AGE	年齢(才) 自由記述								
		全体	無回答	統計量母数	合計	平均	標準偏差	最小値	最大値
1	年齢(才)	618	0	618	24228.00	39.20	8.61	23.00	63.00

[TABLE003]

AGEID	年齢 単一回答		
		N	%
1	12才未満	0	0.0
2	12才～19才	0	0.0
3	20才～24才	6	1.0
4	25才～29才	83	13.4
5	30才～34才	118	19.1
6	35才～39才	115	18.6
7	40才～44才	126	20.4
8	45才～49才	91	14.7
9	50才～54才	48	7.8
10	55才～59才	28	4.5
11	60才以上	3	0.5
	全体	618	100.0

[TABLE004]

PREFECTURE	都道府県 単一回答		
		N	%
1	北海道	10	1.6
2	青森県	1	0.2
3	岩手県	4	0.6
4	宮城県	2	0.3
5	秋田県	2	0.3
6	山形県	3	0.5
7	福島県	5	0.8
8	茨城県	20	3.2
9	栃木県	15	2.4
10	群馬県	12	1.9
11	埼玉県	51	8.3
12	千葉県	33	5.3
13	東京都	118	19.1
14	神奈川県	117	18.9
15	新潟県	1	0.2
16	富山県	2	0.3
17	石川県	3	0.5
18	福井県	2	0.3
19	山梨県	3	0.5
20	長野県	10	1.6
21	岐阜県	5	0.8
22	静岡県	20	3.2
23	愛知県	44	7.1
24	三重県	10	1.6
25	滋賀県	7	1.1
26	京都府	12	1.9
27	大阪府	39	6.3
28	兵庫県	26	4.2
29	奈良県	6	1.0
30	和歌山県	3	0.5
31	鳥取県	0	0.0
32	島根県	1	0.2
33	岡山県	4	0.6
34	広島県	3	0.5
35	山口県	4	0.6
36	徳島県	3	0.5
37	香川県	0	0.0
38	愛媛県	2	0.3
39	高知県	0	0.0
40	福岡県	7	1.1
41	佐賀県	1	0.2
42	長崎県	3	0.5
43	熊本県	1	0.2
44	大分県	2	0.3
45	宮崎県	1	0.2
46	鹿児島県	0	0.0
47	沖縄県	0	0.0
	全体	618	100.0

[TABLE005]

AREA	地域 単一回答		
		N	%
1	北海道	10	1.6
2	東北地方	17	2.8
3	関東地方	366	59.2
4	中部地方	100	16.2
5	近畿地方	93	15.0
6	中国地方	12	1.9
7	四国地方	5	0.8
8	九州地方	15	2.4
	全体	618	100.0

[TABLE006]

JOB	職業 単一回答		
		N	%
1	公務員	0	0.0
2	経営者・役員	0	0.0
3	会社員(事務系)	0	0.0
4	会社員(技術系)	618	100.0
5	会社員(その他)	0	0.0
6	自営業	0	0.0
7	自由業	0	0.0
8	専業主婦	0	0.0
9	パート・アルバイト	0	0.0
10	学生	0	0.0
11	その他	0	0.0
	全体	618	100.0

[TABLE007]

CELL	割付セル 単一回答		
		N	%
1	グループ1 社員9999人以下 管理職	102	16.5
2	グループ1 社員9999人以下 非管理職	206	33.3
3	グループ1 社員10000人以上 管理職	31	5.0
4	グループ1 社員10000人以上 非管理職	47	7.6
5	グループ2 社員9999人以下 管理職	51	8.3
6	グループ2 社員9999人以下 非管理職	103	16.7
7	グループ2 社員10000人以上 管理職	31	5.0
8	グループ2 社員10000人以上 非管理職	47	7.6
	全体	618	100.0

[TABLE008]

Q1	あなたの会社に関して、下記のそれぞれの項目について、あなたの感じ方に最も近いものをお選びください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
1	研究開発活動は、企業全体の方針や戦略に沿った形で行われている	618 100.0	144 23.3	283 45.8	111 18.0	28 4.5	10 1.6	42 6.8
2	企業全体の方針や戦略は、研究開発の立場からみて納得のできるものである	618 100.0	54 8.7	217 35.1	213 34.5	67 10.8	22 3.6	45 7.3
3	研究開発部門の方針や戦略との関係で、自分が担うべき役割や責任は明らかになっている	618 100.0	85 13.8	249 40.3	169 27.3	49 7.9	20 3.2	46 7.4
4	研究開発業務遂行上、他部門とうまく協力して仕事を進めることができる	618 100.0	67 10.8	243 39.3	173 28.0	74 12.0	18 2.9	43 7.0
5	人事評価制度は、自分の業務内容によく適合していて、納得のいくものである	618 100.0	18 2.9	125 20.2	207 33.5	150 24.3	104 16.8	14 2.3
6	人事評価制度は、評価基準が明確・結果の説明が十分など、公正な方法で運用されている	618 100.0	21 3.4	127 20.6	206 33.3	143 23.1	104 16.8	17 2.8
7	人事評価を高めるように努力すると、プロフェッショナルとしての自分の将来のキャリアアップにもつながる	618 100.0	46 7.4	177 28.6	220 35.6	99 16.0	57 9.2	19 3.1
8	業務上必要な知識や情報にタイムリーにアクセスできるよう、情報システムやマニュアルがあったり、経理や人事などの支援業務担当者がいたりする	618 100.0	62 10.0	204 33.0	171 27.7	114 18.4	49 7.9	18 2.9
9	業務上気がついたことや顧客の声を、上司や本社管理部門に上申するための仕組みがある	618 100.0	61 9.9	214 34.6	174 28.2	102 16.5	45 7.3	22 3.6
10	研究予算、機材や資材、研究スタッフは、業務に支障をきたさないよう、適切に供給されている	618 100.0	36 5.8	169 27.3	198 32.0	117 18.9	56 9.1	42 6.8
11	研究予算、機材や資材、研究スタッフを獲得するための手続きは、公平で適正に運用されている	618 100.0	27 4.4	166 26.9	236 38.2	98 15.9	37 6.0	54 8.7
12	能力開発(研修)は、自分の研究開発業務の内容に適したものである	618 100.0	32 5.2	204 33.0	219 35.4	100 16.2	37 6.0	26 4.2
13	職場での人間関係はうまくいっている	618 100.0	76 12.3	294 47.6	148 23.9	64 10.4	25 4.0	11 1.8
14	総合的にみて今の職場に満足している	618 100.0	56 9.1	245 39.6	181 29.3	74 12.0	51 8.3	11 1.8

[TABLE009]

Q2	あなたの会社に関して、下記のそれぞれの項目についてあなたの感じ方に最も近いものをお選びください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6
			同意する	どちらかといえば同意する	どちらともいえない	どちらかといえば反対する	反対する	わからない
1	会社における技術情報漏洩防止策は、十分に浸透し、実践されている	618 100.0	102 16.5	275 44.5	124 20.1	79 12.8	24 3.9	14 2.3
2	会社の技術情報漏洩防止策の内容は、納得のいくものである	618 100.0	88 14.2	236 38.2	153 24.8	89 14.4	35 5.7	17 2.8
3	会社の技術情報漏洩防止策にもとづいて、自分が行うべきことや自分の責任をよく理解している	618 100.0	132 21.4	305 49.4	110 17.8	44 7.1	11 1.8	16 2.6
4	会社の技術情報漏洩防止策が、あなたの業務の妨げにならないように、会社は配慮してくれている	618 100.0	56 9.1	208 33.7	196 31.7	108 17.5	34 5.5	16 2.6
5	なにが漏洩防止すべき技術情報であるのかを理解している	618 100.0	175 28.3	283 45.8	100 16.2	33 5.3	9 1.5	18 2.9
6	情報漏洩防止策に従って行動することは、自分の人事評価を上げることに役立つ	618 100.0	42 6.8	145 23.5	265 42.9	99 16.0	48 7.8	19 3.1
7	会社の技術情報漏洩防止策について、学ぶ機会が設けられている	618 100.0	118 19.1	251 40.6	123 19.9	81 13.1	31 5.0	14 2.3
8	会社の技術情報漏洩防止策について、いつでも最新の情報やルールを参照することができる	618 100.0	122 19.7	217 35.1	152 24.6	83 13.4	27 4.4	17 2.8
9	情報漏洩防止策について、不都合な点や改善提案を上申するための仕組みがある	618 100.0	68 11.0	190 30.7	186 30.1	100 16.2	51 8.3	23 3.7
10	情報漏洩防止の活動を行うために、会社はあなたに、研修やITサポートといった予算を付けてくれている	618 100.0	70 11.3	194 31.4	185 29.9	105 17.0	46 7.4	18 2.9
11	情報漏洩防止の活動を行う際に生じる質問や疑問を、担当者や管理者に気軽に質問することができる	618 100.0	90 14.6	224 36.2	164 26.5	96 15.5	28 4.5	16 2.6
12	会社では、技術情報の漏洩防止の重要性を理解し、積極的に活動しようという雰囲気がある	618 100.0	146 23.6	214 34.6	157 25.4	63 10.2	21 3.4	17 2.8
13	総合的にみて、自分は会社の技術情報漏洩防止策に十分に従って行動している	618 100.0	134 21.7	280 45.3	139 22.5	37 6.0	13 2.1	15 2.4
14	悪気なく自分の不注意で技術情報を流出させてしまうようなことは、私には起こらない	618 100.0	111 18.0	223 36.1	211 34.1	40 6.5	14 2.3	19 3.1

[TABLE010]

Q3	あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【処遇】(給与・賞与)に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。 複数回答		
		N	%
1	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	316	51.1
2	給与・賞与など処遇が安定していること	313	50.6
3	成果主義の処遇があること	103	16.7
4	適切な職務発明報酬があること	72	11.7
5	その他の成功報酬があること	27	4.4
6	仕事への評価と報酬が適正にマッチしていること	268	43.4
7	その他(処遇)	4	0.6
	全体	618	100.0

[TABLE011]

Q4	あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【労働環境】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。 複数回答		
		N	%
1	裁量労働・フレックスタイム、変形労働時間制度などが導入されていること	359	58.1
2	在宅勤務制度が導入されていること	51	8.3
3	有給休暇が自由に取得できること	378	61.2
4	育児・介護関連で、休暇や労働時間調整などの制度が充実していること	79	12.8
5	オフィスが新しい、デスクが広いなど、環境がよいこと	111	18.0
6	繁華街に近い、駅から近いなど、都市生活の便利がよいこと	48	7.8
7	環境が良く、研究などに没頭できる郊外型の施設であること	93	15.0
8	その他(労働環境)	7	1.1
	全体	618	100.0

[TABLE012]

Q5	あなたが研究開発職・技術者として、勤務先でのご自身の【キャリア開発】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。 複数回答		
		N	%
1	ローテーション、社内公募、自己申告制度、キャリアカウンセリングなど、キャリア開発に関するプログラムがあること	256	41.4
2	目標にすべき先輩研究者・技術者・上司が存在していること	284	46.0
3	専門職制度などが利用でき、技術者であり続けることができること	270	43.7
4	管理者・経営者に昇進できること	107	17.3
5	会社内にこだわらず、学会など社外のコミュニティに属し、評価を上げていくこと	89	14.4
6	国内で研究活動が続けられること	43	7.0
7	海外で研究活動を行えること	24	3.9
8	その他(キャリア開発)	3	0.5
	全体	618	100.0

[TABLE013]

Q6	あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【仕事内容】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。 複数回答		
		N	%
1	自分の希望にあった内容の研究等ができること	338	54.7
2	レベルの高い研究等ができること	165	26.7
3	新しい分野もしくは複合領域の研究等ができること	204	33.0
4	社内で主流の研究等ができること	71	11.5
5	長期的かつ安定的な分野の研究等ができること	130	21.0
6	自分のペースを大切に研究等が出来ること	194	31.4
7	その他(仕事内容)	4	0.6
	全体	618	100.0

[TABLE014]

Q7	あなたが研究開発職・技術者として、【会社】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。 複数回答		
		N	%
1	会社が安定していること	445	72.0
2	会社が有名で評判がいいこと	57	9.2
3	会社の市場シェアが高いこと	78	12.6
4	会社の方針に納得ができること	313	50.6
5	研究開発に十分な予算がさかれること	193	31.2
6	その他(会社)	4	0.6
	全体	618	100.0

[TABLE015]

Q8	あなたが研究開発職・技術者として、勤務先の【能力開発】に関して、重視することは何ですか。 あてはまるものを最大2つまでお選びください。 複数回答		
		N	%
1	業務に必要な能力開発の機会があること	430	69.6
2	最先端の技術を学ぶ能力開発の機会があること	341	55.2
3	他分野の技術を学ぶ能力開発の機会があること	157	25.4
4	海外留学の機会があること	35	5.7
5	レベルの高い研究者・技術者が集まっていること	128	20.7
6	その他(能力開発)	0	0.0
	全体	618	100.0

[TABLE016]

Q9	あなたが研究開発職・技術者として、Q3～Q8でお選びの下記項目の中で、最も重視することは何ですか。 単一回答		
		N	%
1	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	94	15.2
2	給与・賞与など処遇が安定していること	92	14.9
3	成果主義の処遇があること	14	2.3
4	適切な職務発明報酬があること	6	1.0
5	その他の成功報酬があること	3	0.5
6	仕事への評価と報酬が適正にマッチしていること	64	10.4
7	その他(処遇)	0	0.0
8	裁量労働・フレックスタイム、変形労働時間制度などが導入されていること	7	1.1
9	在宅勤務制度が導入されていること	3	0.5
10	有給休暇が自由に取得できること	17	2.8
11	育児・介護関連で、休暇や労働時間調整などの制度が充実していること	5	0.8
12	オフィスが新しい、デスクが広いなど、環境がよいこと	1	0.2
13	繁華街に近い、駅から近いなど、都市生活の便利がよいこと	1	0.2
14	環境が良く、研究などに没頭できる郊外型の施設であること	1	0.2
15	その他(労働環境)	0	0.0
16	ローテーション、社内公募、自己申告制度、キャリアカウンセリングなど、キャリア開発に関するプログラムがあること	9	1.5
17	目標にすべき先輩研究者・技術者・上司が存在していること	21	3.4
18	専門職制度などが利用でき、技術者であり続けることができること	21	3.4
19	管理者・経営者に昇進できること	2	0.3
20	会社内にこだわらず、学会など社外のコミュニティに属し、評価を上げていくこと	3	0.5
21	国内で研究活動が続けられること	1	0.2
22	海外で研究活動を行えること	1	0.2
23	その他(キャリア開発)	0	0.0
24	自分の希望にあった内容の研究等ができること	55	8.9
25	レベルの高い研究等ができること	12	1.9
26	新しい分野もしくは複合領域の研究等ができること	12	1.9
27	社内で主流の研究等ができること	0	0.0
28	長期的かつ安定的な分野の研究等ができること	12	1.9
29	自分のペースを大切に研究等ができること	22	3.6
30	その他(仕事内容)	2	0.3
31	会社が安定していること	41	6.6
32	会社が有名で評判がいいこと	2	0.3
33	会社の市場シェアが高いこと	1	0.2
34	会社の方針に納得ができること	17	2.8
35	研究開発に十分な予算がさかれること	10	1.6
36	その他(会社)	0	0.0
37	業務に必要な能力開発の機会があること	25	4.0
38	最先端の技術を学ぶ能力開発の機会があること	20	3.2
39	他分野の技術を学ぶ能力開発の機会があること	5	0.8
40	海外留学の機会があること	5	0.8
41	レベルの高い研究者・技術者が集まっていること	11	1.8
42	その他(能力開発)	0	0.0
	全体	618	100.0

[TABLE017]

Q10	今後、研究開発職・技術者としてキャリアを積んでいく上で、あなた自身の考え方に最も近いものをお選びください。(ひとつだけ) 単一回答		
		N	%
1	自律・自由を求める	122	19.7
2	組織の中で身分や生活の安定を求める	159	25.7
3	職能的・技術的能力を最重視し、常に専門家としての立場で考える	239	38.7
4	組織の序列を上り、管理者・経営者を目指す	39	6.3
5	独自の新しいものを生み出そうとする	59	9.5
	全体	618	100.0

[TABLE018]

Q11	あなたの転職回数は何回ですか。転職経験がない場合は、0回をお選びください。 単一回答		
		N	%
1	0回	472	76.4
2	1回	84	13.6
3	2回	37	6.0
4	3回	15	2.4
5	4回以上	10	1.6
	全体	618	100.0

[TABLE019]

Q12	転職のきっかけは何でしたか。転職の経験が複数ある場合は、最新の転職について最もあてはまるものをお答えください。 単一回答		
		N	%
1	ヘッドハンターに誘いを受けた	15	10.3
2	友人・知人・元上司や元同僚の誘いを受けた	28	19.2
3	国内企業から誘いを受けた	11	7.5
4	海外企業から誘いを受けた	1	0.7
5	誘いを受けたのではないが、前勤務先への不満が強く、自らの意志で転職を決意した	63	43.2
6	誘いを受けたのではないが、新勤務先の魅力が大きく、自らの意志で転職を決意した	23	15.8
7	その他	5	3.4
	全体	146	100.0

[TABLE020]

Q13	前勤務先に感じていた不満感は、具体的にはどのような内容でしたか。 次の項目から、前勤務先に欠けていると感じていた主な理由を最大3つまでお答えください。 複数回答		
		N	%
1	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	24	38.1
2	給与・賞与など処遇が安定していること	9	14.3
3	成果主義の処遇があること	1	1.6
4	適切な職務発明報酬があること	0	0.0
5	その他の成功報酬があること	1	1.6
6	仕事への評価と報酬が適正にマッチしていること	12	19.0
7	裁量労働・フレックスタイム、変形労働時間制度などが導入されていること	5	7.9
8	在宅勤務制度が導入されていること	1	1.6
9	有給休暇が自由に取得できること	4	6.3
10	育児・介護関連で、休暇や労働時間調整などの制度が充実していること	1	1.6
11	オフィスが新しい、デスクが広いなど、環境がよいこと	0	0.0
12	繁華街に近い、駅から近いなど、都市生活の便利がよいこと	2	3.2
13	環境が良く、研究などに没頭できる郊外型の施設であること	2	3.2
14	ローテーション、社内公募、自己申告制度、キャリアカウンセリングなど、キャリア開発に関するプログラムがあること	8	12.7
15	目標にすべき先輩研究者・技術者・上司が存在していること	8	12.7
16	専門職制度などが利用でき、技術者であり続けることができること	3	4.8
17	管理者・経営者に昇進できること	0	0.0
18	会社内にこだわらず、学会など社外のコミュニティに属し、評価を上げていくこと	0	0.0
19	国内で研究活動が続けられること	1	1.6
20	海外で研究活動を行えること	0	0.0
21	自分の希望にあった内容の研究等ができること	19	30.2
22	レベルの高い研究等ができること	4	6.3
23	新しい分野もしくは複合領域の研究等ができること	2	3.2
24	社内で主流の研究等ができること	1	1.6
25	長期的かつ安定的な分野の研究等ができること	3	4.8
26	自分のペースを大切に研究等ができること	3	4.8
27	会社が安定していること	15	23.8
28	会社が有名で評判がいいこと	1	1.6
29	会社の市場シェアが高いこと	0	0.0
30	会社の方針に納得ができること	7	11.1
31	研究開発に十分な予算がさかれること	0	0.0
32	業務に必要な能力開発の機会があること	6	9.5
33	最先端の技術を学ぶ能力開発の機会があること	3	4.8
34	他分野の技術を学ぶ能力開発の機会があること	1	1.6
35	海外留学の機会があること	0	0.0
36	レベルの高い研究者・技術者が集まっていること	4	6.3
37	その他	3	4.8
	全体	63	100.0

[TABLE021]

Q14	実際に転職先の企業を決めた理由は何ですか。次の項目から主な理由を最大3つまでお選びください。 複数回答		
		N	%
1	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	55	37.7
2	給与・賞与など処遇が安定していること	46	31.5
3	成果主義の処遇があること	6	4.1
4	適切な職務説明報酬があること	1	0.7
5	その他の成功報酬があること	2	1.4
6	仕事への評価と報酬が適正にマッチしていること	10	6.8
7	裁量労働・フレックスタイム、変形労働時間制度などが導入されていること	20	13.7
8	在宅勤務制度が導入されていること	3	2.1
9	有給休暇が自由に取得できること	8	5.5
10	育児・介護関連で、休暇や労働時間調整などの制度が充実していること	0	0.0
11	オフィスが新しい、デスクが広いなど、環境がよいこと	1	0.7
12	繁華街に近い、駅から近いなど、都市生活の便利がよいこと	5	3.4
13	環境が良く、研究などに没頭できる郊外型の施設であること	1	0.7
14	ローテーション、社内公募、自己申告制度、キャリアカウンセリングなど、キャリア開発に関するプログラムがあること	9	6.2
15	目標にすべき先輩研究者・技術者・上司が存在していること	4	2.7
16	専門職制度などが利用でき、技術者であり続けることができること	5	3.4
17	管理者・経営者に昇進できること	2	1.4
18	会社内にこだわらず、学会など社外のコミュニティに属し、評価を上げていくこと	2	1.4
19	国内で研究活動が続けられること	0	0.0
20	海外で研究活動を行えること	3	2.1
21	自分の希望にあった内容の研究等ができること	49	33.6
22	レベルの高い研究等ができること	9	6.2
23	新しい分野もしくは複合領域の研究等ができること	8	5.5
24	社内で主流の研究等ができること	2	1.4
25	長期的かつ安定的な分野の研究等ができること	3	2.1
26	自分のペースを大切に研究等が出来ること	4	2.7
27	会社が安定していること	46	31.5
28	会社が有名で評判がいいこと	9	6.2
29	会社の市場シェアが高いこと	9	6.2
30	会社の方針に納得ができること	6	4.1
31	研究開発に十分な予算がさかれること	4	2.7
32	業務に必要な能力開発の機会があること	13	8.9
33	最先端の技術を学ぶ能力開発の機会があること	6	4.1
34	他分野の技術を学ぶ能力開発の機会があること	3	2.1
35	海外留学の機会があること	0	0.0
36	レベルの高い研究者・技術者が集まっていること	3	2.1
37	その他	1	0.7
	全体	146	100.0

[TABLE022]

Q15	あなたは、転職の誘いを受けたり、自ら転職を考えた経験はありますか。 単一回答		
		N	%
1	あり	249	52.8
2	なし	223	47.2
	全体	472	100.0

[TABLE023]

Q16	転職を誘われたり、考えたりしたにもかかわらず、今の会社にとどまった理由は何ですか。 次の3の項目から、主な理由を最大3つまでお選びください。 複数回答		
		N	%
1	給与・賞与など処遇の水準が高いこと	51	20.5
2	給与・賞与など処遇が安定していること	112	45.0
3	成果主義の処遇があること	5	2.0
4	適切な職務発明報酬があること	3	1.2
5	その他の成功報酬があること	1	0.4
6	仕事への評価と報酬が適正にマッチしていること	3	1.2
7	裁量労働・フレックスタイム、変形労働時間制度などが導入されていること	30	12.0
8	在宅勤務制度が導入されていること	0	0.0
9	有給休暇が自由に取得できること	29	11.6
10	育児・介護関連で、休暇や労働時間調整などの制度が充実していること	7	2.8
11	オフィスが新しい、デスクが広いなど、環境がよいこと	3	1.2
12	繁華街に近い、駅から近いなど、都市生活の便利がよいこと	7	2.8
13	環境が良く、研究などに没頭できる郊外型の施設であること	3	1.2
14	ローテーション、社内公募、自己申告制度、キャリアカウンセリングなど、キャリア開発に関するプログラムがあること	8	3.2
15	目標にすべき先輩研究者・技術者・上司が存在していること	14	5.6
16	専門職制度などが利用でき、技術者であり続けることができること	9	3.6
17	管理者・経営者に昇進できること	6	2.4
18	会社内にこだわらず、学会など社外のコミュニティに属し、評価を上げていくこと	1	0.4
19	国内で研究活動が続けられること	3	1.2
20	海外で研究活動を行えること	1	0.4
21	自分の希望にあった内容の研究等ができること	44	17.7
22	レベルの高い研究等ができること	5	2.0
23	新しい分野もしくは複合領域の研究等ができること	7	2.8
24	社内で主流の研究等ができること	3	1.2
25	長期的かつ安定的な分野の研究等ができること	7	2.8
26	自分のペースを大切に研究等ができること	8	3.2
27	会社が安定していること	94	37.8
28	会社が有名で評判がいいこと	8	3.2
29	会社の市場シェアが高いこと	6	2.4
30	会社の方針に納得ができること	9	3.6
31	研究開発に十分な予算がさかれること	1	0.4
32	業務に必要な能力開発の機会があること	12	4.8
33	最先端の技術を学ぶ能力開発の機会があること	7	2.8
34	他分野の技術を学ぶ能力開発の機会があること	3	1.2
35	海外留学の機会があること	1	0.4
36	レベルの高い研究者・技術者が集まっていること	6	2.4
37	その他	41	16.5
	全体	249	100.0

[TABLE024]

Q17	あなたは、秘密保持に関する誓約書の提出(又は秘密保持契約の締結)をしたことがありますか。 単一回答		
		N	%
1	はい	432	69.9
2	いいえ	138	22.3
3	わからない	48	7.8
	全体	618	100.0

[TABLE025]

Q18	秘密保持に関する誓約書の提出(又は秘密保持契約の締結)をしたのは、どのようなタイミングでしたか。(いくつでも) 複数回答		
		N	%
1	入社時	211	48.8
2	昇進時	24	5.6
3	プロジェクト開始時	207	47.9
4	プロジェクト終了時	15	3.5
5	退職時	11	2.5
6	その他	59	13.7
	全体	432	100.0

[TABLE026]

Q19	秘密保持に関する誓約書の提出(又は秘密保持契約の締結)の内容は、納得のいくものでしたか。 単一回答		
		N	%
1	はい	296	68.5
2	いいえ	18	4.2
3	どちらともいえない	118	27.3
	全体	432	100.0

[TABLE027]

Q20	前問で、内容に納得がいかなかったのはなぜですか。 複数回答		
		N	%
1	誓約や契約締結を事前のアナウンスや説明なく、会社から突然求められたから	8	44.4
2	秘密保持に関してどのような義務を負うのか、内容が不明確だから	5	27.8
3	秘密保持の対象となる技術情報の範囲が広すぎるから	7	38.9
4	秘密保持すべき期間が長すぎるから	3	16.7
5	そのような誓約や契約することに、自分自身にメリットや対価がないから	6	33.3
6	転職をする際に不利に働く可能性があるから	4	22.2
7	秘密を漏洩をするつもりはないのに、誓約や契約を書面で求められたから	3	16.7
8	その他	0	0.0
	全体	18	100.0

[TABLE028]

Q21	あなたは、競業禁止に関する誓約書を提出(又は競業禁止契約を締結)したことがありますか。 単一回答		
		N	%
1	はい	72	11.7
2	いいえ	464	75.1
3	わからない	82	13.3
	全体	618	100.0

[TABLE029]

Q22	競業禁止に関する誓約書を提出(又は競業禁止契約を締結)したのは、どのようなタイミングでしたか。(いくつでも) 複数回答		
		N	%
1	入社時	41	56.9
2	昇進時	4	5.6
3	プロジェクト開始時	18	25.0
4	プロジェクト終了時	2	2.8
5	退職時	4	5.6
6	その他	6	8.3
	全体	72	100.0

[TABLE030]

Q23	競業禁止に関する誓約書の提出(又は競業禁止契約を締結)の内容は、納得のいくものでしたか。 単一回答		
		N	%
1	はい	42	58.3
2	いいえ	8	11.1
3	どちらともいえない	22	30.6
	全体	72	100.0

[TABLE031]

Q24	前問で、内容に納得がいかなかったのはなぜですか。 複数回答		
		N	%
1	誓約や契約締結を事前のアナウンスや説明なく、会社から突然求められたから	3	37.5
2	競業避止に関してどのような義務を負うのか、内容が不明確だから	3	37.5
3	転職できない会社の範囲が広すぎるから	2	25.0
4	競業会社への転職禁止の期間が長すぎるから	5	62.5
5	そのような誓約や契約をすることに、自身にメリットや対価がないから	5	62.5
6	転職をする際に不利に働く可能性があるから	2	25.0
7	競合会社に転職をするつもりはないのに誓約や契約を書面で求められたから	1	12.5
8	その他	0	0.0
	全体	8	100.0

[TABLE032]

Q25	今の会社で、海外転勤を命じられた場合、抵抗無く赴任することができますか？ 単一回答		
		N	%
1	はい	252	40.8
2	いいえ	366	59.2
	全体	618	100.0

[TABLE033]

Q26	海外転勤を命じられた場合、勤務することが可能な地域は、次のうちどこですか。(いくつでも) 複数回答		
		N	%
1	欧州	199	79.0
2	米国	221	87.7
3	アジア	168	66.7
4	その他	6	2.4
	全体	252	100.0

[TABLE034]

Q27	海外企業などから転職の誘いを受けた場合、現地で働いてもよいと思いますか。 単一回答		
		N	%
1	はい	253	40.9
2	いいえ	365	59.1
	全体	618	100.0

[TABLE035]

Q28	海外企業などから転職の誘いを受けた場合、勤務することが可能な地域は次のうちどこですか。(いくつでも) 複数回答		
		N	%
1	欧州	210	83.0
2	米国	225	88.9
3	アジア	149	58.9
4	その他	7	2.8
	全体	253	100.0

[TABLE036]

Q29	今の会社を退職したあと、あなたは今の会社との関係は、どのようになると思いますか。(いくつでも) 複数回答		
		N	%
1	同僚や友人との個人的関係は維持していく	364	58.9
2	OB会などの組織やプログラムに入って関係を維持したい	76	12.3
3	必要に応じ、嘱託や契約社員として再雇用されてもよい	247	40.0
4	会社が勧める再雇用先で働きたい	79	12.8
5	今の会社とは関係を断ち切りたい	99	16.0
6	その他	1	0.2
	全体	618	100.0

[TABLE037]

Q30	あなたのお仕事の業種をお教えてください。 単一回答		
		N	%
1	食品	17	2.8
2	繊維製品	3	0.5
3	パルプ・紙	7	1.1
4	化学	42	6.8
5	医薬品	26	4.2
6	石油・石炭製品	3	0.5
7	ゴム製品	7	1.1
8	鉄鋼	11	1.8
9	非鉄金属	17	2.8
10	機械	31	5.0
11	電気機器	128	20.7
12	輸送用機器	40	6.5
13	精密機器	33	5.3
14	情報サービス・通信業	220	35.6
15	電気・ガス業	30	4.9
16	学術・開発研究機関	3	0.5
	全体	618	100.0

[TABLE038]

Q31	あなたのお仕事の職種をお教えてください。 単一回答		
		N	%
1	研究開発(基礎)	57	9.2
2	研究開発(応用)	133	21.5
3	製品設計	170	27.5
4	分析・試験・評価	33	5.3
5	生産技術	83	13.4
6	生産	27	4.4
7	品質保証	49	7.9
8	その他	66	10.7
	全体	618	100.0

[TABLE039]

Q32	あなたの勤務形態をお教えてください。 単一回答		
		N	%
1	正社員	601	97.2
2	専門的業務に従事する契約社員	15	2.4
3	定年退職者などで、一定期間再雇用されている契約社員(いわゆる嘱託社員)	2	0.3
4	その他	0	0.0
	全体	618	100.0

[TABLE040]

Q33	あなたの職位をお教えてください。 単一回答		
		N	%
1	フェロー、理事職級	0	0.0
2	本部長、部長職級	44	7.1
3	課長職級	171	27.7
4	係長職級	121	19.6
5	一般社員	268	43.4
6	専門職	12	1.9
7	その他	2	0.3
	全体	618	100.0

[TABLE041]

Q34	あなたの会社の従業員数をお教えてください。 単一回答		
		N	%
1	500人以上1000人未満	138	22.3
2	1000人以上3000人未満	160	25.9
3	3000人以上5000人未満	72	11.7
4	5000人以上10000人未満	92	14.9
5	10000人以上	156	25.2
	全体	618	100.0

---

「技術系人材の処遇策および処遇に係る法律的諸問題に関する研究会」

第 1 回委員会 議事録

---

日時： 平成 18 年 12 月 22 日（金） 13:00～15:00

出席： （敬称略、順不同）

委員長 齋藤 憲道（松下電器産業(株)）

委員 石寄 信憲（石寄信憲法律事務所）、今野 浩一郎（学習院大学）、  
上野 徹（旭硝子(株)）、島田 陽一（早稲田大学大学院）、高橋 毅（TDK(株)）、  
高橋 利明（日産自動車(株)）、南 美隆（IBMビジネスコンサルティングサー  
ビス(株)）

場所： あさひ狛法律事務所 会議室

資料：

資料 1 議事次第

資料 2 委員名簿

資料 3 出席者名簿

資料 4 検討資料

別紙 1 技術者向けアンケート案

別紙 2 企業ヒアリング骨子

資料 5 論点

資料 6 今後のスケジュール

参考資料 1 技術流出関連のアンケート結果

参考資料 2 技術者の処遇の現状

参考資料 3 法的部分の検討

参考資料 4 東京エグゼクティブサーチヒアリング概要

---

1. 委員会開催にあたって〔資料 1～3〕

- (1) 委員会開催挨拶
- (2) 委員長就任ならびに挨拶
- (3) 委員紹介

2. 趣旨説明〔資料 4、別紙 1・2〕

- (1) 資料説明（事務局）
- (2) 意見交換
  - ・ 退職者による情報流出と現役社員による情報流出とを区分して議論すべきだ。全体のフレームワークとして、技術者の人材マネジメントの向上が主眼であれば、コア人材

の情報流出が重要となる。

- ・ 技術系人材は2つに分類できる。すなわち、新卒から企業内で育てたストック人材と、すでに転職を経験しているフロー人材だ。この人材を別々にして統計などを捉えないと、詳細がぼやけてしまう。また、企業規模や雇用形態による意識差も大きい。そうした区分を反映した資料にすべきであるし、これから行う調査についても区分して行うべきだ。統計も精査が必要である。
- ・ モノに起因する流出は、防ぐ手段がありそうだ。人の頭に入っていて、人と一緒に出て行くものが難しい。こちらに絞ることはいいと思う。在職中に秘密情報を漏らす、といったときに、「意図せざる流出」であれば、意図してもらおうよう、教育やマニュアルで対応していけばよい。問題は「意図的な流出」だ。ここをどうするか、検討していく。
- ・ 広い範囲のノウハウとしては、暗黙知が上げられる。これは、会社のものか、個人のものか。頭の中の種が、いつどこで開くかによってもちがう。どこに焦点をあてていくのか。
- ・ 会社はグローバルに活躍している。人に伴って技術が出て行くという点でみると、海外での流出が大きい。日本人と外国人の意識の違いも大きい。今後行うアンケート調査は、海外についても調査すべきである。
- ・ 技術者とマネージャーの関係をもっと突っ込むべきだ。意図的な情報流出の最後の砦は、ロイヤリティであり、マネージャーとの関係だろう。一方で、マネージャーになりたがらない、また、優秀なマネージャー自体も少ないといった環境がある。こうした仮説が必要だ。
- ・ 社内でサーベイを行ったところ、課長になりたくないという社員が4割もいてショックだった。理由は、課長になると自分のやりたい研究ができないから、というものだった。これには、根源的な問題がいくつかある。
- ・ 3点指摘し、1点コメントしたい。まず1点目は、技術流出とオープン・イノベーションとの関係を整理すべきである。会社の中で研究－開発－生産を行っていく縦軸と、知的生産、インタラクションという横軸で考える。2点目は、「出て行ったら困る技術」が企業にあるとして、それが企業ごとに違って、重要性も違うときに、企業の対応がまったく異なることだ。たとえば、B社のほしい技術を、A社が人材もろとも死蔵させてしまう、ということがあってもよいのか。技術の価値はA社とB社とで違いがあるだろう。3点目は、技術系人材とは何か、ということ。R&D人材か、生産系の人材か、会社によっても位置づけが違う。4点目は、参考としてお話するが、処遇に差がない点だ。部長から先にはいかないから、差がつかない。マネージャーになった人にどういう仕事をしてもらうか。シリコンバレーの技術者においても、モチベーションはカネではなく、自分の技術を生かす、あの人といっしょに働きたい、キャリアアップをしたいという理由で転職している。

### 3. 自由討論〔資料5〕

- ・ いろんな流出チャンネルがあるが、リテンションで流出を止める、と考えるのか。意識的に流す悪い人に対しては、ペナルティを考えたり、原因が不満であれば違う政策ターゲットが必要となる。リテンションによってコア人材を留保する、という前提をきちっとしておいたほうがよい。
- ・ イノベーションについて、技術開発時は、情報を集めたほうがよいといえる。いろんな顧客との開発があつて、成果はそれぞれが持ち帰り、さらに研究を重ねていく。こうした枠組が理想形だ。今大きなビジネスになっている海外転出や事業拡大、競合先等については、イノベーションとは分けて考える。
- ・ 多数のサプライヤーと共同製造している場合、部品を作ってもらえば、どういう工夫をしたとしても、技術は流れるものといえる。さらにコスト競争が加わる。海外進出するときに、日本のサプライヤーも一緒に進出してもらえるかというそれは現実的でない。ローカル化を図るしかない。とすると、イノベーション、スピードでやっていくしかない。
- ・ 素材メーカーは若干違うだろう。開発もビジネスも長期スパンだからだ。重要なのは製造ノウハウであり、もれると困る。モノは流れているが、製造ノウハウの流出をどう防ぐか。
- ・ サプライヤーとのつきあいを束ねているようなマネージャーからの情報流出は防ぎたい。
- ・ 研究者と技能者の間にいて、全体が見えている人が重要だ。
- ・ 具体的には、開発マネージャー、プロダクト・マネージャーといった人々だ。全体がわかっている人はそれほど多くはない。
- ・ 法律面でいえば、競業禁止なのか。何を法律でおさえるか。
- ・ 競業禁止は論点だろうか。転職は本来自由である。ポイントは不正競争防止法上の営業秘密であろう。
- ・ 正直に言うと当社では技術流出について困っていない。一人ひとりにノウハウがたまる仕組みにはなっていない。困っているのはむしろ、スピードであり、ノウハウをためる仕組みである。4割の社員が管理者になりたくないという状況は困る。ノウハウ・技術をためて、スピードを上げることが重要だ。
- ・ 人事労務関係の法律にかかわることが多いのだが、厚労省の委員会等で問題になるのは、変化のスピードが速いためについて行けない技術者のメンタル面へのケア、健康や安全を守る、という点だ。本来なら、こうしたところも含めて考えるべきだろう。
- ・ 当社では、技術流出は意識している。とくに韓国だ。バックグラウンドがないのに事業がすぐに立ち上がっているのだが、だからといって証拠はない。他社でもこうした話を聞く。

- ・ 1人、2人の転職であれば影響はないが、チームまるごとやコア人材10人といった規模で韓国や台湾に行くとなると問題だ。転職者はまちまちで、処遇が悪い人だけではないが、お金の釣られて動く人もいる。日本ではせいぜい年収700万円くらいだが、2500万円で転職して3年でやめてしまった人、3000万円で転職して1年でやめた人がいる。行かなければよかった、といている人もいる。
- ・ 薬品業界は、中国には特許を出さない。特許申請の過程で臨床などの情報を開示することによって、情報が流出してしまう。特許で守ってもらうよりも、出さないほうがましだということだ。また、共同開発の場合、審理期間が長い。他に売の場合は半年間プライオリティがあるなど、時間軸で、どこで投下資金を回収するかを考える。
- ・ 守ろうと思えば守れる部分については、手当てをすればよい。そうではない部分が我々の問題である。不正競争防止法上の営業秘密だけにしぼらず、グレーゾーンも含めて考えるべきだ。
- ・ 技術力の高いコア人材を保持して技術力をさらに高める。暗黙知はゼロでなく、そこも含めて高めていく。
- ・ 技術者の人事制度・評価などの面については、雇用形態による差が大きい。新卒は年次による格差をつけられないが、雇用保証の中で、職種を変更したり、切り売りをしたりしている。フロー人材なら格差はつけられる。
- ・ コア人材とマネージャー層がターゲット。勤続20年くらいの長い人。会社はどの人材がいればいいのか。コア人材を確定し、制度設計をする。差をつければいいのかつかないのはいいかは、状況による。
- ・ やりたいことができていない人、管理職になってやりたいことができなくなった人。新卒が「ああいう人とういう研究をやりたい」という夢を持てるのが専門的人材のイメージ。
- ・ トップ層が部下を引き連れて抜けるという事例がある。事業上長でA方式の中心的存在だった人物が、会社がB方式をとったために転職し、一族郎党を徐々に引き抜いていった。これは当社にとっては良くないことだが、社会にとって、そしておそらく国にとってはよいことであっただろう。
- ・ マネージャー層のキーマンも2種類あって、技術系のマネージャーとそれ以外のマネージャー層がある。技術系以外は、もれて困る情報は1ヵ月から半年くらいで大丈夫だ。一方、技術系のほうは、長期的にもれて困る情報があり、処遇をどうすればいいのか。研究開発者はフェロー制度などでよい。一般の人とフェローとの間をどうつめるのか。一般と役員との差をどうつなぐか。

以上

---

「技術系人材の処遇策および処遇に係る法律的諸問題に関する研究会」

第2回委員会 議事録

---

日時： 平成19年1月11日（木）15:00～17:00

出席： （敬称略、順不同）

委員長 齋藤 憲道（松下電器産業(株)）

委員 石寄 信憲（石寄信憲法律事務所）、上野 徹（旭硝子(株)）、島田 陽一（早稲田大学大学院）、高橋 毅（TDK(株)）、高橋 利明（日産自動車(株)）、南 美隆（IBMビジネスコンサルティングサービス(株)）

場所： 日本総合研究所 会議室

資料：

資料1 議事次第

資料2 検討資料

資料3 競業避止契約に関する論点

資料4 東アジア及び欧米における秘密保持義務及び競業避止義務の比較

資料5 第三回委員会開催のご案内

参考資料1 退職後の競業避止義務に関する判例

参考資料2 第一回委員会議事録

---

1 趣旨説明（事務局）（資料2、3、4、参考資料1）

2 自由討論

<資料3のP.1～6についての意見>

- ・ 退職後の競業避止が明示的な特約がなくても認められている、という説明が事務局からあったが、実態はそうではないのではないかと。東京リーガルマインド事件は、実定法を適用した特別な事例であるし、チェスコム秘書センター事件は労働契約上の違反、他の事案も不法行為論で処理されている。中央総合教育研究所事件は自分が担当したが、在職中の共謀の事実が問題となった。裁判例を再分析すると、すべてが競業避止にあてはまるわけではなく、民事で損害賠償事件として処理されているのが実態である。専門的に判断できるのは最高裁の労働部だけであることも鑑み、下級審の価値は個別に検討しなければならない。退職後の競業避止については、何らかのタイミングで特約が必要であると解するのが一般的であろう。なお、あげられている論点については相違ない。
- ・ 競業避止が退職後にまで及ぶとする考え方は、この分野でのバイブルといわれている

る我妻先生の著書の一節に掲載されていることで知られてはいるが、いまでは明示的な根拠が必要であるとするのが一般的であろう。最高裁判決は三晃社事件が唯一であり、議論の内容も限定的であった。事務局の資料は、判例ではなく裁判例の整理と見なすべきである。小さな会社で、背信性が高い事例が多く、一般化には馴染まないからだ。なお、富士通の事案は、競業避止を扱ったものではなく、不適切な例示である。

- ・ 競業の範囲を業種で特定することは難しい。実害を契約の中で明示して特約にすることで対応するしかない。しかし、その範囲設定を合理的に行うことが大切で、一律に決まってくることではない。
- ・ 「どの情報を流してはいけないか」、「どの会社に行ってはいけないか」ということを個別に考えて契約しなければならないのだとすると、あまり議論しても仕方ないということにならないか。
- ・ 守秘義務にも言えることだが、例示的な範囲を記載しておく、ということではないか。すると後で具体的に議論しやすい。
- ・ 競合と捉えるべき企業も変化する。想定していなかった業種の競合先もでてくるのではないか。
- ・ 明示的になっている情報は特約にすればよい。主要な問題は、暗黙的な情報をどう扱うかであろう。今のような流通のなかで、どこまで抑えられるのか。
- ・ 当社では競業避止の代償措置について検討したが、採用しないことにした。競業先との金額競争になると意味が無くなってしまうからだ。実際に転職をする人は、金銭条件だけで動くわけでもない。
- ・ 人に金額を明示することは本人の市場価値を高めるにすぎない、といわれている。裁判所の考え方も時代に合わせて変化するので、整理する方がよい。昭和時代であれば、退職金の没収を代償と見た。平成に入り、秘密手当が必要であるとの考え方が現れた。最近では、退職時に一定の契約があることを重視しはじめている。
- ・ 裁判所は、契約時に有効性があつたか、つまり合意があつたかをみる。単に代償分を支払えばよいということではない。競業避止は労働者にとって不利であるので、真正な代償があればよい、と裁判所は考えるであろう。転職し業務に就くことを差し止めできるか、というところが、今後の論点だ。
- ・ 差し止めができるのは、代償措置の定めのある契約で、かつ、明確な合意がある場合だけであろう。金額をつんでも契約書にサインしない、というのが、最近の労働者だ。

#### <資料3のP.7~10についての意見>

- ・ 「職位」に応じた競業避止のあり方は、一概には言えない。職位（地位）で対象者を限定する必要はない。たとえば取締役であっても、具体的な技術を有していない

場合には、対象外としても良い。職位が高くない若手社員の場合は、技術の有無で個別に対応すればよい。問題は全体が見えているミドルマネージャクラスであるが、職位（地位）で語ることはできない。競業避止のあるべき姿は、分野や人を特定した、個別の議論となろう。

- ・ 職位よりも個人を特定すべきであると思う。しかしそうなると、就業規則などはどうすべきか。個別対応と一律対応の切り分けはどう考えればいいのか。
- ・ 退職後のことは、退職時に契約として個別対応せざるを得ない。一方で、入社時点での契約や就業規則では、在職中に関わる部分であるが内容の特定がしにくい。そこで、在職中に約束を積み重ねていくしかないであろう。
- ・ 実務としては3パターンある。即ち、採用時、各地位の就任時、退職時の3つだ。採用時には入社時誓約書等があつてサインがとりやすいので、一応契約しておいてはどうか。ただしその内容は包括的なものとならざるを得ないため、包括的合意となることと、労働契約の合理性がポイントとなる。2番目の各地位の就任時は、地位に就いたとき、分野や部署の異動時に個別に契約する。また、中途採用の場合は、個別に具体性を持って契約する。3番目の退職時には、入社時の包括的合意の中身を特定して再提案し、包括的義務を破棄してそれに変わる限定的な守秘義務契約を結ぶ。入社時と退職時という二段構えの策が必要なのではないか。
- ・ 入社時の包括的な約束が真意であれば残っているので、在職中は労働契約で通すということによりよい。いわば、入社時の基本契約が、徐々に具体化してゆくイメージだ。
- ・ 従業員にとってもその方が合理性があると思う。また、契約は、違反効果と合わせて考えなければならない。違反効果には、(1)退職金没収、(2)損害賠償、(3)差し止め、が考えられるが、採用時点では退職金没収しか定められない。現実的には退職金没収は難しい。その後タイミングに応じた違反効果を使い分けてゆき、解除条項も内容に応じて使い分ける等、一括ではなく個別に考えなければならない。
- ・ 契約のタイミングは、「地位に就くとき」だけでなく、「プロジェクト参画時」、あるいは、その他の情報や技術範囲に応じて、ということでも良い。

#### <資料3のP.10以降についての意見>

- ・ 資料にある事例で、「営業系」「技術系」といった区分については、区分が読み取れるほど事例の数がないのが現状である。
- ・ 競業避止は主に技術系であり、営業は地位で対応しているというのが現状ではないか。
- ・ ところで、当社では秘密漏洩防止といえば営業系の議論がメインで、技術情報の視点が抜け落ちがちだが、一般にはどうか。
- ・ 不当競争防止法は、技術情報を中心とした議論である。
- ・ 営業上の秘密は保持すべき期間が短い。技術は長く、2～3年でも短すぎる場合が

ある。米国の実情も、やはり営業系の情報について注目しているように見える。

- ・ スピード重視の事業は別としても、やはり守らないといけない情報はあつた。たとえば、あえて特許を出していない製造プロセス情報などについては、情報を守りたい。当社の場合、職位は関係がない。三十代で部下が 20 人という様な人がいる。人事の職制がついて行かないくらいだ。
- ・ 当社では、部品関係の営業情報と研究所の情報に関する漏洩防止の取り組みが先行している。顧客情報や将来につながる情報、最新・最先端技術など、守る必要性が高いからだ。
- ・ 社会的合理性とは、従業員の思いを重視することなのだろうか。研究者や従業員の意識として、会社をやめたら自由といった感覚がないか。転職の自由とモラルの線引きとはどこだろう。
- ・ モラルは最後の砦であるが、個人差が大きく、線を引くのは難しい。
- ・ 本当に重要なところでやっている人材は定着していて、まわってはいない。
- ・ 法律レベルの問題と、当事者の約束意識とは、分けて考える方がよい。競争防止の議論は時代の変化を受けた。かつての日本には、ゼネラリストしかおらず、競合他社に移るしかなかったが、雇用社会も変化している。
- ・ 米国では、一般的な知識と会社特有の知識とを区別して考えているようだ。
- ・ 会社特有のノウハウを扱うこととなつたばかりに、法的負担が大きくなってしまふというのはいかがか。不公平ではないか。
- ・ 不当競争防止法上の営業秘密と、競争防止の営業秘密とでは意味が違ふ。前者によれば「秘密は秘密」であるが、後者では職業の自由との葛藤がある。
- ・ 研究開発段階の、比較的短期で形式知的な情報は不当競争防止の対象、一方で生産プロセスノウハウなどの、長期的で暗黙・属人的な情報は競争防止の対象、という整理ができる。ところで、「不公平感」という考え方は初めて聞いたが・・・
- ・ プロジェクトへのアサインは多くの場合、自発的ではなく会社都合によるものだ。その仕事に就いてしまったがために、その後の職業選択の自由がなく、不利益を被るのは不公平と考えて妥当で、それこそ、代償措置で対応すべきところであろう。
- ・ 秘密情報を扱うようなプロジェクトに選ばれたこと自体が、モチベーションになるのではないのか。
- ・ 当研究会における技術流失を整理する必要がある。いかなる技術が、どこにあり、誰が知っているのかを会社で特定し、アクセス先や期間を限定する。そのためには個々人のジョブ・ディスクリプションを明確にし、その裏側にサラリーを紐付ける、といったことになると思う。会社が何を財産と考えているかということだ。
- ・ サイニングボーナスの判例（日本ポラロイド事件）は非常識なものである。
- ・ サインすることを昇進の条件とすることについては、基本的に企業の自由だろう。ただし、サインを拒否し昇進しなくても、十分に生活できる処遇を得ていることが

前提だ。労働問題は、十分に生活できる処遇水準があることがポイントである。大企業であれば通常処遇レベルは十分であると思われるが、企業の特異性を問われるかもしれない。他方、退職後の競業禁止契約のサインは義務ではなく、拒否しても懲戒にはできない。

- ・ たとえば、サインをしなくても年収 600 万円であれば、社会的相当性がある、つまり世間相場である、といった判断になる。格差の合理性が求められる。
- ・ 情報・知識・技能に関して、「アートネイチャー事件」の判決は適切であると思われる。米国動向と重なるところもある。(参考資料 1 P.20~21)
- ・ 米国では職務に応じた労働市場があり処遇される。日本は長期雇用が前提なので、代償は「プラスオン」の形をとることになる。
- ・ 給与は成果に比例すべきだと思うが、それに加えて、「損害の可能性」まで考えるということか。これまでの人事制度はそこまで考えて設計されていない。
- ・ 長期雇用と、プロジェクト雇用のハイブリッドがすすんでいくのではないか。
- ・ エンジニアリングに焦点を当てて、企業バリューに応じた人事制度を設計する、といったコンセプトは、まだ世の中にはないのではないか。
- ・ 退職金に貸金としての性格があるのなら、返還を求めるのは難しいであろう。労働契約と無関係の契約であれば、損害賠償は可能だ
- ・ 秘密保持手当の対価性について、在職中・退職後に分けて考えるべきである。

以上

---

## 「技術系人材の処遇策および処遇に係る法律的諸問題に関する研究会」

### 第3回委員会 議事録

---

日時： 平成19年2月9日（木）13:00～15:00

出席： （敬称略、順不同）

委員長 齋藤 憲道（松下電器産業(株)）

委員 石寄 信憲（石寄信憲法律事務所）、今野 浩一郎（学習院大学経済学部）、  
上野 徹（旭硝子(株)）、島田 陽一（早稲田大学大学院）、高橋 毅（TDK(株)）、  
南 美隆（IBMビジネスコンサルティングサービス(株)）

場所： 日本総合研究所 会議室

資料：

資料1 議事次第

資料2 技術系人材に関する処遇についての調査研究

資料3 技術系人材の処遇策に関する論点

資料4 第四回委員会開催のご案内

参考資料1 技術者意識調査結果（単純集計編）

参考資料2 技術者意識調査結果（クロス集計編）

---

#### 1 欧米企業における技術系人材の処遇についての調査

（1）資料説明「欧米企業における技術系人材の処遇についての調査報告」（マーサー・ヒューマンリソースコンサルティング）（資料2）

（2）意見交換

・基本的に各社とも離職率は低めで10%台である。市場水準とする数字はないが、業界によって異なる。人材がどう動いているかを見ないとわからないが、今回の対象は安定的に採用できる企業であった。

・コア人材が抜けて困るといった問題は感じていない。

・日本における発明報奨制度にあたるような職務発明に対する対価はない。発明はチームによってなされていると考え通常のボーナスの中で賄うか、あるいは会社の利益に非常に貢献している場合はスポットボーナスとしてチームまたは個人に出す。

・基本給とボーナスの割合について、職種ごとに違いがあるかどうかは聞いていないが、貢献による違いを設けている。

・職種により成功の評価のしやすいものとしにくいものがある。

・ボーナス決定要素は、各社とも会社の業績または部門の業績、あとは個人の目標達成度であった。特に技術職の場合、1年で成果が出るわけではないので、中期計画を立てて年度

ごとに達成度をみている。

- ・プロジェクトマネージャを技術者と捉えるか、非技術者と捉えるかは各社で異なっており、処遇も多様である。

- ・技術職とマネジメント職は、基本的には 2 本建てで、技術者のトップとラインマネージャーのトップとがほぼ同じ水準までの処遇をされる形が多い。デュポンでは、技術職で採用しても、一度はラインマネージャーを経験し、それから技術職に戻るようなキャリアパスにしている。

- ・社外・社内からエキスパートとしてどれだけ認知されているかが、昇格の要件になっている。社外からの認知については、論文数や知名度などが評価基準に入っている。トップが科学者だとそのような傾向が強い。

- ・ドイツの企業には労働組合はあるが、アメリカの企業については不明。

- ・ここでいう技術者は、研究開発が基本で、IT エンジニアや品質保証職も含んでいる。基盤・基礎・応用などで特に区別をしているわけではない。

- ・給料はマーケットプライスによるが、異動しやすいようにひとつ上のマーケットプライスで運用している。

- ・サラリーワーカーだけでなく、ウェッジワーカーの議論もあってしかるべき。

- ・人材の流出に伴う技術情報の漏洩については、基本的に訴訟にあるような問題にまで達しているところはなかった。1 社のみ中国に対して非常に敏感な企業があり、コア技術については欧米に限定していて、アプリケーションの部分で本当に作りこむところだけを中国に出している、ということであった。

## 2 技術系人材の意識調査

(1) 資料説明「技術系人材の意識調査の結果」(事務局)(資料3、参考資料1)

(2) 意見交換

- ・アンケート調査の対象者は、調査会社に自ら登録した 40 万人程度の会員のうち、技術の人材に絞って実施した。

- ・アンケート結果では、情報サービス通信業が 3 分の 1 を占めており、全体の傾向が引っ張られているような気がする。

- ・業務ないし業態がモジュラー型かインテグラル型かということと、人事管理がモジュラー型かインテグラル型かということはあまり考えなくても良いのではないかと。

- ・情報漏洩は病理的現象であり、それをターゲットとして人事制度を構築することはありえない。一方で、技術的人材の処遇全般として捉えるのであれば、コア人材のリテンションと考えればよい。

- ・情報を持つ立場の人のリテンション、そこにいたるキャリアパスの 2 点を、大きな論点と考える。

- ・日本国内で技術系人材が流動することについては問題ない。海外への流出、国益についての部分が問題になっている。
  - ・モジュール型は自分の仕事が明確になる。最近の若い人はそれを好む傾向がある。
  - ・日本では仕事と年齢の相関が高いのが問題である。創造性ある研究は30歳が限界、などが暴論だ。
  - ・マネージャーのやり手は少ないが、いなくなることはない。あまり心配しなくてよい。
  - ・技術ノウハウ確保の観点から、専門職の上位職もリテンションが必要である。とくに、被害の範囲の広い人、弟子に影響を与えるような人が対象となる。
  - ・相対的な情報漏洩のリスク度をあきらかにし、リスク度の高い人のリテンションを考えていくのが有効。
  - ・集団での転職は怖い。1人では技術の再現ができなかったとしても、5人10人集まると再現性が出てくる。
- 
- ・がんばった人の報酬は、お金だけでなく時間もある。また、「はたらきやすい環境」もモチベーションに結びつく。研究者は自分がやりたいことを、十分な設備なり研究費なりを与えられてできるというのが、一番モチベーションがあがるのではないか。ただし、そうした研究は成果には結びつかないので、業務とのバランスが必要。
  - ・若い人を見ていると、休みがほしいという声はそれほど多くない。残業してでもどんどん進めるチームのほうが、成果がみえてモチベーションが上がっている。
- 時間の予算を与えるタイム・コンペンセーションという考え方も有効だろう。
- ・マネージャの評価ルールが大切である。適性なき者には外れてもらうような評価ルールが必要。

以上

---

「技術系人材の処遇策および処遇に係る法律的諸問題に関する研究会」

第 4 回委員会 議事録

---

日時： 平成 19 年 2 月 27 日（火） 15:00～17:00

出席： （敬称略、順不同）

委員長 齋藤 憲道（松下電器産業(株)）

委員 石寄 信憲（石寄信憲法律事務所）、上野 徹（旭硝子(株)）、

島田 陽一（早稲田大学大学院）、高橋 毅（TDK(株)）、

高橋 利明（日産自動車(株)）、南 美隆（IBMビジネスコンサルティングサー  
ビス(株)）

場所： 日本総合研究所 会議室

資料：

資料 1 議事次第

資料 2 問題設定（総論）

資料 3 処遇面の論点

資料 4 法律面の論点

---

(1) 資料説明（事務局）（資料 2,3,4）

(2) 意見交換

●複線人事制度の運用について等

・資料 3 に再雇用を追加してはどうか。これからというところがあるが、ひとつの対応策としてありうる。

・管理職と専門職の処遇差はなくせても、地位やステータスといった面で、専門職にはラインを外れた人、というイメージがある。ステータスをあげる努力が必要だ。

・特別研究員、フェローといった人材についても、ラダーが必要で、給与も同等というのが望ましい。

・当社では、1992 年ごろに専門職制度を導入したが、「異動できない」「部下を持たない」「格落ち」といったイメージが払拭できず失敗。本当の意味での複線にしようと考え、部長級エキスパートというポスト新設の試行をしている。

・当社では、20 年位前にスペシャリスト制度を導入。やはり運用がうまくいかず、最近になって見直しを行った。事業本部長待遇の主席研究員、部長クラスの主幹研究員などがあり、必要に応じてマネジメント業務も行わせている。

・資料 3 の 4 行目あたりに「技術系マネージャーが人をマネージすることについて技術系と違う感触がある」とある。技術系の間が特殊なのではなく、それは経験 やスキル、知識といったものを勉強する機会が技術系にはないからだ。ラダーを昇進していく中で、経

営的視点を意識する機会を設定することも必要だと思う。

- ・資料 3 の 1 ページ目の一番下に「マネジメント部門の業務を補佐する部下の確保」とあるのは、実現できたらいいかもしれないと感じる。
- ・その際にはコーチングスキルが大切だ。先輩が後輩をコーチする。その連鎖が上位職までつながっているべきだ。後輩がコーチを選べる仕組みも必要だろう。
- ・フェロー等の上位職がマネジメント業務を避けるというのは困る。それぞれの専門分野における研究以外に、それを担う人材を育ててほしい。
- ・ラインだけではどうしても目先重視・プロダクト重視のテーマ設定になってしまう。横軸を設けて、専門分野の研究も深め、縦横のバランスを取っていきたい。
- ・縦横のバランスを取ることは難しい。プロジェクトとして独立させる方法もある。

#### ●人事部との連携について等

- ・フェローを高給で処遇したい場合などに、人事部が柔軟に対応してくれると有り難い。制度を作らなくても良い。事情に応じて整合的に運用してほしい。
  - ・製造業では「小さな人事部」「人事部のライン化」への流れが決定的だ。俗に「社員 100 人に人事一人」等と言われている。
  - ・当社では人事が兼任で研究企画に参画しており、年俸制の運用、特定テーマのためのボーナスなどのツールを用意して任せてくれている。運用がうまくいかない場合に、知恵を貸してくれると助かる。
  - ・メンタルヘルス対応や、セクハラ等の問題について、予防的なカウンセリング対応をしてくれると有り難い。1 万人いると、日に 2, 3 件は問題が発生している。社外人材では限界がある。
  - ・職場の労働力が多様化した。コミュニケーションが重要になってくる。日頃から社員の技術力を正當に評価しておれば、情報漏洩を恐れることはない。
  - ・当社では現職社員について、「プロフェッショナル型」「セルフ・エンプロイメント型」「一般社員型」という 3 種類の契約形態を用意している。
  - ・60 歳で定年を迎える社員は、有能な情報ないし技術を持っている有能人材であり、情報流出をできるだけ避けたいとすれば、ある一定のいい条件で再雇用の条件を出せる。
  - ・再雇用にもいろいろな種類があって、コンサルタント契約をする、人脈の多い方は子会社に在籍していただくなど、必要に応じて対応している。
- 
- ・OB 会はあるが、余り活用していない。
  - ・OB 会は、退職後も会社のファンでいてほしいという、日本的な取り組みだ。
  - ・その会社の卒業生であるということが誇りになる、といったことの方が重要ではないか。
  - ・効果的なコンプライアンス教育のためには、アジア企業などに転職した人の失敗談など

を社内常識として広めることが出来ると良い。

以上

技術系人材の処遇策及び処遇に係る法律的諸問題に係る調査研究委員会

## 労働契約終了後の競業禁止義務の根拠に関する裁判例の分析

弁護士 石寄信憲

### 1 検討事項

「技術系人材の処遇策及び処遇に係る法律的諸問題に関する研究会」第1回委員会配付資料中の「資料3」2頁・脚注1及び「参考資料3」1頁・3の2箇所において、労働契約終了後の競業禁止義務の根拠に関し、「裁判例も通説に立つものが多いが、明示的な根拠がない場合でも退職労働者の競業禁止義務が認められ得るとしたものとしては、東日本自動車用品事件、ラクソン事件、チェスコム秘書センター事件、中央総合教育研究所事件、フリーラン事件、東京リーガルマインド事件、バイクハイ事件、ジャクパコーポレーション他1社事件等がある」との記載がある。

本稿で以下検討するのは、かかる記載の正確性、すなわち、上記8つの裁判例について、明示的な根拠がない場合でも労働契約終了後の競業禁止義務が認められうるとしたものといえるか否かである。

### 2 裁判例の分析

#### ●東日本自動車用品事件(東京地判昭51.12.22)

本判決は、一般論としては既存の会社と同種の会社を設立し同種の商品を販売することも、現在の我国においては、原則として、自由であるが、その自由も既存会社の「営業活動を違法に侵害しないという限りにおいて自由であると言うに止まり、その限度において被告らの営業活動が制限されるのは止むを得ないことと言わなければならない」と述べ、被告らの不法行為責任を認めた。

すなわち、本判決は、労働契約終了後の競業行為につき、既存会社の営業活動を違法に侵害する場合には、不法行為を構成しうるとしたものであり、就業規則や特約上の明示の根拠がない場合でも、労働契約終了後の競業禁止義務が認められうる

としたものではない。

なお、「本判決は、委任・雇用関係終了後にも一定の範囲において、信義則上、取締役、従業員にいわゆる競業避止義務があるのと同様の営業活動の制限があることを認めたものである」との評価はあるが(判例タイムズ解説, 下線引用者), かかる評価は, 本判決につき, 就業規則や特約上の明示の根拠がない場合でも労働契約終了後に競業避止義務そのものが認められうるとしたものと厳密にはいえないことを前提としていると考えられる。

### ●ラクソン事件(東京地判平3.2.25)

本判決については、事案の特殊性を踏まえる必要がある。

本判決は、原告会社の幹部従業員が部下のマネージャー及びセールスマンをその競争相手である被告会社に引き抜いた事案に関するものである。

ただし、その引き抜き行為は、退職後になされたものと単純にいうことはできないものであった。

すなわち、本件事案において、当該幹部従業員は被告会社と共謀した上、部下のマネージャーに移籍を説得してその協力を得て、部下のセールスマンの引き抜き計画を内密に進め、周到に準備した上で、退職直後に一斉に部下のセールスマンを引き抜いたと認定されている。したがって、本件判決は、退職前からすでに始まっており、退職直後に終了した一連の引き抜き行為に関するものである。

そのため、本件判決は、退職後の競業避止義務がいかなる場合に認められうるかについてはなんら言及していない。「引き抜きが単に転職の勧誘の域を越え、社会的相当性を逸脱し極めて背信的方法で行われた場合には、それを実行した幹部職員は雇用契約上の誠実義務に違反したものとして、債務不履行あるいは不法行為責任を負うべきである」と引き抜き行為について一般的に述べているにとどまる。

したがって、本判決につき、就業規則や特約上の明示的根拠がない場合でも労働契約終了後の競業避止義務が認められうるとしたものであるとまでいうことはできない。

### ●チェスコム秘書センター事件(東京地判平5.1.28)

本件判決は、労働者は、「原則的には、営業の自由の観点からしても労働(雇傭)契約終了後はこれらの義務(服従義務, 誠実義務, 競業避止義務のこと(引用者))を

負担するものではないというべきではあるが、すくなくとも、労働契約継続中に獲得した取引の相手方に関する知識を利用して、使用者が取引継続中のものに働きかけをして競業を行うことは許されないものと解するのが相当であり、そのような働きかけをした場合には、労働契約上の債務不履行となるものとみるべきである」と述べる。

すなわち、本件判決は、就業規則や特約上の明示的根拠がない場合でも、一定の場合には例外的に、労働契約終了後の競業避止義務を認めるものである。そして、その一定の場合に、すくなくとも「労働契約継続中に獲得した取引の相手方に関する知識を利用して、使用者が取引継続中のものに働きかけをして競業を行う」場合が含まれるとしたものであるといえる。

#### ●中央総合教育研究所事件(東京地判平5.8.25)

本判決は、「会社の取締役又は従業員は、その退任後又は雇用関係終了後においては、その一切の法律関係から解放されるのであって、存在又は在職中に知り得た知識や人間関係等をその後自らの営業活動のために利用することも、それが旧使用者の財産権の目的であるような場合又は法令の定め若しくは当事者間の合意があるような場合を除いては、原則として自由なのであって、退任ないし退職した者が、旧使用者に雇用されていた地位を利用して、その保有していた顧客、業務ノウハウ等を違法又は不当な方法で奪取したものと評価すべきようなときでない限り、退任ないし退職した者が旧使用者と競業的な事業を開始し営業したとしても、直ちにそれが不法行為を構成することにはならないものと解するのが相当である」と述べる。

すなわち、本判決は、雇用契約終了後の競業行為は、原則として自由であるが、一定の場合に限り不法行為を構成しうることを認めるにとどまる。

したがって、本判決につき、就業規則や特約上の明示的根拠がない場合でも労働契約終了後の競業避止義務が認められうるとしたものであるということとはできない。

#### ●フリーラン事件(東京地判平6.11.25)

本判決は、「雇傭契約終了後の競業避止義務は、法令に別段の定めがある場合、及び、当事者間に特約がなされた場合に合理的な範囲内でのみ認められるものであり、右の競業避止義務が認められない場合は、元従業員等が退職後に従前勤務して

いた会社と同種の業務に従事することは、原則として自由である。しかしながら、元従業員等の競業行為が、雇傭者の保有する営業秘密について不正競争防止法等に該当する場合はもとより、社会通念上自由競争の範囲を逸脱した違法な態様で雇傭者の顧客等を奪取したとみれるような場合、あるいは、雇傭者に損害を加える目的で一斉に退職し会社の組織活動等が機能しえなくなるようにした場合等も、不法行為を構成することがあると解すべきである」と述べる。

すなわち、本判決は、雇用契約終了後の競業避止義務は、特約等の明示的根拠がある場合に合理的な範囲でのみ認められるもので、競業避止義務が認められない場合でも、競業行為が自由競争の範囲を逸脱する等の一定の態様の場合は、不法行為を構成することがあるというにとどまる。

したがって、本判決につき、就業規則や特約上の明示的根拠がない場合でも労働契約終了後の競業避止義務が認められうるとしたものであるということとはできない。

#### ●東京リーガルマインド事件(東京地決H7.10.16)

本判決は、「同法の右規定(不正競争防止法2条1項7号、4条、3条1項)は、労働者が信義則上営業秘密保持義務を負うため労働契約終了後の競業避止義務を肯定すべき場合につきその要件及び効果を明らかにしているものであり、当事者間の契約なくして実定法上労働契約終了後の競業避止義務を肯定しうるのは同法の右規定が定めている場合に限られるものと解するのが相当である」と述べる。

すなわち、本判決は、就業規則や特約がなくとも、労働契約終了後の競業避止義務が認められる場合のあることを肯定したものである。

ただし、本判決は、その場合の根拠を不正競争防止法の規定に求めており、一般的に労働契約の付随義務であることを根拠としていないことに注意が必要である。

したがって、本判決は、就業規則や特約上の明示的な根拠がない場合でも、労働契約終了後の競業避止義務が認められうるとしたものではあるが、一般的に明示の根拠なく、労働契約の付随義務として、労働契約終了後の競業避止義務が認められうるとしたものではない。あくまで、本判決は、就業規則や特約の規定がない場合であっても、不正競争防止法の規定を実定法上の明示の根拠として、その要件を満たす場合には、労働契約終了後の競業避止義務が認められうることを肯定したものである。

### ● バイクハイ事件(仙台地判7.12.22)

本判決は、労働者は、「商法等により特別規定された場合を除き、雇用関係終了後は、当事者間で特約された場合において、しかも合理的な範囲においてのみ競業避止義務を負う」ことを踏まえた上で、「もっとも、労働者が雇用関係中に知り得た業務上の秘密を不当に利用してはならないという義務は、不正競争防止法の規定及びその趣旨並びに信義則の観点からしても、雇用関係の終了後に残存するといえようが、右を不正、不当と評価するに際しては、労働者が有する職業選択の自由及び営業の自由の観点から導かれる自由競争の原理を十分斟酌しなければならない」と述べ、事案の結論としては、元社員らの不法行為責任を否定した。

すなわち、本判決は、雇用契約終了後の競業避止義務は、特約等の明示的根拠がある場合に合理的な範囲でのみ認められるものであり、雇用契約終了後に残存する秘密保持義務に違反した場合に不法行為を構成することがあるとしたにとどまる。

したがって、本判決につき、就業規則や特約上の明示的根拠がない場合でも労働契約終了後の競業避止義務が認められうるとしたものであるということとはできない。

### ● ジャクパコーポレーション他1社事件(大阪地裁平12.9.22判決)

本判決は、「労働者は、就業規則等による具体的な定めがなくとも、労働契約に付随する信義則上の義務として、労働契約継続中は使用者の利益に著しく反する競業行為を差し控えるべき義務を負うと解すべきであるが、労働契約終了後は、そのような競業避止義務を当然かつ一般的に負うものではなく、競業行為によって使用者の営業秘密が他企業に流出し、使用者の決定的な打撃を受けるなどといった特殊な場合を除き、自ら主体となりあるいは同業他社へ就職するなどして退職前の使用者との競業行為に従事することも、これを自由に行いうるのが原則である」とした上で、「退職後の競業行為が退職前の使用者に対する関係で不法行為となるためには、それが著しく社会的相当性を欠く手段、態様において行われた場合等に限り、これを解する」と述べる。

すなわち、本判決は、労働契約終了後の競業行為は、著しく社会的相当性を欠く手段、態様で行われた場合に限り、不法行為を構成することがあるとするにとどまるものである。

ただし、本判決は、上記の通り、「競業行為によって使用者の営業秘密が他企業に流出し、使用者の決定的な打撃を受けるなどといった特殊な場合を除き」、労働契約終了後の競業行為は自由に行うのが原則である旨述べているため、そのような特殊な場合には、労働契約に付随する信義則上の義務としての競業避止義務が認められうることを肯定しているようにも解される。

しかし、厳密には、本判決の上記部分は、「競業行為によって使用者の営業秘密が他企業に流出し、使用者の決定的な打撃を受けるなどといった特殊な場合」には、労働契約終了後の競業行為が自由に行うのが原則とはいえないことを示しているに過ぎず、そのような特殊な場合に、付随義務としての競業避止義務が労働契約終了後も認められうるとまでは、述べていない。

むしろ、本判決が、競業行為につき、不法行為責任が追及され、債務不履行責任は追及されてはいない事案に関するものであることからすれば、上記「特殊な場合」とは不法行為責任が認められうる場合について述べたにとどまると解される。

したがって、本判決につき、就業規則や特約上の明示的根拠がない場合でも労働契約終了後の競業避止義務が認められうるとしたものということとはできない。

## (まとめ)

以上の8つの裁判例の分析をまとめると、以下のようになる。

(1) 労働契約終了後の競業行為につき、就業規則や特約上の明示の根拠がない場合でも競業避止義務が認められうるとはしていないもの。

- 東日本自動車用品事件
- ラクソン事件
- 中央総合教育研究所事件
- フリーラン事件
- バイクハイ事件
- ジャクパコーポレーション他1社事件

(2) 就業規則や特約上の明示の根拠がない場合であっても、一定の場合に労働契約終了後の競業避止義務が認められうるとするもの(括弧内は根拠)

- チェスコム秘書センター事件(労働契約上の付随義務)
- 東京リーガルマインド事件(不正競争防止法の規定)

### 3 結論

上記8つの裁判例のうち、就業規則や特約上の明示の根拠がない場合でも、一定の場合に労働契約終了後の競業避止義務が認められうるとしたとされているのは、チェスコム秘書センター事件、東京リーガルマインド事件の2つの裁判例のみである。

ただし、チェスコム秘書センター事件判決は、あくまで原則的には労働契約終了後は競業避止義務を負わないとし、例外的に「労働契約継続中に獲得した取引の相手方に関する知識を利用して、使用者が取引継続中のものに働きかけをして競業を行う」という限定的な場合に、労働契約上の債務不履行となることを認めたものであり、労働契約終了後の競業避止義務を一般的に認めたものではない。

また、東京リーガルマインド事件判決は、不正競争防止法の規定を明示の根拠として、一定の場合に限定して労働契約終了後の競業避止義務を認めたに過ぎず、明示の根拠無く一般的に労働契約終了後の競業避止義務を認めたものではない。

したがって、上記8つの裁判例のうち、明示の根拠無く、一般的に労働契約終了後の競業避止義務が認められうるとしたものは1つもなく、チェスコム秘書センター事件判決が例外的かつ限定的に、東京リーガルマインド事件判決が不正競争防止法を明示の根拠として限定的に、それぞれ労働契約終了後の競業避止義務の認められることがあることを肯定しているにとどまることに注意が必要である。

以上より、本件記載、すなわち「裁判例も通説に立つものが多いが、明示的な根拠がない場合でも退職労働者の競業避止義務が認められ得るとしたものとしては、東日本自動車用品事件、ラクソン事件、チェスコム秘書センター事件、中央総合教育研究所事件、フリーラン事件、東京リーガルマインド事件、バイクハイ事件、ジャクパコーポレーション他1社事件等がある」との記載は、下線の6つの裁判例を挙げている点で不正確であり、また、残る2つの裁判例であるチェスコム秘書センター事件と東京リーガルマインド事件についても、上述の通りの注意を要するものである。

以上

平成19年2月27日

## 技術系人材の処遇策及び処遇に係る法律的諸問題に関する研究会 ヒアリング調査に対する回答書(改訂版)

弁護士 石寄信憲

### 1. 競業

#### 競業禁止義務の「競業」をどのように定義すべきか。

まず、以下、問題とする競業禁止義務は、あくまで労働契約終了後の競業禁止義務であることを確認しておく。

労働契約終了後の競業禁止義務が認められるためには、特約や終業規則上の明示の根拠が必要であるとするのが、圧倒的通説であり、裁判例の大勢である。

したがって、競業禁止義務の「競業」の定義は、一次的には、特約や就業規則によって決定されることになる。

すなわち、まず、特約や就業規則の規定が、具体的で明確であれば、それによって、「競業」の内容が定まる。

次に、特約や就業規則の規定が、例えば単に「競業をすることを禁止する」といった抽象的・包括的な文言にとどまる場合、その文言をいかに解釈するかにより、「競業」の内容が定まる。つまり、当事者意思の解釈により「競業」の内容が明らかとなれば、それにより「競業」の内容が定まる。他方、必ずしも当事者意思の解釈によっては「競業」の内容が定まらない場合には、「競業」の一般的定義（一般的解釈）により「競業」の内容が定まる。

では、「競業」を一般的にどう定義すべきか。

競業禁止義務の「競業」とは、本来的には、使用者と競業関係に立つ企業に就職したり、競業関係に立つ事業を開業したりすることをいう<sup>\*1</sup>。

「競業」を広く解釈するならば、営業秘密や企業秘密を漏洩・利用する行為そのものや、従業員を引き抜き行為なども「競業」に含まれることになるが、「競業」の一般的解釈としては、このような解釈は妥当でないと考える。

なぜならば、第1に、営業秘密や企業秘密を漏洩・利用する行為は、秘密保持義務の問題であり、秘密保持と競業禁止とは、労働者の職業活動に対する制約の程度が異なり、それを定める特約の有効要件も異なると考えられる以上、秘密保持義務と競業禁止義務は明確に区別すべきであるからである。この点、裁判例には、不正競争防止法上の営業秘密の使用・開示行為の規制を競業禁止義務の一類型に含め

---

\*1小西康之「競業禁止義務」労働判例百選〔第7版〕(2003年) 185頁

る解釈をするものがあるが(東京リーガルマインド事件決定・東京地決平7・10・16), 現在までの裁判例でこのような解釈を明確に採用しているのは唯一この裁判例だけであり, 学説からも批判を浴びている<sup>\*2\*3</sup>。なお, 労働者の機密保持義務に関する規定が, 同時に競業禁止の趣旨も意味するかが問題となり, それを否定した裁判例がある(中部機械製作所事件・金沢地判昭43・3・27)。

第2に, 競業企業への就職や競業事業の開業を伴わない引き抜き行為そのものを, 競業避止義務の「競業」に含めるのは, 通常解釈とはいえず, 「競業」概念をあまりに広く曖昧にするもので妥当でないからである。

したがって, 一般的定義(一般的解釈)としては, 「競業」とは, 使用者と競業関係に立つ企業に就職したり, 競業関係に立つ事業を開業したりすることをいうとの定義を採用すべきであると考ええる。

なお, 「競業」とは, 競業避止義務の保護法益の観点を加味して, より正確に, 「労働者がある会社を退職後に競争的性格をもつ同業他社に転職したり, あるいは自ら経営する会社を設立するなどして, 前使用者のところで在職中に獲得した知識, 技術, 技能, 人間関係を利用して競争的性格をもつ職業活動に従事すること」であると定義づけることもできよう<sup>\*4</sup>。この点, 競業避止義務の保護法益としては, 当該使用者のみが有する特殊な知識・技能が対象であり, 被用者が他の使用者のもとでも同様に習得できる一般的な知識・技能は含まない旨述べる裁判例があり(フォセコジャパンリミティッド事件・東京地判昭45・10・23, アートネイチャー事件・東京地判平17・2・23等), これを踏まえて, さらに定義を精密化することもできるが, このような保護法益の限定は, 競業避止特約の有効要件ないし合理性判断の考慮事情(使用者の利益の正当性)と扱えば足り, 必ずしも「競業」の定義に反映させる必要まではないとも考えられよう。

## 2. 代償措置

### ①労働者の職業選択の自由を制約する以上、相応の対価を支払うべきと考えるのが妥当か。

そのように考える。

代償措置についての考えとしては, (ア)代償措置は, 競業避止特約の合理性判断

---

\*2土田道夫「競業避止義務と守秘義務の関係について」中嶋士元也先生還暦記念論集・労働契約法の現代的展開(2004年)189頁

\*3小畑史子「労働者の退職後の競業避止義務」日本労働研究雑誌441号(1997年)25頁

\*4石橋洋「会社間労働と競業避止義務」日本労働法学会誌84号(1994年)105頁

のための考慮事情の一つであるが、特約が課す競業規制が限定的な内容であれば、代償は必ずしも必要ではないとするもの（考慮事情説）<sup>\*5\*6</sup>と、(イ)代償措置は、競業避止特約の要件として、必ず必要であるとするもの（有効要件説）<sup>\*7\*8</sup>がある。

裁判例としては、(ア)考慮事情説が圧倒的大勢を占めているが、(イ)有効要件説またはそれに近いものもある（有効要件説に立つものとして、シーベヌ事件・東京地判平13・8・27、有効要件説に近いものとして、特約により競業避止義務を創設する場合は、代償措置を講じることが不可欠の要件であるとする、前掲・東京リーガルマインド事件及び東京貨物社事件・東京地判平瓦斯12・12・18がある）。

競業避止特約が、本来自由であるのが原則である労働契約終了後の労働者の職業活動を使用者の利益保護を目的として直接制限するものである以上、その制限による損害を填補するだけの代償措置が講じられなければならない、代償措置のない特約を無効としたとしても、営業秘密の使用・開示を伴う背信的な競業行為に対しては、不正競争防止法上の対抗策をとることができ、また、不正競争防止法の適用がない場合であっても、競業が自由競争の範囲を逸脱する場合には、不法行為責任の追及をなし得る。また、秘密保持特約については、一般的に、代償措置が不可欠とまでは考えられていないから、競業避止特約が担保する秘密保持については、代償措置のない秘密保持特約による対策も一定限度可能な場合もある。

したがって、有効要件説を妥当と考える。

なお、考慮事情説をとる学説には、特約による競業規制が、不法行為を構成するような、正当な競業行為の範囲を逸脱した行為のみを規制するものである場合には、代償措置は不要とするものもある<sup>\*9</sup>。しかし、個々の具体的な特約について、それが正当な競業行為を逸脱した行為のみを規制するものであるか否かの判断は必ずしも容易でないことから、実際は代償措置が必要な場合であるにもかかわらず代償措置なしで締結された競業避止特約により、労働者の正当な職業活動に対し萎縮効果をもたらされる危険がある。また、不法行為を構成するような競業行為に対しては、不法行為責任の追及が可能である以上、そのような行為を規制する特約を、代償措置がなくとも有効とする必要性は低い。したがって、上記学説は妥当でないと考えられる。

## ②その際目安となる代償額について、ある程度の基準を示せる可能性はあるか。

---

\*5川田琢之「競業避止義務」講座21世紀の労働法(4)(2000年)147頁

\*6岩村正彦「競業避止義務」労働法の争点〔第3版〕(2004年)148頁

\*7土田道夫「労働市場の流動化をめぐる法律問題(上)」ジュリスト1040号(1994年)57頁

\*8小畑史子「退職した労働者の就業規制」ジュリスト1066号(1995年)121頁

\*9川田・前掲注5論文147頁

その可能性は低いと考える。

競業禁止特約による職業活動の制限の程度は、職種、期間、場所的範囲、規制される行為の範囲等により、様々であり、したがって、特約により労働者が被る不利益の程度は個別具体的事情により決まるものである<sup>\*10</sup>。それゆえ、それに対する填補として相当な代償額も個別具体的事情により決まると解さざるを得ない。

したがって、代償額の基準を示すことは困難である。

なお、職種、期間、場所的範囲、規制される行為の範囲を類型化し、その組み合わせに応じて、ある程度の基準を示すことも案としては考えられるが、これらの要素は相互に密接に関連し、労働者の被る不利益の程度にこれらの要素が及ぼす影響は極めて複雑であって、類型化による基準の明示は、困難であろう。

ただし、今後の裁判例の集積により、限定的ではあろうが、一定程度の基準が形成されていく可能性はある。

### ③金銭以外に代償措置と評価できるものはあるか。

この点について、学説には、「代償措置には、金銭のみならず、継続雇用の保障、技術の供与又は労働条件全体の有形無形の対価がこれに含まれ、その締結時期又は競業禁止義務特約を締結していない労働者との比較によって労働者の不利益に見合った対価関係の存在が必要とされる」との見解がある<sup>\*11</sup>。

また、学説には、「代償は金銭給付であることを原則とするが、代償としての実質を有していれば、継続雇用や昇進の保障、技術の供与等の非金銭的対価も含まれると解すべきである」との見解もある<sup>\*12</sup>。

これらの学説を踏まえると、継続雇用や昇進の保障、技術の供与も代償措置として評価できる場合があるが、そのように評価できるためには、あくまで、競業禁止義務特約によって負う労働者の不利益に対する相当な対価であることが明確である必要があると考えられる。

なお、昇進を代償措置とする点については、設問5②において論じるように、競業禁止特約の合理性の観点から問題がある場合がある。

---

\*10野田進「労働力移動と競業禁止義務」季刊労働法160号57頁も「代償の程度、額などの要素は、これも他の諸要素との相関の中で定まるもので、一律に決しうるものではない。競業禁止の長さに応じて支払われるべきともいえるが、むしろ競業を禁止される場所的範囲に応じて決定されることもある」と述べる。また、土田・前掲注2論文217頁も「代償の具体的な額は、やはり個々の事案に即して判断するほかはない」と述べる。

\*11石橋洋「東京リーガルマインド事件判批」判例評論454号(1996)63頁

\*12土田・前掲注2論文218頁。なお、「この点は慎重に判断すべきであろう」との但し書きがある。

### 3. 場所的限定

#### 制限地域を日本以外に拡大できるか。

拡大できる場合もあると考える。

競争制限の場所的範囲は、競争禁止特約の有効性判断のための考慮事情の一つに過ぎない。場所的範囲が日本国内にとどまるのが当然に特約の有効要件となるわけではない。

また、競争禁止特約によって保護されるべき企業の利益（例えば重要な企業秘密）の性質によっては、競争制限の場所的範囲を日本以外にまで拡大しないと、競争禁止の実効性が確保されない場合も考えられる<sup>\*13</sup>。

裁判例にも、場所的制限のない競争禁止特約を有効とするものがある（東京学習協力会事件・東京地判平2・4・17，新大阪貿易事件・大阪地判平3・10・15，トーレラザールコミュニケーションズ事件・東京地決平16・9・22）。これらの裁判例のうち、トーレラザールコミュニケーションズ事件決定は、医療広告等を行う会社との間の競争禁止特約につき、特約によって保護しようとする利益の主要なものが営業上の秘密にあって、顧客に大手製薬会社を抱えている以上、地域制限を設けなくてもやむを得ない旨述べて、特約により保護されるべき企業の利益の性質を、場所的制限のない特約でも合理性が否定されないことの根拠として重視している点で特に重要性を有する。

以上より、競争禁止特約による競争制限の地域が日本国外に拡大できる場合もあると考えられる。

ただし、その場合、特約によって保護される企業の利益の性質から制限を日本国外に拡大すべき必要性があり、かつ、職種、期間、代償措置等を考慮して合理的と認められてはじめて特約は有効となるのであり、特に競争禁止義務の制限の強力性に鑑みると、国外にまで制限地域を拡大する以上、秘密保持特約では足りない事情があるか否かも競争禁止特約の有効性判断において重要な要素として考慮されるべきと考える。

### 4. 競争禁止義務の対象者

#### やはり競争禁止の対象者は具体的な事情に応じ個別に決定することになるか。そのような決定過程を経て然るべき対象者を選別した場合、競争禁止義務は一般的

---

\*13野田・前掲注10論文57頁も「今日的な事象でいうと、先端技術に関わる企業が独自に開発した工業製法などは、取引範囲の世界的規模からすれば、地域的制限はほとんど意味をなさないであろう」と述べる。

**に認められ易い方向に働くと考えて良いか。**

そのように考える。

競業避止の対象者の範囲の限定は、競業避止特約の合理性判断のための考慮事情の1つである。

裁判例は、競業避止義務の対象者の妥当性につき、労働者が、当該競業避止特約によって保護することが目的とされている使用者の有する特殊の知識、技術、技能、人間関係を獲得することのできる地位にあったといえるかを基準とし、具体的事情から実質的に判断している。

したがって、対象者の選別・決定の結果が、当該競業避止特約によって守られるべき企業の知識、技術、技能、人間関係を獲得できる地位にあると実質的に判断される労働者に限定するものであれば、このことは、一般に競業避止特約が有効と判断される方向に働く事情となるといえる。

## **5. 就業規則**

**①契約である以上は一方当事者の自由意思が必要であるから、企業側が就業者の関与なく作成した就業規則により、退職時の競業避止契約（秘密保持契約）の締結や誓約書の提出を義務付けることはできないと考えて良いか。そうだとすると、就業に際しての雇用契約で義務付けることはできないか。**

（設問前段について）

そのように考える。

労働者が、退職時に労働契約終了後の競業避止契約（秘密保持契約）を締結する場合、本来、それは、退職時における労働者の自由意思に基づいてなされる場合に限り有効となるものである。競業避止義務が、労働者にとって重要な権利である職業選択の自由（憲法22条1項）を制限するものであることに鑑みてもそのように解される。

したがって、企業側が作成した就業規則により、労働者の同意なく、一方的に退職時における競業避止契約（秘密保持契約）の締結を義務づけることはできないものとする。誓約書の提出についても同様である。

（設問後段について）

就業に際しての雇用契約で義務づけることもできないと考える。

まず、退職時に締結することとなる競業避止契約の内容が単に「退職時に競業避止契約を締結する」といった抽象的で曖昧なものである場合には、入社時にその締結義務特約を締結したとしても、契約内容の確定可能性を欠き無効であると考えら

れる。

他方、退職時に締結することとなる競業避止契約の内容が入社時に具体的に定まっている場合は、確定可能性を欠くものではないが、競業避止特約は職業選択の自由という重要な権利を強力に制限するものである以上、売買の予約のような場合とは異なり、具体的な競業避止義務を負うか否かの判断は、あくまで競業避止契約締結時における労働者の自由意思に基づきなされる必要があることから、将来の競業避止契約締結を義務づける契約は、公序良俗違反として無効となると考える。誓約書の提出についても同様である。

そもそも、入社時において将来退職時に締結することとなる競業避止契約の内容が具体的に定まっている場合であれば、入社時にその競業避止契約を締結することが可能であり、また、退職時における競業避止契約締結義務の履行をめぐる紛争のリスクを回避するためにも、そのようにすべきである。

したがって、入社時において退職時の競業避止契約締結（誓約書の提出）を義務づける契約をすることは、法的には意味がないものと考えられる。

なお、入社時に締結された退職後の競業避止特約自体は有効であっても、その後の労働者の就労実体によっては、その特約の適用が排除される場合があることに注意を要する。この点に関し、新日本科学事件・大阪地判平15・1・22は、入社時に締結された競業避止特約につき、その内容に公序良俗違反はないとしても、労働者に競業避止義務を負うべき就労の実体がないまま退職に至ったような場合を想定したものではないとして、そのような場合は、その労働者に当該競業避止特約は適用されないとの判断を示している。

## **②就業規則において秘密保持・競業避止等に関する契約締結を昇進や昇格の要件とし、拒否した場合には昇進を留保することは可能と考えて良いか。**

可能と考えて良い場合もあると考える。

秘密保持・競業避止特約の合理性を判断する上で、労働者が使用者に固有の知識、技術、技能、人間関係を獲得しうる地位にいたか否かは重要な考慮事情である。

労働者がそのような地位に就いていない又は就くことがない場合には、秘密保持・競業避止義務を課す必要性がないものとして、特約自体に合理性がなく無効と判断されたり（主な裁判例として、キョウシステム事件・大阪地判平12・6・9,）、無効とはいえなくても特約の適用が除外されることがある（新日本科学事件・大阪地判平15・1・22）。

したがって、労働者が使用者に固有の知識、技術等を獲得しうる地位に就くにあたって、秘密保持・競業避止特約の締結を条件とすることには、合理性が認められ

やすく、その反射的効果として、特約を拒否した労働者に対し昇進・昇格が留保されることも止むをえないことと考える。

しかしながら、秘密保持・競業避止特約によって保護される使用者に固有の知識、技術等を獲得しうる地位に就く場合に該当しないにもかかわらず、特約締結拒否を理由に、昇進・昇格を留保することは、合理性が認められにくいと考える。

他方、本設問に関しては、通常昇進・昇格が妨げられないことをもって、秘密保持・競業避止特約の代償と考えることができるかが問題となる。このような消極的給付が代償措置に含まれるかに関しては、代償に含まれるとする学説もあるが<sup>\*14</sup>、消極的給付は代償に含まれないと考えるべきであろう<sup>\*15</sup>。このような消極的反対給付が、競業避止義務によって被る労働者の不利益を補填する実質を持ったものということは困難と考えられるからである。

## 6. サイニングボーナス

**退職時に秘密保持契約及び競業避止契約締結の対価としてサイニングボーナスを支給し、義務違反が発覚した際に、その返還を求める約定は問題ないと考えて良いか。**

サイニングボーナスが、賃金の後払い的性格を有するものではなく、労働者が秘密保持義務及び競業避止義務を負うことによって被る不利益に対する対価であつて、かつ、額として相当である限り、返還特約は、違約罰又は損害賠償の予定を定めるものとして、問題ない（有効である）と考える。

この点については、本件約定が、労働基準法16条の「使用者は、労働契約の不履行について違約金を定め、又は損害賠償を予定する契約をしてはならない」との規定に違反するかが、一応問題となりうるが、同条は、奴隸的拘束及び苦役からの自由の原則（憲法18条）、強制労働禁止の原則（労働基準法5条）の実質化、ならびに労働者の退職の自由意思の確保にあるところ<sup>\*16</sup>、本件サイニングボーナスの返還特約は、労働契約終了後の新たな義務についてその違反があつた場合につき定めるものであり、かつ、退職時に支給されるものであるから、労働者の使用者に対する隷属関係を強化したり、労働者に労働契約の継続を強要するものとはいえず、労働基準法16条の趣旨に反せず、同条違反とはならないと考える。

なお、日本ポラロイド事件・東京地判平15・3・31は、入社から1年以内に自発的

---

\*14野田・前掲注10論文58頁

\*15石橋・前掲注11論文63頁

\*16東京大学労働法研究会・注釈労働基準法(2003)285頁

に退職した場合には返還するとのサイニングボーナス返還特約を労働基準法5条(強制労働の禁止)、16条違反とし公序良俗(民法90条)に反し無効であると判断したが、200万円という高額のサイニングボーナスが入社時に支払われていたことから、労働者の意思に反する労働関係への拘束が問題となった事案についてのものであり、本設問のように退職時にサイニングボーナスが支払われた事案についてのものではないことに注意を要する。

## 7. 退職金

**①競業企業への転職が確認できた退職者に対し、退職金の全部はともかく半額程度の返還は判例でも認められているが、在職中に秘密保持(競業禁止)を目的として支払っていた特別手当の返還を求めることは可能と考えて良いか。**

当該秘密保持手当(競業禁止手当)が、労働契約継続中の秘密保持・競業禁止に対する対価とは別の、労働契約終了後の秘密保持・競業禁止義務の対価であることが明確である場合には、返還特約に基づき、相当な範囲の額につき返還を求めることは可能と考えられる。

労働契約継続中の秘密保持・競業禁止義務は、労働契約に付随する誠実義務の内容として労働者が負うものであるのに対し、労働契約終了後の秘密保持・競業禁止義務は、原則自由である労働契約終了後の労働者の職業活動を、使用者の利益保護のために特約により新たに制限するものである。

したがって、在職中の秘密保持(競業禁止)手当が、当然に労働契約終了後の秘密保持(競業禁止)に対する対価としての性質を有するとはいえない<sup>\*17</sup>。新日本科学事件・大阪地判平15・1・22も「給与支給期間中月額4000円の秘密保持手当が支払われていただけで退職金その他の代償措置は何らとられていない」と述べており、在職中の秘密保持手当を退職後の競業禁止義務の代償措置とはみなしていないと解される。

なお、前掲・フォセコジャパンリミティッド事件判決は、在職中に機密保持手当が支払われていたことを退職後の競業禁止特約を有効と判断するにあたり考慮したことから、在職中の機密手当をもって退職後の競業禁止義務の代償とみなしたかのような解釈がなされることがあるが<sup>\*18</sup>、本判決は、「退職後の制限に対する代償は支給されていない」と明確に述べており、在職中の機密保持手当を、退職後の競業禁止義務に対する代償とみなしたとは厳密にはいえない点に注意が必要である。

---

\*17岩村・前掲注6論文148頁、土田・前掲注2論文217頁

\*18前掲注17論文148頁

以上より、労働契約終了後の秘密保持・競業禁止義務違反を理由として、返還を求めることのできる秘密保持・競業禁止手当は、労働契約終了後の秘密保持・競業禁止に対する代償であることが明確であるものに限られると考える。

**②企業が早期退職者を募集する際に、退職者が競業他社へ転職する場合には、割増退職金部分の不支給又は減額を行うことも、法的には問題がないと考えて良いか。**

概ねそのように考える。

まず、裁判例によれば、一般に、早期退職制度は、通常よりも有利な退職条件を提示するもので、従前の労働条件を不利益に変更するものではないし、基本的にその応諾は労働者の自由な意思に基づくものなので、誰を誘引の対象として、いかなる条件を、どの時点で提示するかなどについて、原則として使用者の広範な裁量に委ねられている。NTT西日本事件・大阪地判平15・9・12も、同様に述べた上で、所属部署・職種等を限定したり、出向中の者を除外することも直ちに違法とはいえないとする。

また、早期退職制度による割増退職金部分は、早期退職のための特別加算であり、退職金とは異なり、賃金の後払的性質を何ら有するものではないから、その支給条件を定めるに当たっては、企業は広範な裁量を有すると解される。

この点につき、神奈川信用農業協同組合事件最高裁判決・最判平19・1・18は、原審・東京高判平15・11・7の「上告人（会社）は、従業員がした本件選択定年制による退職の申出に対して承認をするかどうかの裁量権を有するが、不承認とすることが従業員の退職の自由に対する制限となることなどからすれば、上記裁量権の行使は、本件選択定年制の趣旨目的に沿った合理的なものでなければならず、上告人が不合理な裁量権の行使により不承認とした場合には、申出のとおり本件選択定年制による退職の効果が生ずるとするのが相当である」との判決を破棄した上で、「もともと、本件選択定年制による退職の申出に伴う割増退職金は、従業員の申出と上告人の承認とを前提に、早期の退職の代償として特別の利益を付与するものであるところ、本件選択定年制による退職の申出に対し承認がされなかったとしても、その申出をした従業員は、上記の特別の利益を付与されることこそないものの、本件選択定年制によらない退職を申し出ることは何ら妨げられていないのであり、その退職の自由を制限されるものではない。したがって、従業員がした本件選択定年制による退職の申出に対して上告人が承認をしなければ、割増退職金債権の発生に伴う退職の効果が生じる余地はない」と自判し、早期退職制度の設定・運営に対し、会社に広範な裁量を認める立場を明らかにした。

このように企業は、もともと早期退職制度の設計・運営に広範な裁量を有することに加えて、企業が、早期退職のための特別加算である退職金の割増につき、競業会社に転職する者に対しては、不支給又は減額するとの条件をつけたとしても、労働者は、競業会社に転職すること自体が禁じられるわけではなく、退職の自由は妨げられず、通常退職に伴う退職金請求権も何ら制限されない。

したがって、企業が早期退職者を募集する際に、退職者が競業他社へ転職する場合には、割増退職金部分の不支給又は減額を行う旨の条件を付した規定を示し、その規定に基づく不支給又は減額措置をとることは、裁量の範囲を逸脱するものでない限り、適法であると考えられる。

この点につき、富士通事件・東京地判平17・10・3もほぼ同様な考えに立っているものと解される。すなわち、同判決は、競業会社に転職する者を早期退職優遇制度（早期退職の場合の特別加算による退職金の拡充を含む）の適用除外が問題となった事案につき、競業会社に転職する労働者は、早期退職優遇制度の適用除外とされるとしても、競業会社への転職が禁止されたり、退職金が不支給とされるわけではなく、早期退職優遇制度の適用除外は、従業員に従前よりも不利な労働条件を強いったり、その職業選択の自由を奪ったりするものではないことを理由として、適用除外の基準が公序良俗に反するものでなく、適用除外の解釈適用に信義に反する特段の事情があるとは認められない場合は、競業会社への転職者を早期退職優遇制度の適用除外とすることも許されると述べており、使用者の裁量を広く認めているといえる。

**③競業避止義務契約において違約金（罰）として既に支払った退職金や代償措置としての金銭の返還を定めることの有効性について、賃金の後払いと評価できる部分については不可であるとの考え方で良いか。**

必ずしも良いとはいえない。

退職金については、賃金の後払い的性格と功労報償的性格を併有するというのが最高裁判例である（三晃社事件・最判昭52・8・9）。

そして、労働契約終了後の競業避止義務違反を理由に退職金の減額が認められる根拠は、退職金が功労報償的性格をも併有し、競業避止義務違反により勤務中の功労に対する評価が減殺され、それにより退職金の権利そのものが部分的に発生しないことに求められる（前掲・三晃社事件判決）。

ここで、退職金が、賃金の後払い的性格と功労報償的性格を併有することは、退職金の額を賃金の後払い部分と功労報償部分に割合として分離できることを意味しないことに注意が必要である。

したがって、退職金について、賃金の後払い部分と功労報償部分に割合的に分離し、賃金の後払い部分については返還特約が無効で、功労報償部分については返還特約は有効であると考えすることは必ずしもできない。

むしろ、賃金の後払い的性格と功労報償の性格は、退職金全体について及んでおり、競業避止義務違反の背信性の程度に応じ、背信性が功労を完全に無にするような著しい場合には、退職金全額につき返還が認められ、背信性が功労を無にする程ではないが功労を減殺する程度に著しい場合には、退職金の一部につき返還を求めることができるというように考えることができ、裁判例もこのように考えていると解される。

すなわち、中部日本広告社事件第2審判決・名古屋高判平2・8・31は退職金全額不支給条項につき、退職労働者に労働の対償を失わせることが相当であると考えられるような会社に対する顕著な背信性がある場合に限り適用される旨述べ、顕著な背信性がある場合には全額不支給となる可能性を認めており、また、ベニス事件・東京地判平7・9・29も、労働者のそれまでの勤続の功を抹消（不支給の場合）ないし減殺（減額の場合）してしまうほどの著しく信義に反する行為があった場合に限り、退職金の不支給ないし減額規定が適用される旨述べているのである。

よって、退職金又は代償措置の返還特約は、退職金が賃金の後払いと評価できるからといって必ずしもその返還特約が常に無効となるわけではなく、競業避止義務違反行為の背信性が著しい場合は、その程度に応じ、退職金の一部ないし全額の返還請求が認められる場合もあるといえる。

ただし、前掲・中部日本広告社事件第2審判決も、前掲・ベニス事件判決も、著しい背信行為を退職金減額・不支給の要件としているように、三晃社事件最高裁判決時に比べ、近時の裁判例は、退職金減額・不支給規定の適用を厳格に解するようになってきていることに注意が必要である。

## **8. 顧客奪取禁止特約・従業員勧誘禁止特約**

**これらの契約は、競業避止に比し、営業の自由に対する制約が一般にはより少ないと考えられるので、その有効性の要件も緩和して考えることは可能との考え方で良いか。**

そのように考える。

まず、顧客奪取禁止特約も従業員勧誘禁止特約も、本来自由であるべき労働契約終了後の労働者の職業活動を、使用者の利益保護のために特別に制約するものであるから、特約により保護される使用者の利益と特約により制限される労働者の職業活動の自由を衡量して、合理性が認められる場合に限り、公序良俗に反せず、有効

であると考える。

顧客奪取禁止特約（顧客勧誘禁止特約）については、顧客一般の勧誘ではなく、前使用者が顧客名簿等によって確保する顧客の勧誘を禁止するものであり、実質的には営業秘密等の使用・開示の禁止特約に等しく、また、これによって、労働者は特定の顧客の勧誘・取引を禁止されるだけで、職業活動の一部を制約されるにとどまる。

したがって、顧客奪取特約は、使用者と競業する企業への就職や競業事業の開業そのものを禁止する（狭義の）競業避止特約と比べ、労働者の職業活動に対する制約の程度は小さいと考えられる。

それゆえ、顧客奪取特約の要件は、利益考量上、競業避止特約と比べ緩和して考えることが可能である。

この点につき、ダイオーズサービシーズ事件・東京地判平14・8・30は、当該事案で問題となった競業避止特約につき、その特約が会社の顧客収奪行為のみに限定して禁じるものであることを理由に、代償措置がなくても、有効と判断しており、顧客奪取禁止特約については、狭義の競業避止特約に比べ、有効要件を緩和する考えを採用しているとみることができる。また、ケプトナートリゴ日本事件・東京地判平6・9・29も、顧客勧誘禁止を内容とする特約につき、代償の有無につき全く言及することなく、特約を有効と判断しており、同様に有効要件を緩和する考えをとっていると解することができる。

次に、従業員勧誘禁止特約（なお、正確には従業員引抜禁止特約というべきであろう）についてであるが、顧客奪取特約と同様に、使用者と競業する企業への就職や競業事業の開業そのものを禁止する（狭義の）競業避止特約と比べ、労働者の職業活動に対する制約の程度は一般に小さいことから、競業避止特約よりもその有効要件は、緩和されうると考える。

## 9. 追加

### ①裁判所の判断は時代によって異なるという趣旨の時系列的な分析は可能か。

論点によっては、そのような分析が可能な場合もある。

（退職金減額・不支給特約の有効性の点）

比較的大きな変化が見られるのは、競業避止義務違反を理由とする退職金減額・不支給特約の有効性に関する判断である。

すなわち、まず、昭和52年に前掲・三晃社事件最高裁判決が、退職金が功労報償的性格を併有することから、退職金の半額減額特約は合理性があれば公序良俗に反せず、有効と判断したが、その後、退職金不支給特約の合理性につき吟味すること

なく、労働者らの行為が不支給規定に該当するとして退職金の返還請求を認めた裁判例（福井新聞社事件・福井地判昭62・6・19）や、退職金不支給特約は、退職金の不発生が一部にとどまる場合または競業行為が不公正な方法によってなされた場合などにおいて効力を承認するのを相当とする場合があるとする裁判例（中部日本広告社事件第1審・名古屋地判平元・6・26）が現れ、これらは、退職金不支給特約を、過度に緩やかに認めるものとして批判された。

しかし、さらにその後、退職金不支給規定を労働者に顕著な背信性が認められる場合に限り有効とする裁判例（中部日本広告社事件第2審・名古屋高判平2・8・31）が現れ、それと同様な判断を述べる裁判例（西武商事事件・福岡地裁小倉支判平6・4・19、ベニス事件・東京地判7・9・29）が続いており、近時の裁判所は、退職金減額・不支給特約が有効となる場合を顕著な背信性が認められる場合に限定し、退職金減額・不支給特約の有効性を極めて厳格に判断するようになったといえる<sup>\*19</sup>。

これらの流れからは、裁判所が、長期的には、労働市場の流動化に則して、労働者の転職の自由を尊重する方向に判断を変化させてきたとみることができる。

**②裁判所の審級及び労働部であるか否かによって判断が異なるという側面からの分析は可能か。**

**③職位に応じて裁判所判断がどう違ってくるかという、職位別の分析は可能か（上記4と重なりますが）。**

既に述べたとおり、職位そのものよりも、労働者が、当該競業避止特約によって保護することが目的とされている使用者の有する特殊の知識、技術、技能、人間関係を獲得することのできる地位にあったと実質的にいえるか否かが本質的に重要である。

以上

---

\*19ただし、このような厳格化に疑問を呈する立場もある。山口浩一郎・ジュリスト991号（1991年）136頁、小畑・前掲注3論文28頁。