



知財組織における 複業人材マネジメント

※複業：主副の有無を問わない。「副業」を含む

2019年度

マネジメント第1委員会・第3小委員会

複業なんて関係ない？

- うちの会社に複業制度なんてないし…
- あっても使われていないし…

その日は
突然やってきます



複業解禁は世の流れ

裁判例

(一律複業禁止は違法)

政府方針

(働き方改革)

厚労省モデル就業規則改訂
(複業原則許可へ)

2018年1月
2019年3月

2019年4月以降に複業解禁発表

カゴメ

アサヒビール

シチズン

京都北都
信金

みずほ
FG

SMBC
日興証券

三菱地所

福井県

※ リクルートキャリア調査

2017年

容認

禁止

2019年

推進

容認

禁止

?

備えましょう

会社の突然の「複業推進」宣言に備えて、
知財組織として
どう対応すべきかを考えておこう！



複業：複数業務に従事すること

ここでの
定義

複業の分類(便宜上)

複業人材の送り出し

アウトバウンド型



社外複業

社外
・他社
・自営

自知財組織

同時遂行

社内
・他部門

インバウンド型



社内複業

複業人材の受け入れ

組織から見た複業のメリット (一般論)

- いろいろあるらしい

人材育成

モチベーション向上

人材獲得

経営資源獲得

異文化導入

イノベーション促進



組織から見た複業のデメリット (一般論)

- これらの問題を解決できるのか？

労務管理の負荷

情報漏洩/汚染

労働法令違反
リスク

利益相反

本業への支障

人材流出

複業先進企業に
聞いてみました

補：労務管理の問題

従業員の労働環境管理について

事業場を異にする
場合においても、労働
時間は通算する
(労働基準法38条)



「事業場を異
にする場合」と
は**事業主を
異にする場合**
をも含む」とさ
れている



本業と複業の労働
時間を通算して
管理する必要あり



厚生労働省の
動きあり
(2019/8/8付-副業・
兼業の労働時間管理
の在り方に関する検討
会)

考慮すべき問題

- ・労働時間管理、健康管理の負荷(労働基準法)
- ・労働災害の補償(健康保険法)

緩和される動きあり



法的問題は動向をウォッチング



知財ではなく
人事部門の方に

先進企業へのヒアリング

6社 + 1事務所



複業の諸問題に対して

- 複業先進企業は問題と感じていない

労務管理の負荷

労働法令違反
リスク

- 個人の自己申告に委ねる
- 予め調整のついた会社だけ許可

情報漏洩/汚染

利益相反

- 複業の問題ではない
- 個人に徹底すればよい
- 事前審査で対応できる

本業への支障

- 個人の問題(向き不向きあり)

人材流出

- むしろ複業制度がないと流出

複業制度の今と未来

複業先進企業は、すでに「未来」に

複業への寛容度



心に残ったフレーズ

1 複業への抵抗

(1)抵抗期

(2)受容期

(3)活用期

人が減るので、最初は抵抗がある。

でも、複業者が社内で成果を出し始めるフェーズになると、積極的に活用しようという雰囲気になる。



心に残ったフレーズ

2 知財人材が他社で知財業務？

本業に近い複業のほうが会社に還元する度合いが大きい。

本業に近ければ近い程リスクは高いが、得られることも大きい。

同業はダメという会社もあるが、もったいない。



心に残ったフレーズ

3 知財人材は使える？

大企業知財経験者の受け入れニーズは大きい

(ベンチャーや中小企業が知財部を立ち上げる際など)



心に残ったフレーズ

4 人材育成

流出できるぐらいの人材育成ができれば本望だ

マネージャーには、(複業で)人が減ったらどうするかということを常に考えさせたい



前向きにとらえよう

わかったこと

- 「複業ならではの」のデメリットはほとんどない
- メリットは大きいし現場も実感できる

特に

人材育成

異文化導入



課題認識

- 複業可否の判断を、複業者の所属部門の個別判断(利益相反の可能性等)に委ねているところが多い。
- 一方で、知財人材特有の可否判断/運用を整理している会社はまだ無かった。

突然「判断しろ」と
言われても…



知財人材の複業における課題



先進企業の一般的な考え方

- 情報漏洩？
 - 個人の意識の問題だ。そもそも「複業ならでは」という問題でもない。
- 利益相反？
 - そうならないように、事前審査をしている。事情が変わったら改めて審査する。

知財人材の複業も
この考えでOK？



知財業務特有の課題

- 本人の良識では解決しない利益相反があり得る！

意識的に
外しても、含めても問題

1. 複業先(元)の事業や技術の未公開情報を念頭に置いて特許出願/権利化
2. 複業先(元)の特許権のクリアランス対応

全てNG？

あらゆる技術に
関係する大企業

知財担当者の広い
技術領域

事前審査の限界

予測？

見えない
新規事業領域

技術の
クロスオーバー



(提案)知財組織の備え

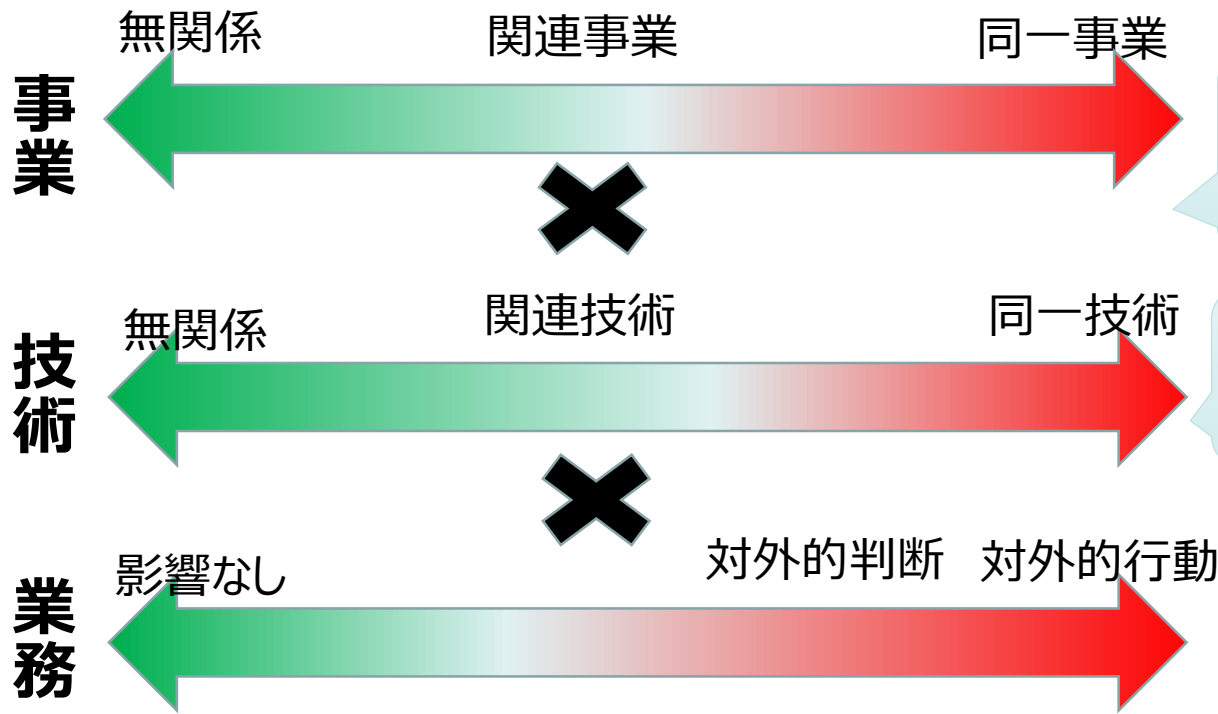
「その日」に向けて



基本的な利益相反リスク判断

リスク = 事業(関連度) × 技術(関連度) × 業務(対外影響度)

リスク小 ← → リスク大



大企業ほど
事業/技術上の
関連が出てしまう

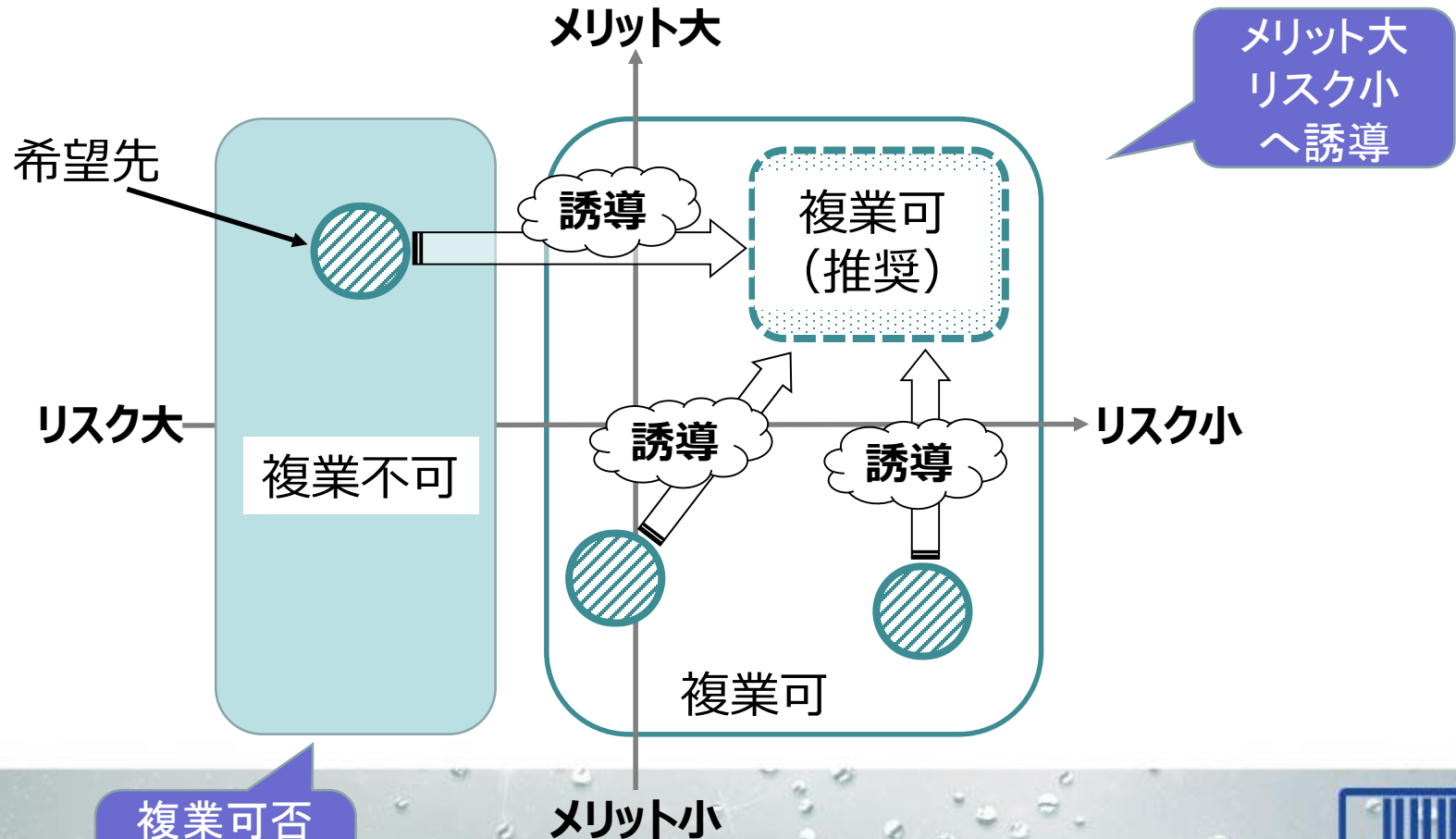
知財部員の
技術領域は広い

これら3要素を考慮して、可否の線引きを



複業可否判断1

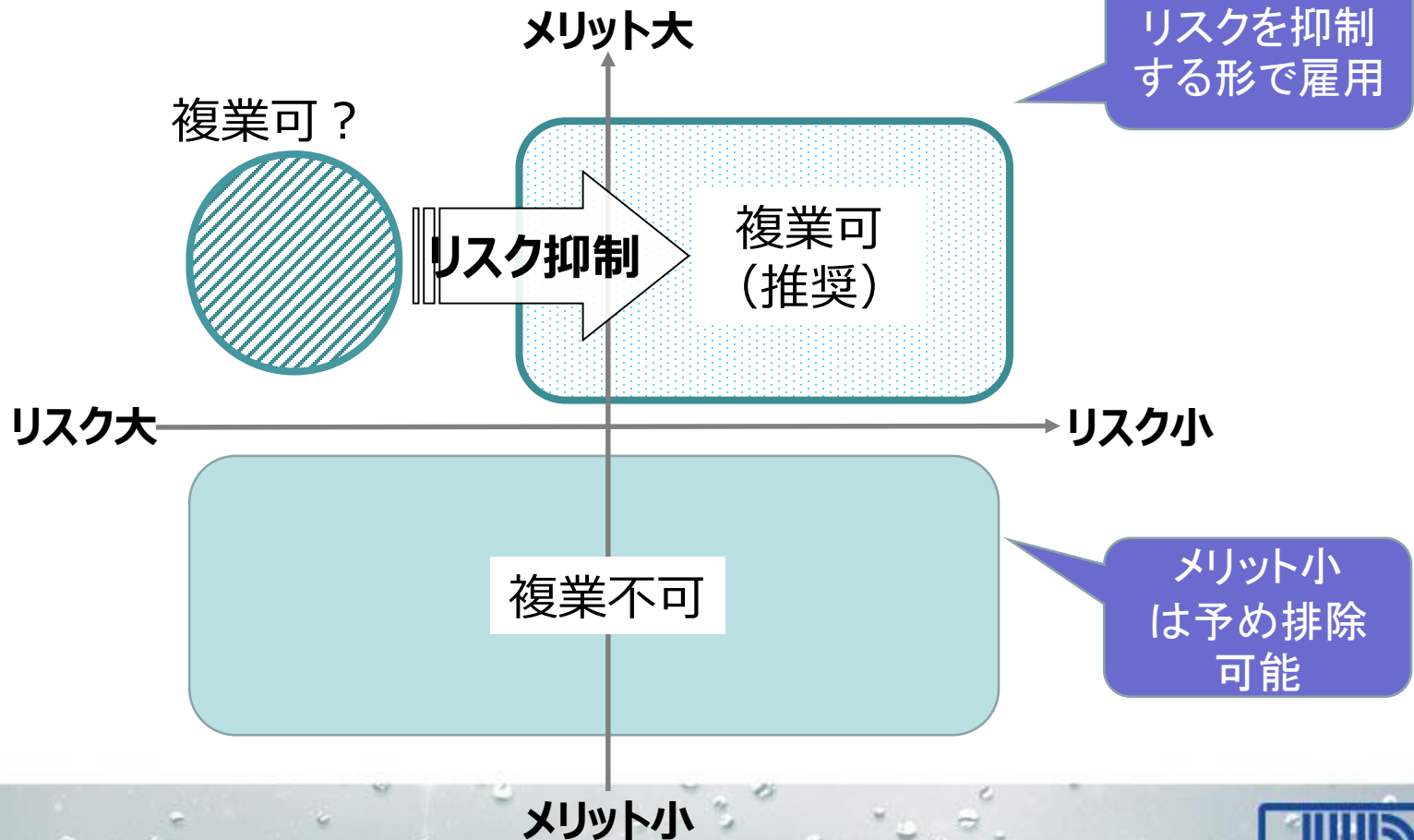
- アウトバウンドの場合



複業可否
判断は
リスク判断

複業可否判断2

・ インバウンドの場合



(限界のある)事前審査を補うために

3要素を考慮して事前判断をした上で

あらかじめ「何でもダメ」ではなく

1. 利益相反等の問題を防止する運用

なるべくリスクが生じないようにし

2. 事後的な可否判断変更

具体化したリスクに対応する



【1】利益相反・秘密漏洩を防止する運用

- 業務アサイン

- 利益相反が生じにくい業務区分を作る

- 営業秘密の確認

- 外に出したくない業務ノウハウを明確に営業秘密管理

この事業担当を2つに分けよう

- 情報アクセス権

- 複業者にアクセスさせたくない情報の管理

ノウハウ集に書いてあることは
営業秘密だからな！

事業(技術)担当ごとに
アクセス権を分けよう



【2】事後的な可否判断変更

- 環境変化のウォッチ

- 本人申告

あちらで最近
こういう仕事を始めました

- 副業先・業務内容の社内公開とチェック体制

- リスクありの場合

- 複業中止

- 業務変更

- 個別業務中止

- 具体的に生じた/生じそうな利益相反業務を「できない」と言える/言わせる

あっちでは
こんなことをしているのか

この中間処理はできません

この特許の判断はできません

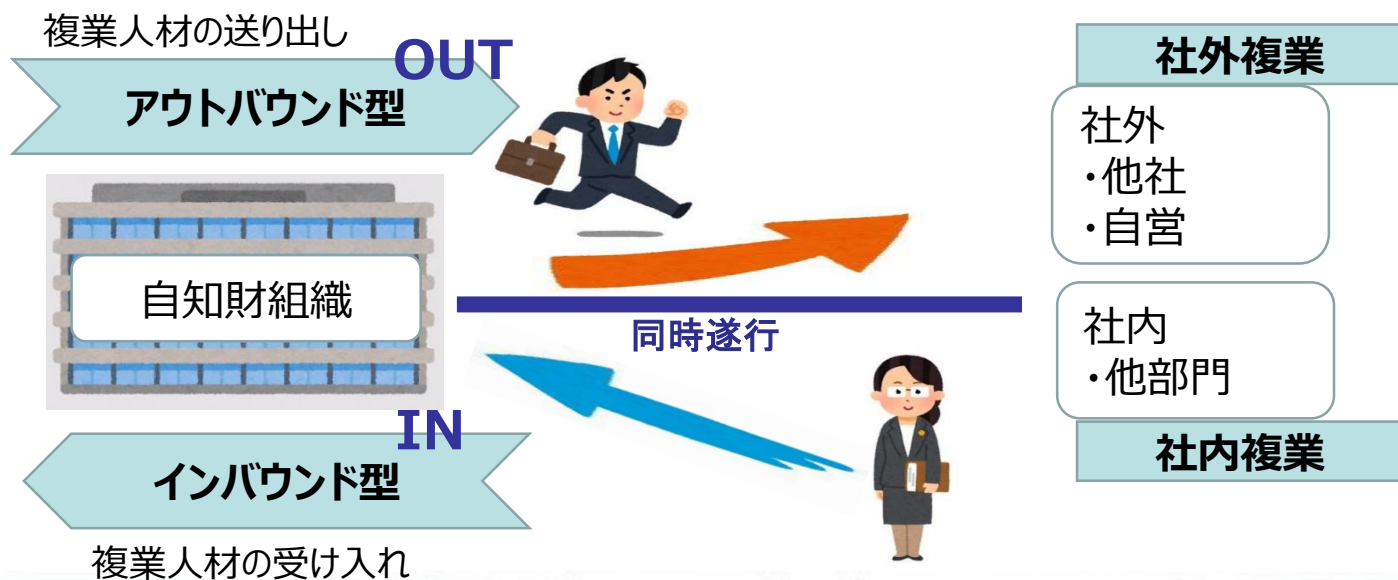


類型ごとの考え方

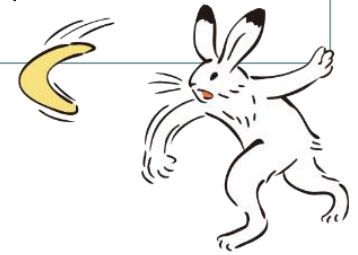
ここから：以下の3類型に分けて

1. アウトバウンド (OUT×社外複業)
2. インバウンド (IN×社外複業)
3. 社内複業 (IN & OUT×社内複業)

ここまでは
アウトバウンドの
社外複業がメイン



類型1:アウトバウンド



- 持ち帰ってくれるものを期待
 - 成長・やる気・新しい風
- 複業先でも知財業務を！
 - 得られるものの大きさに期待して積極的に
 - 知財スキルを(1)広げる (2)深める



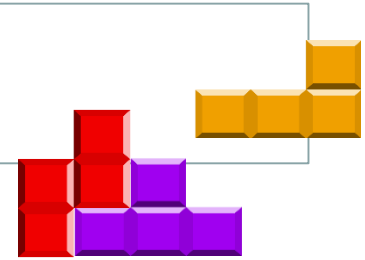
複業先の誘導：早い段階なら

- 部下から相談を受けたら
 - 「こういう仕事をしたいんですが(自社ではムリ)」
 - 「複業したいと思っているんですが...」
- 誘導！
 - 問題が起こりにくいお薦め企業へ
 - 部下に足りないスキルを得られそうな企業へ
 - 業務の分担の仕方、特殊技能、業務の進め方
 - **社内複業**も選択肢

お薦め企業・知財を
探しておこう！



類型2: インバウンド



- フルタイムの採用ができないときに
 - 本業で活躍していて100%は来てくれない
 - 任せる仕事量が多くない／読めない
- 委託しにくい業務に
 - 対外的な判断(社外・部外)
 - 社内特有の育成が前提
- 積極的な異文化導入でテトリス超えを！
 - 新知見導入・プロセス改革
 - 多様化による組織力強化 ($0.5 + 0.5 > 1$)

「足りないところを埋める」だけではない！

類型3:社内複業

- 社外複業のデメリットが生じない／少ない
 - 情報漏洩・利益相反・労務管理
- 社外複業のメリットの多くが得られる
 - 得られる: 事業・経営・営業等の知財以外のスキル/知識
 - 得られない: 知財スキル、社内と全く異なる事業・技術・文化
- 社外複業と社内複業を使い分けて活用
 - 社外複業のトライアルとして
 - 長期的視点の育成手段として

複業には個人の
適性が重要

スキル獲得と言っ
ても、スキルが無くては
社外では
雇ってくれない。



まとめ・・・「そのとき」に慌てないように

- 事前可否判断を補う判断・運用が必要
 - 継続Watch & 業務中止宣言
- アウトバウンド: ブーメランを活用
 - 複業先の誘導
- インバウンド: テトリスを超える
 - 多様な外部知見の取り込み手段として
- 社内複業: 社外複業を補う
 - 人材育成 (長期視点の)
 - 社外複業のトライアル



マネジメント第1委員会 第3小委員会メンバー

○小委員長

牛久保 学 富士ゼロックス(株)

○小委員長補佐

山本 裕哉 セコム(株)

○委員

小林 隆明 (株)リコー

成井 洋二 日油(株)

安孫子 尚人 本田技研工業(株)

姫野 唯史 三菱重工業(株)

清水 隆弘 東京計器(株)

山田 博士 日本電気(株)

内田 仁史 シチズン時計(株)

菊池 恵子 日本電信電話(株)

複業なんてムリ
だと思ってたけ
ど、いけそう。

複業って選択肢
があれば
あいつも辞めな
かったかも。

社内複業の方が
現実味があるな。



複業してみたい。



ご清聴有難うございました

～世界から期待され、世界をリードするJIPA～



一般社団法人日本知的財産協会

