



けいそう
勁草法律事務所

「疾風に勁草を知る」
「会社経営者・個人事業主の皆様にとって
いつでも頼れる存在に」

稲荷町電停方面から当事務所所在ビル
JR広島駅から徒歩8分／稲荷町電停 徒歩2分

お問い合わせ、ご予約
082-569-7525

おはようございます。勁草法律事務所です。

新型コロナ感染もここ数日やや落ち着いてきたように思えますが、まだ寒さが続くようですので当面油断できないのではないかと思います。今回入れさせて頂いた写真はいずれも今年の梅と桜の時期に撮影したものです。桜の咲くころには新型コロナ感染が少しでも終息することを願っております。



今回はオリジナルの記事は、退職した従業員による引き抜き行為に対する対応策に関する記事・施設内やサービス提供時に問題行動が多い利用者の方との利用契約の解除についての記事を取り上げました。それ以外の記事は今回は人材育成（教育）に関するものになります。

御社・御事務所のご経営・運営に少しでもお役立て頂ければ幸いです。引き続き新型コロナウイルスの早い終息をお祈り申し上げます。

なお、当事務所所属弁護士西丸洋平が下記のオンラインセミナーに講師として登壇予定です。参加をご希望の方は本メールへのご返信・あるいは直接info@keiso-law.comまでお知らせ下さい。

よろしく願いいたします。

◆中国・四国ブロック障害者雇用オンラインセミナー◆

テーマ：「コロナ禍での障害者雇用における合理的配慮と労務問題」

講演者 西丸洋平

開催日時：2021年2月15日（月）13:30~16:00

※オンラインセミナーです。

対象：初めて障害者雇用を考えている中小企業・障がい者雇用に課題がある企業、就労支援をはじめ障害者雇用に関心のある方

締め切り：2021年1月29日

参加費：無料

退職した従業員による引き抜き行為に対して対応策は打てるのでしょうか？

21.01.20 | オリジナルメルマガ



先日ソフトバンクから転職した従業員が「営業秘密」を持ち出した話がニュースになっていました。自社を退職した従業員の行為でトラブルになりかねない行為としては、営業秘密に当たる情報の持ち出しのほか、競業に当たる行為及びほかの従業員を引き抜く行為が考えられます。今回は引き抜きに対して対策が打てるのかどうかなどを触れていきます。



○考えられる対応は？

在職している場合には、就業規則の定めがなくても雇用契約の性質上競業は禁止されます（通常は雇用契約や就業規則に定めを入れている場合が多いと思われます）。違反には懲戒処分などの対応があるでしょう。これに対して、退職後は、退職金の減額や損害賠償請求が考えられるところです。できるかどうかはともかく、退職後は少なくとも就業規則の定めや個別の合意がないと、退職金の減額などはできません。

○損害賠償請求はどうか？

就業規則の合意がなくとも、会社の営業権を侵害しているといえるケースでは、損害賠償請求が可能です。営業権侵害とはわかりにくいですが、お客様や従業員その他業務に使う情報や設備などの侵害(無断持ち出しや引き抜きなど)を行うことで、会社の事業にダメージを与えることを指すと考えておけばとりあえずはいいでしょう(ここでは厳密さよりも大まかな意味を記載しておきます)。

問題となるのは、一般の競業の問題でも出てくる各従業員の転職の自由やそもそも引き抜き行為があったといえるのかどうかという話になります。前者の問題は、自社の権利を守るためにほかの方の権利を当然には侵害できないので、調整上自社の権利を守ることを優先するのはどんな場合なのかという話です。よく、違法性のある行為・社会通念から見て逸脱した行為といわれるものが当たります。人を引き付けるための活動自体が競争といえますので、競争のやり方から見て逸脱したという場合が抽象的には言えます。

後者については、ある従業員の退職後に何人か別の従業員が退職をした⇒転職先が同じ、という場合に引き抜きがあったから起きた話なのか・単に各自の判断などによるものなのかという事実関係の問題になります。

○損害賠償請求が認められるケース・認められないケース

結論から言えば、先ほど述べました営業権の侵害=違法性ある行為=競争から逸脱した行為が認められるハードルは証拠関係の話から言っても、裁判例上もそれなりに高い壁が存在します。

まず、バイク便を営む会社が、自社で運転手を務めていた方々が設立した同じ業務を営む会社に対して、お客様や従業員を引き抜いた行為に対して損害賠償請求をしたケースがあります(東京地裁平成6年11月25日判決)。判断では、退職に至った経緯・信用棄損や得意先情報を持ち出したかどうか・業界の競争状況(お客様や従業員の転職について)・そもそも、従業員の移動が良くなされるのかどうかなどの点から判断しています。退職は会社に原因があることや情報の持ち出しがなく、お客様や従業員の移動が多く競争が厳しいということ・引き抜きのための積極的な活動はなかったことを踏まえ、違法性を否定しています。事実関係面で引き抜き行為や情報持ち出しの有無が争われていましたが、こちらの面で会社側の言い分が認められていないという特徴があります。

トラブルになるケースはこうしたバイク便のほかに、学習塾や美容室など人の移動が多い場合があります。裁判例の中(例えば、大阪地裁判決平成元年12月5日判決)では、事実関係として引き抜き行為があったかどうか・仮にあったとして違法な行為といえるかが争点になりました。裁判所の判断では事実関係として引き抜き行為を否定しています。

これらのケースでは、単に退職⇒ほかの従業員が退職し、同じ転職先に移ったというだけでは、引き抜き行為の存在を認めていません。引き抜き行為があったといえるには時間的な経過だけでなく、その間に先に退職した従業員による働きかけの具体的な内容と裏付けが重要になります。その際には、引き抜きが問題となっている方がどのような方か（会社での地位や周りの方への影響など）・退職した方同士の間関係やアルバイトであれば同業での掛け持ち状況も大きな要素となりえます。掛け持ち先として重なっただけでは引き抜きとは言えませんし、そもそも営業の妨害にはなっていません。

事実関係以外に評価として違法性のある行為＝社会通念や競争から逸脱したといえるかは評価の問題です。掛け持ち先が重なるだけでは営業妨害とはなりませんし、退職の経緯からみてやむを得ない行為かどうか・人の流れの激しい状況であれば、逸脱したとは言いきれません。具体的な働きかけの有無は事実関係だけでなく、逸脱した行為の中身なので重要な要素です。退職した人数や穴を埋めるのにかかった期間や損害等の影響も重要な要素です。もちろん、働きかけが元いた先の情報を知った上での条件提示その他の行動が存在すること・人の流れが激しいとは言いきれないこと・転職した人数が多く穴埋めが大変で影響が大きいという場合には、逸脱と断言しやすくなります。

実際の裁判例の中にも（東京地裁平成2年4月17日判決）、学習塾のケースで、講師の大量引き抜きやお客様である生徒を顧客情報などを利用して多く引き抜き行為を行ったことについて、営業権侵害と損害賠償請求を認めています。

こういった場合には、退職後の引き抜き行為に対するペナルティを就業規則や退職金規定に入れておく・覚書を交わしたとしても、そもそも事実関係をクリアできるのかどうか・クリアできそうな事柄からの見通しが重要になります。

引き抜きに当たるやり取りがわかる証拠があるのか・証拠から言える内容や移動した人間の特性や業界の人の移動事情・業務上知りえた情報の持ち出しや利用が言えるのかが大きなポイントとなってきます。

○ごく最近の裁判例

昨年8月6日の大阪地裁判決では、退職を決意した管理職の方が数人の従業員に、より良い勤務条件を提示する・提示は会社の懇親会などを銘打った食事会でも行った・勧誘は複数回行ったという事実認定の下で、退職前に行った懲戒解雇を有効としています。

このケースでは、引き抜き行為の存在などの事実関係が争いになっていました。また、就業規則上「組織の原則を守らない逸脱行為」や他社の利益を図ることを懲戒解雇の事由としており、この事由に該当するの
か・懲戒解雇という一番重い処分をする相当性が争われました。転職勧誘の態度や頻度、退職を間近に控えていた方である点が相当性の根拠とされています。ちなみに、このケースで解雇をされたのは店舗の管理職に当たる方でした。

このケースでは転職勧誘に応じなかった方が会社側の事実確認に応じていたこともあり、証拠関係が一定程度あったものと考えられます。勧誘の内容や程度・回数が判明することは大きな意味があります。実際に引き抜き後に引き抜かれた方から事実確認をすることが難しいので、事後の話とは違った面があります。ここでの処分には引き抜き行為をしたとされる方の地位やその裏付けのある勧誘であること・人数や回数は大きな影響があります。

事後だけでなく事前にある程度の調査をすることの重要さと、事後は損害賠償請求が中心であることや特に事実・証拠関係から見てどんな見通しなのかは重要になってきます。

施設内・あるいはサービス提供時に問題行動が多い利用者の方との利用契約を解除できるでしょうか？

21.01.20 | オリジナルメルマガ



入居先の施設で決まり事を守らず、他の利用者の方や職員などへの迷惑行為が多い、あるいは生活支援などのサービス提供を行っているものの、その際に問題行動を起こすため、対応が大変であるという利用者の方がおられるという相談を伺うことがあります。他の利用者の方や家族に対する対応、あるいは迷惑行為を行う利用者への対応に施設・事業所が疲弊してしまう、というケースも見られます。このような場合、施設・事業所側からその利用者の方との契約を解除することはできるのでしょうか？



○まずは利用者の方との契約内容の確認を。

施設入居やサービス提供にあたっては、利用者ないし家族の方と入居やサービス提供に関する契約を結んでいるのが通常です。

一般的に施設入所契約やサービス提供に関する契約は継続的にサービスを提供する契約になりますが、契約解除となるとサービス提供を行う上で基礎となるような互いの信頼関係が失われるような場合であることが必要と考えられます。そうすると、そういった信頼が損なわれているといわれてもやむを得ないような事由が発生していることが必要になってきます。

契約解除事由として、他の入居者への著しい迷惑行為や法令違反行為等、信頼関係を損なうような重大な行為がある場合、といったものがある場合はその規定を根拠にしていくことになります。

特に施設入居の場合は、契約解除により住むところが失われるということになりますので、利用者の方にとっては大きな影響が出てきます。また、生活支援のサービス提供の場合でも、自力で身の周りのことを行うことが難しい方が利用されているでしょうから、契約解除により生活に困ることが予想されます。そのため、契約解除後どうするかといった点が大きく問題になってきますので、契約解除をいきなりするというより、家族と話し合い、その後の入居やサービスを引き継いで行ってくれる事業所のめどがついてから最終的な退去等とするのが望ましいでしょう。

○あとで利用者の方や家族から契約解除を争われないようにするには？

このように施設での入所契約解除になると、住まいを退去する必要がありますし、生活支援サービス提供契約ですと、解除後の日常生活に支障が出るおそれが高いといえます。そのため、その後の生活支援等のめどがたてられるよう、前述のようにできるだけ利用者や家族の方と話し合うことが必要になってきます。ただ、なかなか引き継ぎ先が見つからなければ、一旦退去して頂く、サービス提供を打ち切るといった方法をとらざるを得ないこともありえます。そのような場合には、その後契約解除を巡って、解除が違法であると主張されるなどのトラブルが発生するおそれがあります。

このような状況になると、まずは契約解除事由にあたるものがあるといえるかが問題になってきます。施設側・事業者側としては、利用者の方にこういった問題行動があったのか、それに対して施設として、あるいは事業者としてどのような対応をしてきたか、問題行動の内容や回数、事業者側の対応に問題がなかったか、利用者の家族との情報共有や話し合いをどの程度行ったのかなどの裏付けになる資料等が必要になってきます。

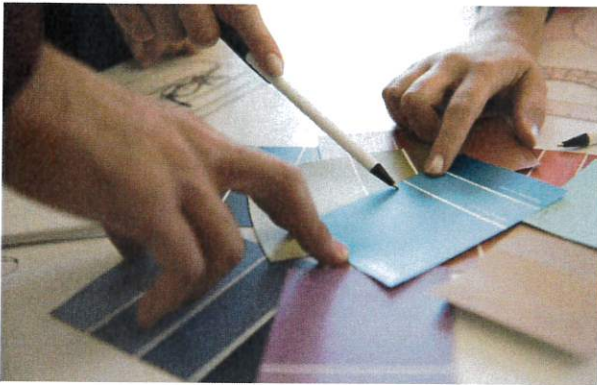
日ごろ対象となる利用者の方についての行動記録や職員の対応内容、家族の方との情報共有に関する話し合いの内容など、逐一記録にとったり、問題行動が例えば物の損壊などであればその際の写真なども裏付けの資料として必要になってきます。

よくあるのが、事業者側と利用者・家族との主張の食い違いですが、あった・なかったというレベルで争いにならないよう、上記に関する裏付け資料は残すようにしておくべきでしょう。そうすることにより、今後事業者と利用者・家族の間で紛争になったとしても、裏付け資料がしっかりしていれば、事業者からの契約解除が違法・無効とされるリスクを減らすことができます。

また、実際に上記のようなトラブルが生じてからの対処になると、解決まで長期化する可能性が出てきます。そのため、入居やサービス利用時点で、利用者の方に問題行動、迷惑行為がある場合は退去や契約解除になるリスクが出てくることをよく家族にも説明をし、納得してもらったうえでの契約締結とすることで、少しでも上記のようなトラブルを回避する、というのも一つでしょう。また、問題行動や迷惑行為がある場合には、できるだけ家族の方にも状況を伝え、情報を共有して今後の対応を話し合えるような状態にしておくことも大事ではないかと思えます。

できる社員を育てる『コンピテンシーモデル』の作成方法

21.01.12 | ビジネス【人的資源】



近年、一部の企業では、『コンピテンシー（Competency）』

という言葉が注目を集めています。

コンピテンシーとは、ある業種において共通してみられる行動特性のことで、企業の生産性を向上させるためには、このコンピテンシーの考え方を人事評価や人材育成に取り入れることが有効だとされています。またコンピテンシーの概念をモデル化した『コンピテンシーモデル』を作り、そのモデルの行動特性に沿う形で、社員の育成を進めていくことで、会社全体のレベルアップを図ることが可能になります。今回は、昨今の社員教育に導入したいコンピテンシーモデルの活用法について、説明します。



コンピテンシーと生産性の向上の関係は？

コンピテンシーとは、1970年代にハーバード大学のデイビッド・マクレランド教授らのグループが研究した人間の行動特性のことで、今では人事評価や人材育成の場で活用されている概念です。

心理学を専門に扱うマクレランド教授は、アメリカの国務省から「外交官が開発途上国に駐在する際、学歴や知能が同レベルであるにもかかわらず、業績に格差が出るのはなぜか？」という内容の調査依頼を受けて、研究をスタートさせました。

そして、研究の結果、学歴や知能は業績に関係なく、むしろ各外交官の行動特性が業績の差を生んでいることが分かりました。

業績を上げている外交官には、『感受性が優れ、環境への適応能力が高い』『どんな相手でも人間性を尊重する』『積極的に人脈を構築できる』などの共通した行動特性があることが判明したのです。

マクレランド教授がこの行動特性を『コンピテンシー』と名付け、発表すると、アメリカでは社員育成・能力開発の一つの考え方として浸透していきました。

近年、コンピテンシーがこれまで以上に注目を集めている背景には、**成果主義を導入する企業が増えてきた**

ことがあげられます。

これまでの日本企業は年功序列型の人事評価を取り入れている会社が多く、会社に在籍する年数や、その人の年齢によって昇進や昇給が決まってきました。

しかし、成果主義型の人事評価では、在籍年数や年齢よりも、仕事の成果で昇進や昇給が決まることがほとんどです。

仕事の結果はもちろん、その結果を出すためのプロセスや、その人の持っている能力も重要視されます。

社内の人材評価をより正確にするためには、**行動特性を評価基準にするコンピテンシーモデルの活用が有効**だったというわけです。

また、社員全員の生産性の向上が課題として上げられている昨今、優秀な社員はいくらいても困ることはありません。

コンピテンシーの考え方を活かして、その業種の“できる社員”の行動特性を洗い出して、『コンピテンシーモデル』と呼ばれる規範となるモデルを作り、ほかの社員の育成に活用することもできます。

このことから、生産性の向上にはコンピテンシーの考え方が欠かせないでしょう。

優秀な社員の行動特性をモデルにする

コンピテンシーを導入するには、前述した通り、評価の基準となるコンピテンシーモデルを作成する必要があります。

このコンピテンシーモデルは、業種や職種、さらには会社や部署ごとに異なるため、当事者や近い立場の人を交えて一から作っていかねばいけません。

そのために、まずは実際に業績を上げている優秀な社員たちへのヒアリングを行います。

ヒアリングの内容は、たとえば「なぜ、成果を出そうと思ったのか？」「成果を出した際に、なぜその行動を起こそうと考えたのか？」「その他の選択肢はなかったのか？」など、その人物の行動特性を探れるものでないといけません。

このヒアリングの結果と、該当者たちに共通する行動特性をもとにコンピテンシーモデルを作成していくのですが、その際に参考になるのが、必要なコンピテンシーを抽出し、体系的に整理した『コンピテンシー・ディクショナリー』です。

コンピテンシー・ディクショナリーは、『達成・行動』『援助・対人支援』『インパクト・対人影響力』『管理領域』『知的領域』『効果性』という6領域と、それぞれの領域で行動特性を具体的に定義した20項目に分類されており、それぞれの評価枠を優秀な社員の行動特性で埋めていきます。

こうしてできあがったコンピテンシーモデルを全社員に周知し、共有することで、コンピテンシーモデルは社員の行動規範となり、目指すべき目標となるのです。

ただし、コンピテンシーモデルを作成したとしても、それを効果的に使っていないと意味がありません。まずは自社の目指す方向を明確にし、どんなタイミングで提示していくかなど、コンピテンシーモデルをどのように活用していくかを考えてみましょう。

※本記事の記載内容は、2021年1月現在の法令・情報等に基づいています。

