

ソフトウェア開発会社であるG社の、柳井課長（男40）が率いる第1開発課は、インターネット関連のソフト開発を担当業務としている。第1開発課は和田（男30）をチーフとした9名の課員全員で、半年ほど前から“Mプロジェクト”に取り組んでいるが、その忙しさはピークを迎え、連日の残業はもとより徹夜での作業もめずらしくない状況となっていた。

しかし、課員からは忙しさに対する不満もなく、みな生き生きとした様子で働いている。とくにプロジェクト・チーフの和田は、Mプロジェクトの企画・発案者でもあったので、取り組む姿には人一倍の熱心さが見て取れた。

突然中止されたプロジェクト

ところが、開発部の横山部長（男46）の強い意向でMプロジェクトを中止し、Mプロジェクトよりも付加価値の高いソフト開発となる、新プロジェクトを立ち上げることが決定した。

開発部には3つの課があるが、競争心の強い柳井課長は、横山部長の肝いりで始まるこの新プロジェクトをできるだけ早く成功させ、その期待に応えたいという思いを強くした。そのため、他部門から応援要員として松岡（男32）他2名を迎え入れ、増員された課をとりまとめるべく、プロジェクト・リーダーを兼任して陣頭指揮をとるということになった。

この突然の中止命令に、課員たちは動揺した。とりわけ個人的な思い入れの強い和田は、柳井課長に対し強い抵抗を示

してきた。

「新プロジェクトと並行する形でMプロジェクトを継続できませんか。開発も半ばまでできていますし、中止するにはあまりに惜しいと思うのですが」

「私も惜しいとは思う。しかし会社の決定したことだし、決まった以上は新プロジェクトを一刻も早く仕上げるのが最優先になる。きみの気持ちはわかるが、2つのプロジェクトを並行して進める余裕はないんだ。Mプロジェクトの継続は、新プロジェクトが終わってから、部長に提案してみよう」

「それでは遅過ぎます。Mプロジェクトは、どこよりも先んじて開発してこそ価値があるものです。何とかならないものではないでしょうか」

「残念だが、今の仕事の流れは変えられない。むしろきみには、これまでのように全力で、新プロジェクトに取り組んでもらえることを期待しているよ」

この直後に開かれた課のミーティングで、柳井課長は、方針変更を改めて確認し、新プロジェクトに全力を注ぐよう、課員全員に訴えかけた。

それ以降、和田はMプロジェクトの継続を柳井課長に求めなくなった。だが同時に、以前のような業務に対する熱心さは、見られなくなっていた。新プロジェクトでの担当業務が比較的軽いこともあり、定時に帰ることが多くなった。柳井課長が飲みにも誘っても断り、業務連絡・報告以外の会話も、ほとんど交わさなくなっていた。

続けて辞めていく課員

そんな中、「近いうちに松岡がプロジェクト・チーフになる」といううわさが、課員の間にも流れた。和田が柳井課長に退職願を出したのは、そのうわさが流れ始めて間もなくのことであった。

柳井課長は和田と話し合う場を何度か設け、慰留を試みた。しかし和田の意志は固く、引き継ぎも満足にしないまま、辞めていく結果となってしまった。

和田が退社して2カ月後、松岡が柳井課長に意外な情報をもってきた。

「親しくさせてもらっているA社の人から聞いたのですが、和田が売り込みに来たそうです。どうやらMプロジェクトを自分で立ち上げたみたいですよ。それと、一人で開発するのは難しいということで、仲のよかったメンバーを引き抜こうとしているという話を社内で耳にしました。坂上や加藤はすでに和田を手伝っているといううわさも聞きました」

「引き抜きか...」

「それも許せませんが、意外なことに、A社は和田のMプロジェクトに乗り気でして。いいソフトだから検討したいのだが、G社さんとして問題はないのか、とも言ってきました」

「A社以外にもウチの取引先にアプローチしている可能性は、大いにあるな」

松岡からそんな話を聞いた、数日後のことである。柳井課長は入社直後に部下の坂上（男28）から声をかけられた。

「課長、ちょっとお話があるのですが」

「すぐ出かけるから、手短かに頼むよ」

坂上はスーツの内ポケットから1通の封筒を取り出し、柳井課長のデスクに置いた。退職願だった。

和田に誘われたのは間違いのないと思え

るが、新プロジェクトにも熱心に取り組んでいたのも、事前の相談もなしに、簡単に辞めるとまでは考えていなかった。

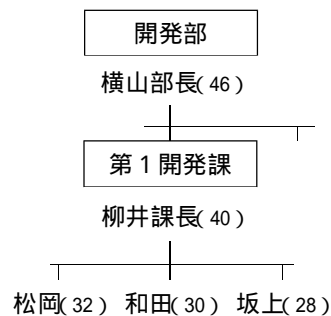
「辞めた後、和田さんとMプロジェクトをやるつもりですか？」

「それは何とも、お答えできません。とにかく一身上の都合ということで...」

「このプロジェクトが終わるまで、退社は待ってもらえないだろうか」

柳井課長は頼んでみたが、逆に坂上は、引き継ぎをしながら、たまった有休を消化させてほしいので、来週からはほとんど出社しないことになると言ってきた。

新プロジェクトが順調に進み始めた矢先に、2人も退職者が出てしまった...。この欠員は、今のプロジェクトの進行に大きな痛手となる。何より、短期間に続けて退職者を出したことのほうが、大きな問題でもある。柳井課長は、横山部長にどう報告したものか、思いをめぐらせるのであった。



本ケースのねらい

成果に対する2つの“主観”

青色発光ダイオードの訴訟に象徴されるように、近年、社員の発明や開発によって得た企業組織の利益を、発案した個人へのインセンティブとして、どこまで分配するかといった問題が多く見られる。もちろんその結論（裁判所の判断）は、一様に支払われるべき“金銭の多寡”で、客観的に示されることとなる。

こうした訴訟は「担当者個人の才能や努力による部分が大きいのに、それに見合った評価を受けていない」という、主観や強い思い入れが、訴えにつながる場合が多い。これに対し多くの企業は「仕事の対価（給料）はすでに払っているので、さらなる対価は不要」といった考え方をベースに主張を展開する。

このような両者の主観は、かつての年功主義・終身雇用制のもとで、ぶつかり合うことは少なかった。定年までの安定した雇用と生活の保障という前提は、社員個々の不満を緩衝する効果があったからだ。ところが現在、画期的発明や開発で企業に貢献しても、必ずしも雇用・生活は保障されなくなっている。「それならばいっそのこと、成果に対する評価を金銭で表してほしい」というのが、働く側の本音であろう。

成果主義の導入で、労働条件にインセンティブ制が加わることは、すでにめずらしいことではない。これからは、どのようなインセンティブが労使双方の主観のバランスをとることができるのかという、内容が問われるといえるだろう。

個別のストーリーを理解する

Mプロジェクトにも2つの主観がある。1つは会社側のMプロジェクトに対する認識であり、もう1つは“和田にとっての仕事の価値”というとらえ方である。

だが柳井課長は功を急ぐあまり、和田の価値観を軽んじ、人的管理をおろそかにしてしまった。

評価、人員配置、仕事の与え方など、人的管理にはさまざまな要素があるが、中でも、部下のモチベーションを高く維持することは重要で、それは部下個人の性格や仕事に対する価値観を把握し、業務行動との関係を考えることでもある。

性格や価値観を把握するには、その形成へ至る“ストーリー”を、読み込むことが大切だ。人の心の中に属することを完璧に把握することはできないが、少なくともストーリーのあらすじくらいは、知っておかなければならない。

にもかかわらず柳井課長は、和田とMプロジェクトのストーリーを、読み込もうとしなかった。読み込んでいれば、Mプロジェクトの中止は、「和田が会社を辞める」というストーリーにつながるものが少なくとも見えたはずで、それは他のメンバーに対しても同じである。

つまり、柳井課長の目の前には、“自分のストーリー”しか、なかったのだ。

だからこそ、和田はMプロジェクトの発案者という身勝手なインセンティブを設定し、企画をもち出して起業することで、見過ごされた自分の価値観をとり戻そうとしたのである。

このコーナーには、ケース内容を理解して問題点を明らかにし、その解決策を考えていただくための手がかりをいくつか取り上げています。

以下の手順に従って、ケースを分析してください。

事実関係の把握

1. どのような組織構成ですか。
 - (1) おもな登場人物
 - (2) 役職・上下関係など

2. 事実関係を整理しましょう。
 - (1) 第1開発課で、Mプロジェクトはどのような状況で進められていたでしょうか。
 - (2) 和田はなぜ退職したのでしょうか。

問題点のクローズアップ

1. Mプロジェクトを中止するにあたって、柳井課長の和田への対応に、問題はありますか。

2. 柳井課長の新プロジェクトの進め方に、問題はありますか。

解決策の検討

1. 柳井課長はどのような行動をとっていれば、和田や坂上が退職せずにすんだでしょうか。

2. 2名のメンバーが退職した状況で、柳井課長は新プロジェクトをどのように進めるべきでしょうか。

関連ケース：No.942「優秀な社員の希望退職」
No.965「転職志向の強い部下」

1. 問題は何か

本ケースにおける問題点として、以下のことが指摘できる。

(1) 和田の突然の退職と起業

新プロジェクトのスタート後、和田が突然退職願を出し、業務の引き継ぎも満足にしないまま、辞めてしまったこと。

また、和田がMプロジェクトを完成させ、起業し、G社の取引先であるA社に対して売り込みに行っており、A社は乗り気であること、および「和田はG社の元Mプロジェクトのメンバーを引き抜こうとしている」といううわさが社内に流れていること。

(2) 坂上の退職願

和田の退職の2カ月後に、坂上が突然退職願を提出したこと、しかも「たまった有給休暇を消化したいので、来週からはほとんど出社しないことになる」と言ってきたこと、また退職理由を聞いても「一身上の都合」としか言わなかったこと。

(3) 新プロジェクト進捗への悪影響

和田の退職の2カ月後に坂上が退職することになったため、新プロジェクトの今後の進捗に支障をきたすことが予想され、今後の問題となる。

2. 問題解決の考え方

(1) 和田の退職の本当の理由

新プロジェクトを進めるにあたり、柳井課長はプロジェクト・リーダーを兼任して陣頭指揮をとり、かなり強引なトップダウン式で業務を遂行しようとした。その行動は柳井課長の競争心から出たものであり、その姿は部下たちにも伝わっていたことだろう。

また、Mプロジェクトの継続を訴えた

和田に対し、柳井課長は「これまでのように全力で、新プロジェクトに取り組んでもらえることを期待している」と言っているが、新プロジェクトでは和田をチーフからはずしている。さらに追い討ちをかけるように「近いうちに松岡がプロジェクト・チーフになる」といううわさが流れた。和田は、自分の将来に不安を抱いただろうし、柳井課長に対しては不信感を募らせたのではないだろうか。

したがって、「Mプロジェクトを自分の手で完成させたい」という思いが、和田の退職の直接の理由ではあるにしても、柳井課長の言葉や行動が大きく影響したことは間違いない。

(2) 柳井課長に必要な行動は

部長方針、つまり会社の方針としてMプロジェクトが中止になったことは、柳井課長にはどうすることもできない。しかしながら、柳井課長は上司として和田のMプロジェクトにかける思いはもちろんのこと、Mプロジェクトのすばらしい点もよくわかっていたはずだ。「会社の方針だから」という説明だけでは和田が納得しないであろうことに、もっと心を砕く必要があった。

たとえば、「和田くんがMプロジェクトに心血を注いでがんばってきたことはよく知っている。これまで本当によくやってくれた」「中止の決定については、会社の方針であり、どうすることもできなかったが、Mプロジェクトの価値や可能性を、もっと上に伝えられなかった私の力不足もあったかもしれない」など、まず和田の無念さに“心を添わせる”ことが必要だろう。新プロジェクトの意味や価値についてわかってもらうのはその次だ。

そのうえで、今回はチーフとして活躍できなくても、和田にとってスキルアップやキャリア形成という面から非常に意味があること、他流試合と思って技術を磨いてほしいことなどを伝えれば、和田の心にも届いたのではないだろうか。

部下にとって“朝令暮改”と映るような方針変更には、こうしたことに「時間と手間をかける」ことが不可欠となる。

坂上にしても、柳井課長が部下に心を添わせ、時間と手間をかける上司であれば、和田に同調して退職に至ることもなかったのではないだろうか。

しかし、それでも、どうしても納得せず退職にいたる場合もあろう。それはそれで仕方がないのである。ただし、今回のようなトラブルを未然に防ぐためにも、たとえば、「G社で知り得た知的財産、ノウハウ、企業秘密などを社外に漏らさないこと、およびそれらを活用する仕事をしないこと」などの誓約書を提出させることも必要である（「法的視点」欄参照）。

(3) 今後の対策について

和田のうわさへの対策

和田の起業活動がG社に対して損害を与えているかどうかの事実関係を早急に調査する。和田が坂上以外の課員を引き抜こうとしているうわさの真偽について、和田と直接会い、話を聞いたほうがよい。また、和田の事業がG社の知的財産権に抵触する場合には即時中止させる。実際に損害が発生していれば横山部長と関係部署（法務部門など）に報告し、損害賠償の請求を検討する。

新プロジェクト進捗への対策

早急に課内の全員を集めて、新プロジェクトを予定通り完成させる方法を検討

する。検討の内容は、現有のメンバーだけで可能か、他部門から応援を依頼するか、派遣社員を頼むか、仕事の一部を外注するかなどである。課内で対策案が煮詰まったら、その案をもって横山部長に相談する。トラブルを持ち込んだら自分の業績に傷がつくなどとは、ゆめゆめ思わないことだ。

なお、最後になったが、「松岡がプロジェクトのチーフになる」という人事上のうわさが、公式に発表される前に課員の間に流れたことも看過できない問題である。このうわさは和田が突然退職した原因の一つにもなった。課員たちは上司の日頃の態度や言動には敏感であり、憶測を働かせるものである。うわさがうわさを呼ぶような職場風土にしないために、日頃の言動には十分注意するとともに、うわさの存在に気づいたら、すみやかに渦中の問題を開示し、対処（説明）することが大切である。

リーダーシップのポイント

1. 部下の「無念の思い」に心を添わせる。
2. 新しい仕事が、部下自身のスキルアップやキャリアの向上につながることに、その期待を伝える。
3. 退職社員が在職中に得た知的財産、企業秘密などを社外に漏らしたり、それによって自社に損害を与えたりしないよう予防策をとっておく。

セオリー- リーダーシップの5つのレベル

ジョン・C.マクスウェルはリーダーシップのレベルを次の5つに分類している。管理者にはレベル4以上をめざしていたきたい。

第1レベル：地位に頼るリーダーシップ

このレベルの管理者は、仕事の縄張り、慣習、伝統、組織にこだわり、才能ではなく、地位と権力に頼り、規則で締め付けたり、脅したりして、威服させようとする。

管理者の影響力は、その職務分掌の範囲を超えることはない。部下が従うのは組織上の義務だからである。管理者がこのレベルに留まる期間が長くなるほど、部下の士気が低下し、離職率が上昇する。

第2レベル：相互理解によるリーダーシップ

このレベルの管理者は、相互理解によって部下を動かそうとする。自身の時間やエネルギーを、個々の部下の要求や欲求を理解するために集中的に費やし、部下がこれまで以上の成功をおさめられるように努力する。

このレベルの管理者の下では、部下は管理者の権限の範囲を越えても管理者についていく。部下が従うのは、それを望んでいるからである。このレベルでは仕事が楽しみになるので、部下は義務だと言われなくても、管理者のために働く。ただし、管理者がこのレベルに長く留まり過ぎると、士気の高い部下を不安にさせる。

第3レベル：成果によるリーダーシップ

このレベルでは、だれもが結果を重視する。最新の情報が組織の関係者に公開

される。部下は、管理者の人柄と仕事ぶりの両方を気に入っている。部下が従うのは、組織のために積み上げた管理者の実績を高く評価しているからである。

このレベルでは、目標が自分のものとして部下に理解される、必要なことに答えが出される、士気が上がる、利益が増える、離職率が下がることが期待され、問題が起きても必要最小限の努力で解決できる。

第4レベル：人材育成によるリーダーシップ

このレベルの管理者は、部下の模範的な存在になり、部下を育成し、仕事を任せ、文句なしの業績を着実に上げさせる。

管理者が人材育成の責任を真剣に果たすことによって、人と組織両方の継続的な成長が約束される。部下が従うのは、管理者が部下のためにしたことを高く評価しているからである。

第5レベル：人間性によるリーダーシップ

管理者が長年にわたって継続的に人と組織を育てた結果到達できるレベルである。管理者は部下から尊敬される人間性または人間味を備えているので、忠誠心と犠牲的精神にあふれた部下が育つ。

部下が従うのは、管理者の“人となり”、および管理者が体現していることを高く評価しているからである。

参考文献：ジョン・C.マクスウェル『あなたがリーダーに生まれ変わるとき』ダイヤモンド社

柳井課長はどこを見て仕事をしているのだろうか。上が決めたことを下は暗黙のうちに了解し、ついてくるという思い込みがなかったといい切れるだろうか？ トップダウンは意思決定が早くなる一方で、部下の気持ちを踏みにじってしまう危険性をはらんでいる。

柳井課長の競争心

柳井課長がもつ強い競争心は、(とくに上には)頼もしく映る半面、権威的で一人よがりな態度となり、周りの人の気持ちを無視してしまうことが少なくない。

部長の肝いりだからとMプロジェクトを中止し、他の課に先んずるために増員したとすれば、柳井課長は課内の状況を把握せず、自身の名誉しか考えていないと思われても致し方ないだろう。

その結果、第1開発課はさまざまな痛手を負うことになった。その一つは和田というチーフを失ったことである。また、自分の手柄のためには、チーフの立場にある人間ですら首をすげ替える上司、という前例をつくってしまった。

Mプロジェクトは和田そのもの

Mプロジェクトでの和田は自分が発案者であり、チーフであった。それは彼の中に「Mプロジェクトは自分そのもの」という意識を作り出していた。しかも、課員たちが生き生きと仕事をしているのを見て、企画力やリーダーシップにおいても自信を深めていたはずである。

ところが柳井課長がそれを中止して新プロジェクトを選択したとき、彼は自分の存在自体を否定されたように感じてしまったのだろう。また、新プロジェクトのチーフを課長みずから務めることになったばかりか、他部署から引っ張って

きた松岡にその後を託すうわさが流れれば、自分自身のチーフとしての技量をも課長は認めていないように見えてしまう。

そうして、まるで「お前はいらぬ」と言われているように感じた和田は、そのようなG社に夢を託し、実力を発揮しようとする意欲はすっかりなくなってしまうはずである。和田にとって、自分の力を証明し、失った自信を取り戻すためには、起業して、Mプロジェクトを成功させるしかなかったのである。

競争心からの解放

また、この課長の決断は、他の課員の士気をも大いに下げてしまった。生き生きと仕事をしてきた和田と課員たちは強いつながりをもつにいたっている。つまり否定されたのは和田だけでなく、自分たちも同様で、その結果、会社(課長)に対する不信感ばかりが強に残ってしまった。その象徴が一見熱心に新プロジェクトに取り組んでいた坂上の退職である。

課員たちに新しいプロジェクトに全力を注いでもらうために必要なのは、課員たちの「納得」を得ることだ。そして、納得を得るために大切なのは、「理解を得ようとする姿勢」である。リーダーの競争心やプライドによっては、部下のやる気を引き出すことはできない。むしろ反発心を深めることになるだろう。

一方、横山部長に対しては、こうした状況を包み隠さず報告する勇気をもつことが必要だろう。資質を問われることを恐れれば、何も変わらない。部下を失うにいたった自身の問題点を認め、部長の大所高所からの助言を仰ぐことこそが、自身とチームの成長につながるのである。

競業の合理的範囲と規定

近年、高度の知的技術を必要とする仕事の増加や、労働市場の流動化による転職の活発化により、従前の会社で身につけたノウハウ、技術、情報などを活用して働きたいと考える従業員が増えている。そのため、使用者としては、自社の営業上の利益を守るために従業員に競業禁止義務を課す必要性が高まってきている。

競業禁止義務の根拠

競業禁止とは、「使用者の利益に反するような競業行為をしない義務」と定義できる。株式会社の取締役は、会社の営業と競業する行為をしてはならないという競業禁止義務を負っている(商法264条1項)。従業員の在職中の競業禁止は、兼職規制という形で就業規則に規定されているが、労働契約が終了した後も競業禁止義務を課すことはできるのだろうか。

就業規則は、本来就業中に効果を発するもので、退職後の効力はないはずである。しかし判例では、「従業員の職務内容との関係で労働契約と密接に関連し、労働条件に付随し、これに準ずるものとしてとらえることが可能であるとすれば、競業禁止義務を画一的統一的に定める必要がある」とし、さらに退職後の競業禁止義務を就業規則に加えることは、「就業規則の一方的不利益変更であるが、労使間に職務遂行上の秘密を退職後も漏洩しないという信頼関係が内在し、退職後まで競業禁止義務を課さなければ、使用者の保護されるべき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義務を課すものである限り就業規則に退

職後の競業禁止義務を規定することも合理性があり許される」としている(東京リーガルマインド事件・平7.10.16東京地裁判決)。

退職後の競業禁止義務については、従業員から生計の途を奪い、その生存を脅かすおそれがあると同時に、職業選択の自由(憲法22条)を制限するため、契約上特別の法的根拠を要し、労働協約、就業規則、労働契約書などに合理的範囲において規定する必要があると考えられる。

競業禁止義務の合理的範囲

競業制限の合理的範囲を確定するには、制限期間、場所的範囲、制限対象職種や対象者の範囲、代償の有無等について、使用者の利益(企業秘密の保護)、従業員の不利益(転職・再就職の困難さ)を考えて慎重に検討する必要がある。

この「合理的範囲」の判例には、期間、場所的範囲について、イベント会社の元従業員に対する3年間の競業制限期間、地域や職種制限なしという競業禁止特約を無効とする事件がある(東京貸物社事件・平9.1.27浦和地裁判決)。職種、対象者の範囲については、職務内容が営業秘密を取り扱い得る地位にあった者については、在職中の特別の約束によって退職後も競業禁止義務を負うとされるが、小売店の販売員(原田商店事件・昭32.8.28広島高裁判決)や、工場の組み立て作業員(キヨウシステム事件・平12.6.19大阪地裁判決)に対しては、業務の内容やノウハウから見て、それらの者に競業禁止義務を負わせることはできないとしている。代償措置については、監査役の競業禁止特約を無効とするにあたって、1000万円の

退職金のみでは代償措置として不十分とされた例（前掲「東京リーガルマインド事件」）や、従事した業務が会社独自のノウハウとは言えず、それを知り得る地位にもなかったことを背景に、在職中月額4000円の秘密保持手当の支払いのみで退職金も支払われていないことは、代償措置として不十分であるとされた例（新日本科学事件・平15.10.17東京地裁判決）などがある。

従業員による他社への引き抜きへの制限
本ケースでおこなわれていた可能性のある引き抜き行為については、判例において損害賠償が認められたケースは、単なる転職の勧誘にとどまらず、社会的相当性を逸脱し、極めて背信性が高いと判断される場合に認められている（東京学習協力会事件・平2.4.17東京地裁判決）。つまり、大切な従業員を失うという企業打撃に見合うだけの賠償は容易に得られにくく、規定の整備もさることながら、現場のマネジメント力を強化し、引き抜きを未然に防ぐことが得策と思われる。

競業禁止義務違反への会社の対抗措置

競業禁止義務違反に対する会社の対抗措置としては、退職金減額・没収、損害賠償請求、競業行為差止め請求等が考えられる。判例や学説が競業禁止義務を従業員に負担させるために明確な同意を要求している以上、就業規則により、退職後をも含めた競業禁止義務を規定し、この違反に対しては退職金を支払わないことや、退職後の一定期間内に競業会社の設立、競業他社への転職が判明した場合には退職金の返還義務のあることなどを定

めておくべきで、それも包括的制限でなく、対象者や期間、場所などの限定をする必要がある。

たとえば、競業制限を受ける従業員の範囲を管理職等に限定し、期間も退職後1年間に限るなどして、競業他社へ転職した者の退職金を半額とした例（東京ゼネラル事件・平12.1.21東京地裁判決）では、退職金の減額が有効とされている。また、上級役職者の競業行為は重大な法律違反とした例（日本コンベンションサービス事件・平10.5.29大阪高裁判決）では損害賠償責任を認めている。

差し止め請求ができるのは、使用者が営業上の利益を現に侵害された、またはその具体的なおそれがあるときに限られ、競争相手が増えるといった、単なる事実上の不利益が生ずるにとどまる場合は、競業行為の差し止めを請求することはできないとしている（前掲「東京リーガルマインド事件」）。

リーガルポイント

1. 退職後の競業禁止義務については、従業員の職業選択の自由を制約し、従業員が被る不利益が大きいことから、就業規則に規定するなどの明確な根拠が必要である。
2. 競業禁止義務を規定する際には、制限期間、場所的制限、制限対象となる職種・業種の範囲、対象者の範囲、代償措置などを定める必要がある。