



弁護士に学ぶ!

成長のための企業法務

アンビシャス総合法律事務所 弁護士 奥山 倫行

第69回 労務（自爆営業）

Question

当社では、営業上の目標数値を達成するために、担当者にノルマを課しています。そして、ノルマを達成できない場合には、担当者に自腹で当社の商品を買ってもらっていますが、このような運用は法律に違反しないのでしょうか。ふと気になったので、教えてください。

Answer

会社が従業員に営業活動上のノルマを設定すること自体は、適法です。しかし、行き過ぎたノルマの設定や、ノルマ未達の場合に自社商品の買い取りを強制したり、自社サービスの利用を強制したり、又は未達分を賃金から天引きしたりすると、違法になる場合があります。政府も規制強化に向けた取り組みを進めている分野なので注意が必要です。この機会に、本稿の内容を参考にして自社のノルマの設定や評価方法に行き過ぎた点がないかを点検してください。

1. 自爆営業とは？

自爆営業という言葉があります。営業ノルマの達成のために、従業員が身銭を切って自ら自社商品を購入し、あるいは自社サービスの利用契約を締結する行為をいい、従業員が会社の営業活動のために自腹を切る点を「自爆」という言葉で表現したものです。

政府の規制推進会議でもこの問題が取り上げられており、その中で、1) 自動車販売会社で新入社員が入社後に半ば強制的に会社が販売する自動車を購入させられていた事例、2) 大手ファミリーレストランチェーンの店長補助の正社員がアルバイトによる注文ミスや料理の作り間違えが発生した際に経済的負担を強いられていた事例、3) セレクトショップの販売員が就職して間もなく制服として売り場の商品3, 4着の購入を強制されていた事例、4) ある県の農協で共済契約のノルマが過大であるために職員が共済契約を自ら契約し家族などにも共済契約を締結させていた事例、5) 食品関係の購買事業を展開する会社で季節商品のおせちなど食品関係の全ての商品に対しノルマが課せられていた事例、6) エステサロンにおいて店舗の売上げが店舗目標まで足りない月に従業員全員がエステコースの自爆営業を強制され必要ないエステのコースを30万円分ローンで購入させられていた事例など、問題となり得る多くの事例が報告されています。

2. 自爆営業は適法か？

現在、自爆営業を直接規定する法律はありません。そのため、特定の営業手法が適法か違法かは、「具体的な行為態様が既存の法律に照らして適法か違法か」といった判断基準で検討されます。具体的には以下のとおりです。

(ア)会社が営業ノルマを設定すること

会社が従業員に対して営業ノルマを設定すること自体は、適法です。労働契約において、会社が従業員に対して、一定の成果（売上や利益目標の達成）を期待することは自然なことで、それをノルマの形で目標に掲げる行為自体に、問題はありません。

(イ)会社が勧誘し従業員が自らの意思によって自社商品等を買取ること

会社が従業員に対して商品の買取りや自社サービスの利用を勧誘したとしても、従業員が自らの自由な意思で、会社の商品を購入したり、会社が提供するサービスを利用したりすることは、適法です。

(ウ)ノルマ未達に対して経済的なペナルティを設定すること

会社が従業員に対して営業ノルマの達成を約束させ、営業ノルマが未達の場合に一定の経済的なペナルティを設定しておくことは、違法です。労働基準法第16条は「使用者は、労働契約の不履行について違約金を定め、又は損害賠償額を予定する契約をしてはならない。」と定め、労働契約における賠償予定を禁止していますので、同規定に違反しています。

(エ)ノルマ未達分を給料から差し引くこと

会社が従業員に対して営業ノルマの達成を約束させ、営業ノルマが未達の場合に未達分を従業員の給料から天引きすることは、違法です。労働基準法第24条1項本文は「賃金は、通貨で、直接労働者に、その全額を支払わなければならない。」と定め、賃金の全額払いの原則を定めていますので、同規定に違反しています。

(オ)ノルマ達成に向けて過度なプレッシャーをかけて強制すること

会社が従業員に対して過度なプレッシャーを与えて、本来義務のない会社の商品の買取りや契約の締結を要求した場合には、1) 職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であること、2) 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものであること、3) それによりその雇用する労働者の就業環境が害されること（労働施策総合推進法第30条の2第1項）という3つの要件に該当し、パワーハラスメントの問題に発展する場合があります。

さらに、このような行為は「生命、身体、自由、名誉若しくは財産に対し害を加える旨を告知して脅迫し、又は暴行を用いて、人に義務のないことを行わせ、又は権利の行使を妨害した者は、3年以下の懲役に処する。」と規定する刑法第223条1項に該当し、強要罪が成立する場合があります。

3. 過度なノルマの設定や強制の有無の確認を

今回取り上げた自爆営業は、古くから存在しており、既に述べた事例以外にも、郵便局員の年賀はがきの買取り強制（郵便局では以前は1万枚の販売目標が設定されており自爆営業により社員の8割が達成した経緯があるそうです）や、ドラッグストアチェーンの店舗ごとに販売ノルマが設定されている事例などが報告されています。

上記「2」の項目で整理したとおり、会社が従業員に対して、自社商品の購入や自社サービスの利用を勧誘し、従業員が自らの意思で購入し、又は利用すること自体は違法ではありません。しかし、後日、従業員の自由な意思に基づいて行われたかどうかを巡って争われたり、違法性を指摘されたりする可能性があるため、従業員から一筆もらっておくなど、従業員が自らの自由な意思で購入したり利用したりしていることを記録に残すことが肝要です。

以上の内容に気になる点がある場合には、過度なノルマの設定や強要がされていないかを、この機会に一度点検してみてください。

《 著者略歴 》

札幌市出身。札幌南高校、慶應義塾大学卒業。同大学大学院在学中に司法試験に合格し、2002年から国内大手渉外事務所のTMI総合法律事務所にて勤務。同事務所で企業法務、事業再生、M&A、知的財産関連業務等に従事した後、2007年にアンビシャス総合法律事務所を設立し、現在に至る。著書に「創業者・経営者のための30分で分かる出口戦略-事業承継・MBO・IPO・M&Aの備え方」（プレジデント社）「成功する！M&Aのゴールデンルール」（民事法研究会）「弁護士に学ぶ！契約書作成のゴールデンルール」（民事法研究会）ほか多数。