



連絡先：〒445-0853

愛知県西尾市桜木町3-51-3 林ビル2階

電話：0563-53-0220 F A X：0563-53-0222

e-mail：inoue@aisan-law.jp

あいさん事務所便り

戦略的思考の身につけ方 ～裁判例の分析から戦略を立案する

◆戦略的思考こそが現代を生き抜くカギ

孫子のことばに「彼を知り己を知れば百戦殆からず」とあります。変化の激しい現代を生き抜くためには、人も組織も、この戦略的思考が不可欠です。自らの「強み」と「弱み」を認識し、外部環境の「機会」や「脅威」に即応する力が求められます。

これは法的紛争でも同様。裁判で負けないために必要であることは言うに及ばず、紛争予防のためにも戦略的思考が重要です。

◆裁判例は戦略の宝庫

戦略的思考を身につけるのは困難ですが、現実起きた紛争である裁判例を分析することで、戦略立案のシミュレーションが可能で、す。いわば裁判例は戦略の宝庫です。

今回は、問題行動のある従業員を解雇した事件である「O 公立大学法人事件」を分析します。使用者側の負け裁判を検討することで、負け裁判の共通項や勝つための戦略を考えます。

O 公立大学法人事件(京都地判 H28.3.29) ～事案の概要と判決のポイント

◆事案の概要

被告は公立大学法人であり、O 大学を設置運営している。原告は、O 大学の准教授として勤務していた。

原告は、アスペルガー症候群との診断を受け

ていたが、被告に採用される際に告知せず、平成 22 年に自身がアスペルガー症候群であることを伝えた。

平成 23 年 10 月頃、原告は些細なことを名誉毀損と訴え、生協の店舗で当該生協職員に土下座と謝罪をさせた。O 大学は注意するとかえって深刻な問題になると考え、原告の精神状態が安定するのを待つこととした。

平成 24 年 1 月、原告は、適応障害の診断書を提出し、教員会議を欠席するようになった。

平成 25 年 6 月、原告は男子学生を指導しようとしたところ暴力を振るわれたとして、O 大学の関係者に連絡、相談することなく警察に通報し、さらには同学生を告訴した。

同年 10 月、原告は、うつ状態が高じ、病院の救急外来で精神科の受診を求め、持参の果物ナイフで自らの手首を切るに及んだ。原告は、銃刀法違反で現行犯逮捕された。

同年 12 月、学部長は、原告との間で、教育方針や組織運営等の通常の職務上の事項さえ意思疎通を図ることが著しく困難な状況に陥る等、組織運営にも支障を来す状況に至ったものと認識し、原告への配慮は限界であると判断し、学部長より学長へ調査報告書を提出した。ただし、報告書には、原告の問題行為のみが記載され、原告がアスペルガー症候群であること等は記載されていなかった。

学長や懲戒審査委員会は、産業医及び原告の主治医に面接確認や問合せを取らずに、原告のアスペルガー症候群に由来する行動は矯正困難と考え、原告の解雇が相当とした。

原告は、本件解雇を無効として、被告を提訴した。

◆判決のポイント

判決は、合理的配慮義務を定めた障害者雇用促進法の理念や趣旨から一定の配慮が求められるところ、ジョブコーチの支援等を検討した形跡すらなく雇用継続の努力が限界を超えていたとはいえないとした。問題行動への指導・指摘が全くなされておらず、改善の機会が与えられていないとして、解雇を無効とした。

「判例 SWOT 分析」 ～負け裁判の共通項とは

◆裁判例を「SWOT 分析」する

労働事件の裁判例分析は、フレームワークの定番「SWOT 分析」を使って整理すると分かりやすいです。

「SWOT 分析」とは、「強み」(Strength)、「弱み」(Weakness)、「機会」(Opportunity)、「脅威」(Threat) の4つの要因を軸に内部環境分析と外部環境分析を行い、目標達成のための戦略を練るツールです。

使用者側で裁判分析をする場合、使用者側の「強み」と「弱み」を内部環境として分析します。外部環境分析として、相手方である労働者側の弱みを「機会」、強みを「脅威」とします。

「O 公立大学法人事件」を判例 SWOT 分析すると、次図のように簡略化できるでしょう。

強み (S) 【被告 (大学法人) 側の強み】	・ 特になし
弱み (W) 【被告 (大学法人) 側の弱み】	・ 注意するとかえって深刻な問題になると考え、問題行動への注意をしなかった ・ 産業医や原告の主治医に面接確認や問合せを取らずに解雇した ・ ジョブコーチの支援等を検討しておらず、雇用継続の努力がない ・ 問題行動の指導・指摘をしておらず、改善の機会を与えていない
機会 (O) 【原告 (准教授) 側の弱み】	・ 採用時にアスペルガー症候群を告知せず ・ H23 些細なことで職員を土下座させる ・ H24 教員会議を欠席するようになる ・ H25 大学に連絡や相談をせずに学生を告訴する ・ H25 手首を切る自殺未遂を起こし現行犯逮捕される
脅威 (T) 【原告 (准教授) 側の強み】	・ H22 自身がアスペルガー症候群であることを大学に伝える ・ 障害者雇用促進法の理念や主旨 (合理的配慮義務)

◆なぜ負けたのか？

労働事件の負け裁判には明確な共通項があります。それは、図でも明らかなおおり、使用者側に「強み」がないことです。

本件で言えば、原告 (准教授) 側の数々の問題行動が、解雇の「機会」であったことは間違いありません。しかし、被告 (大学法人) 側にそれを活かすだけの「強み」がなかったことが、負け裁判につながっています。

「強み」が全く出せない以上、行き当たりばったりの主張立証になってしまうことが多いです。自身の「弱み」をカバーしたり、相手の「脅威」から防衛したりする手段も限られ、必敗の裁判となります。

◆どうしたら勝てたのか？

本件の場合、図のとおり、解雇の「機会」はふんだんにありました。被告側としては、「強み」さえあれば、【「強み」×「機会」】の積極戦略を展開して勝訴を導くことができました。

「強み」を作るヒントは、「弱み」の中にあります。被告としては、原告が問題行為を起こしている時点から、産業医や原告の主治医の意見を聴取しつつ、原告への指導・注意を行っておけば良かったのです。原告に対して自らの行為の問題性を理解、認識させる手順を尽くし、それを記録化すべきでした。

原告の疾病や特性への慎重な配慮や段取り等の手続を尽くすとともに、配慮の事実を証拠化しておけば、絶大な「強み」となります。ハードルが高いと言われる解雇事件であっても、解雇手続が有効とされたと考えられます。

～当事務所よりひと言～

法的紛争やトラブルでは、相手の弱みだけ見つけて、「これはチャンスだ!」「勝てる!」と思いがちですが、そこには危険な罠があります。

自身と相手、各々のプラス面とマイナス面を考察し、内部と外部環境の分析を忘れないこと、これら状況を俯瞰する戦略的思考が重要です。