医療機関の「労務」問題（問題職員と解雇問題と労組対応…経験事例で考えたこと・学んだこと）

「病院の働き方改革」懇談会_20210828　発表用資料　hrms-jp 河北

問題１）いわゆる問題職員の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

問題２）本件「普通解雇」事例は法令および判例に照らして適正妥当なものだったか？

問題３）院内外の労働組合活動に関して、我々は何を知り、どうすべきか？

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

（仮説）「問題職員」のタイプ…

タイプ１　；　顕著な「発達障害（成長の凸凹）」または「未熟性」

タイプ２　；　パーソナリティーの極端な偏り

タイプ３　；　コミュニケーション不全、協調性の欠如

タイプ４　：　人間関係形成不全

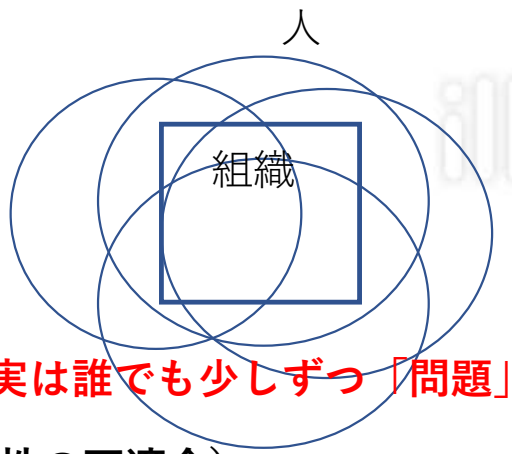
タイプ５　；　生活習慣の問題、勤怠不良

タイプ６　；　採用ミス（資質適性・能力適性・指向適性の不適合）

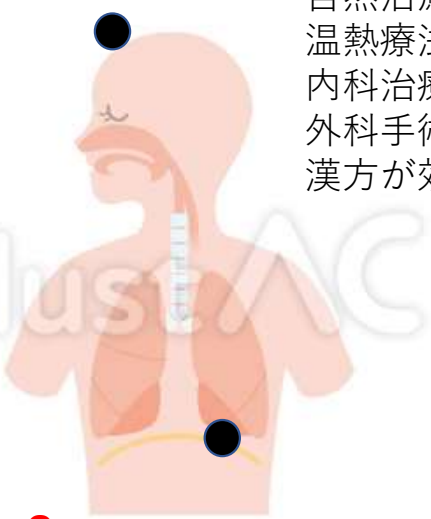
タイプ７　；　初期育成ミス

タイプ８　；　反抗的な、反組織的な、協働性を害する…

タイプ９　；　仕事そのものに動機付けられない…



実は誰でも少しずつ「問題」？



自然治癒？
温熱療法？
内科治療？
外科手術？
漢方が効く？

分類軸（案）

A）自己認識の有無
B）自責的か他責的か
C）成長による改善可能性の大小
D）正常な業務を害する程度の大小
E）本人起因性と職場・業務起因性

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

そもそも採用しない

例）コミュニケーション能力や協調性の欠陥？　能力・資質・適性・指向のアンマッチ…？

内定期間中に採用取消

試用期間中に本採用回避

観察育成期間（採用後２年間程度）で何とかする？

例）本人が能力不足を自覚しているにもかかわらず、説得により退職を促しても、なかなか退職に同意してもらえない

ＯＪＴ，注意指導で改善を促す？

例）注意指導が行き過ぎてスタッフからパワハラ被害の訴え・退職希望が続出するが他責化傾向根の強い管理職…

カウンセリングとコーチングで改善する？

下手に何もせず、組織や職場の中に取り込んでしまう？

評価や処遇で改善を促す？

有期契約の不更新

自己都合退職に待つ…

合意解約・退職勧奨・金銭解決…

休職⇒自然退職？
定年⇒自然退職？

普通解雇（一方的契約解除）またはそれに準じる措置

懲戒解雇またはそれに準じる措置

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点１）本人側の「発達障害（成長の凸凹）」の問題として…

①　自閉症スペクトラム障害（ＡＳＤ）
（≒ 広汎性発達障害　自閉症、アスペルガー症候群等）
②　注意欠如・多動性障害（ＡＤＨＤ）
（不注意、衝動性、多動性）
③　限局性学習障害（ＬＤ）
（聞く、話す、読み、書き、計算（又は推論）が極端に苦手）

※ この図は、ICD-10と DSM-IV-TR、DSM-5を参考にして作成した概念図です。

LITALICO仕事ナビ https://snabi.jp/ から引用

病院の働き方改革懇談会20210227
働き方にかかわる「発達障害」小島健一弁護士

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点２）本人側の「未熟性（Maturity)」の問題として…

「心理学の世界６　産業心理学」（宮城まり子著　培風館）p98
アージリスによるパーソナリティーの成長傾向」の七次元（要約）

① 受身の状態から能動的状態へ
② 他人への全面的依存から比較的独立した状態へ
③ 限られた行動様式から適応と融通へ
④ 不特定で短時間の興味から特定の関心事項への長時間の没頭へ
⑤ ごく短期的な将来展望から過去や未来への関心へ
⑥ 家庭や社会での従属的地位から他人と対等か上位の地位へ
⑦ 希薄な自己意識から自我と自己統制へ

「職場の中の困った人たち」の問題は「職場の中で困っている人たち」の問題としてとらえてみることも必要…

いわゆる「発達障害」とされる問題を抱えて、周囲と上手く協調できない、協力できない、良好円満な人間関係を築けないで困っている人たち、悩み苦しんでいる人たちがいるのなら、そこを何とか支えるのが職場のマネジメントの役割でしょう。本人の自己認識が不足し、本人よりも周囲の「困りごと」のほうが大きい、ということがあり、その際には「自己認識を促す」ことを筆者は「推奨」してしまっていましたが、それは実は「もっと本人を困らせろ」ということだったのかも知れません。問題はむしろその人を困らせている職場の環境や状況にあるのだと思います。例えばそれが従来、「本人の社会的未熟性」の問題だとされていたことについても、実はその「職場の社会的未熟性」の問題として捉え直すほうがより現実的な解決につながると思います。問題職員の問題のかなりの部分は「未熟性」の問題であり、採用したからには育成責任・雇用責任の問題です。https://www.hrms-jp.com/column/20210418/

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点３_１）採用選考～試用期間に見逃してきてしまった問題として…

＜資質適性のチェック項目例＞

- ☐ 能動的　☐ 受動的
- ☐ 独立的　☐ 依存的
- ☐ 持続的な興味　☐ 浅く移り気な興味
- ☐ 長期的展望　☐ 短期的展望
- ☐ 対等または優越的　☐ 従属的
- ☐ 自己発見と統制　☐ 自己認識の欠如

＜パーソナリティーの偏りに関するチェック項目＞

- ☐ 非統合的で奇妙な言動　☐ 演技的で過度な情動性
- ☐ 社会的関係からの遊離　☐ 自己愛的で誇大妄想的
- ☐ 妄想的な不信感や疑心　☐ 困難や他者からの回避
- ☐ 他者の無視または侵害　☐ 他者への依存や従属性
- ☐ 感情の不安定や衝動性　☐ 自己強迫的な完璧主義

＜能力適性のチェック項目＞

ＩＱ
- ☐ 理解力
- ☐ 思考力
- ☐ 判断力
- ☐ 説明力

ＥＱ
- ☐ 自分の情動を知る
- ☐ 感情を制御する
- ☐ 自分を動機付ける
- ☐ 他人の感情を認識する
- ☐ 人間関係を上手く処理する

ＳＱ　（コミュニケーション能力）
- ☐ 積極的に傾聴し肯定的に受容できる
- ☐ 相手の意図や感情を理解できる
- ☐ 適確な表現で相手に伝えることができる
- ☐ コミュニケーションを促進し合意を形成できる
- ☐ 良好な人間関係・信頼関係を形成できる
- ☐ 相手や周囲から理解と協力を得ることができる

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点３_２）観察育成期に見逃してきてしまった問題として…

Ⅰ 業務の量	本人コメント
5. 多すぎる	
4. やや多い	
3. 適当	
2. やや少ない	
1. 少なすぎる	

Ⅱ 業務の質	本人コメント
5. 高すぎる	
4. やや高い	
3. 適当	
2. やや低い	
1. 低すぎる	

Ⅲ 業務への興味や意欲	本人コメント
5. きわめて強い	
4. やや強い	
3. ふつう	
2. やや弱い	
1. きわめて弱い	

Ⅳ 業務への適性	本人コメント
5. きわめて高い	
4. やや高い	
3. ふつう	
2. やや低い	
1. きわめて低い	

Ⅴ 職場の人間関係	本人コメント
5. きわめて良好	
4. 概ね良好	
3. ふつう	
2. やや不良	
1. きわめて不良	

Ⅵ 異動希望の有無	本人コメント
5. ぜひ異動したい	
4. できれば異動したい	
3. どちらとも言えない	
2. できれば異動したくない	
1. 異動したくない	

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点３_３）「メンバーシップ」からの極端な逸脱を放任してきてしまったかもしれない問題として…

1. マナーとルール

01 分け隔てなく、明るく元気に**挨拶**していますか？
02 呼ばれたら仕事の手をとめて直ぐに快く**返事**をしていますか？
03 誰に対しても敬意を示し、**礼儀**正しく、誠実な態度で接していますか？
04 正しく丁寧な**言葉遣い**をしていますか？
05 **公私のけじめ**をつけていますか？
06 身だしなみを清潔に保ち、身の回りを常に**整理整頓**していますか？
07 **時間や期限や約束**など余裕をもって守っていますか？
08 自分の都合よりも、**共通の利益やルールを優先**させていますか？

2. セルフコントロール

09 自分の気持ちを自覚し、**モラル・モラール・モチベーション**を維持していますか？
10 **相手や周囲の気持ち**を斟酌して、優しく冷静な対応をしていますか？
11 **心身の健康**を保ち、前向きな気持ちを保っていますか？
12 **仕事と生活**のリズムとバランスを上手く保っていますか？
13 上手く行かないのを他のせいにしたりせず、**自己解決・自助努力**していますか？
14 何事にも**謙虚に学び、成長**しようとしていますか？

3. コミュニケーション

15 相手の言うことを**肯定的に受容し、積極的に傾聴**していますか？
16 相手の**心情や真意を斟酌**していますか？
17 自分が言いたいことを適切な表現で相手や周囲に伝え、**理解や共感**を得ていますか？
18 簡潔で明瞭な**文章**を書く訓練をしていますか？
19 話し合いの場に進んで参加し、**前向きな提言**を行っていますか？
20 意見や利害の対立する相手とでも徒らに争わず、**和解や合意**を得るよう努力していますか？
21 上司から指示や命令を受けるときは、**メモ**をしていますか？
22 指示や命令で分からないことは、その場で**質問したり調べたり**して確認していますか？
23 指示や命令の**要点を復唱**していますか？
24 分からないこと、困ったり迷ったりしたことは抱え込まずに**早めに報・連・相**していますか？
25 事件や事故など、自分に不都合なことでも気おくれせず**適時に報告**していますか？
26 自分の仕事の領域に閉じこもらず、他のメンバーや関係者との**連絡連携**を密接にしていますか？
27 関係者との合意を形成し、**理解・支持・協力**を引き出しながら仕事をしていますか？

4. ヒューマンリレーション

28 誰に対しても分け隔てなく、**敬意・誠実・親しみ**のある態度で接していますか？
29 相手や周囲の事情や都合や感情に**配慮**し、**思いやり**のある態度や言動で接していますか？
30 組織やメンバーの**共通の利益**になることに、快く協力していますか？
31 できるだけ広く**円満な人間関係**を保つように配慮しながら言動していますか？
32 より多くの人たちとの**信頼関係と協力関係**を築こうとしていますか？

5. 正確・迅速・丁寧に仕事をする。

33 ミスやモレやワスレなど不注意を防ぎ、**正確さを保つための工夫**をしていますか？
34 仕事の成果をリリースする前にもう一度**相手の立場で再確認**していますか？
35 決められた**期限**や必要な**時機**までに余裕をもって仕事を完成させていますか？
36 苦手な仕事や相手のある仕事ほど**早めに**取りかかっていますか？
37 仕事を抱え込んだり、手遅れにならないよう、**やるべき事をやるべき時に**行っていますか？
38 相手にとっての分かりやすさや使いやすさを意識して**丁寧なひと手間**を加えていますか？

6. 計画的・効率的に仕事をする。

39 **いつまでに自分が何を**しなければならないか、常に明確になっていますか？
40 あとで無駄なやり直しをしなくて良いように**仕事の段取りや設計**を十分にしていますか？
41 急な指示にも対応できるように**普段から準備**をしていますか？
42 他者との間でお互いの**仕事の成果を活用**し合えるように配慮・工夫していますか？
43 **仕事のQCD**（品質・納期・コスト）を常に意識し、改善向上しようとしていますか？

7. 責任をもって仕事をする。

44 よく分からないことは自分で**調べ、考え、確認**していますか？
45 途中で諦めたり投げ出したりせず、有効な成果や解決が得られるまで**粘り強く**努力していますか？
46 仕事が上手く行かないのを他人のせいにしたり言い訳したりせずに**自助努力**していますか？

8. 考え、学びながら仕事をする。

47 ミス・モレ・ワスレなど、**不注意を防ぐ**工夫をし、習慣化していますか？
48 指示通りにするだけでなく、**仕事の目的や趣旨をふまえて**臨機応変の対応をしていますか？
49 仕事の質や効用を高めようと**学習・調査・研究・考案・工夫**していますか？
50 仕事を通じて知識や技術をたかめ、**職業人としても社会人としても成長**しようとしていますか？

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点４）働く人たちの根本的な動機付けの問題として…

「X理論」で動機付けられる人たちから…

① 仕事をすること自体に動機付けられない人
② 目標を持たない人
③ 学習しない人、繰り返す人、元に戻る人
④ 協力を惜しむ人
⑤ 「言われなければやらない人」＝「言われても結局出来ない人」

「Y理論」で動機付けられる人たちへ…

①より良く働く人＝より良く生きる人
②目的を達成し、価値を実現する人
③目標をもつ人
④自分自身を成長させる人
⑤協働する人
⑥自らをマネジメントする人
⑦解決する人

下手をすると「Z理論」に転化する！？

意図的または無自覚的な反組織的（反協調的・反協働的）な言動や態度…？
① 不満を闘争に転化する？！
② 極端な自罰的／他罰的　傾向？
③ パワハラ
④ セクハラ
⑤ 迷惑行為、非協力、無関心、自己都合最優先…

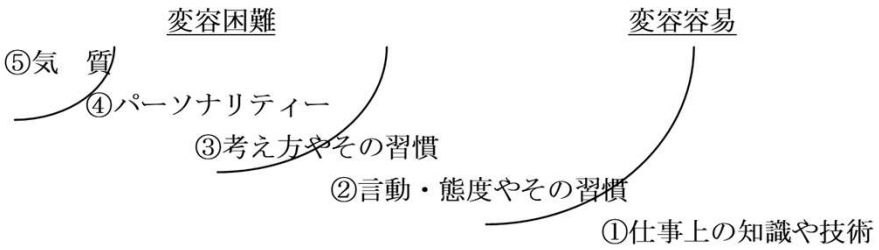
意欲度	高	奮闘型組織 （頑張っているが報われない）	活性型組織 （頑張りが報われている）
	低	不活性組織 （頑張らないし報われもしない）	温室的組織 （頑張らないが報われている）
		低	高
		満　足　度	

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点５）職場の中の困った人たちの問題を、職場の中で困っている人たちの問題として…

①　職場の中で上手く適応できずに困っている人たちの問題として対応する
「あなたはどのように困って（苦しんで）いますか？」
②　本人の側ではなく、職場の側の成熟性や適応力を高める
「職場の側のコミュニケーション能力を高める」
③　１対１のカウンセリング＆コーチング
「その場を共有して、対話を通じて、より良い言動や態度を、一緒に選択する」（本人が独りでできるまで繰り返し）

変わらなければ「育成」の意味が無い



その「手法」は相手と状況に応じて…

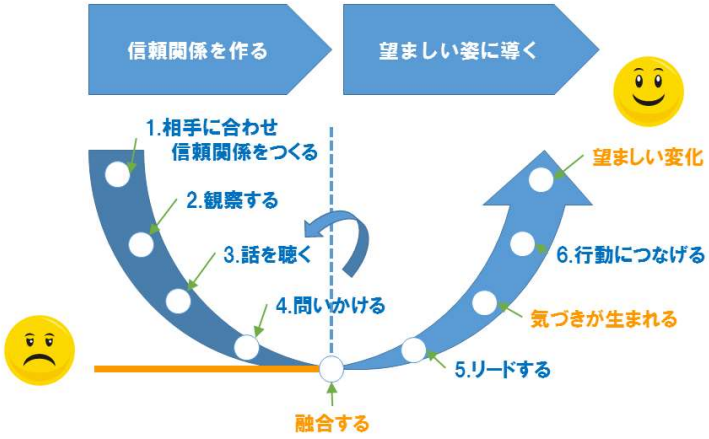
だから「二人羽織」（添付）が有効なんですよ。
当事者になってしまったら、自力では無理です。（小島弁護士）

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

＜「職場に中で困っている人」を支える…＞

カウンセリングとコーチングの違い

コーチング
精神心理的にプラスの状態からさらに上に引き上げる
現在から未来へ



ラポールの形成が出来なければ先に進まない！！

カウンセリング
精神心理的にマイナスの状態を±0に持っていく
過去から現在へ

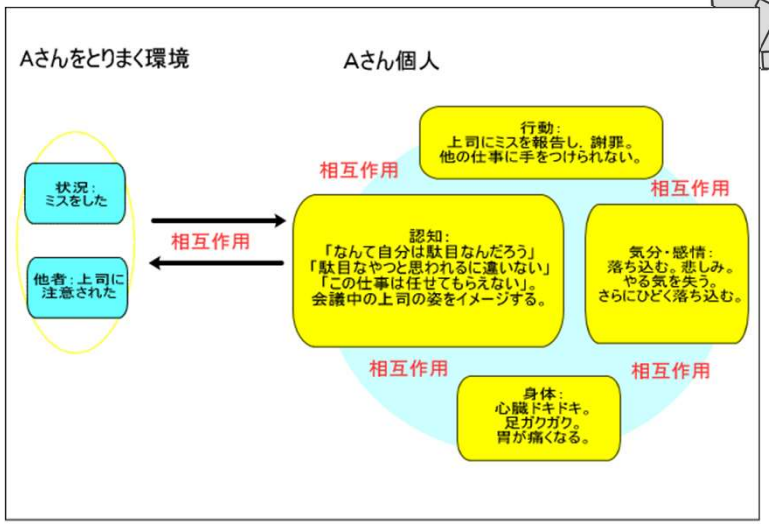


図2. 認知療法・認知行動療法で用いる相互作用モデル

①まずはこころをこわさないこと…

②そのあとでこころを育てること…

③それを職場としても支援すること…

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点６）採用から退職までの人と組織のマネジメントの問題としてとらえ直すなら…

図 01_ＨＲＭＳのイメージ_2021

…　「問題職員」の問題は、本人の問題であるかも知れないが、同時に職場の問題、職場の問題は管理職および組織の問題であるかも知れない。

職場の問題・組織の問題

・見て見ないふり、注意も指導もしない、出来ない…

・実質的な採用選考も、試用期間の運用も、観察育成もしない、出来ない…

採用選考　⇒　試用期間　⇒　観察と育成　⇒　評価と処遇　というマネジメントサイクルが機能しない。

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点７－１）就業規則の「試用期間」規定が有効に機能しているか…

（試用期間）
第８条　新たに入職した職員については、入職した日から６か月間を試用期間とする。
２　試用期間中において、次の事由により、引き続き職員として勤務させることが不適当と認められる者については採用を取り消すことがある。
①　勤務状況又は勤務態度が不良で注意を受けても改善されないとき
②　知識、能力、適性に欠けるとき
③　心身の健康状態が職務の遂行に耐えられないと認められるとき
④　この規則に定める解雇事由があるとき
⑤　その他上記に準ずる事由、又はやむを得ない事由があるとき
３　当院が必要と認める場合は、試用期間を入職した日から１年以内を限度として延長することがある。
４　試用期間は、勤続年数に通算する。

⇒デュープロセス

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点７－２）就業規則の普通解雇規定は有効に機能しているか…

（普通解雇）
第１４条　職員が次のいずれかに該当するときは、解雇することがある。
①　**正当な理由なく欠勤、遅刻、早退を繰り返し、指導しても改善の見込みがないとき**
②　**職務遂行上の意欲、能力、適性を欠き、指導しても改善の見込みがないとき**
③　**正当な理由なく上司の指揮命令及び当院の人事命令に従わないとき**
④　心身の障害が職務の遂行に耐えられないと認められるとき
⑤　前各号に準ずる事由があったとき
⑥　第４６条に定める懲戒解雇事由に該当したとき
⑦　業務上の負傷又は疾病による療養の開始後３年を経過しても当該負傷又は疾病が治らない場合であって職員が傷病補償年金を受けているとき又は受けることとなったとき（当院が打ち切り補償を支払ったときを含む。）。
⑧　事業の運営上又は天災事変その他これに準ずるやむを得ない事由により（以下略）

⇒デュープロセス

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点７－３）就業規則の懲戒規定は有効に機能しているか…

（懲戒の事由）

第４６条　職員が次のいずれかに該当するときは、情状に応じ、けん責、減給、出勤停止又は降格とする。

① 第１４条第１項第１号から第３号又はこれに準じる勤怠不良、職務懈怠、命令違反、又は業務妨害を行ったとき
② 第１７条に定める勤務時間の記録と報告をしばしば怠ったとき
③ 第３５条に定める服務規律及び遵守事項に違反したとき
④ 第３６条に違反して無届けで副業・兼業を行ったとき
⑤ 第３７条に違反してハラスメント行為を行ったとき
⑥ 第３８条に違反して個人情報を漏洩させたとき
⑦ 第３９条の教育訓練の受講指示に特段の事由なく従わなかったとき
⑧ 第４０条に定める安全衛生上の遵守事項等を遵守しなかったとき
⑨ その他当院の名誉及び信用を損なう業務上及び私生活上の行為があったとき
⑩ その他前各号に準ずる行為があったとき

２　職員が次のいずれかに該当するときは、諭旨解雇又は懲戒解雇とする。ただし、平素の服務態度その他情状によっては、前条に定める処分にとどめることがある。

① 第１４条第１項第１号から第３号に定める勤怠不良、職務懈怠、命令違反、又は業務妨害を行い、その情状が悪質であると認められるとき。
② 第３５条、第３６条、第３７条、第３８条に定める服務規律及び遵守事項に違反し、その情状が悪質であると認められるとき。
③ 当院の名誉及び信用を著しく損なう業務上及び私生活上の行為があったとき。
④ その他前各号に準ずる重大な非違行為があったとき。

⇒デュープロセス

問題１）いわゆる「問題職員」の問題はどういう問題として、どう対処すれば良いか？

観点８）解雇に至るプロセスは適正か…

解雇に至るまでの「**デュープロセス**」

- **観察と指導**　…　日頃の仕事ぶりと仕事の成果を観察して適宜適切に指導する。
- **改善の機会**　…　注意指導⇒口頭または文書による訓戒⇒自覚と改善の期間と機会の付与。
- **異動の機会**　…　問題となる労働条件や職場環境からの「解放」。
- **弁明の機会**　…　争いの無いファクトと納得性の高いロジックの積み上げ。
- **記録の保全**　…　５Ｗ２Ｈ、観察・指導・改善の記録。

現実には「解雇」できないから「問題」なのでしょうけど…。

⇒　現実には「自己都合退職」の意思形成の努力…。

- **自由意思の尊重…**
- **対立の回避…**
- **不利益の補填…**

⇒　「解雇」で解決できるのはごく例外的、「解雇」で解決しようとするのは努めて謙抑的に(後述)

問題２）**本件「解雇」事例**は法令および判例に照らして適正妥当なものだったか？

Ｋが入職した病院に「M職員」がいました…　　（どんな「人」だった…？　…　口頭で）

****12年6月**

　A中央病院が、今年３月末付けで病院職員Mさん（市職員）を分限免職（民間企業でいう解雇処分）とした問題で、医療労働組合連合会、医療福祉労働組合、争議団共闘会議などが６月１日、分限免職は不当処分だとして、医療整備課に病院への指導や解決のための努力を要請しました。

　この問題は、Ａ中央病院が、医療福祉労働組合員であるMさんを「職場で大声をあげた」などを理由に、わずか３日間の手続きで分限免職としたもの。背景に、Mさんが不払い残業代の是正を病院に求めたものの改善されず、労働基準監督署に申告したことが指摘されています。

　要請で医労連の書記長らは、職員の分限免職の規定や、労基署の是正指導にてらしても重大な問題があると指摘。地域の中核病院で違法行為がまかり通れば、地域住民の要求にこたえた医療や民主的な運営ができないと強調し、ただちに是正指導をするよう求めました。医療整備課担当者は、「指導する権限はないが、みなさんの要望は病院側にきちんと伝える」と述べました。

この間約２年…（後述）

****14年６月**

　Ｙ簡易裁判所において即決和解が成立し、医療労働組合連合会、医療福祉労働組合、ＭさんとＡ中央病院との間で争われた不当解雇事件は、約２年間のたたかいを経て終結しました。職場に戻ることは叶いませんでしたが、それ以外はＡ中央病院が事実上全面的に非を認め、処分そのものが無かったに等しい和解内容となっており、完全といっても過言ではない勝利和解を勝ち取りました。全国有数の巨大自治体病院との分限免職**撤回の闘争**において、労連や加盟労組のみなさん、地域労連や争議団の仲間、そして地域の皆さんから知恵と力を寄せていただき、**司法の判断に委ねることなく運動の力だけで勝利を勝ち取った**今回の経験は全国にも誇れる大きな成果です。

問題２）本件解雇は法令および判例に照らして適正妥当なものだったか？

「離職」が最適解（**目的解？**）だったのか、だとしてもなぜ「解雇」を選んだのか？

＜参考＞
「離職証明書」記載の「離職理由」より

- □　事業主からの働きかけによるもの
  - □　(1)解雇(重責解雇を除く。)
  - □　(2)重責解雇(労働者の責めに帰すべき重大な理由による解雇)
  - (3)希望退職の募集又は退職勧奨
    - □　① 事業の縮小又は一部休廃止に伴う人員整理を行うためのもの
    - □　②その他(理由を具体的に　　)
- □　労働者の判断によるもの
  - (1)　職場における事情による離職
    - □　① 労働条件に係る問題(賃金低下、賃金遅配、時間外労働、採用条件との相違等)があったと労働者が判断したため
    - □　②事業主又は他の労働者から就業環境が著しく害されるような言動(故意の排斥、嫌がらせ等)を 受けたと労働者が判断したため
    - □　③ 妊娠、出産、育児休業、介護休業等に係る問題(休業等の申出拒否、妊娠、出産、休業等を理由とする 不利益取扱い)があったと労働者が判断したため
    - □　④ 事業所での大規模な人員整理があったことを考慮した離職
    - □　⑤ 職種転換等に適応することが困難であったため(教育訓練の 有•無)
    - □　⑥ 事業所移転により通勤困難となった(なる)ため(旧(新)所在地：　)
    - □　⑦その他(理由を具体的に　　)
  - □　(2)　労働者の個人的な事情による離職(一身上の都合、転職希望等)
- □　その他(1―５のいずれにも該当しない場合)　*具体的事情記載欄(事業主用)*必ず記載してください

問題２）本件解雇は法令および判例に照らして適正妥当なものだったか？

A中央病院職員就業規則
（普通解雇）
第30条 職員が次の各号のいずれかに該当する場合は、解雇することができる。
（１）勤務実績が良くない場合
（２）心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えない場合
（３）前２号に規定する場合の外、その職に必要な適格性を欠く場合
（４）事業の縮小等により過員を生じた場合地

国家公務員法（本人の意に反する降任及び免職）
第７８条
職員が、左の各号の一に該当する場合においては、人事院規則の定めるところにより、その意に反して、これを降任し、又は免職することができる。
一 勤務実績がよくない場合
二 心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えない場合
三 その他その官職に必要な適格性を欠く場合
四 官制若しくは定員の改廃又は予算の減少により廃職又は過員を生じた場合

問題２）本件解雇は法令および判例に照らして適正妥当なものだったか？

民法第1条
２．権利の行使及び義務の履行は、信義に従い誠実に行わなければならない。

民法第541条
当事者の一方がその債務を履行しない場合において、相手方が相当の期間を定めてその履行の催告をし、その期間内に履行がないときは、相手方は、契約の解除をすることができる。 ただし、その期間を経過した時における債務の不履行がその契約及び取引上の社会通念に照らして軽微であるときは、この限りでない。

信頼関係破壊の法理
…（高度な信頼関係を基礎とする継続的契約において…）判例および多くの学説は、債務者の債務不履行があっても、それによって当事者間の**信頼関係が破壊されたとは認められない特段の事情がある場合には解除することができないという、いわゆる信頼関係破壊の法理**を展開してきた。

労働契約法第16条
解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。

問題２）本件解雇は法令および判例に照らして適正妥当なものだったか？

確かに，各解雇事由，すなわち，所在不明，協力関係不構築，執筆スピードの遅さ、質の低さ…について，会社側の使用者としての主観的評価として，職務能力が不十分であるとしていたことは認められる。しかし，改善プログラムの設定課題をほぼ達成している上…会社が，客観的にこの従業員に求められる職務能力を立証するために提出した証拠は適切なものであったとは言い難いこと等からすれば，会社による主観的評価以上に，客観的に認められるこの従業員に求められている職務能力に照らして，被控訴人の職務能力の低下が，この従業員と会社との間の労働契約を継続することができないほどに重大なものであることを認めるに足りる証拠はない。**＜東京高裁平成２４年４月２４日＞**

普通解雇権の行使は，常に相手方当事者である労働者に大きな人的・経済的不利益を与える危険性を有するものであるから，かかる普通解雇権の行使が認められるのは，勤務態度不良というその内容や回数が，使用者の業務遂行に，容易には対応しがたい具体的支障を生じさせる程に重大な程度に達しており，かつ，使用者による注意指導や改善の機会提供にもかかわらず，今後ともかかる勤務態度の改善の見込みがなく，他に解雇を回避する相当な手段がない場合の最終的手段として用いられる場合に限り，解雇についての客観的合理的な理由となり得るものというべきである。したがって，被告就業規則所定の解雇事由もまた，上記のような基準に該当する限りにおいて，有効な解雇事由となり得る。**＜さいたま地裁平成２９年４月６日＞**

解雇は，客観的に合理的な理由を欠き，社会通念上相当であると認められない場合は，解雇権を濫用したものとして無効とされる（労働契約法１６条）。そして，解雇事由の客観的合理性は，解雇事由の程度やその反復継続性のほか，当該労働者に改善や是正の余地があるか，雇用契約の継続が困難か否か等について，過去の義務違反行為の態様や，これに対する労働者自身の対応等を総合的に勘案し，客観的な見地からこれを判断すべきであり，解雇の社会的相当性は，客観的に合理的な解雇事由があることを前提として，本人の情状や使用者側の対応等に照らして解雇が過酷に失するか否かという見地からこれを判断すべきである。
＜東京高裁平成２９年１０月１８日判決（控訴審）＞

問題２）本件解雇は法令および判例に照らして適正妥当なものだったか？

＜Ｋの独白_その１＞

‘１_なぜ普通解雇を選択したか？

この程度の「非違行為」だと、懲戒解雇は無理だろう、と思っていたんです。
私には本人個人への人格的非難をする気が無かった。
彼はむしろ、＊労連の下部組織のＡ病院用のオルグ要員で、
むこうの組織にも「上手く使われていた」し、こっちの組織でも「下手に使っていた」に過ぎず。
むこうの幹部と本音で話していたら、むこうの組織でも結局「困った人」みたいだった。
本人には家族もあって、退職金は払ってあげたかった。
でも「上司の言うことを聞かない」のと、「職場仲間の平穏な就業環境を害する」ことだけは私も許せず、また「組織的統制に馴染まない」「すぐ大声を出す」のは採用ミス。
下手な活動をするな、と何度も言ったが、最後まで視線（物理的にも精神的にも）が合わず。
病院側は、私が入職するまでそれを何年も放置（注意・降格は小出し）したくせに、
今さら偉そうに「懲戒解雇」も無いよなあ…。
だからこっちの組織から「整理解雇」と同じような感じて、むこうの組織に持参金付きで平和的に「逆金銭トレード」しようと思った。理事長にもそう言って…。

‘２_人事マネジメントの問題

だから最初から「採用－育成－評価－処遇―退職」の人事マネジメントの問題。
本来なら本人にきちんと諭して改めてもらうか、自主退職してもらうべき人だった…。
懲戒解雇では何も解決しない…。
一般論や法律論は「どうでもいい」し「そうじゃない」と思った。

問題３）院内外の労働組合活動に関して、我々は何を知り、どうすべきか？

＜Ｋの独白_その２＞

‘３_訴訟に至るまでの労組との「団体交渉」

団交には全て迅速誠実に応じました。内容は覚えていないくらい。　ただ向こうは「職場復帰」「不当解雇」そのものより「研修・指導は十分だったか」みたいなことを言ってました。50歳のおっさんにいまさら「研修・指導」ですか…、空しい議論ですよね…。こっちは訴訟は別に回避しようとは思わなかった。向こうも「訴訟より運動」みたいな感じで、訴訟は「どうでもいい」し「そうじゃない（そんなことでは解決しない）」と思っていたみたい。

‘４_訴訟対応、和解の選択

団交は５～６回やったかなあ…＊＊市内のホテルの会議室で。む　こうは病院内でやりたかったみたい。要は「運動」の一環だったんですね…。むこうの「争議団（デモ隊）」が病院側に５～６回押し寄せたり、中傷ビラを12～13回撒かれたりしながら。

こっちから「金銭解決」を早めに持ちだしたら、意外とあっさり向こうが応じて、隣町の簡裁で即決和解となった次第です。　さてこっちからの提示金額は…たしかに「不当解雇」なみの金額で、こっちの弁護士さんからは「アホか」と言われました。

本人の年収が***万円で、2年分の****万×0.6＝***万（ここまでは私の皮算用）＋かなりプラス（理事長決裁）＝****万で最初からぶつけたらあっさり…。半分＋αはむこうの運動資金に入ったんでしょうけどね…。

問題２）本件解雇は法令および判例に照らして適正妥当なものだったか？

＜参考＞いわゆる「金銭解雇」の観点

経団連は2020年7月8日、労働法規委員会（冨田哲郎委員長）をオンラインで開催し、東京大学大学院の荒木尚志教授から「解雇無効時の金銭救済制度」をテーマに説明を聴いた。概要は次のとおり。
https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2020/0730_04.html

■ 国際的な視点と日本における法規制

欧州諸国では、差別的解雇など法律上禁止された解雇は無効・復職となるが、正当事由を欠く解雇（不当解雇）の救済は、復職または金銭解決が法律上用意されているのが一般的であり、実務上は金銭解決が原則化している。一方、日本では、不当解雇は解雇権濫用として無効とされ、労働者が復職することになる。当事者が和解で金銭解決することは従来認められており、2006年以降は労働審判で解雇の金銭解決は正面から認められた。しかし、諸外国と異なり、通常訴訟で、不当解雇について使用者に金銭支払いを命じ、雇用関係解消を認める判決を下す仕組みはいまだ存在せず、これが議論となっている。

■ 制度検討の経緯

金銭解決は過去3回、検討されてきた。（1）03年の検討では、解雇無効の判決確定後に金銭解決を認める仕組みのため、裁判に長期間を要する難点が指摘された。（2）05年の検討では、一回的な解決が模索されたが、訴訟法上の難点があった。（3）15年から始まった今回の検討では、実体法に労働者が契約解消金の支払いを請求できる権利を置き、解消金を受領した場合に雇用関係が解消される仕組みが検討されている。なお、使用者申立てによる金銭解決制度については、現状では課題が多いとの見解が示され、現在に至っている。

■ 主な論点

17年の「透明かつ公正な労働紛争解決システム等の在り方に関する検討会」報告書を受け、18年から有識者による「法技術的論点検討会」での検討が続けられている。同検討会では、対象となる解雇、制度利用を裁判外でも認めるか否か、労働契約解消金とバックペイや不法行為の損害賠償との関係をどう整理するかなど、多岐にわたる事項について専門的な議論が行われている。労働契約解消金の金額算定については、労働者が金銭解決にどのようなメリットがあるかを理解したうえで、利用の是非を判断できるよう予見可能性の高い仕組みとすることが重要である。しかしこの点も、労働契約解消金の法的性質をどう解するかが関係してくるため、精密な理論的整理のための議論が続けられている。

問題３）院内外の労働組合活動に関して、我々は何を知り、どうすべきか？

＜Ｋの独白_その３＞

・理事長への「誹謗中傷」まがいのビラ
・理事長への面会の「強要」
・街宣、集団的な抗議活動、患者への「迷惑」
・施設管理権への「侵害」行為
・実は職場の実情を知らない労組幹部
・結局、院外労組の勢力拡大に加担、利用されているだけ？
・肝心の「職場の仲間」からは支援の声も無く…
・事情を知らない上部団体、行政当局、マスコミ…
・不毛な「団体交渉」、結局は「金銭和解」
・経営パワーの多くが労組対応に割かれる…

警察にも出動しもらったが、特に何ごともなく…

強要とか不退去と器物損壊とか言うほどでもなく…

こんなことが労働運動ですか（Ｋ）！？

「働きやすく、働きがいのある職場づくり」に労使が協調する…というのは「幻想」でしょうか？

○ 日本医労連は、７全国組合・４７都道府県医労連で構成され、約１７万人が加入しています。国立病院・療養所、自治体立病院、日赤病院、厚生連（農協）病院、社会保険病院、労災病院、国家公務員共済連合会病院・公立学校共済組合病院、済生会病院、厚生年金病院などの全国的な病院や、国公立・私立大学の付属病院、民間の病院・診療所、訪問看護ステーション、老人ホーム・保健施設、調剤薬局、重症心身障害児（者）施設・肢体不自由児施設、保育所などの福祉施設も含めて、設置主体や企業規模の違いをこえて、医療や福祉の職場・関連する事業所ではたらく労働者・労働組合が加入しています。

問題３）院内外の労働組合活動に関して、我々は何を知り、どうすべきか？

＜参考＞団体交渉に関して…

＜一般的常識的なネット情報から…＊＊弁護士事務所HPより…＞

・団体交渉への応諾義務
労働組合法は、雇用者に「労働者を代表する労働組合による団体交渉申し入れへの応諾義務」を定めています（労働組合法7条2号）。
そこで従業員を代表する労働組合が団体交渉を求めてきたとき、企業側が正当な理由なしに拒絶すると「不当労働行為」となり、違法です。
対象となる「労働者」は、正社員だけはなくパートやアルバイト勤務、有期契約社員なども含まれます。
団体交渉の協議事項となるのは、労働条件や労働者の待遇の基礎となるべき事項です。
たとえば組合員の解雇や降格、配置転換、出向、休職や復職、懲戒などが団体交渉事項に該当します。
・応諾義務に関する注意点
企業は団体交渉に応じる義務を負いますが、団体交渉の日時や場所については、労働組合の指定に従う必要はありません。
また、団体交渉の当日にも、労働組合側の要求をすべて受け入れる必要もありません。
応諾義務では「話合いに応じる姿勢」が必要なのであり、団体交渉の具体的な進め方や結論について、すべて労働組合側に譲らないといけないという意味ではないので注意しましょう。

問題３）院内外の労働組合活動に関して、我々は何を知り、どうすべきか？

＜参考＞団体交渉に関して…

労組対応上での最大の気がかりは「不当労働行為」…？

労働組合法第7条
使用者は、次の各号に掲げる行為をしてはならない。
労働者が労働組合の組合員であること、労働組合に加入し、若しくはこれを結成しようとしたこと若しくは労働組合の正当な行為をしたことの故をもって、その労働者を解雇し、その他これに対して不利益な取扱いをすること又は労働者が労働組合に加入せず、若しくは労働組合から脱退することを雇用条件とすること。ただし、労働組合が特定の工場事業場に雇用される労働者の過半数を代表する場合において、その労働者がその労働組合の組合員であることを雇用条件とする労働協約を締結することを妨げるものではない。
使用者が雇用する労働者の代表者と団体交渉をすることを正当な理由がなくて拒むこと。

問題３）院内外の労働組合活動に関して、我々は何を知り、どうすべきか？

＜参考＞団体交渉に関して…

https://www.pref.fukushima.lg.jp/

義務的団体交渉事項とは、一般的には「組合員である労働者の労働条件その他の待遇や当該団体的労使関係の運営に関する事項であって、使用者に処分可能なもの」をいいます。

(1)「労働条件その他の待遇」の代表的なもの

ア　労働の報酬（賃金、一時金、退職金など）

イ　労働時間

ウ　休息（休憩・休日・休暇）

エ　安全衛生

オ　災害補償

カ　教育訓練

キ　その他（組合員の配転、懲戒、解雇などの人事の基準や手続、人事考課の基準や手続、業績賞与など評価に大きく依存する賃金・人事制度における評価の基準・枠組みなど）

など。

なお、工場閉鎖は使用者の管理運営事項ですが、管理運営に関する事項を原因として、労働条件や労働者の雇用そのものに影響がある場合は、義務的団体交渉事項になります。

(2)団体的労使関係の運営に関する事項

ア　団体交渉や争議行為の際の手続きやルール

イ　組合活動に関する便宜供与（組合事務所や掲示板の貸与、チェックオフなど）

ウ　組合活動に関するルール

エ　ユニオン・ショップ　　など。

問題３）院内外の労働組合活動に関して、我々は何を知り、どうすべきか？

＜参考＞団体交渉でやってはいけない10箇条
https://www.home-one.jp/kigyouhoumu/dantai/mustnot.html
(1)団体交渉申入書の受け取りを拒否しない
労働組合の人間が団体で申入書を持ってくる場合があります。受け取りを拒否すること自体が団交拒否になってしまいますので、必ず受け取ってください。外部の組合が多数を連れてきた場合、「受取だけなら代表者一人でいいでしょう。」といって、代表者だけを入れるようにしましょう。
その場で、協議を求められても、応じる必要はありません。「中身を見て、検討する、交渉日時も追って提案させて頂く。」と言えば足ります。
(2)組合の人数・氏名の明確化を求めない
会社の方で、組合員の人数や氏名をほぼ把握しつつも、組合員名簿の不提出を理由に団交を拒否することは不当労働行為になります。
(3)団交を断らない
労働組合法は「使用者が雇用する労働者の代表者と団体交渉をすることを正当な理由がなくて拒むこと」を不当労働行為として禁止しており、使用者は、団体交渉に応じなければなりません。それだけでなく、使用者には、誠実に団体交渉に応じることも求められています。すなわち、使用者は、単に組合の主張や要求を聴くだけでは足りず、組合の要求に対して回答することはもとより、従業員を納得させるための資料を示すなどして、合意達成の可能性を探らなければなりません。使用者がこのような誠実交渉義務を果たさない場合も、不当労働行為に該当します。１回は団交に応じるが、２回目以降は拒絶するという対応も不当労働行為となりえます。労使双方の主張が対立してそれ以上相互に譲歩の意思がないことが明確になったような場合であれば、もはや交渉の余地がないといえ、団交を拒否したとしても不当労働行為にはなりませんが、通常１回の交渉でその状態までいたったとは到底言えないでしょう。

問題３）院内外の労働組合活動に関して、我々は何を知り、どうすべきか？

＜参考＞団体交渉でやってはいけない10箇条

(4)安易に上部団体の同席を理由に団交を断らない
会社ごとの労働組合（単位組合）と同組合が加入する上部団体とが、連名で、団体交渉申入書を送ってくることがあります。
上部団体は、同団体の規約上、直接使用者と団体交渉なしうる旨が規定され（あるいはその旨の慣行があり）、上部団体と単位組合間で要求事項の統一、統一代表の選定がなされてさえいれば、単位団体とともに団体交渉する権限があります。このため、この要件が満たされる限りにおいて、上部団体の同席を理由に団交を断ることはできず、これを断ると不当労働行為となります。
(5)組合が指定する日時をそのまま認めない
団体交渉申入書には、通常、労働組合側の希望する団体交渉の日時・場所が記載されていますが、それはあくまで提案であって、日時・場所は協議で決めるべき内容です。当該従業員が在籍している場合、団体交渉の時間の給与を払うかとの問題も生じますので、就業時間外に行った方が良いでしょう。
(6)組合が指定する場所をそのまま認めない
場所も、組合事務所、会社内を避け、外部の貸会議室等を利用するのが良いでしょう。
社内だと、交渉を終えようとしても、相手が席を立たないと、交渉が終わらないため、時間の主導権を相手に握られてしまいます。
組合事務所なら、こちらから席を立つことも可能ですが、独特の雰囲気がありますから、その雰囲気にのまれないよう（弁護士が出席するなら組合事務所でも良いですが、一般の方は気圧されしまう可能性があります。）。
貸会議室や区民館等ならば、時間を限って借りることになるため、時間がくれば必然的に終了となるため、こうした施設を利用すると良いでしょう。

問題３）院内外の労働組合活動に関して、我々は何を知り、どうすべきか？

＜参考＞団体交渉でやってはいけない10箇条

(7)組合が指定する出席者をそのまま認めない
出席者についても、社長や代表者の出席を求められることがよくあります。社長から交渉について任されているということで、人事部長や直属の上司が応じるようにした方が良いでしょう。社長がいると、その場で結論を求められかねません。
(8)組合を甘く見ない
ユニオンや上部団体は団交のプロです。相手は、機会あれば、社長を交渉の場に引きずり出そうとしますから、団交の担当者がその場逃れで、自分では決められないといった発言をすると、「じゃあ決定権のある人間を出せ」ということになります。また、相手が挑発してきてもそれには乗らないこと。感情的な発言は、得てして、悪い効果しか生みません。
(9)組合を恐れてはいけない
逆に過度に恐れる必要もありません。訴訟すると言われても、動ずることはありません。彼らは本音では長期化を望んでいません。単に動揺を誘っているだけです。
ユニオンは、街宣車で乗り付けるとか、街宣活動を行う等、言ってくることがあります（口だけで実行しない場合もあれば、実行する場合もあります。）。それに対して「警察を呼ぶ」と言っても、鼻で笑われるだけですし、「止めてくれ」と懇願すれば、相手の手の内に乗った形になります。お手並み拝見と言った態度で応じる必要があります。相手の暴言に対しては、それをたしなめる等毅然とした態度で接しなければなりません。ユニオンも喧嘩が目的ではなく、話をまとめたいのが本音です。端的に言えば金銭解決です。相手に弱みを見せず、粛々と対応していけば、自然に解決します。

問題３）院内外の労働組合活動に関して、我々は何を知り、どうすべきか？

＜参考＞団体交渉でやってはいけない10箇条

(10)記名押印しない

議事録を作成すること自体は有用ですが、それを送りつけてサインするように求められても決して応じてはいけません。サインすることで、そこに書かれたことが労働協約としても意味をもっているからです。議事録の受取書を求められても、相手の用意した受取書ではなく、担当者自ら手書きで「本日令和●年●月日付議事録を受領しました。」という簡単な受取書を作って渡せば十分です。

まとめ）Ｋが学んだこと…

＜Ｋの独白_その４＞

‘①　どんな相手に対しても争わず。リスペクトをもって誠実・勤勉に対応すれば必ず解決する。
‘②　団体交渉には誠実に対応すべきだと思う。むこうがどんな態で何を言ってきても冷静に、誠実に、**ファクトとロジック＋感情配慮（EQ）＋Narrative & Dialogue** で。
‘③　訴訟で暮らせるのは裁判官だけ。民事・労働はやっぱり「**和解**」がイチバン良い。
‘④　そもそも「採用－育成－評価－処遇―退職」の人事マネジメントがしっかり機能していればこんな問題は起きない。
‘⑤　労使間の懇談や協議の場は、本来、きちんとあるほうが良いと思うし、使用者側はむしろ積極的にそういう場を設けるべきだと思う。Ａ病院でも職種別に代表者を選んでもらい、医師の代表者に総代表をお願いして、毎月情報交換と意見交換をやっていました。
既に院内組合があればそれでしかたないけど、幹部との関係次第かな…院外組合はあまり現場が分っていないし、上部組織の論理で言動するから面倒で時間の浪費も大きい。

私の「理想（幻想かも知れませんが）」は…
「働くひとたちのための、働く人たちによる、働きやすく、働きがいのある、働く人たちのコミュニティー（職場）づくり」なんですが…。

労働と資本の対立でなく…組織と個人の対立でなく…人間的・社会的・歴史的な価値の実現に向けて…より良く生きることがより良く働くことであるように…