



## Vol.99

弁護士 向井 蘭  
狩野・岡・向井法律事務所

### ★日報の有用性

ポッカサッポロフード&ビバレッジ事件（東京地方裁判所平成28年1月29日判決）という最近の裁判例があり、勤務態度不良社員の解雇事案で解雇は有効と判断されました。

飲料メーカーの統合に伴い、飲料メーカー子会社の自販機飲料充填業務も外部委託等に切り替わることになりました。

その結果、今後顧客を担当するのは外部委託業者となり、営業職である原告の業務がなくなります。

原告は意欲がなくなり、上記外部委託への切り替え業務を全く行わなくなり、日報もあえて記載せず、提出しなくなりました。新規開拓営業もほとんど行わなくなりました。

原告は会社の再三の指導にも関わらず、態度を改めず、営業会議も無断欠席をするようになり、会社は原告を普通解雇しました。

これだけを読むと解雇の裁判例としては取り立てて特徴はないかもしれませんのが、日報を取り上げているところが気になりましたので、本号では日報の有効性について

てご紹介いたします。

#### 1 日報の有用性

日報は、(1) 社内への情報共有 (2) 上司や同僚からのタイムリーなコメントやアドバイス (3) 仕事を振り返る際のデータベース化に意義があると言われています。

#### 2 勤務態度不良社員に日報を書いてもらう意義

意外に思われるかもしれませんのが、実は、勤務態度不良社員がどこで何をしているのか誰も興味を持たない、知らないことが多いです。

一定規模以上の会社であればなおさらこの傾向が強いです。勤務態度不良社員に仕事を任せるとんでもない結果になるので、仕事を与えることを諦めたり、注意・指導を行うと口論になったりするので、上司や同僚も勤務態度不良社員を煙たがり、誰も関わろうとしなくなるためです。

そのため、まず日報を記載してもらい、少なくとも直属の上司にはどこで何をしているのか把握し

てもらう必要があります（社内への情報共有）。

勤務態度不良社員の日報には様々なタイプがありますが、多くはほとんど何も書いていない、情報が非常に少ないものです。意識的にそうしているのかは分かりませんが、自分の情報を隠そうとするのだと思います。

上司は、まず日報の書き方を指導し、例えば30分単位で具体的な業務内容を記載するよう指導する必要があります。

また、勤務態度不良社員は自分の業務に対する考え方や今後の改善点を全く日報に記載しようとしないので、必ず出来事の羅列に終わらないように自分の考え方や改善点を記載するように指導します。その上で上司として具体的なコメントやアドバイスを行います（上司や同僚からのタイムリーなコメントやアドバイス）。

勤務態度不良社員に対して口頭の注意・指導を行ったとしても、それが全く書面化されていないことがあります。訴訟において、やはり重要なのは書面の証拠で、かつ当時リアルタイムに記載されている証拠がより価値を持ちます。

勤務態度不良社員に日報を記載してもらうことにより、記録に残すことができます（データベース化）。

## 3 日報を記載してもらうと何が起きるか

勤務態度不良社員に日報を記載してもらい、勤務態度不良社員の態度が大きく改善するかというと残念ながらそのような事例は私の知る限りありません。

しかし、上司の指導やアドバイスにより、毎日、自己の勤務態度や能力に対する会社の評価を、日報を通じて受けることになります。

多くの勤務態度不良社員の方が会社の評価に納得することはないにせよ、日々会社の評価に直面するため、会社の提示する異動命令や退職勧奨に応じる可能性が高くなります。

ソフトランディングによる解決が日報によるコミュニケーションがない場合と比べてより可能になります。

## 4 パワハラに注意

「勤務態度不良社員にのみ日報を記載してもらうことはパワハラになりますか」との質問を受けますが、勤務態度不良社員にのみ日報を記載してもらうことがパワハ

ラに当たることはあります。

しかし、上司のコメントやアドバイスがパワハラに当たることは十分あり得ます。コメント欄に「やる気がないのならば、すぐに当社を退職して下さい」「あなたは当社に不要な人材です」などのコメントを記載するのはパワハラに当たる可能性があります。毎日、コメントを記載すると、どうしてもいらいらしてしまい、感情的なコメントをしがちです。勤務態度不良社員の日報のコメントについては、表現が行き過ぎないように複数人がチェックするべきであり、厳しく叱った後は時にはフォローが必要です。

もちろん、日報だけではなく適宜面談も実施する必要があります。書面では表現が限られますので、やはり対面して話をする必要があります。

## 5 退職、解雇の結論ありきではうまくいかない

業務上、勤務態度不良社員を退職させたい、解雇したいとの依頼を受けますが、日報については退職、解雇の結論ありきで行っても少なくとも対訴訟戦略上は、あまり効果はありません。人間は正直なもので、上司がコメントを書い

ても文章のどこかに退職して欲しい、解雇したいとの本音がいつか出るものです。

裁判所は、簡単に人を解雇・退職させようとする企業に味方することではなく、なるべく会社の中で指導教育をして人材を活用しようという会社に味方します。

解雇訴訟は算数や数学と異なり、一定の証拠があれば一定の結論が出るわけではありません。全体の印象から結論を決めて、証拠を評価するような所があります。

ポッカサッポロフード&ビバレッジ事件においても、会社がかなり我慢強く注意指導していたことを重視しています。矛盾するような話ですが、この点は常に意識する必要があります。

「業務日報」の書式と「作成上の注意」も別途添付致しますので、よろしければご参考ください。

お気軽にご相談下さい

(10:00～17:00)

狩野・岡・向井法律事務所

## 業 務 日 報

平成 年 月 日

所属 \_\_\_\_\_

氏名 \_\_\_\_\_

時 間	業務内容	備 考
本人（成果・感想）		
上長（コメント）		


## ＜作成上の注意＞

※電話対応や宅配対応等、細かな業務がある場合には、「業務内容」の欄には大まかな業務を記載してもらい、細かな業務については、「備考」欄に記載してもらうようにしてください。

※また、「備考」欄には、業務の予定時間と実際に業務にかかった時間を記載いただくと良いです。

Ex 30分である業務を行う予定であったが、実際は50分かかってしまった場合  
⇒ 50分／30分

※時間の他にも、業務量等を数値化できる場合には、具体的な数字を記載させるようしてください。

※「本人（成果・感想）」については、何の業務がでけて、何の業務がでけていないかを具体的に記載させるようにしてください。また、でけていない業務について、どうすれば改善することができるのか、本人に考えさせて記載せるようにしてください。

※「上長（コメント）」については、感情的にコメントをしたくなるような場合もあるとは思いますが、事実の指摘とその事実に対する評価のみを記載するように努めるようしてください。

※定期的に面談を行い、でけていない業務の改善方法等について、具体的に教育・指導を行ってください。また、面談記録も残しておくと良いです。

※業務日報は、あくまでサンプルですので、御社の業務内容等に合わせて、適宜使い易いように修正して、お使いください。

以上