

第11回 杜若オンラインサロン

どうすればよい？日報対応 ～リアルな現場から～

令和4年3月25日（金）

杜若経営法律事務所

弁護士 友永 隆太

弁護士 中村 景子

東京都千代田区神田小川町3-20

第2龍名館ビル8階

はじめに

第1部 解説パート（中村）

1. いわゆる「日報対応」って？
2. 日報対応はどんな効果があるの？
3. 日報のひな形のご紹介
4. 実際の対応事例
5. 日報対応の注意点！
6. おわりに



第2部 座談会パート（友永、中村）



杜若経営法律事務所

弁護士

中村 景子

■ 経歴

2018年 中央大学法科大学院修了
2020年 杜若経営法律事務所入所
現・第一東京弁護士会所属
修習期 72期

■ 主な担当案件

- ・ 残業代、団体交渉、解雇事件等の労働問題
- ・ メンタル疾患を抱えた社員の対応
- ・ 技能実習において発生した労使紛争対応
- ・ 労働災害を理由とする損害賠償請求対応
- ・ **日報対応**



1. いわゆる「日報対応」って？

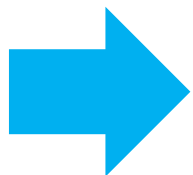
いわゆる「日報対応」って？

1. いわゆる「日報対応」って？

■ よくいただくご相談



- ・ せっかく採用したのに、全然仕事をしてくれない…。
- ・ 上司が見ていないところで、すぐさぼろうとする…。
- ・ 「会社の評価は間違いだ！」と言われている…。
- ・ 退職してもらいたいけど、解雇できる事情もなくて困っている…。



こんな時に、
「日報対応」をご提案！

1. いわゆる「日報対応」って？

■ 日報対応のご提案、その心は…

⇒ **本人に自覚を促す** ことにあり！！

問題が生じている理由は、大きく2つ。

- ① 会社が「居心地の良い場所」になっている。
- ② 自分は「仕事ができる！」と思っている。

つまり…

本人が「居心地が悪い」、「自分は仕事ができない」と思えば、**自分から行動するようになる！**

⇒ 日報対応を通じて、自分の業務態度を**自覚してもらう。**

1. いわゆる「日報対応」って？

■ 日報対応の方法（概括）

- ① 終業時刻までに業務日報に必要事項を記入して提出するよう指示。
- ② 会社側で、提出された日報にコメントを記入。
- ③ 次の出勤時までに本人に返送。

⇒ ①～③を毎日繰り返す。



2. 日報対応にはどんな効果があるの？

**日報対応には
どんな効果があるの？**

2. 日報対応にはどんな効果があるの？

■ 従業員の業務態度の改善

従業員が自分自身を客観視できるようになり、
会社の評価との乖離が少なくなる。

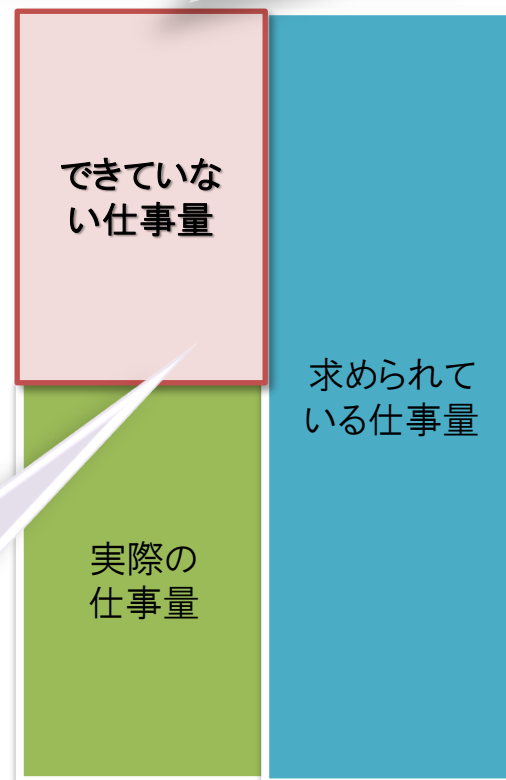
① 自分は仕事が出来ると思い込んでいた従業員は…

⇒1日の業務や完了タスクを自分で書き出すので、
仕事をしている「つもり」だったと**気が付く**。

② 今まで仕事をさぼっていた従業員は…

⇒日報に業務を書かなければいけない
ので、仕事をしている「**ふり**」を**しな
くなる**。

① ここに気が付く！



② ここに取り組むようになる！

2. 日報対応にはどんな効果があるの？

■ 従業員の退職

できていない仕事
or
やっていない仕事



やりたくない仕事

会社から求められている
ことができていないと
認識する。



会社に居心地の良さを
感じなくなる。



退職を決意

3. 日報のひな形のご紹介

日報のひな形のご紹介

3. 日報のひな形のご紹介

■ パターン①

業務日報

業務日	令和○年○月○日
業務を開始した時刻	○：○○
業務を終了した時刻	○○：○○
氏名	○○

※1 労働日当たり60分の休憩を取得してください。

※行数が足りない場合には追加挿入してください。

時間	業務内容・取得した休憩	通信相手（所属）	備考
～9:30 ※9時30分以前に業務を行う場合には事前許可が必要となります			
9：30～10：30			
10：30～11：30			
11：30～12：30			
12：30～13：30			
13：30～14：30			
14：30～15：30			
15：30～16：30			
16：30～17：30			
17：00～18：30			
18：30～ ※1 8時30分以降業務を行う場合には事前許可が必要です			

黄色の部分 従業員が記載

灰色の部分 会社（上司）が記載

本日完了したタスク	
報告者コメント	
承認者コメント	

3. 日報のひな形のご紹介

■ 拡大版 その1

ポイント①

会議、電話等を行った相手も
きちんと書いてもらう。

※1カ働日に15分程度の休憩を取得してください。

※行数が足りない場合には追加挿入してください。

時間	業務内容・取得した休憩	通信相手（所属）	備考
～9:30 ※9時30分以前に 業務を行う場合には事前許可 が必要となります			
9:30～10:30			
10:30～11:30			
1			
1			

ポイント②

1時間ごとに区切って記載
してもらう。

ポイント③

資料作成や調査を行った時は、
使用した資料やURLを記載して
もらう。

3. 日報のひな形のご紹介

■ 拡大版 その2

本日完了したタスク	
報告者コメント	
承認者コメント	

ポイント④「本日完了したタスク」
⇒その日に完了した仕事を記載してもらう。

ポイント⑤ 「報告者コメント」
⇒できた業務、できていない業務を具体的に記載してもらう。
できていない業務がある場合は、改善方法を記載してもらう。

ポイント⑥ 「承認コメント」
⇒本人への指摘事項は全てここに記載する。

※口頭のための指導は行わない。

3. 日報のひな形のご紹介

■ パターン②

◆業務日報◆

【年月日】			職員名	●●課	●●	●●
【勤務時間】 9 : 3 0 ~ 1 7 : 0 0						
	業務内容					
	上司の指示内容	業務進行状況				
午 前						
午 後						
【職員コメント】						
【上司コメント】						
職・氏名						
【職員の追加コメント】 <small>※上司のコメント欄の内容に対する意見等がある場合に記載</small>						

黄 色： 従業員が記載

黄緑色： 会社（上司）が記載

4. 実際の対応事例

実際の対応事例

4. 実際の対応事例

事例

- ・ 即戦力として中途採用された従業員 A
- ・ 主な業務は、業界の動向のリサーチ
- ・ 作成資料の形式不備、期限徒過が頻発
- ・ 上司の目の届かないところですぐにサボる
- ・ 過去に給与 2 か月分を特別退職金として退職勧奨をしたが、不奏功
- ・ 勤続 1 年、50 代

日報開始

会社の考え

- ・ 即戦力採用だったので、他の社員より高い給与を支払っている。
- ・ 他の社員も、自分より高い給料をもらっているのに…と不満をにじませている。
- ・ 会社の士気にも関わるので、出来れば退職して欲しい。

4. 実際の対応事例



■ 初動対応

① 従業員本人に日報の開始を説明

本人に、日報対応を行うことを伝える。

その際、日報開始の理由として、ミスの予防、業務態度の改善の必要性があることも合わせて伝える。

※ この時、過去のミスや業務態度を具体的に指摘できるとベター。

② 従業員が日報提出を拒否した場合

日報提出を拒否し続けた場合、注意指導を経て懲戒処分を行う。

Q) 従業員Aさんだけに日報を課すことは問題ありませんか？

A) 問題ありません。

日報の目的が従業員Aさんの業務態度の改善やミスの予防にある以上、Aさんだけに日報提出を指示することも正当な業務指示といえます。

4. 実際の対応事例

日報対応の主な経過

- 日報の記載ルールを守らない、形式ミスが減らない、期限徒過が改善されないことが明らかになる。
- 自分に都合の悪い業務指示を無視するようになる。
- 日報の記録から仕事をさぼっていることが客観的にも明らかになる。
例：1件の電話に、1時間を費やしている。
- 有給休暇を全て消化する。
- 日報自体を提出しなくなる、記載が雑になる。



会社の対応

- 成果物の不備やミスを根気強く指摘。
- 度重なる期限徒過、業務指示の無視に対して、最も軽い懲戒処分(事例ではけん責)を打つ。

従業員Aから
退職届が提出され、
退職が決定。

4. 実際の対応事例

■ 時系列で見る日報対応の経過

序盤	<ul style="list-style-type: none">やる気があり、日報もしっかり書いてくる。報告者コメントには、業務指示に対する反論や意見の記載が見受けられる。
中盤	<ul style="list-style-type: none">報告者コメントが簡素になり、反論や意見の記載が減る。年次有給休暇を取得し出す。業務態度が落ち着くようになる。
退職直前	<ul style="list-style-type: none">業務内容・備考欄の記載が雑になる。年次有給休暇を全て消化し切る。日報や成果物を提出しなくなり、業務指示に従わなくなる。同じ注意を繰り返されても、改善する様子がない。



日報の記載が雑になる＆有給消化は、
本人が「**居心地の悪さ**」を感じているサイン。

4. 実際の対応事例

■ 具体的な対応例（3月25日の日報）

13:00～15:30	オンラインサロン		
15:30～16:30	△△法人 就業規則作成		
16:30～17:00	日報作成		
本日完了及び 継続タスク	完了タスク △△法人就業規則作成 継続タスク ■■社 契約書ドラフト		
報告者コメント ※本日の業務進捗につ いての雑感を記入して ください	契約書のドラフトに必要なポイントを抑えたいと思います。		

【背景事情】

- ① ■■社のドラフト提出期限は3月15日。
- ② △△法人の就業規則作成にはAというフローが必要だが行っていない（2月25日に指摘済み）。
- ③ オンラインサロンの集合時刻（12:45）に10分遅刻。



4. 実際の対応事例

■ 承認者コメントの記載例 (Badな例)

承認者コメント	<ul style="list-style-type: none">・ 契約書のドラフトはいつ終わりますか？・ 就業規則に必要なフローができていないので、改善してください。・ 社会人として、集合時刻は厳守すべきです。遅刻が多いので、態度を改めてください。
---------	---

・ **ドラフトの提出に遅れていることが分からない。**

承認者コメントを読んで提出期限に遅れていることが分かるように指摘する。
その際、どのくらい期限に遅れているのか、現在の作業状況はどうなっているのかを翌日の日報の報告者コメントで報告させると良い。

・ **何がどのように出来ていないのかが分からない。**

承認者コメントを読んで、どのフローができていないのかが分かるように指摘する。
複数回指摘した証拠を残すため、「●月●日も同じ指摘をしています」等と記載する。

・ **いつどこで何に遅刻をしたのかが分からない。**

承認者コメントを読んで、どのようなミスをしたのかが分かるように指摘する。
その際、ミス改善のためのアドバイスを記載し、翌日の日報の承認者コメントで改善方針を記載させるとベター。

4. 実際の対応事例

■ 承認者コメントの記載例 (Goodな例)

承認者コメント	<ul style="list-style-type: none">・■■社の契約書ドラフトの件です。 中村さんは3月15日にドラフトを提出すると報告していますが、本日25日になっても提出がありません。 提出期限は厳守してください。明日の日報で残りの作業の報告をお願いします。・△△法人の就業規則の件です。 就業規則作成時にはAというフローが必ず必要なところ、中村さんはAのフローを行っていません。 2月25日にも同じ指摘をしています。 これは業務指示ですので、必ず行うようにしてください。・本日の事務所主催セミナーの件です。 午後0時45分に第1会議室に集合しなければいけないところ、中村さんは午後0時55分に到着しています。 集合時刻は厳守するようにしましょう。 中村さんの集合時刻への遅刻は、2022年になってから本日で5回目です。 カレンダーのアラーム機能をONにするなど、遅刻しないように対策を立てましょう。 一緒に遅刻を減らす方法を検討したいので、明日の日報の報告者コメントで対策の報告をお願いします。
---------	---

【まとめ】

- ① 指摘する事実は、5W1H(いつ、どこで、だれが、なにを、なぜ、どのように)を意識して具体的に記載する。
- ② 同じミスに対しても、粘り強く、かつ、淡々と指摘する。
- ③ ミスに対してアドバイスをを行い、対策を報告させる。

5. 日報対応の注意点！

日報対応の注意点！

5. 日報対応の注意点！

その① 褒めることを忘れずに

細かい点のみを指摘し続けると、裁判所からは、会社が労働者を辞めさせる目的をもって、必要以上に細かい点を指導していたと見られてしまうこともあります。

また、経験上、「辞めてもらいたい」と思って従業員に厳しく接していると、不思議なことになかなか退職に結びつきません。

従業員が成果を出した時や、勤務態度が改善したときは、必ず褒めるようにしましょう。

その② 口頭でのやりとりを忘れずに

裁判所は、会社と従業員の間にどのようなやりとりがあったのかを重視します。注意指導を行った痕跡は書面の形で残す必要がありますが、会社と従業員のやり取りは全て書面で行うという方法は望ましくありません。裁判所から、辞めさせる目的で指導をしていたと認定されてしまう可能性があります。

そこで、日報を行う際も、口頭でのコミュニケーション（ex「最近仕事の進捗はどう？」、「悩んでいることはない？」、「分からないことがあれば聞いてね。」）は忘れずに行っていただくと良いでしょう。

5. 日報対応の注意点！

その③ 指摘は5W1Hを意識して、その日の出来事に対して行う

先のスライドで述べたように、指摘は5W1Hで事実を特定する形で行ってください。

また、過去の出来事を承認者コメントに記載して指導をするのではなく、その日の出来事に関してのみ指摘・指導を行ってください。ただし、繰り返し指摘・指導している事項に関して、「以前●月●日にも●●と注意しましたが、本日も改善されていませんね、この指摘は●回目です。」という形で、「複数回注意指導をしているが改善されないこと」を指摘することは問題ございません。

その④ 指摘の際、本人に意見を求めない

一般的な指導の仕方として、「●●の件はどう思いますか？」、「～の件について、△の点ができていないことに関して、どのように考えていますか？」というオープンクエスチョンを行い、従業員自身で気づいてもらうという手法があります。この手法自体は有用なのですが、日報対応の場合、従業員の回答内容が、会社の求めているものと異なったとしても、質問への回答は行われている以上、上司の要求に応じていると評価せざるを得なくなってしまう。

そのため、本人に意見を求める手法の指導はしないようにしてください。

6. おわりに

おわりに

6. おわりに

■ 経験談から…

従業員の業務態度の改善などが見込める日報対応。
しかし、その対応には 根気強さ が不可欠。

数カ月～1年間、毎日承認者コメントを記載する
という対応が必要なことも。

指摘の際に言葉を誤ると、「パワーハラスメントだ」
と言われてしまう可能性もあるため、注意が必要。

ご清聴ありがとうございました。
ここからは座談会パートになります！

ご清聴
ありがとうございました

