

人事担当者向け

使用者側人事労務専門弁護士による実務講座

人事記録のとりかた基礎

注意指導・事実確認面談・懲戒処分・解雇を見据えた日常記録

講演概要

日常の指導記録、面談記録、注意書、懲戒処分通知書。
これらが将来の労働審判・訴訟で「使える証拠」となるかは、書き方と取り方で決まる。
本講座では、紛争を見据えた人事記録の型と書式を、実例をもとに解説する。

杜若経営法律事務所 弁護士 友永隆太

講師プロフィール

弁護士 友永 隆太



慶應義塾大学法科大学院修了。2016年に弁護士登録（第一東京弁護士会）。同年杜若経営法律事務所に入所。経営法曹会議会員。使用者側の人事労務問題（解雇、未払残業代請求、団体交渉、労災、ハラスメント、メンタルヘルス対応等）を専門的に取り扱う。

プライム上場企業から中小企業、社労士事務所まで100社以上の顧問業務を担当するほか、年間50回以上のセミナー登壇を行うなど、実務に即した企業防衛のノウハウ発信にも力を入れている。

- ・ Xアカウント（本レジューメ公開中）
@tomonaga_ben



本日のアジェンダ（6部構成）

本日は、6つのパートに分けて進める。各パートに書式のひな型（注意書・面談記録・懲戒処分通知書）を組み込み、そのまま実務で使えるかたちにした。

I	イントロ・大原則	なぜ記録の書き方で結論が変わるのか／三層構造／6つの大原則／NG表現	P.3-8
II	注意指導・指導記録	口頭注意の書面化／注意書ひな型／改善フォロー記録／裁判所の評価	P.9-14
III	事実確認ヒアリング・面談記録	誘導しないヒアリング／事前準備と順序／面談記録のとりかた／記録ひな型	P.15-18
IV	懲戒処分	懲戒6類型／根拠条文の特定／処分通知書の必須要素／処分通知書ひな型	P.19-22
V	解雇・退職勧奨を見据えた日常記録	3つの選択肢の整理／パフォーマンス低下型（PIP）／問題行動型	P.23-25
VI	仕上げ	9項目セルフチェック／本日のまとめ	P.26-27

「指導していた」事実、記録がなければ「なかったこと」になる。

①裁判所は、記録で事実を見る

労働審判・訴訟で裁判所が見るのは、現場の温度感ではなく、書面に残った客観的記録である。当時どう指導したかは、当時の書面でしか証明できない。

②退職後に書いた書面は信用されない

事案発生後・退職後・訴訟提起後に作った「経緯書」「振り返り」は、自己に有利な内容を後付けしたものとして低く評価される。リアルタイム記録に勝るものはない。

③解雇・懲戒の有効性は、積み上げで決まる

1回の重大事案だけで処分が認められる場面は限られる。日々の注意指導・指導記録・面談記録の積み上げが、処分の相当性を支える。

人事記録の三層構造：事実・評価・対応

あらゆる人事文書（注意書・面談記録・懲戒処分通知書）は、次の三層を意識的に分けて書くと、後日の検証に耐える。

① 事実欄（何が起きたか）

- ・ 5W1H（いつ・どこで・誰が・誰に・何を・どのように）
- ・ 直接観察した事実／本人の発言／第三者からの伝聞を分ける
- ・ 本人発言は可能な限りカギ括弧で原語を再現

② 評価欄（会社としてどう受け止めたか）

- ・ 事実欄のどの部分を問題と捉えるか
- ・ 就業規則上、どの規定に抵触しうるかの整理
- ・ 過去の指導との関連・累積

③ 対応欄（会社として何を求め、何をするか）

- ・ 本人に求める改善（具体的なアクション・期限）
- ・ 会社側の措置（注意・指導・配転・懲戒等）
- ・ 次のフォロー時期

押さえるべき6つの大原則

本日この後の各論は、すべてこの6つの大原則から派生する。注意書・面談記録・懲戒処分通知書のいずれにも共通する。

① 事実と評価を分ける

「行動・発言」と「会社の評価」を地の文で混ぜない。三層構造に分けて書く。

② 5W1Hを徹底する

「いつ」「主語」は最優先で落とさない。後日でも特定できる程度に具体的に書く。

③ 評価語を行動に置き換える

「協調性なし」ではなく「●月●日、●●と発言」と書く。

④ リアルタイムで書く

面談当日中、遅くとも翌営業日中に作成し確定させる。後日の清書は避ける。

⑤ 複数人で残す

同席者・回覧履歴・社内ワークフローで「ひとり証言」を避ける。

⑥ 本人が読む前提で書く

開示請求や労働審判で本人の手に渡ることを前提に書く。侮蔑表現・差別表現を残さない。

「事実」を5W1Hで書く

人事記録の事実欄は、後日まったく事情を知らない裁判官が読んでも、そのとき何が起きたかを再現できる程度の具体性をもって書く。

When	いつ	年月日・時刻・所要時間。 複数回ある場合は各回。	NG: 「再三にわたり」	OK: 「●年●月●日 14:00～14:45」
Where	どこで	会議室／執務室／顧客先／オンラインなど。	NG: 「社内で」	OK: 「本社3階会議室で」
Who	誰が	指導した人・受けた人・同席者を特定する。	NG: 「上司から指導」	OK: 「営業部長Aより、Bに対し（人事課長C同席）」
Whom	誰に	対象者を明示。複数いる場合は全員。	NG: 「メンバーに」	OK: 「Bおよびそのチームメンバー4名に」
What	何を	発言・行動を、可能な限り原語・原行動で。	NG: 「不適切な発言」	OK: 「『お前は使えない』と発言」
How	どのように	回数・継続時間・声量など、定量化できる要素。	NG: 「強く叱責」	OK: 「2分間にわたり大声で」

評価語・断定語を行動に置き換える

人事記録で頻発する評価語は、後日の検証で「結局なにがあったのか分からない」と扱われがちである。原則として行動レベルの事実
に置き換える。

NG：勤務態度が悪い

→ 「●月●日、始業10分後の9:10に出社。同様の遅刻が当月計5回」

NG：協調性に欠ける

→ 「●月●日のチーム会議で、他メンバーの発言中に席を立ち、退出した（同席者：A・B）」

NG：反抗的で指導が入らない

→ 「●月●日の面談で、業務改善要求に対し『そのやり方は古い、従わない』と回答」

NG：能力不足が著しい

→ 「●月●日提出の見積書に、計算誤り3か所、宛先誤記1か所。同種誤りは当月で計8件」

NG：ハラスメント的言動

→ 「●月●日 14:00、本社3階執務室で、営業部長Aが部下Bに対し『お前は給料泥棒だ』と発言。在席者4名が聴取」

伝聞・主語欠落・受動表現

人事記録には、本人の発言・同僚からの情報・通報窓口経由の情報が混在する。
出所を曖昧にしたまま地の文に書くと、後日「人事が確認した事実」と扱われる。

NG：「パワハラがあったと聞いている」

→ 「Bより、Aから『無能だ』と言われたとの申告を受けた（●月●日通報）」

意義： 情報の出所と通報日を残す

NG：「協調性がないと判断された」

→ 「人事部Dは、複数の同僚からの申告と当該面談の経過を踏まえ、協調性の課題があると判断した」

意義： 「誰が」判断したかを明示する

NG：「業務命令に従わなかった」

→ 「営業部長Aが●月●日 10:00、Bに対し『●●を15時までに完了せよ』と指示。Bは『やりません』と回答し、退社時刻まで未着手」

意義： 命令内容・回答・結果を分けて書く

II. 注意指導の法的位置づけと意味

注意指導は、それ自体が懲戒処分ではない。しかし、後日の懲戒・解雇の有効性を左右する重要な土台となる。

「指導の積み上げ」が処分を支える

↑ 重い

懲戒解雇・諭旨退職

出勤停止・降格

減給・けん責・戒告

書面注意（注意書・指導書）

口頭注意（記録化必須）

↓ 軽い

注意指導が果たす3つの機能

① 改善機会の付与

解雇の有効性の判断では、解雇に踏み切る前に改善の機会を与えたかどうか、相当性の重要な考慮要素となる。

② 問題行動の認定資料

後日の懲戒・解雇場面で、問題行動が継続的・反復的であったことを示す客観的記録となる。

③ 本人の認識の証拠化

「問題と指摘されていたことを本人も認識していた」ことを、注意書の受領をもって立証できる。

口頭注意を書面化する習慣

口頭で済ませた注意指導は、訴訟で「言った／言わない」になり、立証できない。口頭注意は当日中に短い書面に落とすルールを社内に設ける。

①面談メモ方式

軽微な口頭注意

上司が当日中に作成。同席者がいれば押印。社内サーバーに保存。
本人交付は不要だが、内部証拠として残す。

②指導記録書方式

繰返しの指導

上司が作成し、人事部が確認。フォーマット化された書面で、本人にも口頭フィードバック。
受領サインまでは取らない運用が多い。

③注意書方式

懲戒前段階の正式注意

正式な書面として作成。
以後、懲戒処分的前提資料として使うことを意識し、具体的に書く。

注意書・指導書に必ず入れる4要素

「注意書」と銘打って交付するからには、後日の懲戒・解雇の前提資料として使う前提で書く。
次の4要素を必ず備える。

1

対象となる事実

5W1Hを満たした具体的事実。複数ある場合は列挙。「再三にわたり」など抽象表現は避ける。

2

問題と捉える理由

就業規則のどの規定に反するか、業務上どのような支障があるかを明示。

3

求める改善内容

「●●を週●回まで」「●月末までに●●を完了」など、改善が達成されたか後日判定できる具体性を持たせる。

4

改善されない場合の措置

「同様の事案が繰り返されたときは、就業規則第●条による懲戒処分の対象となる」と明記する。

【書式】注意書（基本形）

令和●年●月●日

●●●● 殿

株式会社●● 代表取締役 ●●

注 意 書

貴殿の下記の事実は、当社就業規則第●条第●号（職務怠慢／業務命令違反等）に該当し、看過しがたい。よって本書面をもって、厳重に注意するとともに、下記の改善を求める。

記

1. 対象となる事実

●年●月●日 10:00頃、本社3階会議室において、貴殿は、上司 A より「●●を15時までに完了せよ」と指示されたにもかかわらず、「やりません」と発言し、退社時刻まで着手しなかった。

2. 当社が問題と捉える理由

本件は、就業規則第●条第●号（業務命令に従う義務）に反する。また、業務遂行上、●●の納期遅延を生じさせた。

3. 求める改善内容

今後、業務命令に対し正当な理由なく拒否することのないよう、業務遂行に努めること。次回面談を令和●年●月●日に設定する。

4. 改善されない場合の措置

上記改善が見られず、同種の事案を繰り返した場合は、就業規則第●条に基づく懲戒処分を検討する。

以 上

改善状況フォロー記録：注意指導の「その後」を残す

注意書を交付したまま放置すると、「会社は問題視していなかった」と評価される。交付後の改善状況を、定期的に記録に落とす運用が欠かせない。

①改善の有無を定期点検

注意書交付から1か月後・3か月後など、節目で改善状況を評価。改善があれば「改善が見られる」と書面化、不十分なら「●●の点で改善が不十分」と記録。

②再発時の即時記録

同種事案が再発したときは、当日中に「●月●日付注意書記載の事案と同種の事案が再発した」と接続したかたちで記録を残す。

③本人へのフィードバック

改善が見られた場合も、「●月●日時点で改善を確認した」旨を本人に伝え、議事に残す。あとから「会社は何も言わなかった」と主張されることを防ぐ。

注意指導をめぐる裁判所の評価

解雇・懲戒の有効性が争われた事案で、裁判所が注意指導の積み上げをどう評価しているかの傾向を押さえておく。

①「再三注意した」だけでは足りない

「再三にわたり指導してきた」と主張しても、具体的にいつ・どのような内容で指導したかが記録に残っていなければ、裁判所は積み上げを認めないことが多い。

②書面交付の有無が重視される

口頭での注意は、本人が「言われていない／そんな趣旨ではなかった」と争う余地が残る。

③改善機会の付与期間が見られる

注意書交付直後の処分は、改善機会が不十分として否定されやすい。事案にもよるが、最低でも1～3か月の改善期間を置くケースが多い。

④処分量定の説明可能性

「同種事案の過去世分例」「他従業員との均衡」を説明できるかが問われる。社内処分の前例集を整備しておく、量定説明が容易になる。

Ⅲ. 事実確認ヒアリング：断定しない、誘導しない

懲戒・解雇の前提となる事実確認面談（ヒアリング）は、後日の事実認定の根幹を支える。調査担当者の問いかけ方ひとつで、記録の証拠価値が大きく変わる。

①事実を断定しない

「ハラスメントですね？」ではなく、「●●に対し、●●という発言をしたことはありますか」と聞く。断定的な前提を置かない。

②誘導しない

「他の人もそう言っているんですが」「皆さんは『無能だ』と言われたと言っていますが」など、他人の供述を持ち出して回答を誘導しない。

③回答は遮らずに最後まで聞く

途中で「いやそんなはずは」と挟むと、調査担当者の見立てを押し付けたかたちになる。聞き終えてから確認質問を入れる。

④事実と評価を区別して聞く

「あなたとしては、なぜ●●という発言をしたんですか」と理由を聞く前に、まず「実際にその発言をしましたか」と事実を確認する順序を守る。

ヒアリング前の準備（質問項目・体制・順序）

ぶっつけ本番のヒアリングは、抜けと誘導を生む。最低限、次の3点を整えてから臨む。

①質問項目の事前準備

- ・確認したい事実を、5W1Hに沿って質問項目に落とす
- ・大→中→小の順に、抽象的質問から具体質問へ展開
- ・「Yes/Noで答えられる質問」と「自由回答の質問」を意識的に切り替える
- ・質問項目は当日持参可能だが、棒読みしない

②調査担当者の体制

- ・原則2名以上（質問役・記録役）
- ・1対1は「言った／言わない」のリスク
- ・関係者（上司・同部署）は外す
- ・ハラスメント調査では性別構成にも配慮

③ヒアリングの順序

- ・申告者（被害申告者）→ 第三者目撃者 → 被申告者（行為者）の順を基本とする
- ・最初に被申告者から聞くと、申告内容が筒抜けになり、関係者口裏合わせのリスクが高まる
- ・第三者目撃者は、申告内容を伝えず「●月●日の状況で、印象に残っていることはありますか」と抽象的に切り出す

面談記録のとりかた（同席者・リアルタイム性・確認手順）

面談記録は、ヒアリング当日中に確定する。「後日まとめて清書」「記憶を頼りに再現」は、証拠価値が大きく落ちる。

リアルタイムで記録する

記録担当者は、発言を逐語に近いかたちでメモする。
要約は最小限。

面談時間・場所を明記する

「●年●月●日 14:00～15:30、本社3階会議室にて」を冒頭に記録。

同席者を明記する

調査担当者・記録担当・対象者の3者を、肩書きとともに明示。

本人発言はカギ括弧で原語

「私はそんなことを言っていない」など、ニュアンスのある発言は原語で残す。

調査担当者の所見は別欄

面談中の所感や評価は、本文ではなく面談記録末尾の「調査担当者所見」欄に。

末尾で本人に内容確認

可能なら、面談終了時に記録内容を本人に読み上げ、訂正・補足の機会を与える。

【書式】 事実確認面談 記録（基本形）

事実確認面談 記録

1. 日時：令和●年●月●日 10:00～11:30（90分）

2. 場所：本社3階会議室

3. 出席者：

調査担当者 人事部長 D／法務課長 E（記録担当）

対象者 営業部長 A

4. 面談目的：●月●日に発生した●●事案について、対象者から事実関係を確認する

5. 面談内容（要旨。本人発言はカギ括弧）

D：●月●日 14時頃、本社3階執務室で、部下 B に対し『お前は給料泥棒だ』と発言したか。

A：『正確には覚えていないが、強く叱責したことは認める』。

D：在席者からは『お前は給料泥棒だ』と聞こえたとの申告がある。心当たりは。

A：『そういう趣旨の発言をした記憶はあるが、文言は定かでない』。

6. 弁明の機会の付与

本面談において、本件についての弁明の機会を付与し、本人もこれを了解した。

7. 調査担当者所見（事実認定の参考。記録本文とは別。）

対象者は、文言の細部は否認するが、強い叱責があった事実は認めている。事実関係としては、申告内容と概ね整合する。

上記内容を、面談終了時に対象者に読み上げ、訂正・補足の機会を与えた。本人は『内容に誤りはない』と確認した。

IV. 懲戒処分の全体像（6類型と要件）

懲戒処分には、軽いものから重いものまで段階がある。多くの企業の就業規則は、概ね次の6類型を置いている。

種類	内容	通知書での要点
戒告／けん責	けん責は始末書の提出を伴い、戒告は将来を戒めるにとどまるのが一般的。最も軽い懲戒。	「懲戒処分」である旨を明示。 けん責の場合は始末書の提出期限を記載。
減給	労働基準法91条の上限（1回の額は平均賃金1日分の半額、総額は一賃金支払期の賃金総額の10分の1）。	減給期間・金額・労基法上の上限への適合を明示。
出勤停止	一定期間の就労を禁止。期間中は無給が一般的。	期間（●日間）・無給か有給かを明示。
降格	役職・等級を引き下げる。賃金低下を伴う場合は争点。	新役職・新等級・賃金変動の有無を明示。
諭旨退職	本人の退職届提出を促す。期限内に提出なければ懲戒解雇に進む。	退職届提出期限・提出なき場合の取扱いを明示。
懲戒解雇	最も重い処分。即時解雇が原則。退職金不支給規定も。	解雇日・予告手当の有無・退職金の取扱いを明示。

就業規則の該当条項を特定する

懲戒処分は、就業規則上の根拠規定がなければならない（フジ興産事件・最判平15.10.10）。根拠があっても相当性を欠けば懲戒権の濫用として無効となる（労働契約法15条）。通知書には、対象事実が、どの条項のどの号に該当するかを必ず特定する。

悪い特定の例

「貴殿の言動は、就業規則に違反するため、懲戒処分とする。」

- 何条か特定されていない
- どの言動かが特定されていない
- 処分種別が書かれていない
- 後日「処分理由が不明確で無効」と判断されるリスク

良い特定の例

「●月●日 14時、本社3階で『●●』と発言した行為は、就業規則第●条第●号（職場の風紀秩序紊乱）に該当する。よって、同規則第●条第●号により、出勤停止5日とする。」

- 対象事実の特定
- 該当条項（懲戒事由）の特定
- 根拠条項（処分種別）の特定
- 処分内容の具体的記載

懲戒処分通知書の必須要素

懲戒処分通知書は、後日の処分有効性争訟で必ず証拠提出される文書である。次の要素を全て備えるように作る。

1

対象事実

5W1Hを満たす具体的事実。複数事案の場合は番号付きで列挙。

2

根拠条項の特定

懲戒事由を定める条項と、処分の種類を定める条項の双方を特定する。

3

処分の内容

「出勤停止5日（令和●年●月●日から●月●日まで）、当該期間は無給」など具体的に。

4

弁明機会付与の事実

「●月●日に弁明の機会を付与した」旨を記載。

5

交付日・交付者

通知書末尾に交付日、会社代表者名（代表取締役名・社印）。

【書式】懲戒処分通知書（基本形・出勤停止の例）

令和●年●月●日

●●●● 殿

株式会社●●

代表取締役 ●●●● （印）

懲 戒 処 分 通 知 書

貴殿の下記の行為は、当社就業規則第●条第●号に定める懲戒事由に該当する。よって、同規則第●条第●号に基づき、下記のとおり懲戒処分とする。

記

1. 処分内容

出勤停止 5日間 令和●年●月●日（月）から令和●年●月●日（金）まで（同期間は無給）

2. 対象事実

令和●年●月●日 14時頃、本社3階執務室において、部下Bに対し、他の従業員4名の在席する場で『お前は給料泥棒だ』と発言した。

3. 根拠条項

懲戒事由：就業規則第●条第●号（職場の風紀秩序紊乱、ハラスメント行為）／処分根拠：同規則第●条第●号（出勤停止）

4. 弁明の機会

令和●年●月●日、本人に対し弁明の機会を付与した。

以 上

V. 解雇・退職勧奨を見据えた日常記録

「辞めてもらいたい」場面で取り得る選択肢は、大きく3つに分かれる。それぞれ、日常の記録が果たす意味が違う。

選択肢	内容	日常記録が果たす意味
退職勧奨（合意退職）	本人の任意の退職届を促し、合意で雇用を終了する。	勧奨の交渉材料・量定の根拠／勧奨面談の任意性の証拠
普通解雇	能力不足・勤務不良・健康上の理由など。客観的に合理的な理由＋社会通念上相当。	解雇権濫用法理の下で中核となる資料。指導・改善要求・配慮の積み上げを示す
懲戒解雇	重大な非違行為に対する制裁としての解雇。	懲戒事由該当の事実・量定の相当性・手続の適正の証拠群

本パートでは、退職勧奨／普通解雇の場面で特に重要となる日常記録の組み立て方を、ケース類型ごとに整理する。

パフォーマンス低下型ケースの記録のとり方（PIPを含む）

「成績不良」「能力不足」を理由とする普通解雇は、有効と認められる余地が狭い。「指導したのに改善しなかった」ことを示す日常記録の積み上げが鍵となる。

①パフォーマンス低下の客観化

「営業成績」「処理件数」「ミス率」など、定量化された業務指標で記録する。
「成績が悪い」では足りない。

②会社側の指導・サポートの記録

上司による指導・OJT、研修受講、配置転換など、会社として与えた改善機会を時系列で記録。

③PIP（業績改善プログラム）の運用

改善目標・期間・到達基準を本人と書面で共有し、面談記録を残す。PIP自体が退職強要と評価されないよう注意する（過大な目標設定は避ける）。

④改善状況の中間評価

PIP期間中、1か月ごとなど節目で達成状況を本人と確認し、記録に落とす。「やったきり」では、PIPそのものの意味が失われる。

⑤最終判定と次のステップ

PIP終了時点で改善が不十分であれば、退職勧奨／普通解雇に進む。判定の客観性を担保するため、複数人での評価を残す。

問題行動型ケースの記録のとり方

業務命令違反・勤務態度不良・無断欠勤・ハラスメントなどの問題行動型は、1件1件の事実を5W1Hで残し、注意指導とセットで積み上げる。

日常記録の3段階

■ 1次記録：事案発生当日のメモ

- ・発生日時、場所、内容、当事者、目撃者

■ 2次記録：注意指導の書面化

- ・口頭注意の面談メモ、指導記録書、注意書

■ 3次記録：累積把握表

- ・対象者ごとに、過去の事案・処分・指導を一覧化したファイル

避けたい運用

- 解雇を決めてから記録を作り始める
 - ・事案発生後の振り返り記録は、信用性が落ちる
- 一部の問題行動だけを取り上げる
 - ・「他にもっと悪い者がいる」という反論を招く
- 指導の不在
 - ・問題行動の記録だけがあって、注意指導の記録がない

VI. セルフチェックリスト（文書を出す前の9項目）

注意書・面談記録・懲戒処分通知書の交付前に、次の9項目を順に確認する。ひとつでも「？」が残れば、その箇所だけ書き直す。

☐ 01 事実欄と評価欄が分かれているか

☐ 02 5W1Hが事実欄に揃っているか（特に「いつ」「誰が」）

☐ 03 本人発言はカギ括弧で原語に近いか

☐ 04 伝聞情報には出所が書かれているか

☐ 05 評価語（不真面目／協調性なし等）を行動に置き換えたか

☐ 06 該当する就業規則の条項が特定されているか

☐ 07 求める改善内容と期限が具体的か

☐ 08 再発時の措置（懲戒予告）が書かれているか

☐ 09 本人交付・受領サインの欄を設けたか

本日のまとめ

01

事実と評価を分け、5W1Hを徹底する

あらゆる人事記録の出発点。「再三注意した」では足りない。「●月●日 14:00、本社3階で●●」まで書く。

02

懲戒・解雇は積み上げ。注意指導を計画的に積み重ねる

1件の重大事案だけで処分は支えられない。口頭注意 → 注意書 → 懲戒という段階を、最初に見通しておく。

03

面談はリアルタイムに、複数人で残す

事実確認・注意指導のいずれの面談も、当日中に確定する。後日の清書、ひとり証言は証拠価値が落ちる。