



業務指導書の書き方とポイント

問題社員への対応を適切に行うために

企業の経営者・法務担当者向けガイド



実務に活用できる
文書作成



人事問題解決



リスク管理

問題社員の定義と種類

企業の生産性や職場環境に影響を与える行動パターン



パフォーマンス不足

- 業務の質・量が期待水準を下回る
- スキル不足や経験不足による低パフォーマンス
- 納期遅延やミスの頻発



態度不良

- 上司や同僚への敬意の欠如
- チームワークを阻害する言動
- 顧客対応における不適切な振る舞い



遅刻・欠勤常習

- 頻繁な無断欠勤や遅刻
- 勤怠不良によるチーム業務の滞り
- 勤務時間中の無断離席や早退



その他の問題行動

- ハラスメント行為
- 企業機密情報の不適切な取り扱い
- 就業規則違反・法令違反

業務指導書の重要性と位置づけ

適切な対応と記録は、企業と従業員の双方を守る重要な手段です



業務指導書の重要性

- **問題の明確化**：具体的な問題点を明示し、改善への理解を促進
- **公平性の担保**：感情的ではなく、事実に基づいた指導を可能に
- **証拠記録の保持**：後の労働紛争やトラブル時の重要な証拠として機能



位置づけ

- **解雇を検討する場面での考慮要素**：懲戒解雇・普通解雇の有効性判断において、適正な手続きを踏んだことを示す要素の一つ
- **適正手続の材料**：労働審判や裁判で、企業側が適切に対応したことを示す資料の一つ
- **配置転換・降格の参考情報**：人事措置を検討する際の客観的な参考情報

△ 裁判実務上の留意点

“複数回の業務指導と記録があることは、解雇の有効性判断で考慮される要素の一つです（回数だけで機械的に決まるものではありません）

“具体的な改善期限と目標を明示した指導書は、適切に考慮されやすくなります

“問題行動と業務上の支障の因果関係を明確に記録することが重要です

“形式的な指導ではなく、実質的な改善機会を与えたことを示す記録が重要です

業務指導書の基本構成とポイント

効果的な業務指導のための文書構成と作成時の重要事項

業務指導書の基本構成

1 文書情報

日付、文書番号、宛先（氏名・部署）、発信者（上司名・役職）

2 件名

「業務改善指導書」など、文書の性質を明確に示す件名

3 問題行動の具体的事実

日時・場所・状況等を含む事実関係の客観的な記述
（例：「20XX年10月の遅刻12回、平均30分の遅延」）

4 問題点の指摘

問題行動が業務や職場に与える具体的な影響の説明
（例：「チーム業務の遅延、顧客対応の遅れ」）

5 改善指示と期限

具体的な改善目標と達成期限の明示
（例：「今後3ヶ月間、遅刻0回を達成すること」）

6 不履行時の措置

改善がない場合の処遇（降格・配置転換・懲戒等）の予告

7 受領確認欄

従業員の署名・押印欄、日付欄

作成時のポイント

- **客観性の確保**：個人的感情を排除し、事実に基づいた記述を心がける
- **具体性の重視**：抽象的な批判ではなく、具体的な事例と数値を記載
- **明確な改善目標**：達成可能で測定可能な具体的な目標を設定
- **プライバシー配慮**：他の従業員の目に触れないよう取扱いに注意

避けるべき表現

- 「やる気がない」等の主観的評価
- 「いつも」「毎回」等の曖昧な頻度表現
- 人格攻撃やハラスメントと取られる表現
- 脅迫的・強圧的な文言

実務で使える業務指導書の作成例

20XX年5月16日
業務指導書 第12-345号

営業部 第二グループ
〇〇 〇〇 様

営業部長 △△ △△

業務改善指導書

1. 問題行動の事実

20XX年3月1日から4月30日の期間、以下の問題が確認されています。

- ・ 営業報告書の未提出：3月4回、4月6回
- ・ 顧客からのクレーム：3件（3/15、4/5、4/22）
- ・ 営業目標達成率：3月48%、4月40%（部門平均80%）

2. 問題点

チーム全体の業績評価への悪影響、他メンバーの業務負担の増加、顧客満足度の低下

3. 改善指示事項

1. 営業報告書を毎営業日の終業時までに提出すること
2. 顧客対応マニュアルに則った対応を徹底すること
3. 週間目標を設定し、毎週月曜に共有すること
4. 月間営業目標達成率を部門平均の80%以上とすること

4. 改善期限

本日より3ヶ月間を改善期間とし、毎月末に進捗確認面談を実施します。

5. 不履行時の措置

本指導事項が履行されない場合は、就業規則第〇条に基づき、降格、配置転換、または懲戒処分等の対象となる可能性があります。

上記の業務指導内容について確認しました。 日付： 署名：

※左記は説明のための架空の設定例です。実在する企業・人物・事案とは関係ありません。



この作成例のポイント

- ・ 日付・回数・数値等の客観的データを活用
- ・ 部門平均との比較で問題の度合いを明確化
- ・ 「何を」「いつまでに」を具体的に明示



証拠としての説得力を高める要素

- ・ 業務上の支障と問題行動の因果関係を明確化
- ・ 就業規則への言及で根拠を明確に
- ・ 本人確認サインで受領を記録
- ・ 感情的表現を排除した冷静な文体



実務上のアドバイス

- ・ 従業員と面談の上で指導書を交付する
- ・ コピーを人事部と法務部で保管する
- ・ 改善が見られない場合は弁護士に相談する

業務指導後のフォローアップと留意点

業務指導の実効性を高め、法的リスクに配慮するためのポイント

フォローアッププロセス

Step 1：定期的な面談実施

1～2週間ごとに改善状況を確認し面談記録を作成



Step 2：中間評価

改善期間の半ばで正式な中間評価を書面で提示



Step 3：最終評価

目標達成状況を客観的に評価し次のステップを決定



Step 4：措置の決定と通知

決定内容を書面で通知し、記録を保管

① 業務指導書交付



② 改善状況は？

十分な改善 → 通常勤務継続（終了）

一部改善 → 追加指導・期間延長（終了）

改善なし → 次のステップ③へ

③ 他部署での活躍可能性は？

あり → 配置転換・降格（終了）

なし → 次のステップ④へ

④ 解雇検討 → 退職勧奨



⑤ 合意できたか？

はい → 合意退職（終了）

いいえ → 解雇通知（終了）

法的リスク管理のポイント

推奨対応

- 面談は複数人で実施し証人を確保
- すべての評価・面談を書面で記録化
- 改善の機会と支援を十分に提供
- 就業規則に則った手続きの遵守

避けるべき対応

- 退職に追い込む目的での過剰な業務付与
- 感情的な対応や人格批判
- 指導記録の改ざんや事後作成

実務上のアドバイス

- ハラスメント主張が出た場合は速やかに弁護士に相談
- 解雇検討時は必ず事前に専門家の意見を求める

今日からスタートできます



弁護士法人ブライト（大阪弁護士会所属）

大阪市北区曽根崎2丁目6番6号 コウヅキキャピタルウエスト12階

<https://law-bright.com/>

お電話でのお問い合わせ

06-4965-9590

Webからのお問い合わせ



LINEでのお問い合わせ



【免責事項】本資料は一般的な情報提供を目的とするものであり、個別案件に関する法的助言を目的とするものではありません。具体的な対応については必ず弁護士にご相談ください。