



# 短时间内连续实施惩戒处分· 退职劝告· 休职处理时，该如何注意它的风险点？

——某知名华人企业败诉的真实案例，给人事与经营者的提醒

在人事管理现场，当员工出现顶撞上司、拒绝配合等行为时，企业内部往往会迅速形成共识：“这个人不能用，得赶紧让他走。”于是，训诫、调岗、休职、退职劝告等手段接踵而至。然而，一连串看似“合理的人事操作”，如果不注意程序正当性，极可能让公司陷入巨大的法律风险。

今天要介绍一个或许能作为反面参考的案例——公司正是因为一套“组合拳”，最终被告上法庭，不仅员工恢复原岗，而且还被判支付劳动纠纷期间的补发工资(近 4 年)，精神损失费赔偿等共计近 1900 万日元。(令和 5 年 12 月 7 日东京地方裁判所 T 公司地位确认事件)

## 一、案件回顾

在劳资纷争案件中，裁判所往往并非只看“某一次行为是否合理”，而是会追溯事情是如何一步一步发展到这个结果的，因此我们可以捋一捋该案的发展过程，有时候时间线本身，就是风险管理的一部分。

时间	员工 A 被认为存在的问题	争议产生的背景	公司的应对措施
2018 年 6 月 1 日~2019 年 1 月	员工 A 入职，从未因工作态度问题受到过指责	员工 A 逐步承担销售支持、物流协调、行政及总务事务	—
2019 年 2 月	—	新直属上司 B 入职，开始以自身管理经验重新审视部门运作	—
2019 年 2 月上旬	工作时间内阅读与物流业务相关书籍	上司 B 认为员工 A 的阅读为私事	当场口头制止 第二天发出邮件警告
2019 年 2 月中旬	未提交商谈会议记录	员工 A 未主动汇报其与交易方的会议纪要，且经上司 B 指示后以无经验为由拒绝制作。	—
2019 年 2 月中旬	邮件转发方式不当	员工 A 转发多封业务邮件但未附说明文字	严厉邮件警告，称未改善将给予训戒警告
2019 年 2 月下旬	因电车延误，导致迟到手续处理问题	员工 A 提交迟到证明，但上司 B 拒绝盖章	员工 A 再次提交证据后，仍未盖章
2019 年 3 月 1 日前后	与上司 B 就迟到证明问题发生言语冲突	员工 A 要求上司 B 道歉，并骂上司 B “丑八怪”	要求提交反省文
	针对之前未提交会议纪要以及未提交反省文等问题	员工 A 未按指示提交说明	要求每日提交工作日报
2019 年 3 月 6 日前后	未按指示提供用于物品采购的 ID 等	上司 B 要求员工 A 提供采购物品时使用的 ID 及密码，员工 A 以不符合公司规定为由拒绝。双方通过邮件就此事及管理方式发生言语冲突。	代表取缔役就此事邮件斥责员工 A，称上司 B 的管理方式没问题，要求员工 A 反省
2019 年 3 月 8 日	态度、沟通方式存在问题	管理层认为员工 A 频繁质疑指示、措辞带有对抗	第一次退职劝告，如不接受则会

		性。	做出训戒处分，并要求提供反省文，如态度不改正，加逐步加重制裁措施。
2019年3月9日前后	针对交易方应对方式的不妥问题	营业部长收到日本亚马逊关于物流安排的询问，上司B指示员工A确认，员工A在期限内确认完后，邮件向营业部长及上司B汇报，以及将物流公司的回复邮件转发。	认为员工A应对方式不妥，在推卸责任，要求当日提交反省文
2019年3月15日	针对员工A提交的反省文内容问题	上司B认为员工A提交的反省文里面充满了辩解之词，不能认定为反省文。	要求于当日再次提交，否则将给予减薪处分。
2019年3月18日	针对员工A与上司B的冲突现状	将员工A及上司B的岗位进行调整	
2019年3月22日	就未接受退职劝告一事	员工A未同意公司提出的“因个人原因退职”的劝退要求	训戒处分并要求在誓约书上签字盖章并提交，如不提交将再次提出劝退
2019年3月25日	健康问题出现	员工A前往曾经长期就诊的诊所就医，被诊断为适应障碍。医生建议居家疗养1个月。员工A向公司提交诊断书后开始缺勤。	接受诊断书，作出3个月的休职命令。
2019年6月17日	复职能力存疑	员工A于6月17日提交诊断书，并申请于6月24日复职，该诊断书上记载的医生意见为“6月15日起具备就劳可能性，但需短时间、轻负荷”	要求员工A去其他综合医院就诊。
	状态仍未稳定	综合医院认为，复职时间及复职后的工作安排，可按照主治医师的方案执行。	再次延长4个月的休职
2019年8月29日	状态仍未稳定	员工A提交同日出具的诊断书，该诊断书上记载：适应障碍已缓解，具备就劳可能性，与上次诊断意见一致。	—
2019年10月24日	休职期满	—	—
2019年11月	—	公司认为无法认定休职事由已消灭	视为自动离职

## 二、是否存在职场霸凌

从时间线上来看，可以发现自从上司B入职后，双方发生了非常多的摩擦及冲突，且上司B针对员工A做出很多业务命令及惩戒行为，由于本案员工A的诉求是认为其发生心理障碍的原因在于受到了来自上司B及公司方面的职场霸凌。

日本法律对职场霸凌（パワーハラスメント）的定义是：在同一职场工作的人员之间，以职务上的地位或人际关系等职场内的优势地位为背景，超出业务上适当范围，对他人造成精神上或身体上的痛苦，或者恶化职场环境的行为。

对此，法官对上司B的各项行为一一进行分析，并判断上司B的以下行为属于职场霸凌。

### 1、断定员工A在工作时间阅读与业务无关的书籍，并以违反就职规则为由对员工A作出警告等处分

根据裁判所查明的事实显示，员工A在工作时间阅读的书籍确实与业务有关，但上司B一开始误认为与业务无关，以该误认为前提，并且未向员工A进行事实确认的情况下，就对员工A作出“违反就业规则”为由的警告。

在员工A反驳称其所读书籍与业务有关后，上司B仍补充称“即便是与业务相关的书籍，未经上司同意也不得在工作时间阅读”，并在未提出确切依据的情况下，断定员工A的反驳是基于虚假借口，还追加警告称“若作出虚假反驳，可能适用更严厉的处分”。

上司B这一系列行为，在未进行任何简单易行的调查、基于错误事实作出违反规则的警告、又无确切依据便断定员工A反驳为虚假并以加重处分相威胁等，明显缺乏合理性与必要性，属于超出工作适当范围、对员工A造成精神痛苦的行为。

## 2、单方面断定并指责员工 A 转发邮件的理由不当

员工 A 于 2019 年 2 月 19 日出于信息共享的目的向上司 B 转发邮件时，未附注转发理由；就此，上司 B 在未核实的情况下断定员工 A 转发相关邮件的目的是“未经确认便安排我参加会谈为前提”，并以强烈措辞严厉训诫，称“若要确认上司是否参加会议，应当用明确文字写清楚。你无权决定我的时间，请理解。作为公司职员请学习内部邮件礼仪……我认为你的工作态度问题很大……如仍无改善将发出训戒警告”等，甚至作出惩戒警告。

法官认为，上司 B 要求转发邮件时附上转发理由，这并不违反业务常识；但上司 B 的严厉训诫与惩戒警告，在未进行适当确认的情况下，单方面断定并指责员工 A 转发理由不当，不仅程序上缺乏合理性与必要性，内容亦属过度，属于超出工作适当范围、使员工 A 遭受精神痛苦的行为。

## 3、在无合理理由的情况下，拒绝在员工 A 提交的迟延证明书上加盖承认印章

根据裁判所查明的事实，员工 A 因电车延误导致上班迟到，上司 B 以证明书中未记载具体延误时间为由，拒绝在该迟延证明书上盖章。随后，员工 A 又从东京都交通局官网打印了与该次电车延误相对应的迟延证明书并再次提交，但上司 B 仍未在该证明书上盖章，可以认定上司 B 拒绝盖章的行为无合理理由；在次日就该事的会谈中，员工 A 要求其道歉，上司 B 予以拒绝，此后仍未加盖承认章。上司 B 上述应对属于超出工作适当范围、对员工 A 造成精神痛苦的行为。

## 4、在无合理理由的情况下，就“业务联络方式”问题，指示员工 A 提交反省书

根据裁判所查明的事实，2019 年 3 月 6 日，营业部长 C 接到交易方亚马逊日本合同会社的询问，对方要求在同月 8 日中午前答复黄金周期间的受注停止开始日以及受注停止结束日。

就该事项，上司 B 指示员工 A 向物流公司及运输公司确认黄金周期间的安排，员工 A 于同月 7 日，通过电子邮件向物流公司询问上述事项，并抄送营业部长 C 及上司 B。第二天 10 时 49 分收到物流公司的回复。随后，员工 A 在同日 12 时 12 分向营业部长 C 及上司 B 邮件汇报已收到物流公司的回复，并转发了物流公司的回复邮件。

上司 B 于同日 17 时以后，向员工 A 发送电子邮件指出：“亚马逊日本合同会社的答复期限为当日中午，你明知 C 和我当时不在岗，却未将物流公司的回复及时直接答复给亚马逊，而仅是转发给我们，这种应对方式属于推卸责任，并存在引发客户投诉的风险”。因此指示员工 A 就此事项最迟于同月 11 日 16 时前提交反省书，同时将该邮件抄送代表取缔役、副社长及营业部长 C。

上司 B 的该邮件是其单方面断定员工 A 已知营业部长 C 及上司 B 不在办公室的情况下发出。但员工 A 曾被告知上司 B 将会在事务所办公，因此认为上司 B 可以处理邮件。

基于这些事实，上司 B 作出“你明知我们不在”的判断缺乏根据，其“推卸责任”的评价也不够恰当，从三方邮件往来亦可明显看出营业部长 C 及上司 B 从未做出“直接答复交易方”的指示。

上司 B 只要稍加确认，就能够发现，或很容易发现员工 A 的行为目的前提下，仍基于事实误认作出断定与不当评价，并据此要求提交反省书。员工 A 虽按指示提交反省书，但内容倾向于委婉指责上司 B 指示不足、轻信上司 B 言行可能致客户受困等；尽管没有直截了当，但其中已记载员工 A 是依指示行事并相信上司 B 会在事务所处理邮件。上司 B 未考虑员工 A 这些说明，仍再次要求提交反省书，并以“不交则不得不采取减薪处分”相威胁。

上司 B 这一连串行为，以职务地位为背景，超出适当指导范围，给员工 A 造成精神痛苦，构成职场霸凌行为。

此外，公司做出两次退職劝告以及训戒处分，均是在事实确认等明显不充分的情况下作出的，难以认定为符合社会一般观念下的恰当的处分。这些处分行为同样是以职务上的地位优势为背景，超出工作适当范围，对员工 A 造成精神痛苦的行为，应认定为职场霸凌行为。

### 三、职场霸凌与员工 A 心理问题的关联性

本案有个特殊之处在于员工 A 存在心理问题，并因此休职，因此法官需要判断公司采取的自动离职手段是否合法。

从时间线上来，法官认为，在 2019 年 1 月 21 日的初诊时，员工 A 只是希望纠正自己在工作及私人生活中“过于极端”的性格；而在 2019 年 3 月 15 日的就诊时，员工 A 却表示，收到了公司的辞职劝告，上班时感到极度紧张，稍有触发便几乎要流泪，情绪变得敏感，思维趋于负面。甚至在 2019 年 3 月 25 日的就诊时，员工 A 表示，收到了第二次辞职劝告，以及被训戒处分，前往公司时会心跳加速、感到恐惧，甚至害怕打开公司邮件。

在综合上述连续的诊疗经过后，医生判断 2 次辞职劝告、以及训戒处分等近期职场中的应激性事件构成心理诱因，导致员工 A 的适应障碍在 2019 年 3 月 25 日发病。

事实上，从 2019 年 2 月 1 日以后，确实存在员工 A 持续遭受上司 B 的多次不当指导，且在未充分听取其申辩的情况下即被施 2 次辞职劝告及训戒处分的情况，因此医生关于员工 A 于 2019 年 3 月 25 日适应障碍发病的判断符合一般医学认知，具有高度可信性。

而公司则提出其他精神科医生提供的意见书，否认是因为业务原因导致的发病，但该主张未被法官采信。

此外，关于休职事由是否已经消灭，员工 A 是否已恢复至能够以通常程度履行其原有职务的健康状态一事，虽然员工 A 的主治医生提交了“自 6 月 15 日起可就劳，但最初 2 个月左右，以每日约 4 小时的工作时间为宜”的诊断书，但在 6 月 14 日时，员工 A 虽能于上午 8 点半到达公司，但随即立刻返回，且在陈述经过时出现流泪情形。到 7 月 26 日，员工 A 虽表示精神状态尚可，但仍处于“无法前往公司”的状态。此外，2019 年 8 月 29 日诊断书的内容与 6 月 14 日诊断书并无实质差异，并且在 2019 年 10 月 24 日休职期间届满之前，不存在足以认定员工 A 已达到上述健康恢复标准的其他证据。因此法官认为，员工 A 在休职期届满之前，仍不能达到可以复职就劳的标准。

理论上，在休职期满，如果员工确实无法恢复至能够按照雇佣合同的约定履行岗位职责的状态时，公司可依据就业规则的规定，在休职期届满之日作为自动离职来处理。

但是，法官通过一系列的事实查明，认定员工 A 的发病原因在于与上司 B 的各种冲突以及公司的一连串职场霸凌行为，因此应类推适用《劳动基准法》第 19 条第 1 款关于“员工 A 因工负伤、患疾，为疗养而休职期间，不得解雇”规定。因此公司适用就业规则将员工 A 视为辞职处理的行为违法。

### 四、律师点评

从本案来说，法官认为，员工 A 与上司 B 之间的冲突，单就各个事件而言，其心理负荷程度可评价为“中等”，但在双方关系明显恶化的背景下，员工 A 又接连遭遇了来自公司层面的 2 次辞职劝告、训戒处分、被解除物流担当职务等。甚至员工 A 询问辞职劝告的理由，当时的代表取缔役以“不想进行深入讨论”为由拒绝说明具体理由。综合评价上述一连串事件，其整体造成的心理负荷程度，就上升到了“强”。

建议各位企业主或 HR 在处理类似纠纷时，请务必注意以下几点：

#### 1、避免单方面的站队

日本法律规定，用人单位对劳动者有构建良好职场环境的安全配慮义务，否则将承担损害赔偿 responsibility。

在本案中，上司 B 对员工 A 的一系列行为已被认定为职场霸凌，虽说是上司 B 的个人行为，但公司不可以视若无睹，放任不管。

比如说，在围绕“是否在工作时间阅读与业务无关的书籍”以及“是否允许在工作时间阅读与业务相关书籍”等问题，员工 A 与上司 B 之间已经通过邮件发生冲突，且都有抄送公司高层，所以公司高层事实上是知晓冲突的存在。

法官认为，至少在该阶段起，公司不仅有义务提醒员工 A 避免对上司 B 采取攻击性应对，更有义务以必要且恰当的方法指导上司 B 如何妥善对待员工 A。然而，公司不仅未对上司 B 采取任何措施，且纵容上司 B 持续发生之后的职场霸凌行为，这种不作为违反了安全配慮义务。

## 2、职场霸凌案件中自动离职的风险

通常情况下，若员工 A 只能进行“短时间勤务（未满 8 小时）”，企业可以认定其未达到复职标准。但在本案中，因为疾病是由职场霸凌引起的，即使员工 A 未完全康复，公司也无法通过自动离职条款解除合同，而应该优先适用《劳动基准法》解雇限制的相关规定。因此企业在适用休职规定时，务必要先确认清楚休职的原因是什么，且要及时跟进及关注员工的治疗情况。

## 3、制定合理的指导规范

一般来说，上司在进行反省文指导或惩戒警告，或者公司在采取劝退、训戒处分等措施，属于企业实施人事管理权的行为。

就本案而言，公司采取了 2 次退职劝告及训戒处分，其理由是“未遵从上级指挥命令、对上级反抗并拒绝反省”，而根据调查，该员工在与上司的冲突中，确实存在贬低上司、过度礼貌却失礼、带有挑衅性的应对方式。但公司所依据的“无视公司管理系统并反复越级行为”并未成立。且考虑到事件经过、双方关系恶化原因在双方，若在未充分听取员工意见、未对事实进行确认，背景调查不足的情况下，单方面劝退、要求提交誓约书、并以更严厉处分相威胁等，实质上是试图对一方归责，并使员工承担不利后果，不具有社会一般观念上的相当性。

由此可得知，企业在行使人事管理权时，针对具体的问题行为，是否经过事实确认，有无听取劳动者的申辩及说明是重中之重，有时候规则的明确性和程序的正当性才是劳资纠纷胜诉的关键。

以上。

我们期待您的来电或邮件咨询。（咨询时间：9:00~17:00）

[杜若经营法律事务所](#) TEL03-6275-0691/FAX03-6275-0692

邮件咨询请点击[此处](#)