



解析 2025 最新判例：拒绝调岗就解雇？论如何正确行使调岗命令权

对于在日本经营企业的华人社长来说，或许对日本法律是劳动者“娘家人”的这个事情深有体会，搞不好还在这个事情上吃过不少亏！但是，也可能对一种观点有所耳闻：“日本员工解雇难，调岗转勤是公司为数不多可以使用的武器”。这个都市传说有一定的依据，但并非万能的“尚方宝剑”。

今天，我们要深度拆解一起 2025 年 10 月 29 日宣判的最新案例。这家公司认为员工不服从指示，妨碍他人工作，对其发出停职处分，并扣除工资，随后发出调岗的命令，在劳动者拒绝服从并连续缺勤时，公司便以旷工为由进行惩戒解雇，连招频出，个个踩雷，最终被裁判所判决公司必须从 2023 年 12 月起，按月支付员工 21 万日元的工资，外加 3% 的年利率，且必须一直支付到案件彻底终结为止。考虑到日本劳动诉讼的漫长周期，这笔“解雇无效期间的工资支付义务 (Back Pay)”所带来的账单很可能在案件终结时累计达到数百万日元。

一、案情回顾

时间	员工的行为/涉嫌问题	公司的应对行动
2023. 08. 12	员工发烧（后确诊新冠），被指责不配合测温、动作磨蹭。	公司认为其不服从指示，且在有感染风险下滞留公司 30 分钟。
2023. 08-09	员工询问同事“某某为何辞职”、“我被派来这里有什么意图”；被指拍摄排班表。	公司认为其散布闲话、妨碍业务、侵犯隐私。
2023. 09. 22	/	公司下达 7 天出勤停止，并扣除期间工资 2.9 万日元。
2023. 10. 02	/	公司命令员工去集团下另一家公司（合同会社 A）工作。
2023. 10. 03	员工明确拒绝去新公司，要求原公司安排工作，但被拒绝。	公司坚持调动命令，拒绝安排原岗位排班。
2023. 10. 05 起	员工开始“缺勤”。	公司记录其为“无断欠勤”。
2023. 11. 15	员工持续缺勤且不服从异动命令。	公司以拒不服从调动、持续旷工为由，将其惩戒解雇。

二、针对争议焦点的法庭交锋

本案的复杂之处在于，它涵盖了企业管理中常见的各类琐碎行为是否构成违纪，以及企业在行使“配置转换（岗位调动）”命令权时，究竟拥有多大程度的自主裁量权。就此问题，东京地方裁判所在庭审中

围绕“停职处分是否合理”和“惩戒解雇是否有效”这两个核心焦点展开分析。

1. 关于停职处分的有效性判定

这一争点涉及公司对员工在三个不同时间、不同办公场所表现的性质认定。公司认为，给予停职处分是基于员工多次违抗指令并干扰职场秩序，对此，裁判所逐一进行了严格的事实审查。

(1) 代代木上原事业所：发热离岗事件

针对2023年8月12日的发热争议，公司主张员工在出现高烧症状后未立即服从命令回家，滞留约30分钟危及了高龄受护者的安全。裁判所经调查后认为，根据双方陈述及证人邮件显示，当天员工在第一次非接触式测温后，工作人员为获取更准确的数据要求使用腋下体温计进行复测。员工虽然表达了自己身体状况并无异常的观点，但仍配合进行了第三次测量。整个过程确实耗费了较多时间，但在最终测定结果出来并接到告知后，员工随即回家。并无证据证明员工在“拒绝回家”的情况下强行滞留。因此，法官认定员工并不存在《就业规则》所规定的“有碍秩序的不当行为”。

(2) 神乐坂事业所：职场言行争议

公司主张员工在神乐坂事业所期间，曾询问同事被安排清扫业务的“意图”，并打探他人排班表及离职人员信息，且在管理人员指导后仍未改正。裁判所对此认定，对于公司指控员工询问夜班工作人员E“是否有其他意图”一事，并无确凿的证据。即便参考E的陈述书，也只能看得出来，当天员工提出疑问后，E回答“谁知道呢”便结束了对话。这种不足一分钟的轻微交流，显然不属于构成妨碍业务执行的行为，更不符合《就业规则》中的违纪定义。

另一方面，针对员工询问管理人员F关于“休息时间”及“人员离职”的对话，根据F的陈述书，在F告知员工“这些事情与你无关”之后，员工随即返回继续从事本职工作。并无证据证明员工存在持续反复阐述自身观点、屡劝不止的行为，亦无法证明其妨碍了F的工作。

(3) 新宿事业所：拍照及言论事件

公司认为员工在新宿事业所违规拍摄排班表，并质问同事。经庭审发现，公司认定的员工“拍照行为”仅凭证人报告，也未就此事向员工进行事实核实，更缺乏其他客观证据。尽管公司援引证人H的陈述书抗辩，但该陈述书未经质证，且内容仅停留在“拍照时的具体情形不太记得清楚”的程度。因此，裁判所认为无法认定拍照事实成立。

基于上述审查，裁判所最终认为公司主张的各项处分理由均缺乏事实依据，判定该停职处分无效。

2. 关于惩戒解雇的有效性判定

这是本案法律风险最高的焦点，其核心在于公司是否有权在未获员工个别同意的情况下，强行让他去其他公司“出向”。

(1) 配置转换与“出向”命令的法律依据

关于调动命令的性质，公司主张集团内各公司实质上处于“一体化经营”状态，因此跨公司的出向应被视为在行使内部岗位调动权。裁判所对此进行了深度的逻辑判断。首先，接收企业与公司是不同的法人，在法律上不存在将其评价为内部岗位调动的余地。其次，如果将该调动命令理解为出向，公司的《就业规则》中并未明确规定劳动者负有“出向”的义务，亦未规定出向后的劳动条件等事项。因此，公司并不具备命令员工出向的法律依据。

此外，针对公司提出的“员工此前曾接受过集团内调动，已作出概括性同意”的观点，裁判所认为，员工此前在其他事业所工作时，并未被告知该处是由其他企业运营，因此不能想当然地认定其同意过出向。即便当时存在某种同意，也不能评价为对“出向”这一行为的概括性同意。既然未获得员工的个别同意，该调动命令自然无效。

(2) 拒绝调动与旷工的关联

公司以员工未服从调动且持续无故旷工为由实施惩戒解雇。裁判所认定，既然调动命令无效，员工拒绝服从便具有“正当理由”。此外，员工在拒绝调动的同时，持续提出在不以该调动命令为前提的情况下提供劳动，但公司拒绝为其排班。因此，员工的缺勤不能认定为无正当理由的无断缺勤。

综上所述，裁判所认定公司主张的各项惩戒事由均不成立，以员工未服从调动及无故旷工为由作出的惩戒解雇无效。

三、律师解析及实务建议

1. 证据的力度决定管理的效力

日本法律对惩戒处分的事实依据要求极高。很多华人经营者习惯凭借主管的一面之词或者放大某个不顺眼员工的言行来处罚员工，在法官眼里，警告之类不涉及金钱的处分尚还有辩驳的余地，任何剥夺员工工资的处分都必须有实打实的证据。

本案中，公司列举了员工的诸多小动作，且提供了相关的证人证言予以辅证，但法官一个都没有采信。从法官的态度可以看得出来，证人证言在法律纠纷中，其证据效力会弱于客观性书面证据，本案中公司最大的失误在于没有“事实核实”和“给予申辩的机会”。当对员工的表现不满时，应先通过指导、书面改善建议等方式进行详细记录，在决定处分前，给予员工充分的申辩机会，可能有很大概率避免因程序瑕疵导致处分无效的问题。

2. 严守独立法人格的红线

集团化经营不等于法人格可以混同。有很多老板没有理解公司是法律拟制的“人”，其独立于股东，也独立于经营者这个问题，本案深刻提醒我们，即使两家公司实质上是同一个老板，管理层也是同一套班子，一旦上升到法律层面，依然必须尊重独立的法人资格。

对此，经营者首先必须理清三个本质不同的法律定义。配置转换是指员工在同一家公司内部，其所属部门、岗位或工作地点发生的变更。出向则是指员工与原公司维持劳动合同关系的同时，成为另一家公司的员工并从事该公司的业务。而转籍则意味着终止与原公司的劳动合同，并与新公司重新建立劳动关系。

要合法行使上述三种人事权利，需要满足的条件各不相同，严苛程度逐级递增。对于配置转换，公司通常被认为拥有较为广泛的命令权。而出向因为改变了指挥命令的主体，原则上需要员工同意。虽然有判例显示，如果满足一些特定条件，可以强行命令出向，但如果什么都没有，就会有像本案一样的败诉风险。

如果您是集团公司，且需要让员工从事不同公司的工作时，则在制定就业规则时绝不能仅写一句“公司有权根据经营需要，命其出向”就完事了，而是需要在就业规则或劳动合同中详细规定如何保障出向员工的利益，如出向期间、待遇标准、复归条件以及升职加薪的制度保障等。只有通过这种细节化的制度设计，才能在未获得员工个别同意的情况下，构建好稳固的出向命令权防御体系。

3. 程序是否正当是胜负的关键

在日本的劳动管理与用工纠纷中，“程序正当性”其实具有极高的地位，有些时候甚至比“事情真相”更重要。当员工拒绝调令时，如果命令本身因为缺乏依据而程序违规，那么当劳动者拒绝该命令时，公司若单方面停止排班，并据此惩戒解雇，将被裁判所认定解雇无效。

在公司有足够的证据，以及完善的制度设计的前提下，当员工拒绝配转或出向时，不要急于启动惩戒程序，而应采取手续化操作。可以要求员工以书面形式明确表达拒绝的原因，再针对该原因进行研究，如果确实涉及家庭介護等需要配虑的特殊困难，应协商是否有折中方案。如确有必要，则可再次发出书面说明，详述业务必要性，并明确告知拒绝命令可能带来的法律后果。

四、结语

在日本经营企业，很多时候，公司并不是败在冤枉了一个好员工，而是败在了经营者过早“拔刀”。配转和出向确实是为数不多的管理利器，但它更像是一个CD很长的大招，在出招之前需要漫长的铺垫及

证据留痕。说到底，在日本经营企业，尊重法人格的独立、死磕证据留存、耐着性子走程序，都不是经营者“窝囊”的表现，反而是一种极高明的管理智慧。毕竟没人愿意在历经数年诉讼拉锯后，还要为一名长期未在岗的员工，补发几百万日元的空饷吧？

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](#)