



业绩下滑 15%还不能裁员？法官眼中的裁员标准是什么？

一、引言

当公司遭遇外部环境冲击、营业额下滑时，许多在日华人经营者和管理者的第一反应往往是通过精简人员来控制运营成本。全球知名的美国玛氏（Mars）日本子公司也抱有同样的管理逻辑。因新冠疫情导致业绩下滑，公司决定缩减销售岗位，并对一名员工实施了整理解雇。为了稳妥，公司不仅开出了优厚的补偿条件，甚至还安排了再就业支援。然而员工并不买账，一纸诉状将公司告上了东京地方裁判所，要求确认劳动关系依然有效。

最终，裁判所判决解雇无效，公司不仅要恢复该员工的原岗位，还要补发诉讼期间的全部工资。由于这名员工月薪在 80 万日元左右，从 2023 年 5 月 11 日被解雇，到 2025 年 8 月 1 日一审判决下达，公司光是补发工资就掏了高达 2100 万日元！通过这个真实案例，我们来看看日本法官在审查“整理解雇”与“员工能力不足”时秉持怎样的审查标准。

二、案情回顾

时间	员工的行为	公司的行动
2007 年 11 月	正常入职销售担当，后续获得晋升。	
2016 年—2019 年	维持正常出勤。除部分年份考评为中等 3 分外，2019 年获得良好的 4 分评价。	签发业务命令调动岗位，维持雇佣。
2020 年—2022 年	考评下滑（2020 与 2021 年为 2 分），在团队协作上被指存在沟通隐患，且在处理某客户业务时造成大量库存滞留。	主管面谈并指出问题。2022 年因突发主力商品召回，对销售人员统一评定为 3 分。
2023 年 1 月—2 月		终止 52 名契约社员合同，决定到 5 月之前削减约 30 个岗位，并面向全体员工召开说明会。
2023 年 2 月	拒绝接受公司提出的合意退職方案。	提出包含约 2000 万日元退職金及再就业支持的补偿方案，沟通未果。

2023年2月	因内部公募岗位无法提供原有社宅及房补福利而拒绝主动申请	提议应募 Kind 事业部（属于公司旗下但与母公司有关联的独立运营部门）及关联公司 E 的空缺岗位。
2023年2月-5月	在家待机	5月11日正式实施解雇

三、围绕争议点的法庭交锋

对于解雇事由，玛氏公司的《就业规则》中其实有明确规定：当员工工作业绩或态度显著低于期望，经指导仍无改善希望；或因业务缩减导致岗位不复存在、且难以调配至其他岗位时，可以予以解雇。既然制度写得明明白白，法官又是怎么看待公司套用这些规则的呢？

1、争议点①：是否存在整理解雇事由

首先公司方诉苦，称受疫情后国内消费低迷、物价上涨、日元贬值及运费飙升影响，产品进口成本暴涨。加上 2022 年主力商品突发召回，销售额从 2018 年的约 419 亿日元一路下滑至 2022 年的 362 亿日元，跌幅高达 15%。公司人工成本率高达 11.9%，在整个集团未设厂的企业中是最高的，母公司强烈要求提高人均生产力。在终止了全部 52 名卖场人员的合同、并削减了广告费与管理费后，财务依旧没有好转。如果不裁减 10% 的人员，日本国内业务将难以为继。涉案的销售岗位由于业务量萎缩已经出现冗余，三个人里减掉一个是高度必要的。此外，公司解雇前推荐了其他事业部和关联公司的岗位，是员工自己拒绝应聘，公司已经尽到了“解雇回避努力”，完全属于因业务缩减导致安置困难。

而员工则认为，公司根本没有拿出具体的决算书，无法证明真实的财务收支。2022 年销售额下降是突发的商品召回和暂时停售造成的，不能凭这个就断定以后的营业额会一直低迷。同时，拿本公司和集团内其他条件不同的公司对比人工费，也缺乏合理性。最关键的是，公司在推进组织变革的同一个月内，就在其他部门大举招聘新员工；而且说明会后已有约 30 名员工自愿离职，公司即便不解雇自己，也已经达到了精简人员的目的。因此，根本不存在裁员的必要性，公司也没有真正尽到解雇回避努力。

法官认为，公司方虽然强调销售额下降，但关键的财务数据仅有管理层人员的陈述书及证言，缺乏经过审计等财务资料的切实支撑。从商业常理推断，2022 年的业绩下滑确实受到商品销售停止和回收的重大影响，不能直接等同于基础业务盈利能力的恒常性恶化。关于人工成本的比较，公司方也未能阐明具体的计算依据。

基于上述因素，法官认定玛氏公司主张的“人员削减必要性”，尚未达到“不裁员就会导致资金链断裂、被迫停止营业”的切迫程度，甚至达不到“为了扭亏为盈而不得不为”的必要，仅仅属于为了实现更高效经营而追求的一种理想状态。

对于公司方辩称“已向员工提供其他事业部及关联公司的公募岗位，应视为已尽到解雇回避努力”的观点，法官指出，既然人员削减的必要性极低，那么公司在主张配置转移困难时，就必须证明自身付出了相应的代价仍无法安置员工。然而事实表明，公司方仅仅是向员工提供了应聘机会，却从未直接下达正式的调岗命令。尽管管理层辩称由于业务板块独立或属于独立法人而无法直接跨公司调动，但这属于公司方内部的管理问题，不能将该不利益转嫁给劳动者。员工之所以不参加公募，是因为公募渠道录用后无法享受转职渠道下的社宅及房补福利。公司方完全有空间针对房补的替代措施与员工进行实质性协商，但公司方却并未推进。

此外，关于“是否存在安置困难”的辩解，法官明确界定，公司方不仅没有与员工进行实质性协商，反而在此期间对外公开募集并新录用了 4 名员工。在公司方未能举证证明员工无法胜任其他内勤岗位，也

未尝试通过调整其他员工的岗位来为员工腾出合适位置的情况下，其单方认定调岗困难的主张显然缺乏事实依据。即便公司方在此期间面临一定的经营压力，亦不能改变其未尽到解雇回避努力的本质。综上，法官认定公司方不存在业务缩减导致安置困难的解雇事由。

2、争议点②：是否存在能力不足的解雇事由

对于为什么偏偏选该员工作为裁员对象，公司解释称，该员工长期存在绩效不良与态度问题，已达到了就业规则中“工作成绩或态度显著低下、经指导无改善希望”的标准。公司强调，在这次组织变革筛选裁员对象时，是根据岗位适合度、近三年绩效、职业生涯目标等标准进行综合选拔的。

比如在岗位适合度上，该员工在2021年处理客户库存滞留及投诉时，未能发挥其职级应有的独立解决问题能力，而是直接把工作推给上司。同时，他在日常交往和聚会中曾发表缺乏职业伦理的言论（如自称已婚却参加相亲活动并与女性发生关系、在楼宇间攀爬墙面等），引发同事不满与不安，且明确表示不接受周围人的反馈意见。在职业目标上他也非常消极，几乎没有为个人职业成长做出过任何努力。

从近三年的考评来看，他2020年和2021年都是2分（部分未达到期望），虽然2022年拿了3分（达到期望），但那只是因为当年商品召回、公司给销售人员整体拉平给出的考核，他团队协作和能力开发上的根本缺陷并没有改善。相比之下，同岗位的其他2名员工在各项指标上都明显优于他。

员工则反驳称，公司的主张完全缺乏客观依据。裁员的选定范围被毫无理由地局限在特定的销售岗位上，而且其他两名同事的具体考核数据也从未公开过，这种筛选缺乏合理性。

对于公司控诉的“客户投诉事件”，法官认为具体的发生原因及处理细节并没有充足的证据支持。该员工作为高级销售向上司寻求支援，本就属于正常的职场协作，不能因此就认定他推卸责任。这充其量属于偶发性的职场事件，根本够不上考核成绩显著下滑的标准。

针对伦理言论及拒绝接受反馈的问题，法官承认该员工的私人言论确实有违道德嫌疑，可能让听者感到不适。但管理层的陈述书未能说清这些言论的具体语境和频次，更无法证明公司在发现后给予过正式警告而员工屡教不改。在绩效反馈方面，员工在面谈时虽然流露过对负面评价的抵触情绪，但最终仍表达了愿意寻找改善方法的态度，实际也配合了主管的面谈，并没有切断沟通渠道，因此不能扣上“拒绝指导”的帽子。

针对最关键的历年考评数据，法官调取历史记录发现，该员工在2016年至2018年期间为3分，2019年甚至获得了4分的高评价。虽然2020年和2021年退步为2分，但2022年再度回归到3分。纵观长期的考核轨迹，员工的考评有高有低，根本得不出他“长期、恒常性表现低下”的结论。据此，法官认定员工并未达到考核成绩或态度显著低下的解雇条件，公司借此实施的解雇属于滥用解雇权，应属无效。

四、律师解析及实务建议

1、整理解雇的4要素

在司法实践中，整理解雇被公认为企业为了谋求生存而不得不采取的“最终手段”。由于这类裁员属于经济性裁员，劳动者自身通常没有任何过错，因此日本法院对其合法性的审查极其严苛。企业若想证明整理解雇合法有效，必须同时满足以下四个核心评判标准：

1. 人员削减的必要性：企业必须证明自身的财务或经营状况已经到了不裁员就无法存续的迫切程度。
2. 履行解雇回避努力：在剥夺员工职位之前，企业必须穷尽其他所有自救手段。

3. 选定被解雇者基准的合理性：裁员对象的筛选标准必须客观、公正，不能带有主观随意性或针对性歧视。

4. 程序的相当性：企业是否本着诚意，与劳动者或工会（如有）进行了充分的说明、协商与沟通。

2、必要性与回避努力的履行程度

从我们的实务经验来看，企业最容易踩的坑往往在于“流程颠倒”或“数字误判”。许多中小企业在面临业绩恶化时，往往没有采取任何前置缓冲程序，便想借机“优化”不合心意的员工。然而在法律层面，募集“自愿离职”是企业履行“解雇回避努力”的核心义务之一。在实施主动退职募集时，企业必须给员工留下自愿选择的缓冲空间（例如募集期间最短要有2个星期）。因为员工需要观察动向，也需要充裕的时间与家人商量。过于仓促的短期募集会被法律认定为缺乏诚意。如果企业跨过自愿募集而直接强制裁员，在法理上会被直接认定为未尽到解雇回避努力。

此外，企业在推进计划时如果缺乏对数据的严谨审视，同样会导致整理解雇失败。公司需要向工会或员工公开财务诸表等核心经营数据，用事实证明不削减人员公司将无法存续。此外还应该同步做出削减经费、减少高管报酬、转让资产或者申请助成金等行动，并做好即使采取了一系列自救行动、仍然无法解决问题的数字模拟方案，用以证明强制裁员已是不可避免的最后一步。

3、选定标准与协商程序的合规程度

在削减对象的选择上，绝对不能采取过于主观的筛选手段，必须基于客观且合理的统一基准来确定裁员名单。例如，企业可以结合实际经营状况，采用“病假缺勤与休职历史”作为筛选条件，因为频繁休职或缺勤的员工在客观上未能充分履行本职工作，优先留任全勤员工并不违背合理性原则。也可以从员工的年龄着手，采用“按年龄长幼排序、由高到低进行淘汰”，或者将裁员范围限定在特定的事业所，这种一刀切的客观标准不带有管理层的主观判断，相对容易被司法认可。

此外，为了确保程序稳妥并防范日后的诉讼风险，企业在实施整理解雇前，务必将这些经过慎重评估的人选基准、整理解雇方案整理成正式的书面材料，并向工会说明或召开员工说明会。这不仅是争取员工理解的必要步骤，在未来万一遭遇法律诉讼时，更是证明企业履行了“手续妥当性”的决定性书面证据。

五、小结

在本案中，尽管公司在解雇前已经做了一系列看似合规的程序，甚至给出了高达两千万日元的补偿，但最终因为数据支撑不扎实、沟通不到位等细节问题，依然没能逃过败诉的结局。

华人企业要想在日本合规经营、行稳致远，就必须彻底放下过去“老板说了算”的随意化管理思维，务必将合规意识落实到日常考核、调岗协商的每一个流程细节当中。

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](#)