



高薪招来的 IT 人才竟写不出代码？看这家外企是怎么把人合法解雇的

一、引言

众所周知，“干不好，就卷铺盖走人”这种用工方式，在日本的解雇规制里，是最难成立的解雇理由之一。员工能力再差，只要公司拿不出像样的客观证据，或者没给过改善的机会，裁判所多半会判解雇无效，公司还得补发打官司这几年的工资。所以真正被裁判所支持的“能力不足”解雇，少之又少。

今天要介绍一起 2025 年年底判决的最新案例，一家做国际汇款的公司，以能力不足及缺乏协调性为由解雇了一名中途采用的中国 IT 工程师，员工不服，反手就将公司告上了法庭，要求恢复原岗，并且请求公司支付近 800 万日元的工资及精神损失费，外加从 2022 年 4 月起，到判决确定为止每个月 50 万日元的工资。

按照常理来说，这类案件公司通常是很被动的，但出乎意料的是，东京地方裁判所在 2025 年 11 月 11 日判决，公司全面胜诉，员工的所有诉讼请求全部被驳回！这显然不是运气。下面就通过这个案例，看看员工做了哪些操作，而公司又是如何一步步把解雇坐实的。（东京地方裁判所 2025 年 11 月 11 日判决 Queen Bee Capital 事件）

二、案情回顾

时间	员工	公司
2020 年前后	-	为了招到具备移动 App 开发专业知识、可以即刻上手的系统工程师，公司发布了招聘信息
2020 年 4 月	应聘入职，简历自称有多年系统工程师经验、Flutter 开发经验、掌握中日英三国语言	作为即战力采用，月薪 50 万日元，让其负责与 eKYC 相关的本案 APP 的 UI 开发
2020 年 5 月中旬起	未做公司分配的 UI 开发，擅自单独从零开发 eKYC 系统	未察觉
2020 年 7 月 21 日	-	在 App 开发进度信息共享会议时，才发现员工试图自行开发 eKYC 系统
2020 年 8 月下旬		任命中国籍 E 为项目统括负责人，允许员工可以用母语中文进行沟通，E 向员工明确了其负责的业务范围，并按优先顺序向其下达工作指示
2020 年 9 月起	仍做不出符合设计的 UI，代码大量 bug，指示	

	修改也改不好	
2020年12月初 - 2021年1月下旬	因私事回中国远程办公，提交的工作成果问题多，即使E指示修改，也不及时对应	
2021年2月4日	被问完成其负责的工作还需多久时间，回答“需要411个营业日”	由于开发进度严重拖延，公司决定由“IT开发团队”负责人F重新制定本件App的开发计划
2021年2月8日	当日只写了26行代码	同事G核查员工作业记录
2021年2月15日	临开会才申请年休假被拒；且说明会不带资料，只口头讲，内容不足	召开成果说明会，要求员工提前做好准备，将其至今为止的开发成果向其他工程师移交
2021年2月18日		监督役H内部调查后判定员工的工作成果物派不上用场，需从头返工
2021年2月19日起	被交简单任务，却只在聊天里贴个网址链接交差；无视同事准备好的开发环境	转入F的IT开发团队，F要求员工学习既有后端系统，并分配简单工作
2021年3月3日	主动告知代表要因个人原因辞职，称发现系统安全问题、要给公司留“纪念报告”	代表面谈挽留、提出调岗，均被拒，遂接受其辞职
2021年3月8日、10日	拒绝告知具体离职时间，称没有时间找工作，称“把我解雇也无所谓”、“F他们是想把我排挤出去”	公司为确认具体的离职时间并核对交接事项等，代表与员工面谈，提出“给一个月工资，但可不用来上班用来求职”的离职条件。
2021年3月10日	称可以接受公司的离职方案，但要求“找不到工作就回公司复职”；在公司拒绝的情况下，则说“你解雇我好了”	
2021年3月12日		以就业规则为依据，以欠缺协调性，能力不足为由，通知4月12日普通解雇
2021年7月中旬		解雇后由IT团队接手，完成开发
2021年9月1日		本件APP正式上线

三、围绕争议点的法庭交锋

本案的争议点有4个：解雇是否有效？是否存在职场霸凌？是否存在未付加班费？以及，是否应该支付因被解雇而遭受的精神损失费。由于其他争议焦点没有很复杂，因此本文仅就第一个争议点，即解雇是否有效展开分析。

1、员工的主张

员工认为，自己一直按公司指示工作，每天报告内容和进度。公司从没指出过他能力不够、不服从同事的情况，他沟通也没问题。公司列出的那些解雇理由，不过是他起诉之后才被公司编造出来的主观说法。

2、公司的主张

公司则反驳，该员工是作为即战力的系统工程师中途招进来的，公司原本期待他成为推进智能手机、平板端App开发的核心人物。然而，他不但达不到“即战力”的水平，甚至连系统工程师应有的基础能力都不具备；同时缺乏在公司内部分享技术和课题的意识，还不服从同事指示。符合公司就业规则所规定的“欠缺协调性，致使业务开展受到妨碍”及“因能力不足，被认定难以胜任业务”的情形。

为应对员工欠缺协调性、能力不足的问题，公司允许员工用母语中文进行业务汇报，搭建了便于员工沟通的开发体制，还简化了分配给员工的工作，可以说已经对员工做出了力所能及的照顾。但员工却把这些照顾当成针对自己的恶意举措，反复出现无视同事指示等我行我素的行为。此外，员工向公司代表人表达了辞职意向，却又不肯明确具体的离职时间，擅自进行公司并未指示的工作，还不断对同事作出毫无根据的指责。在这种情况下，公司已经无法期待员工正常提供劳动，除了解雇别无选择。

3、裁判所的判断

面对这样公说公有理、婆说婆有理的局面，裁判所对全部客观事实与证据作了综合分析，认定如下。

公司为推出可在手机及平板电脑上使用的海外汇款/外币兑换 App，在招聘信息中明确要求应聘者具备“包括移动 App 开发经验在内的广泛系统知识与经验、乐于在公司内部分享所学技术的态度，以及母语水平的日语能力和沟通能力”。而该员工在其提交的简历中也明确写明：本人拥有多年系统工程师经验，并有使用 Flutter 进行软件开发的经历；具备团队协作经验，能够在组织中开展工作；掌握中文、日语和英语。

然而入职后，该员工并未从事公司分配给他的本案 App 的 UI 开发工作，反而将数月时间耗费在公司从未指示、且效率低下的 eKYC 系统开发上。eKYC 属于专业且复杂的系统，自主开发需要投入大量时间，因此业界的通常做法是直接采用外部供应商提供的现成系统。

公司判断，造成上述情况的原因之一在于该员工日语能力不足，与团队同事之间的沟通存在障碍，遂对开发体制作出调整。但此后，该员工编写的源代码中仍被发现大量 Bug，修复耗时甚巨；加之其因私回国期间虽以远程方式办公，但期间的成果物同样问题重重，致使其所负责的本案 App 的 UI 开发严重延误。

此外，在公司再次调整开发体制、重新制定开发计划之后，该员工先是试图缺席工作成果的交接说明会，其后虽然出席，却又因准备不足而未能作出充分说明。经内部调查查明，其成果物与网页设计师的设计稿在字体、字号等方面并不一致，未与既有后端系统对接，也未使用系统开发中通用的框架和组件，对本案 App 的 UI 开发毫无助益。公司将上述调查结果告知该员工后，其对上级 F 所指示的工作仅以粘贴网页链接的方式敷衍了事——此种做法可以解读为对 F 指示的抗拒——并且不按同事准备好的开发环境作业，而是自行其是，作出了欠缺协调性的举动。更有甚者，该员工主动向公司代表人提出辞职，却又以没有时间求职为由拒绝明确离职时间，对公司提出的保证一个月工资、可自由求职等方案一概拒绝，反复提出“找不到工作就回公司”这类只顾自身的要求，还擅自撰写公司并未指示的报告，并扬言“把我解雇就好了”。

该员工的上述言行，应当认定符合公司就业规则所定“欠缺协调性，致使业务开展受到妨碍”及“因能力不足，被认定难以胜任业务”的情形，故本案解雇具有客观合理的理由；且在上述情形之下，公司解雇该员工实属不得已，因此本案解雇亦具有社会通念上的相当性。

既然解雇是有效的，那自然不存在需要支付因解雇而遭受精神损失慰谢料的必要。

四、律师解析及实务建议

1、因能力不足而解雇的案件为何在日本很难获得法官支持？

在日本以能力不足解雇员工是一件非常困难的事情，我们可以来看一下同为外资系企业的一个败诉案

件（東京高等裁判所 2013 年 4 月 24 日判決 ブルームバーグ エルピー事件）。2005 年，X 被总部位于美国的全球性通讯公司彭博社录用为记者。在 2006 年的绩效考核中，X 被评为“未达预期”。此后，彭博社针对 X 实施了数次绩效改进计划，除首次外，X 均未能达成目标，因此在 2010 年 7 月收到解雇通知。彭博社给出的解雇理由是，X 的情况符合“员工履行自身职责的能力或效率显著下降，且被认定为无望改善”这一解雇条款。为此，X 主张该解雇无效，并向裁判所提起诉讼，请求确认其劳动关系存续。一审彭博社败诉，二审中彭博社主张，像自己这种按岗位需求随时聘用相应人才的国际化企业，与日本传统的职业发展体系存在显著差异，不可用同一标准衡量。然而二审仍维持原判。

法官认为，对于“以工作能力下降为由的解雇”是否具备“客观合理的理由”，应当综合考量以下因素：

- （1） 需审查涉案劳动合同中对员工工作能力的具体要求；
- （2） 评估该能力的下降程度是否严重到使得劳动合同无法继续履行；
- （3） 考察用人单位是否已敦促员工改正、给予其努力反省的机会而员工仍未改善；
- （4） 最后还需判断通过指导，今后是否还有改善的可能。

关于彭博社指出的 X 在处理与上司及同事关系方面的问题，以及撰稿速度慢、发稿量少、稿件质量低等情况，法官认为这些问题尚未严重到使得劳动合同无法继续履行的地步。而且，X 也表现出了愿意遵从公司指示并努力改善的态度。因此，判决彭博社的解雇缺乏客观合理的理由，应属无效。

2、本案解雇有效的特殊之处

与前述彭博社的案例相比，本案有三个特殊之处：

第一，员工是作为即战力/高度专门职中途录用的。从实务来看，这类人员如果不具备招聘时所期待的能力，裁判所通常倾向于认可解雇有效。本案中，公司在招聘中明确指出应聘人员需要具备开发和语言能力等，且该员工自己在简历里写了多年 SE 经验和 Flutter 经验，公司据此把他当团队的核心人员使用。

第二，能力不足是客观、可测量的，而不是某些人的主观评价。比如本案中，完成开发需要 411 个营业日、一天只写了 26 行代码、成果物与设计不符、没用框架组件、没连后端等，全都有白纸黑字的证据可查。

第三，该员工对于能力不足一事没有反省，只有反抗的言行。公司得知其语言能力不足后，特意为其配备了可用母语中文沟通的同事。然而上司交给他的工作，他随意敷衍，指出问题之后仍然不改正。更关键的是，他先主动跟公司说要辞职，接着又拒绝说清离职时间，公司提出离职方案他也拒绝，反而提出“找不到工作就回公司”这种一厢情愿的要求，提交没有人要的报告，且反复提及“你解雇我好了”。这些言行，让法官意识到：这个人不是“能力弱但认真”的人，而是“能力不行还没有改正态度”的人。

3、客观证据的留存与解雇前的配慮

或许朋友们已经发现了，公司在发现该员工能力不足时，并未马上就采取劝退、解雇的动作，而是进行了客观的调查，以及长达几个月的工作调整。所以，即使公司用高薪招聘“即战力”人才入职，也需要把“能力不足”翻译成可量化、可核查的记录。日常的任务指示、成果物、修改指示与对应情况、作业履历、内部评估均需要固定留存。

此外，解雇前的配慮（日语「配慮」，即公司为帮助员工改善而采取的关照措施）也必须做足，而且要留痕。本案中公司就做了改组体制、简化任务、母语沟通、提出调岗、给予改善机会等。缺少配慮的能力不足解雇，在日本几乎必输。

五、小结

虽说实务中解雇“即战力”比解雇普通员工稍微容易一点，但从本案来看，也只是容易了一点点：公司仍然要走调整工作内容、调岗、给予员工改正机会等流程，每一步都需要时间去铺垫、去留存证据。

反过来说，假如本案员工在察觉到公司为自己作出种种配慮时，能够虚心接受指示，表现出知错就改的诚恳态度，判决结果或许就会有所不同。

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](#)