

Japan True or False

People Problems, Costs, Restructuring

TABLE OF CONTENTS

Part 1: 63 True or False Questions (Answers in Part 12)..... 13 「ウソかホントか」 63 の質問 (Part 12 に答があります)

It might be interesting to first try and answer these questions, and then compare them to my answers in Part 12. If we ever work together, this comparison may be of reference to better understand our assumptions, mind-set, and where we respectively are coming from. Some of these questions are clear-cut. With others, my answers may seem to differ from a traditional, stereotyped, textbook answer. It may be easier for many Japanese lawyers, your Japanese top management, or your personnel manager, to more readily endorse this textbook answer. Except for simple, clear-cut issues of statutory regulation, it can rarely be unequivocally said that something is 'legal' or 'illegal'. The word is often, and understandably loosely used, when more complete and precise communications are not possible. Most of the important issues that come up are subject to interpretation, with wide, deep swaths of gray. With personnel issues and labor relations in Japan, sometimes what is thought to be easy, risk-free implementation ends up being too costly and damaging to your people and your business. The risk assessment is fundamentally flawed, and a lack of knowledge and experience of other possibilities and a better way, results in bad judgment and poor results. Some creativity, better strategy and tactics, more explanation, apology and time spent in properly communicating with all staff, are elements that are often missing. A sincere, careful, and heartfelt communication process with the necessary content will also result in smoother, faster implementation, more effective results, happier people, and higher morale at the company.

まずこれらの質問に答えてみてからパート 12 の私の答と合わせてみるのもおもしろいでしょう。もし一緒に仕事をするようなことがあれば、答の比較は私たちが何を想定し、どう考えているか理解し、またお互いに何を根拠にそう考えているのかという参考になります。疑問の余地がない質問もありますが、それ以外の質問に対する私の答は、古いステレオタイプの教科書の答とは違っているように見えます。多くの日本人弁護士や日本人上級管理職や人事部長にとっては、教科書的な答を快く認める方が簡単かもしれません。単純で明白な法律規定を除けば、何が「合法」であり、何が「違法」であるのかを明確に言えることは稀です。言葉（合法／違法）というのは当然のことながらあいまいに用いられることが多く、そのような場合はそれ以上に完璧で正確なコミュニケーションをとることはできません。生じてくる重大問題のほとんどが、どっちつかずの部分を大幅にかかえて解釈することになります。日本の人事問題や労務関係問題の場合、実施するのが簡単でリスクがないと思えることが、時には経費がかかりすぎ、社員を傷つけビジネスを害してしまう結果になることがあります。リスク評価が基本的に間違っているからです。ほかの可能性やもっといいやり方についての知識や経験がないために、判断を誤ってお粗末な結果になってしまうのです。多少の創造性、巧みな戦略や戦術、時間をとって全社員に説明や謝罪を行うための話し合いが基本ですが、これらが欠けていることが多いのです。必要なことは、誠意や気配りのある心からのコミュニケーションを行い、それによって実施が円滑かつ迅速に進み、社員の満足度や会社のモラルも高まります。

1. 63 True or False Questions on Human Resource/Personnel Issues 17
2. 63 問の人的資源／人事に関する「ウソかホントか」問題..... 24

Part 2: Observations and key points..... 31 オブザベーション及びキーポイント

In this book I did not want to focus only on my clients' business issues, challenges, the problems they

need to solve, and how we helped them. I hope some readers, including Japanese readers, will be interested in some of the human and social context issues surrounding this. This first-half description of today's human and economic environment, and the problems and challenges of modern day life Japan, leads into a second half of this part that mostly focuses on how to effectively handle staff reductions at companies. There is also a description of some flawed downsizing approaches. Virtually all smaller Japanese companies, and their thoughtful managers and unions, are too smart to make these costly and devastating mistakes. They also cannot afford them, and have no way to get their hands on the large sums of money necessary for these very rare, and extremely rich extra, kibotaishoku/voluntary retirement programs. At these smaller employers, from the beginning, there is no attractive severance package available, so there is no incentive for strong performers to voluntarily leave. Instead the emphasis is on keeping the best crew members, and dumping the unnecessary cargo to maintain job security for as many employees as possible. Only a comparatively small number of the largest, cushy Japanese employers, and a few foreign capitalized firms, have access to the cash, or are able to borrow the cash for large severance pay outs. Even such costly, strategically poor staff reductions, where high performing, needed people are the first to resign, may result in short run profitability, however, the company and its manpower are unnecessarily weakened. The firm's vitality and potential are damaged. The damage has been beyond repair in many foreign capitalized firms, that only knew about, or who felt they had to use the strategically poor approach.

本書では、私のクライアントのビジネス上の問題や挑戦、解決しなければならない問題だけに絞りたくはありませんでした。読者の中に、日本人を含めて、パート 2 の背景にある労務社会問題にいくらか興味をもつようになる方々がいらっしゃることを願っています。前半で取り上げている今日の労務経済環境および日本の現代生活の問題と挑戦が、後半へのリードとなっており、後半の大部分は企業が効率よく人員削減を行う方法に焦点を当てています。さらに縮小への間違ったアプローチも取り上げています。ほとんど全ての日本の中小企業と、その思いやりのある管理職や組合は、縮小コストを高くつけたり、致命的な間違いを犯すには利口すぎます。それにそれができる余裕もありませんし、めったにない極めて高額な特別希望退職金プログラムに必要な大金を手に入れる方法もありません。このような中小の雇用者は、もともと、気をそそるような退職パッケージがありませんので、好成绩をあげる社員に自己都合による退職への報奨金はありません。その代わり、最高メンバーを揃えることと、できるだけ多くの社員の職が確保できるように不必要な荷物をすてることに力を注いでいます。高額な退職金を支払う現金が使ったり借りたりできるのは、比較的少数のお金のある日本の大企業と、外資系企業の数社だけです。経費のかさむお粗末な戦略の人員削減でさえも、そういう場合は業績の高い会社に必要な人々が真っ先に辞めていきますが、短期的には利益が生じるかもしれません。しかし、企業やマンパワーは不必要に弱まります。企業のバイタリティーや可能性がダメージを受けてしまいます。そのようなダメージは回復できる範囲を超えています。多くの外資系企業では、戦略的にお粗末なアプローチしか知らないか、あるいはそのようなアプローチを用いなければならないと思っているのです。

1. Observations and Key Points in English.....	35
2. オブザベーション及びキーポイント	61

**Part 3: An overview and some helpful background before reading the case studies.
A look at how we work with clients, and what this book can help achieve..... 89**

1. If Your Reaction is, "Yeah, I Agree, that's Us," You're in Good Shape	93
2. Anybody Can Reduce Staff. It is the Easiest Part, not the Critical Part of Restructuring. Make Sure it Doesn't Hurt More than it Helps	94
3. Are You Wasting Money on non-Strategic Retirement and other Benefits?.....	95
4. Do You Know What to Do if A Union Knocks? If One is Troubling You, the Solution is Surprisingly Quick and Simple.....	96
5. With all the Headhunters Knocking on My Door, How Do I Pick One to Work With?.....	98
6. Why TMT's Approach to Restructuring is Uniquely Effective and Completely Risk Free	100

7. A Perspective - - Key Pay and Personnel Policies to Watch Out For	102
8. How do We Hire Good Japanese, and Protect Ourselves from the Local Labor Market and “Labor Laws”?.....	105

Part 4: 37 recent signed client-identified case studies/testimonial letters..... 109

Many of these are detailed and give client perspective and verification of what was accomplished, how, and why we succeeded. A careful read will open up more possibilities for you, reassure you, and give us all the heart and confidence we need to move ahead.

1. AXA Investment Managers	113
2. BioMérieux	114
3. Cadence	115
4. Catapult Communication.....	117
5. CDC Marchés	118
6. Danisco Cultor	119
7. Danzas	120
8. eigo town.....	121
9. Electrolux/Noble Biocare.....	122
10. Elle International	123
11. Fusite Division (Emerson Japan)	125
12. Hertz Asia Pacific.....	126
13. HMV	127
14. Ingersoll-Rand.....	128
15. Kemper.....	130
16. Kennametal Hertel.....	131
17. Kimberly-Clark	133
18. Lands’ End (Reader’s Digest finale)	134
19. Liebherr.....	136
20. Maxtor Japan.....	138
21. Merial	140
22. Moog	141
23. Nippon Donaldson	143
24. Radiometer	144
25. REI	145
26. Rohm and Haas Japan K.K.	147
27. Royal Exchange Assurance	150
28. Schindler	151
29. SGS Incorporated (Société Générale de Surveillance Inc., Japan)	152
30. Shriro Trading Co., Ltd.	155
31. Snap-On Tools.....	158
32. Solectron	159
33. Thomas & Betts.....	160
34. TimberWest	162
35. Toyoda Sulzer.....	164
36. UPS Yamato Express.....	165
37. Villeroy & Boch Tableware.....	168

Part 5: Case Studies..... 171

These are real case studies with actual dates, facts, figures, conversations etc. Sometimes the reports, position papers, and working documents actually used appear as exhibits. The players and company names, industries, nationalities, exact location of operations are not, and will not be revealed. For client signed, name-identified case studies, please read part 4. The longer ones there in particular will provide credible detail for you, and be of reference on what can be done, and how to do it.

1. The Acquisition that (Probably) Luckily Didn't Go Through.....	175
2. By Agreeing to Vote Out a Union, Switching Regular SEISHAIN Employees to Cheaper Part-Time Status, and Accepting Other Changes, We Were Able to Automate, and Keep a Factory Open in Japan (instead of production moving offshore to China or somewhere).....	185
Exhibit 1: Agreement Proposal (with A Division)	194
Exhibit 2: Time Schedule, Action Items, Comparison of Old and New with Cost Savings.....	197
Exhibit 3: Changes Made (Division A)	202
Exhibit 4: TMT Changes to the Rules of Employment and Related Systems, Including Coordination/Tie-in with Division A (A) and Division B (B).....	205
3. Starting with the 'Radical' Union, and Driving Change through Their Participation Can Work.....	211
4. Acquiring, Merging, Shrinking, Closing, Relocating, Declawing, (but failed Deunionizing) at Multiple Facilities	218
Exhibit 1: Preliminary Report and Recommendations on the ABC and XYZ Human Resource Policies and Systems.....	230
Exhibit 2: The Situation as I See It.....	237
Exhibit 3: Closeout Report on Work Done so Far.....	239
Exhibit 4: Requested Addendum to August 21, 2000 Close-out Report	244
5. The Most Unlikely Client Becomes a Close Client Including a Landmark Trip Together to the Horses Mouth -- the Tax Qualified Pension Section of the National Tax Agency to Cut-back a Retirement Benefit	248
Exhibit 1(1): Employee Empowerment and Participation in Decision Making at the Company	258
Exhibit 1(2): 会社における従業員の経営参加	259
Exhibit 1(3): Labor/Management Workers Council on Wages, Benefits and other Working Conditions	260
Exhibit 1(4): 賃金、退職金その他の労働条件における労働経営の労働協議会	261
Exhibit 1(5): Explanation of the Approval Process on Changes Concerning the Retirement Benefit and other Areas.....	262
Exhibit 1(6): 退職金規程とその他の規程の変更調整が承認されるまでの過程と説明.....	263
Exhibit 2: TMT Seminar Evaluation Form / TMT 研修アンケート	264
6. How it Can be Easier to "Fire" 17 People (Including the "One Bad Guy"), Give a Client All New and Better Rules of Employment (ROE) and Salary System, and Remain Union Free than it is to Simply Fire the One Bad Guy Who Brought in the Outside Union (and had Half the Staff Signed Up for Union Membership).....	272
Exhibit 1: Where Can We Go From Here?.....	279
Exhibit 2: Just for the Record.....	282
Exhibit 3: To All Employees of Widge -- Explanation of the Restructuring Program January 11, 199X	287

Exhibit 4: Seminar Agenda / セミナープログラム	292
Exhibit 5: TMT Seminar Evaluation Form / TMT 研修アンケート	293
7. An Extremely Fast, Direct, and Tough “Termination” Style is Under Certain Circumstances, the Best Way to Go, Especially at Financial Institutions, (but Should be Avoided Whenever Possible)	297
8. A Case Where Only a Well-Planned, and Orchestrated Surprise Attack Against a Diehard Communist Union Leader could Get the Best Results. (But it Ended with a Humbled Diehard still Bunkered-In.)	301
Exhibit 1: Letter distributed at all day seminar to all employees on launch/announcement of staff reduction	307
Exhibit 2: Preparation/answer for a Labor Relations Commission (LRC) Hearing from company	310
Exhibit 3: Next Steps for Our Defense at Chiroi (Regional LRC)	317
Exhibit 4: Talking Points and Strategy for a Settlement	322
9. An Expat CEO Decides It’s Less Frustrating and He’s Much More Powerful and Effective without a High Level Personnel Manager in the Way	324
Exhibit 1: Key Issues Hindering Your Success and Ambitions for the Japanese Market Place	332

Part 6: 50 signed client testimonials from earlier Japan Times books and publications..... 337

50 Signed Client-Identified Testimonial /What-was-Accomplished-Letters from the Early 80’s to Early 90’s

1. Taken from <u>Labor Pains and the Gaijin Boss</u> published by Japan Times, 1984	
(1) SEARLE YAKUHIN K.K.	341
(2) Grieveson, Grant and Co.	342
(3) NIHON DYNATECH, K.K.	343
(4) Foseco Japan Limited	344
(5) United Artist	345
(6) DATAQUEST JAPAN, LTD.	346
(7) The Reader’s Digest of Japan, Ltd.	347
2. Taken from <u>Taking Charge in Japan</u> published by Japan Times, 1990	
(1) Kuehne & Nagel	348
(2) A.C. Nielsen Company of Japan Ltd.	349
(3) ARC International Ltd.	349
(4) Banque Indosuez	350
(5) Bristol-Myers K.K.	351
(6) Cargill North Asia Ltd.	351
(7) Ecco Japan Co., Ltd.	352
(8) Wells Fargo Bank, N.A. Tokyo Branch	352
(9) Federal Express Japan K.K.	353
(10) Kohler Company	354
(11) Wyeth (Japan) Corporation	354
(12) Kodak Japan K.K.	355
(13) Monsanto Japan Ltd.	355
(14) Lufthansa German Airlines	356
(15) Ore-Ida Foods Japan Inc.	357
(16) Sandoz Yakuhin, K.K.	358
(17) Teisan K.K. (L’ Air Liquide)	359

3. Taken from Sixteen Steps to Corporate Leadership and Excellence (TMT inhouse, 1993)

(1) MASTER FOODS K.K.	360
(2) ARTHUR ANDERSEN AND COMPANY.	360
(3) FIRST INTERSTATE BANK.	360
(4) BAYER YAKUHIN, LTD.	361
(5) CIRRUS LOGIC K.K.	361
(6) UDDEHOLM K.K.	361
(7) CHEMICAL BANK.	361
(8) SMITHKLINE BEECHAM CONSUMER BRANDS.	362
(9) FALCONBRIDGE (JAPAN) LTD.	362
(10) CHURCHILL LIVINGSTONE JAPAN K.K.	362
(11) SWISS VOLKSBANK.	363
(12) GENERALE BANK.	363
(13) ZURICH INSURANCE COMPANY JAPAN BRANCH.	364
(14) OVERSEAS BECHTEL INC.	364
(15) INCHCAPE (DODWELL) PACIFIC LTD.	364
(16) COSA JAPAN K.K.	365
(17) ATLAS COPCO K.K.	365
(18) ALEXANDER AND ALEXANDER of JAPAN INC.	365
(19) HUSKY CORPORATION.	366
(20) INDUSTRIAL DEVELOPMENT AUTHORITY, IRELAND.	366
(21) LEO BURNETT-KYODO COMPANY LTD.	366
(22) KLA JAPAN.	367
(23) CREDIT AGRICOLE.	367
(24) JAPAN GAMMA ASSET MANAGEMENT LTD.	367
(25) DATA I/O.	368
(26) PHILIP MORRIS K.K.	368

Part 7: Good communications to improve teamwork and assist implementation 369

1. A Little Background on Understanding the Context of 12 TMT Rules and Guidelines.	373
2. Taking Charge with the 12 TMT Rules & Guidelines.	374
3. Some Keys to Better Communications, Smoother Human Relations, Better Team Work and Results / コミュニケーションをよくし、人間関係をスムーズにし、チームワークを向上させ、よりよい結果を得るためのカギ.	388

Part 8: Toward identifying and recruiting the best and the brightest in Japan 393

1. Can You Recruit and Hire the Best and the Brightest? -- Our bugle call to action! (with Recruiting Trends in Japan).	397
2. Twelve Tips to Make Sure We Hire Only Champions (Other than one Japan specific point, these tips work everywhere).	401
3. The Truth About Executive Search in Japan.	404
Q and A on Executive Search Relationships in Japan -- Why the <i>Unique</i> TMT Approach of Responsible Mutual Commitment is Essential to Your Success	

Part 9: The primary focus on staff reduction and downsizing 409

(But maybe the primary focus should not be there). Training and motivation, as part of change management and preventive maintenance, can help the organization and people in the aftermath of downsizing or other changes in pay and benefits. The 16 Steps, Thomas J. Nevins Seminar Training

Series and its background is introduced. The 45 key words with insights from great thinkers and achievers make up the 45 chapter titles of another book written by Mr. Nevins. The book is not Japan focused and is useful for anyone anywhere. It aims to help us and our staff live and work better. This book ‘Know Your Own Bone,’ is written for, and useful for employees and managers at all levels. Highlights and summaries are translated into Japanese. There is also Japanese language reference to the book and to personal and corporate development seminars in Part 14.

1. Step by Step on How to Carry-out a Strategic and Morale Boosting TMT Style Staff Reduction	413
2. Going Beyond Downsizing/ “Outplacement” in Japan.....	418
3. A Memo that Saved ¥ Billions	420
4. A Painless Approach to Downsizing.....	425
5. Why U.S. Style Downsizing/Outplacement is the Wrong Strategy in Japan.....	427
6. There is nothing training cannot do. Nothing is above its reach!	429
7. The Thomas J. Nevins Sixteen Steps Modules	430
8. The Sixteen Modules – Steps to Corporate Leadership and Excellence.....	431
9. 企業発展と卓越したリーダーシップをとるための 16 ステップ	461

Part 10: Some diagnostic tools to help you reach a decision toward taking action. More on TMT’s Rules of Employment solution. 463

1. Ten Criteria for Selecting a Human Resource Consultant in Japan	467
2. (Introduction to) TMT Personnel Management Manual.....	470
Guidelines and Pointers for Better Managing your Japanese Staff -- How to Interpret, Apply and Maintain your Personnel Policies and Systems	
3. Reasons For and Against Investing in New Rules of Employment and Personnel Management System with Five-Year Consulting Support (“Strategic Partnering”)	479
4. Twenty Question Check List for Expatriate Executives in Japan	482

Part 11: Preface and table of contents of “Labor Pains and the Gaijin Boss” and “Taking Charge in Japan” 489

Preface and table of contents of Japan Times books: “*Labor Pains and the Gaijin Boss*” (1984), “*Taking Charge in Japan*” (1990). There is all different content, in many ways more complete information, and equally fresh insight in these earlier works. Books are available from TMT.

1. Labor Pains and the Gaijin Boss (<i>Japan Times, 1984</i>)	493
2. Taking Charge in Japan (<i>Japan Times, 1990</i>)	501

Part 12: 63 True or False Answers 519
 「ウソかホントか」 63 の質問の答

It might be interesting to first try and answer these questions also in Part 1, and then compare them to my answers in this part. If we ever work together, this comparison may be of reference to better understand our assumptions, mind-set, and where we respectively are coming from. Some of these questions are clear-cut. With others, my answers may seem to differ from a traditional, stereotyped, textbook answer. It may be easier for many Japanese lawyers, your Japanese top management, or your personnel manager, to more readily endorse this textbook answer. Except for simple, clear-cut issues of

statutory regulation, it can rarely be unequivocally said that something is ‘legal’ or ‘illegal’. The word is often, and understandably loosely used, when more complete and precise communications are not possible. Most of the important issues that come up are subject to interpretation, with wide, deep swaths of gray. With personnel issues and labor relations in Japan, sometimes what is thought to be easy, risk-free implementation ends up being too costly and damaging to your people and your business. The risk assessment is fundamentally flawed, and a lack of knowledge and experience of other possibilities and a better way, results in bad judgment and poor results. Some creativity, better strategy and tactics, more explanation, apology and time spent in properly communicating with all staff, are elements that are often missing. A sincere, careful, and heartfelt communication process with the necessary content will also result in smoother, faster implementation, more effective results, happier people, and higher morale at the company.

まずパート 1 に挙げた問題に答えてみてからこのパートの私の答と合わせてみるのもおもしろいでしょう。もし一緒に仕事をするようなことがあれば、答の比較は私たちが何を想定し、どう考えているか理解し、またお互いに何を根拠にそう考えているのかという参考になります。疑問の余地がない質問もありますが、それ以外の質問に対する私の答は、古いステレオタイプの教科書的答とは違って見えます。多くの日本人弁護士や日本人上級管理職や人事部長にとっては、教科書的な答を快く認める方が簡単かもしれません。単純で明白な法律規定を除けば、何が「合法」であり、何が「違法」であるのかを明確に言えることは稀です。言葉（合法／違法）というのは当然のことながらあいまいに用いられることが多く、そのような場合はそれ以上に完璧で正確なコミュニケーションをとることはできません。生じてくる重大問題のほとんどが、どっちつかずの部分大幅にかかえて解釈することになります。日本の人事問題や労務関係問題の場合、実施するのが簡単でリスクがないと思えることが、時には経費がかかりすぎ、社員を傷つけビジネスを害してしまう結果になることがあります。リスク評価が基本的に間違っているからです。ほかの可能性やもっといいやり方についての知識や経験がないために、判断を誤ってお粗末な結果になってしまうのです。多少の創造性、巧みな戦略や戦術、時間をとって全社員に説明や謝罪を行うための話し合いが基本ですが、これらが欠けていることが多いのです。必要なことは、誠意や気配りのある心からのコミュニケーションを行い、それによって実施が円滑かつ迅速に進み、社員の満足度や会社のモラルも高まります。

1. 63 True or False Questions on Human Resource/Personnel Issues Answers 523
2. 63 問の人的資源／人事に関する「ウソかホントか」問題への答 548

Part 13: French language articles 577

A bit old, but this French language subject matter is particularly timeless. The French Chamber of Commerce asked me to write up in English a speech I delivered for them on December 14, 1989 at the Capital Tokyu. I had made a similar presentation a month earlier on November 16 at the International House. The French Chamber took the trouble to translate my paper, and the French version appeared in the Spring and Summer 1990 issues of their excellent quarterly magazine, *Japan Eco*. The English original is Part I, “Recruiting—Everyone’s Bottleneck to Success,” from my *Taking Charge in Japan* book, *Japan Times* 1990. This also serves as a reminder that although English is the dominant language of business, only a very small percentage of us are lucky enough to be native speakers. Probably only 30% of the foreign capital firms TMT serves are originally from countries where English is the native tongue.

Part 14: About TMT and Thomas J. Nevins 601

The April 2, 2002 Foreign Correspondents’ Club of Japan Speech Announcement, Japanese Asahi Shimbun/Newspaper coverage referred to in Part 2 of this book, ‘Observations and Key Points’, and other Japanese magazine media coverage, and Japanese language materials, that introduce TMT for Japanese readers. More on the 16 Step Thomas J. Nevins Seminar Trainings is in English at the end of Part 9. The 45 key words with insights from great thinkers and achievers make up the 45 chapter titles of Mr. Nevins partially bilingual book, ‘Know Your Own Bone’, to help us and those around us lead happier and more fulfilled lives.

2002年（平成14年）4月2日、日本外国特派員協会でのスピーチの案内、本書の初めにある「オブザベーション及びキーポイント」で取り上げている朝日新聞の記事、そのほか日本人読者にTMTを紹介する日本の雑誌記事や日本語の資料。トーマス J. ネビンスによる16ステップのセミナートレーニングについては、パート9の最後に英語でもっと詳しく取り上げています。偉大な思想家や何かを成し遂げた人々の洞察を45のキーワードで区分した、ネビンスの一部バイリンガルの著書「自分をさがす旅」は、45章のタイトルとなって、我々の人生がより幸福に満ち足りたものになるように導いてくれます。

1. Announcement of Speech at The Foreign Correspondents' Club of Japan on April 2, 2002..... 605
日本外国特派員協会でのスピーチ（2002年4月2日）
2. Article in Asahi Newspaper on April 13, 2002..... 606
「希望退職が経営を弱体化」（2003年4月13日付け朝日新聞記事）
3. More detail on above speech as written by Thomas J. Nevins 607
ネビンスがまとめた上記スピーチの詳細
4. Japanese language introduction to Mr. Nevins “Sixteen Steps” seminar training program. (Organized for single corporations, not open, public seminars)..... 608
ネビンスの「シックスティーン・ステップス」セミナー・トレーニング・プログラムの紹介（一企業対象のプログラムで一般には非公開）
5. Japanese language overview of TMT’s business 610
「人事、労務管理コンサルティングと、経営資源としての人材の確保、能力開発を提供するTMT」
6. Japanese article originally appearing in Venture Link magazine..... 615
「海外企業の対日進出の一翼を担う、経営と人材の魔術師」（Venture Link 誌より）
7. Japanese article from TRENDS magazine..... 620
「ガイジン・ボスに日本的経営の極意を伝授」（TRENDS 誌より）

Part 1

(This book also contains the Japanese translation of this part.)

63 True or False Questions

It might be interesting to first try and answer these questions, and then compare them to my answers in Part 12. If we ever work together, this comparison may be of reference to better understand our assumptions, mind-set, and where we respectively are coming from. Some of these questions are clear-cut. With others, my answers may seem to differ from a traditional, stereotyped, textbook answer. It may be easier for many Japanese lawyers, your Japanese top management, or your personnel manager, to more readily endorse this textbook answer. Except for simple, clear-cut issues of statutory regulation, it can rarely be unequivocally said that something is 'legal', or 'illegal'. The word is often, and understandably loosely used, when more complete and precise communications are not possible. Most of the important issues that come up are subject to interpretation, with wide, deep swaths of gray. With personnel issues and labor relations in Japan, sometimes what is thought to be easy, risk-free implementation ends up being too costly and damaging to your people and your business. The risk assessment is fundamentally flawed, and a lack of knowledge and experience of other possibilities and a better way, results in bad judgment and poor results. Some creativity, better strategy and tactics, more explanation, apology and time spent in properly communicating with all staff, are elements that are often missing. A sincere, careful, and heartfelt communication process with the necessary content will also result in smoother, faster implementation, more effective results, happier people, and higher morale at the company.

「ウソかホントか」63の質問

まずこれらの質問に答えてみてからパート12の私の答と合わせてみるのもおもしろいでしょう。もし一緒に仕事をするようなことがあれば、答の比較は私たちが何を想定し、どう考えているか理解し、またお互いに何を根拠にそう考えているのかという参考になります。疑問の余地がない質問もありますが、それ以外の質問に対する私の答は、古いステレオタイプの教科書的答とは違っているように見えます。多くの日本人弁護士や日本人上級管理職や人事部長にとっては、教科書的な答を快く認める方が簡単かもしれません。単純で明白な法律規定を除けば、何が「合法」であり、何が「違法」であるのかを明確に言えることは稀です。言葉（合法／違法）というのは当然のことながらあいまいに用いられることが多く、そのような場合はそれ以上に完璧で正確なコミュニケーションをとることはできません。生じてくる重大問題のほとんどが、どっちつかずの部分を大幅にかかえて解釈することになります。日本の人事問題や労務関係問題の場合、実施するのが簡単でリスクがないと思えることが、時には経費がかかりすぎ、社員を傷つけビジネスを害してしまう結果になることがあります。リスク評価が基本的に間違っているからです。ほかの可能性やもっといいやり方についての知識や経験がないために、判断を誤ってお粗末な結果になってしまうのです。多少の創造性、巧みな戦略や戦術、時間をとって全社員に説明や謝罪を行うための話し合いが基本ですが、これらが欠けていることが多いのです。必要なことは、誠意や気配りのある心からのコミュニケーションを行い、それによって実施が円滑かつ迅速に進み、社員の満足度や会社のモラルも高まります。

Part 1

CONTENTS

1. 63 True or False Questions on Human Resource/Personnel Issues 17
2. 63 問の人的資源／人事に関する「ウソかホントか」問題 24

(This and these answers at the back of the book also appear here in Japanese.)

63 True or False Questions on Human Resource/Personnel Issues

Please have some fun, and if you have the time, please take a few minutes to try and answer these questions. Then maybe compare it with my answers in Part 12 of this book. Many are tough questions, and a few have a superficial answer, but actually a deeper, more correct answer. If you will answer these questions in advance, it will be possible for us to assess our perceptions and assumptions in these important human resource/personnel policy areas. * I have placed an asterisk (*) next to the most critical issues. I apologize for pushing you to become a personnel area expert.

① Compensation & Benefits -- Design and Change

- *1. It is legally required, or just local practice to stipulate annual income amount in employment contracts.

Your reaction: T ___ F ___
Nevins answer: T ___ F ___

- *2. Japanese and most foreign companies have a performance range, or variable payment of summer and winter bonus by both company results and individual evaluation.

Your reaction: T ___ F ___
Nevins answer: T ___ F ___

- *3. It is legally not possible to reduce a person's pay level in Japan, unless the person agrees, and even if the person is assigned to a different job.

Your reaction: T ___ F ___
Nevins answer: T ___ F ___

4. It is legally required to pay commutation allowance at actual cost up to the maximum tax-deductible limit.

Your reaction: T ___ F ___
Nevins answer: T ___ F ___

- *5. The Labor Standards Office (LSO) will allow you to reduce a person's pay as long as you are above the level of the minimum wage.

Your reaction: T ___ F ___
Nevins answer: T ___ F ___

6. When greatly reducing someone's pay, it is safer, fairer, and tactically smart to indicate a small extra severance package might be available if the person wants to take that route.

Your reaction: T ___ F ___
Nevins answer: T ___ F ___

7. You must adjust someone's pay from the date of annual adjustment stipulated in your Rules of Employment.

Your reaction: T ___ F ___
Nevins answer: T ___ F ___

8. A TORISHIMARIYAKU registered Member of the Board of Directors can be paid a flexible summer and winter bonus as a before tax expense as long as they have no higher Director title than BUCHO.

Your reaction: T ___ F ___
Nevins answer: T ___ F ___

*9. For employees not involved in assembly line direct labor, with certain provisions, it is possible to avoid paying overtime to the vast majority of managers and staff.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

10. It is helpful when it comes to reducing pay levels if you have a few defined pay components. Especially a small age pay component helps -- (be sure it starts very small, has very small incremental increases, and ends very small.)

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

② Rules of Employment and Retirement Benefits -- Set-ups and Adjustment

11. If you have Rules of Employment, you must have a corporate retirement benefit plan.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*12. Rules of Employment must be agreed to by the employees covered by them.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*13. There can be strong disagreement and opposition expressed in the IKENSHO (Statement of Employee Opinion which must go to the Labor Standards Office with Rules of Employment submissions/changes), but the Labor Standards Office will still accept, and give the stamp of approval to the Rules of Employment.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

14. Collective Bargaining Agreements take legal precedence over Rules of Employment.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*15. You cannot change conditions and matters in Collective Bargaining Agreements without the agreement of the union.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

16. It is impossible to implement negative changes in Japan unless employees or the union agree.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

17. Paid menstrual leave is legally required in Japan.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

18. Paid sick leave is legally required in Japan.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

19. Sunday must now be provided as a holiday in Japan.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

20. The normal overtime rate is 50% premium in Japan.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
21. It is legal to design the weight, or percentage of pensionable or covered pay in a retirement benefit any way you want.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
22. It is legally possible to work employees from 9:00 to 6:00, as long as there is a one-hour break.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
23. Rules of Employment have to clearly state when pay increases take place.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
24. If a company says it will pay salary during leave of absence, the Social Insurance Office will try and reduce the 60% subsidy accordingly.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
- *25. The maximum legal **penal** pay cut for disciplinary reasons is one-half a day's pay, or 10% of monthly pay.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
- *26. Depending on how Rules of Employment are worded, much larger pay cuts are possible.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
- *27. It is possible to cut back, or even cancel your retirement benefit, even if it is a Tax Qualified Pension Plan approved by the National Tax Agency.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
28. The designated representative who writes the legally required IKENSHO (statement of opinion) to go with Rules of Employment changes, must be chosen by a paper ballot vote.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
29. Approval of new Rules of Employment, or changes at the Labor Standards Office is done on the spot and usually takes less than 20 minutes.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____

③ **Staff Reductions and Downsizings**

30. Legally, staff should be reduced first, before other cost savings are implemented, or working conditions are cut back.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____

*31. When reducing headcount it is legally required to first offer a voluntary retirement, extra severance package to all staff.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*32. All staff have a right to get an extra severance package, otherwise there would be discrimination.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*33. If staff do not sign, accept the severance package and resign, the most effective tactic is just to terminate them.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

34. It is legally required to cut out all contract and part time staff first.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*35. If a good person you need insists on taking a severance package offered to other staff, the company must let him or her get the package.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*36. There are no legal or administrative requirements to offer large extra severance packages (sometimes 1, 2 or even 3 years pay equivalent). The main reason some large companies and some foreign firms pay them is that the key managers deciding the size of the package want to resign and take the package, or want the practice to continue so they can get a large severance package in the future.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*37. As soon as it becomes clear that the staff reduction will be a controlled exercise, where only weaker, less essential managers and staff are the only ones who have a chance to go with the extra package, these severance packages become much smaller.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

④ **Problem Employee Solutions/Terminations**

*38. Judges often write HANKETSU or decisions requiring companies to pay a large amount of money to people who are terminated.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

39. The Labor Standards Office will readily come to the rescue, and help an employee who is terminated.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

40. The Labor Standards Office can make employers hire back someone who is terminated.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

41. If you fire an older person you could easily have a problem with an age discrimination suit in Japan.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

42. If someone's contract says they are paid at a certain level, the employer must continue to pay at that level.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*43. It is possible to dehire someone quickly and at a reasonable cost, and never have to terminate or fire them.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*44. In termination litigation cases if you do and say things right, (or use a lawyer who is honest and has common sense), the judge welcomes and supports your offer to allow the person to stay at a much lower pay level.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*45. The above #44 situation allows the judge to win a settlement for you at a reasonable severance cost.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

⑤ Union and Staff Relations

*46. Just 2 people (even 1 person!) can start a union in Japan, supposedly requiring you to recognize it, negotiate with it. Such a union can also get relief from the Labor Relations Commission.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

47. It is illegal and an Unfair Labor Practice to make it clear that you as an employer want to manage in a union free environment.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*48. When a union demands to meet for collective bargaining by a certain date you have to meet them by that date.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

49. It is an Unfair Labor Practice to limit meetings with a union to, say, one hour each session and only after work, or only meet on your terms (like once a month or once a quarter!)

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*50. If a union is trying to get organized at your company, it would be extremely risky to rig things such that the meeting they are demanding with management never takes place.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

- *51. When a union demands you should answer in writing, it would be good policy to do so.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
52. It would be risky and an Unfair Labor Practice to cultivate and ask your trusted employees, or even all employees at a big meeting, to campaign with you against the union.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
53. When unions make demands, it is an Unfair Labor Practice if you don't agree to at least a few of those demands.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
54. If you have a union shop and dues check off system, it would be impossible to campaign for a union free environment.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
- *55. One of the best ways to get a union to dry up and blow away is to aggressively make your own counter demands. This is not an Unfair Labor Practice.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
56. The Japanese authorities (Courts, Labor Standards Office, Labor Relations Commissions) in general are rather sympathetic to employees and unions, and take their side against employers.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
57. In Japan, when employees strike they still have to be paid.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
58. In Japan, as soon as employees put up posters, management can take them down and destroy them.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
59. If unions in Japan demand it, management must allow them to take unpaid working time for union activities, provide the union office space, copy machine, telephone, etc.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
60. Unions in large Japanese companies really help enforce company policy and are basically an appendage of the personnel department.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____
- *61. In these above #60 type large companies, or even in foreign firms with unions, if an employee wants to leave the union, the Collective Bargaining Agreements say that employee must be fired.
 Your reaction: T____ F____
 Nevins answer: T____ F____

62. In small firms (perhaps like yours), less than 99 workers, something like only 1% of workers are organized; less than 399 employees, about 3% in unions. Unions in this sector are not welcome, and usually create friction and problems.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

*63. Whether it is union conflicts, or termination litigation etc., the main reason settlements seem to favor unions or employees is that judges don't want to write HANKETSU or decisions that might be appealed. Thus the fulcrum or point of WAKAI or settlement moves in favor of the committed, determined party. If companies are not street smart, committed, and if they don't use the right tactics, they do end up often paying a high price in Japan.

Your reaction: T____ F____
Nevins answer: T____ F____

63 問の人的資源／人事に関する「ウソかホントか」問題

どうぞ楽しんでください。時間のある方は質問に答えてみてください。そうすれば本の後ろにある私の答と比較できます。難しい質問が多く、中には表面的な答に思えるものも 2、3 ありますが、実はその答の意味は深く正しいものです。前もって質問に答えていれば、ここに取り上げている重要な人的資源／人事方針の分野で、私たちの抱いている認識や推測を評価することができます。最重要問題には星印 (*) をつけてあります。あなたに人事分野のエキスパートになることを押しつけてしまったことをお詫びします。

① 補償&手当—構想と変更

- *1. 雇用契約書に年収額を記載するのは法律で決められているからです。それとも単に日本の慣習でしょうか。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

- *2. 日本企業やほとんどの外資系企業には実績による幅があります。つまり会社の成績や個人の評価で夏冬のボーナス支給額が変わります。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

- *3. 日本の法律では、本人が同意しない限り、社員の給与を下げたり、さらには職務変えを命じることさえできません。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

4. 法律によれば、税控除できる限度額まで交通費の実費を支給しなければなりません。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

- *5. 労働基準監督署は、会社が最低賃金以上を支払っている限り、従業員の給与を下げることを許可します。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

6. ある社員の給与を大幅に下げる場合、もし退職を望むなら多少の特別退職金が出ますよと言う方が、公平さからも、戦術的にも賢いやり方です。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

7. 社員の給与を調整するときは、就業規則が規定する毎年の給与調整日からにしなければなりません。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

8. 取締役会に登録されている取締役で、部長クラス以下の取締役職の場合は、税引前経費として不定額の夏冬ボーナスを支払うことができます。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

- *9. 組立ラインでの直接労働に携わっていない従業員に対しては、特定の規定を設けて、大多数の管理者と社員に超過勤務手当を支払わないことができます。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

10. 給与がいくつかの項目に分かれていれば、給与水準を下げるときに役立ちます。特に、少額の年齢給があれば助かります。(年齢給は必ず非常に低額からスタートして、上げ幅を少なくし、最高金額も低く押さえる。)

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

② 就業規則と退職金—制定および変更

11. 就業規則があれば、企業退職金プランをもたなければなりません。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

- *12. 就業規則は適用される従業員の同意が必要です。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

- *13. 意見書（社員の意見書で就業規則の提出／変更に加えて労働基準監督署に出す必要があります）の中に強い不同意や反対が書かれていることがあります。労働基準監督署はそれでも就業規則を受理して、承認のスタンプを押します。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

14. 団体交渉協定は、法律上就業規則より優先されます。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

- *15. 団体交渉協定の条件や内容は、組合の同意なしには変えることができません。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

16. 日本では、社員や組合が同意しない限り、ネガティブな変更を行うことができません。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

17. 日本では有給生理休暇が法律で義務づけられています。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

18. 日本では有給の病気休暇が法律で義務づけられています。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

19. 現在日本では日曜日を休日としなければなりません。

あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

20. 日本では、通常の超過勤務手当は50%増しとなります。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
21. 給与から年金や退職金に引当てる金額や割合は、会社が勝手に決めても法律に違反しません。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
22. 間に休憩が1時間あれば、従業員を9時から6時まで働かせることは、法律上可能です。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
23. 昇給日がいつかということを就業規則に明記しなければなりません。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
24. 会社が休職中の給料を支給すると言えば、社会保険事務所は60%で補助金を支給額に応じて減らそうとします。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
- *25. 懲罰により行う賃金カットの法定限度額は、日給分の0.5日分か月給の10%です。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
- *26. 就業規則の書き方次第で、給与カットを大きくできます。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
- *27. 国税局によって承認された税適格退職年金でも、退職手当を減らしたり、なくしたりすることはできません。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
28. 法律により就業規則変更時には意見書を一緒に提出することが必要ですが、その意見書を書く代表者は記入投票で選ばれなければなりません。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
29. 労働基準監督署での新規の就業規則や就業規則変更の承認はその場で行われ、普通は20分もかかりません。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

③ 人員削減および規模縮小

30. 法律上正しいのは、経費削減や労働条件を厳しくする前に、人員削減を実施することです。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

*31. 人員削減をする場合、最初に特別退職金をつけた希望退職を全社員に提示することが法律で定められています。

あなたの答: 本当 ___ウソ ___
ネビンスの答: 本当 ___ウソ ___

*32. 社員のすべてが特別退職パッケージを得る権利があり、そうでなければ差別になってしまいます。

あなたの答: 本当 ___ウソ ___
ネビンスの答: 本当 ___ウソ ___

*33. 社員が署名の上退職パッケージを受け取って退職することをしない場合、最も効果的な方策はただ解雇すればいいのです。

あなたの答: 本当 ___ウソ ___
ネビンスの答: 本当 ___ウソ ___

34. 法律によれば、最初に契約社員とパート社員を全員解雇することになっています。

あなたの答: 本当 ___ウソ ___
ネビンスの答: 本当 ___ウソ ___

*35. 会社に必要な優秀な社員が、他の社員に提示されている退職パッケージを受けると言い張った場合、会社はその社員にパッケージを与えなければなりません。

あなたの答: 本当 ___ウソ ___
ネビンスの答: 本当 ___ウソ ___

*36. 高額な特別退職パッケージ（時には年収の1年、2年、3年分）を提供しなければならないという法律上や行政上の決まりはありません。大会社や外資系企業の中でそういうパッケージを支払う会社がある主な理由は、パッケージ金額を決定する管理職自身が退職してパッケージを受けたいと思っているか、将来高額な退職パッケージが受け取れるようにそういう慣習が継続してほしいからです。

あなたの答: 本当 ___ウソ ___
ネビンスの答: 本当 ___ウソ ___

*37. 人員削減が予め計画したものになるのがはっきりするやいなや、弱く必要性の低い管理職や社員だけが特別パッケージをもらって退職するチャンスがある場合は、そのパッケージは大幅に小さくなります。

あなたの答: 本当 ___ウソ ___
ネビンスの答: 本当 ___ウソ ___

④ 問題社員の解決／解雇

*38. 裁判官は会社に対して、解雇する人に大金の支払いを命じる判決を下すことがよくあります。

あなたの答: 本当 ___ウソ ___
ネビンスの答: 本当 ___ウソ ___

39. 労働基準監督署がすぐに救助にやってきて、解雇される社員を助けます。

あなたの答: 本当 ___ウソ ___
ネビンスの答: 本当 ___ウソ ___

40. 労働基準監督署は、解雇された人を復職させることができます。

あなたの答: 本当 ___ウソ ___
ネビンスの答: 本当 ___ウソ ___

41. 日本で年齢の高い人を解雇すれば、年齢差別訴訟の問題を抱えやすくなります。
- あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
42. ある社員との契約書に一定給与水準を支払うと書かれている場合、会社はその給与水準で給与を払い続けなければなりません。
- あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
- *43. 誰かを早く納得のいくコストでデハリアすることは可能であり、解雇する必要はありません。
- あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
- *44. 解雇無効訴訟で会社がうまくやれば(または正直で常識のある弁護士を使う場合)、裁判官は、会社からの給与水準を大幅に下げて会社に残れるような提案を進んで支持します。
- あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
- *45. 上記 No.44 の状況によって、裁判官は手頃な退職コストで和解に持ち込めます。
- あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

⑤ 組合と社員の関係

46. 日本では、一応組合を認めて交渉するよう会社に求めており、たった2人でも(たとえ1人でも!)組合を発足できるということになっています。そのような組合は、労働委員会から救済を得ることもできます。
- あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
47. 会社が雇用者として、組合のない環境で経営したいと望んでいることを明確にするのは、違法で不当労働行為です。
- あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
- *48. 組合がある期限までに団体交渉のために会うことを要求する場合、その日迄に会わなければなりません。
- あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
49. 労働組合との会合に条件をつけるのは、例えば各回1時間で業務終了後に限るとか、会社のいう条件だけ(月一回とか四半期に一回など)など、制限するのは不当労働行為です。
- あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
- *50. あなたの会社で組合が組織されようとしている場合、彼らが要求している経営側との会合を開かないというように、事を構えるのは非常にリスクです。
- あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

- *51. 組合が書面で回答するように要求する場合、そうするのがよいやり方です。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
52. 信頼する社員、あるいは全社員であっても、大集会で、一緒に反組合の運動をするよう啓発したり頼んだりするのは、危険であり不当労働行為です。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
53. 組合から要求が出た場合、少なくともそのいくつかに同意しなければ不当労働行為です。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
54. 会社に組合があって、組合会費が徴収される仕組みになっている場合、組合のない会社にしよというキャンペーンをやるのは不可能です。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
- *55. 組合員がいなくなって組合を消滅させるための一番いい方法の一つは、積極的に相手に対する要求を出すことです。これは不当労働行為ではありません。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
56. 日本の官庁（裁判所、労働基準監督署、労働委員会）は、概して従業員や労働組合にかなり同情的で、雇用者と対立する側につきます。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
57. 日本では、従業員がストライキをしても、賃金を支払わなければなりません。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
58. 日本の経営者は、従業員がポスターを貼るとすぐにはがして破ることができます。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
59. 日本では労働組合が要求すれば、経営者は組合活動のために勤務時間を無給で使うことを許可し、組合事務所のスペース、コピー機、電話等を与えなければなりません。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
60. 日本の大企業の組合は、会社方針が実施されるよう実際に手伝い、基本的には人事部の付属物です。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___
- *61. 前の#60にあるような大企業では、または労働組合のある外資系企業であっても、従業員が組合を辞めたいと望んだ場合、団体交渉協約によって社員は解雇されなければなりません。
あなたの答: 本当___ウソ___
ネビンスの答: 本当___ウソ___

62. 労働者数 99 人未満の中小企業（恐らくあなた会社のような）では、組合に入っているのは労働者の 1%位です。労働者数 399 人未満では約 3%が組合に入っています。こういう部門の組合は経営者から歓迎されず、たいてい摩擦や問題を起こします。

あなたの答: 本当___ウソ___

ネビンスの答: 本当___ウソ___

- *63. 組合問題であろうと解雇訴訟であろうと、和解が組合や従業員の方に有利に思える主な理由は、裁判官が上告されるかもしれないような判決文を書きたくないからです。そのために、和解点は一生懸命で断固とした意志をもっている方に有利に傾きます。会社が賢くたちまわり一生懸命やらなければ、そして正しい戦術を用いなければ、日本では高いお金を払う結果に終わることがよくあります。

あなたの答: 本当___ウソ___

ネビンスの答: 本当___ウソ___