

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Luka Planinc**

# **Delovne navade Japoncev**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2008**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Luka Planinc**

**Mentor: red. prof. dr. Bogomil Ferfila**

**Somentor: doc. dr. Uroš Pinterič**

# **Delovne navade Japoncev**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2008**

**Zahvala:**

*Hvala mentorju dr. Bogomilu Ferfili in somentorju dr. Urošu Pinteriču za pomoč pri nastajanju mojega diplomskega dela.*

*Hvala družini in Veroniki za vso podporo. Hvala Urški in vsem prijateljem.*

## **DELOVNE NAVADE JAPONCEV**

Japonska je s svojim izredno hitrim razvojem po drugi svetovni vojni pritegnila pozornost sociologov in ekonomistov po celem svetu, ki so si na različne načine razlagali vzroke in razloge za takšen skokovit razvoj. Pomemben del te razlage je bila vedno tudi delovna etika Japoncev. Posebnosti japonske kulture se odražajo v njihovem odnosu do dela, v njihovih delovnih navadah, v menedžmentu, v japonski delovni zakonodaji in v javnih politikah, ki se ukvarjajo s tem področjem, nenavadne pa so tudi socialne posledice, ki jih je ta razvoj prinesel s seboj. Tako sem v diplomskem delu najprej predstavil širši okvir naravnih in družbenih značilnosti, ki pogojujejo ureditev in življenje japonskih delavcev, nato pa sem v tretjem poglavju podrobneje predstavil različna področja dela, od strukture gospodarstva in trga delovne sile do pravne in dejanske ureditve dela na Japonskem, socialne ureditve in socialnih posledic japonskih delovnih praks.

Različne socialne posledice, nezadovoljnost mnogih Japoncev s svojo službo in svojim življenjskim standardom, obenem pa tudi gospodarske težave in neverjetno velik javni dolg, rušijo sliko uspešnega »azijskega tigra«, ki jo je Japonska ustvarila pred desetletji. Vrednote dela, družinskega življenja in zavedanje o standardu in kakovosti življenja pa se tudi v kulturno konzervativni Japonski vendarle počasi spreminjajo, zato bodo v prihodnosti potrebne druge strategije, ki bodo delavce motivirale za pridno delo v ekonomiji, ki želi zopet pridobiti svojo konkurenčnost.

**KLJUČNE BESEDE:** Japonska, sociologija dela, socialne posledice, karoshi

## **JAPANESE WORKING STYLE**

Japan has gained with its rapid development after the Second World War a lot of attention from researchers around the world, debating different reasons for such fast changes Japanese work ethics have always been an essential part of these explanations. The differences of Japanese culture are reflected in their working styles, management, labour legislation, relevant public policies as well as in unusual social costs, brought by this rapid development. First my thesis introduces the natural and social framework which conditions lifestyle and work ethic of Japanese workers. In the third chapter I have presented different aspects of work, from the structure of Japanese economy and labour market to work legislation, the social security system and the social consequences of Japanese work practices.

Different social costs, dissatisfaction of the Japanese with their job and life standard as well as economic problems and enormous public debt are destroying the image of successful "Asian Tiger" Japan has created decades ago. Values of work, family life and awareness of life standard are slowly changing even in culturally conservative Japan. Other strategies may now be required to motivate employees to work smartly in an economy trying to regain its competitive edge.

**KEYWORDS:** Japan, sociology of work, social costs, karoshi

## Kazalo:

<b>1</b>	<b>Uvod in metodologija .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Splošne značilnosti Japonske .....</b>	<b>9</b>
2.1	Geografske značilnosti.....	9
2.2	Zgodovinski razvoj .....	10
2.3	Sodobna politična ureditev .....	12
2.4	Ekonomske značilnosti zadnjih desetletij .....	13
2.5	Ekonomski izzivi v prihodnosti.....	15
2.6	Vrednotni sistem japonske družbe .....	17
2.7	Dvoličnost japonske družbe.....	19
<b>3</b>	<b>Delo na Japonskem.....</b>	<b>21</b>
3.1	Struktura podjetništva.....	21
3.1.1	KEIRETSU – Japonski velikani.....	22
3.2	TRG dela .....	26
3.2.1	Delavci v velikih podjetjih .....	31
3.2.2	Modro-ovratniški delavci.....	34
3.3	Delovni čas .....	35
3.3.1	Delovni teden in redni delovni čas .....	35
3.3.2	Nadure .....	40
3.3.3	Dopust in bolniška odsotnost.....	43
3.3.4	Lastniki manjših podjetij.....	44
3.4	Navezanost na podjetje .....	46
3.5	Manipulacija z delavci .....	49
3.6	Socialne posledice .....	52
3.6.1	Dolg delovni čas.....	52
3.6.2	Karoshi.....	52
3.6.3	Tanshin Funin .....	53

3.7 Delovne organizacije in sindikati .....	55
3.7.1 Delež včlanjene delovne sile.....	55
3.7.2 Položaj in moč.....	57
3.7.3 Prihodnost sindikalnega gibanja na Japonskem.....	59
3.8 Socialna varnost .....	61
3.8.1 Zajamčena minimalna plača .....	61
3.8.2 Nadomestilo nezaposlenim in nezmožnim zaposlitve .....	63
3.8.3 Pokojnine.....	65
3.8.4 Zdravstveno zavarovanje.....	67
3.9 Delovna zakonodaja .....	68
<b>4 Sklep .....</b>	<b>71</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>75</b>

# 1 Uvod in metodologija

Japonska je država, ki se je v zelo kratkem času po drugi svetovni vojni razvila iz predindustrijske v postindustrijsko družbo ter s tem pritegnila pozornost sociologov in ekonomistov po celem svetu, ki so si na različne načine razlagali vzroke in razloge za takšen skokovit razvoj.

Pomemben del te razlage so bile vedno tudi delovne navade oziroma delovna etika Japoncev. Japonska kultura se precej razlikuje od zahodne, ki smo je bolj navajeni. To se odraža tudi v njihovem odnosu do dela: v njihovih delovnih navadah, v japonski delovni zakonodaji in v javnih politikah, ki se ukvarjajo s tem področjem. Zaradi teh posebnosti in tudi poznega ter hitrega razvoja, ki ga je doživela Japonska, so nenavadne tudi socialne posledice, ki jih je razvoj prinesel s seboj.

Namen diplomskega dela je v širšem socialnem kontekstu japonske delavske ureditve spoznati posebnosti japonskih delovnih navad. Z obravnavo te tematike želim bolje razumeti japonsko delovno kulturo, ki je in še vedno vzbuja zanimanje strokovnjakov.

Hipoteze:

- Posebnosti japonskih delovnih navad izvirajo iz japonskih kulturnih in gospodarskih posebnosti.
- Vzroke za socialne posledice, ki jih je prinesel razvoj, je potrebno iskati v ureditvi japonskega socialnega varstva.

Pri raziskovanju in pisanju naloge sem se osredotočil na proučevanje pisnih virov, čeprav sem prve informacije dobil neposredno v pogovorih z nekaterimi japonskimi delavci in študenti. Naslonil sem se predvsem na najnovejšo knjigo o sociologiji dela na Japonskem, znanega sociologa Mouerja, ki sem jo kombiniral z znanimi deli Sugimota in Ferfile, ter dopolnjeval z najnovejšimi dostopnimi podatki japonskega statističnega urada in drugih virov.

Uporabil sem torej naslednje raziskovalne metode in tehnike:

- analizo in interpretacijo primarnih virov – ustava, delovna zakonodaja, statistični podatki,
- analizo in interpretacijo sekundarnih virov – ostala literatura in internetni viri,
- deskriptivno metodo analize.

Uvodnemu poglavju o namenu in metodologiji dela sledi uvodno vsebinsko poglavje, v katerem bom predstavil širši okvir naravnih in družbenih značilnosti, ki so in še vedno pomembno vplivajo na razvoj Japonske, na ekonomske in družbene posebnosti, ki pogojujejo ureditev in življenje japonskih delavcev. V tretjem poglavju, ki je tudi najbolj obsežno, bom podrobneje predstavil različna področja dela, od strukture gospodarstva in trga delovne sile, do pravne in dejanske ureditve dela na Japonskem, socialne ureditve in socialnih posledic japonskih delovnih praks. Sledi še zaključno poglavje s kritičnim ovrednotenjem in morebitnim sprejetjem hipoteze, postavljene v tem poglavju.



## **2 Splošne značilnosti Japonske**

V tem poglavju bom na kratko predstavil tiste splošne geografske, zgodovinske, politične in ekonomske značilnosti Japonske, zaradi katerih je doživela in še doživlja tako drugačen razvoj kot druge azijske ali zahodne države. No koncu bom predstavil še posebnosti japonske družbe, to so njen vrednotni sistem ter praksa dvoličnosti.

### **2.1 Geografske značilnosti**

Japonska je otoška država, katere ozemlje sestavlja okoli sedem tisoč otokov, ki pokrivajo 377.744 kvadratnih kilometrov veliko japonsko ozemlje. Osrednji del Japonske sestavljajo štirje med seboj povezani otoki, Kjošu, Honšu, Šikoku in Hokaido. Ostali del pa sestavlja množica manjših otokov, med katerimi je najpomembnejša Okinava. Poseben pečat Japonski daje razpon v zemljepisni širini, saj južni del skupine otokov sega do zemljepisne širine, ki je enaka, kot jo ima npr. Kairo, severni del pa ustreza zemljepisni širini Milana ali Ljubljane. Zelo pomembna značilnost japonskega otočja je njegov vulkanski nastanek. Japonska ima zato na voljo malo naravnih virov in je glede teh močno odvisna od uvoza. Dodaten problem predstavlja dejstvo, da večina od 120 milijonov prebivalcev živi na manj kot 20 % ozemlja, za obdelovanje pa je primernih le 11 % ozemlja Japonske. Ostalo namreč predstavljajo hribovita in gorata območja, ki razen možnosti za izkoriščanje hidroenergetskega potenciala in gozdov ne ponujajo kaj dosti. Tako se Japonska že nekaj časa sooča s prostorsko stisko, ki jo rešuje tudi s pridobivanjem ozemlja v morju (npr. letališče Kansai). Na drugi strani pa ima kot morska država možnosti izkoriščanja morja v ribolovne namene ter še vedno najcenejši morski promet, preko katerega dobiva ogromne količine surovin, ki jih mora uvažati zaradi lastnega pomanjkanja naravnih virov. (Veliki splošni leksikon 1997, 1719; Encyclopedia of Japan 2008)

## **2.2 Zgodovinski razvoj**

Zgodovino Japonske lahko razdelimo na več obdobj, ki imajo različen pomen na razvoj japonske družbe, kulture in načina razmišljanja. Prvo, prazgodovinsko obdobje, traja vse do tretjega stoletja pred našim štetjem. Takrat pa so začeli prihajati na japonske otoke priseljenci kitajskega rodu, ki so s seboj prinesli tudi svojo kulturo in tehnično znanje. Prišlo je do velikega preskoka v razvoju v poljedelstvu in obdelavi kovin, pa tudi na upravnem področju, saj se takrat vzpostavi fevdalni cesarski sistem po Kitajskem vzoru. V času do 12. stoletja se je Japonska zgledovala po Kitajski tako z upravnega kot tudi z verskega in kulturnega vidika. Takrat sta se razvila japonski jezik in pisava, poleg prvotne japonske religije sprejmejo tudi konfucijanska načela in še bolj budizem, ki postane državna religija. Najpomembnejša v tem času je cesarska družina Fujiwara. (Caiger in Mason 2004, 19–109)

Konec 12. stoletja pride do preobrata, ko vojaška družina Minamoto prevzame oblast. Konec je birokratskega cesarstva, okrepi se vojaški sloj, vrhovni poveljnik se imenuje šogun in je tudi dejanski vladar, cesar pa ostane le formalni poglavar, ki nima veliko moči. S tem se je začelo dolgo obdobje koncentracije oblasti oziroma moči v rokah zaporednih samurajskih družin, ki je trajalo vse do obnove japonske države. V tem času se razvijejo značilne japonske umetnosti, kot so drama *No*, ples, glasba, umetnost ikebane in obred čaja, legendarna samurajska stroga načela po konfucijski filozofiji pa postavijo osnovo splošnim japonskim vrednotam, o čemer bom govoril v naslednjem poglavju. (Caiger in Mason 2004, 121–190)

V tem času se začnejo tudi prvi stiki z Evropejci, ki pa so zaradi strahu pred vplivom tuje kulture in krščanstva po slabih sto letih prepovedani, trgovina pa zelo omejena. Takratni šogun Tokugawa, ki je uspel združiti skoraj vse japonske province, je državo ponovno centraliziral in prestavil prestolnico v mesto Edo (Tokio). Obenem pa je za 200 let zaprl meje in osamil Japonsko pred tujim svetom. To je bilo obdobje miru, ko je Japonska samostojno razvila politično in družbeno organizacijo, kulturo in trgovino in ni sodelovala pri velikih znanstvenih odkritjih Evrope sedemnajstega stoletja in zgodnjih fazah

industrializacije, kar ji je posledično omogočilo edinstven in hiter prehod v modernizacijo. (Caiger in Mason 2004, 202–208)

To se je zgodilo z odprtjem mej in reorganizacijo japonske vlade in države v smeri velike sile. Ponovno je dobil glavno vlogo cesar, državo so še bolj centralizirali, kar naj bi pripomoglo k preporodu Japonske in jo naredilo sposobno tekmovanja z Zahodom. Odpravili so samurajski red in uvedli obvezno služenje vojaškega roka, uvedli upravne prefektуре, ustanovili javno šolstvo, izvedli davčno in bančno reformo in postavili izvozno industrijsko strategijo. Ustava Meiji iz leta 1889 je uvedla dvodomni parlament, sestavljen iz zgornjega in spodnjega doma. (Ferfila 2006, 8–9)

Konec 19. stoletja na Japonskem je bil čas naraščanja nacionalne zavesti in patriotizma, tako kot zavedanja, da je potrebna zaščita pred tujimi nadvladami. Naraščala je tudi potreba po tujih trgih in virih surovin, zato se je s Kitajsko spopadla za prevlado v Koreji in kasneje še z Rusijo v Mandžuriji. Med prvo svetovno vojno se Japonska ni resneje vpletala v spopade. Dobro je izrabila prevozne in trgovske možnosti in njeno gospodarstvo se je hitro razvijalo, medtem ko so bili zahodni zavezniki zaposleni z vojno. Utrdila si je svoj položaj, postala glavna azijska velesila in pod vplivom gospodarskih krogov vodila zmerno in miroljubno zunanjo ter demokratično in liberalno notranjo politiko.

Vzpon nacionalizma in imperializma je sovpadal z veliko gospodarsko krizo 1929–32. To je bilo obdobje družbenih nemirov, poskusov nasilnih menjav vlad in političnih atentatov. V želji vzpostaviti novi red v Aziji je Japonska 1940. leta podpisala sporazum z Italijo in Nemčijo ter začela z ekspanzijo. V prvih letih vojne so Japonci nizali uspeh za uspehom ter osvajali ozemlja vse do Indije, Avstralije in sredine Pacifika. Z bitko pri Midwayu pa se začne ameriška protiofenziva, ki je postopno razbila japonsko pomorsko premoč in jo z bombardiranjem japonskih mest in podmorniškiimi blokadami spravila na kolena. Avgusta 1945 je vojno napovedala še Sovjetska zveza, Američani so vrgli atomski bombi na Hirošimo in Nagasaki, nato pa je cesar Hirohito oznanil brezpogojno kapitulacijo. (Ferfila 2006, 9)

Povojno ureditev Japonske so vodile ZDA. Japonska je sprejela novo pacifistično ustavo in začela poudarjati človeške pravice ter demokratični sistem. Obdobje skoraj sedemletne okupacije, ko je Japonska podpisala Potsdamsko deklaracijo, je zelo pomembno s systemskega vidika, saj so Američani takrat določali številne systemske zakone, ki so ostali v veljavi vse do danes. Prav s političnimi in gospodarskimi reformami so pripravljali temelje za kasnejši hiter gospodarski razvoj. Povojna prepoved oboroževanja je imela pozitivno ekonomsko posledico, da je skoraj v celoti zaustavila neproduktivno vojaško porabo. Razpustitev velikih poslovnih aglomeracij (zaibatsu) in sprejetje antimonopolne zakonodaje je v japonsko gospodarstvo vneslo tržno tekmovalnost in iniciativo. Lastništvo zemlje je bilo z veleposestnikov preneseno na prejšnje najemnike, kar je močno povečalo njihovo motiviranost in posledično tudi produktivnost v kmetijstvu. Legalizirali so sindikate in kolektivne pogodbe ter zaščitili delavce, kar je postalo pomemben vzvod gospodarske rasti. (Ferfila 2006, 167)

### ***2.3 Sodobna politična ureditev***

Japonska je po drugi svetovni vojni postala demokratična ustavna monarhija. Japonska ustava, ki velja od leta 1947, temelji na načelih svobode in suverenosti ljudstva, spoštovanja temeljnih človekovih pravic in zagovarjanja miru. V skladu z načelom delitve oblasti so dejavnosti državnega vodstva formalno razdeljene med zakonodajne, sodne in izvršilne organe. (Japonska ustava 1946, preambula)

Najvišji državni organ je dvodomni parlament ali Diet. Spodnji dom se imenuje predstavniški dom in ima 500 članov. Zgornji dom svetnikov ima 252 članov. Člane Dieta volijo državljani Japonske po polproporcionalnem oziroma mešanem sistemu.

Vlado sestavljajo ministrski predsednik in od njega določeni ministri. Predsednika vlade izvolijo člani Dieta. Trenutni predsednik vlade na Japonskem je od septembra 2008 Taro Aso, ki je vnuk in zet dveh bivših predsednikov vlade in je že tretji predsednik vlade v zadnjih dveh letih. (Encyclopaedia Britannica 2008)

Najvišji sodni organ je vrhovno sodišče. Ostala sodišča so še okrajna, višja, družinska in pregledna sodišča. Sodnike določa vlada.

Japonska ima večstrankarski sistem. Od nastanka strank konec 19. stoletja se te stalno spreminjajo, združujejo, razdružujejo, menjujejo imena, na novo grupirajo. Trenutno vodilna stranka je Jiminto oziroma Liberalnodemokratska stranka, ki je na samem vrhu že od ustanovitve leta 1958. Druge pomembnejše stranke so še Japonska demokratska stranka (Minshuto), Čista vladna stranka (Komeito), Japonska komunistična stranka, Japonska socialistična stranka, Liberalna stranka in Socialdemokratska stranka. (Ferfila 2006, 195)

Japonska nima predsednika, ampak ljudstvo predstavlja cesar. Ta nima velike moči, je le simbol države in enotnosti ljudstva. Izvaja dejanja, zapisana v ustavi in predlagana ter odobrena od ministrov, kot so razglasitev amandmajev ustave, zakonov, ureditev in pogodb, sklicevanje Dieta, razpustitev predstavniškega doma itd. (Japonska ustava 1946, 1. pogl.)

## **2.4 Ekonomske značilnosti zadnjih desetletij**

Demokratizacija in uvedba tržne ekonomije po drugi svetovni vojni sta Japonski omogočile nov, svež začetek v gospodarskem razvoju. Poseben pomen ima korejska vojna leta 1950, ko je moralo japonsko gospodarstvo skoraj v celoti zadovoljiti potrebe OZN v Koreji, kar je povzročilo polno zaposlenost in izrabo skoraj vseh razpoložljivih zmogljivosti. Začela se je hitra gospodarska rast. Izvoz je prinašal devize, s katerimi je Japonska lahko plačevala uvoz surovin, ki je bil nujen za njeno gospodarsko rast. (Ferfila 2006, 167)

Še konec petdesetih let je bila Japonska drugi največji posojilojemalec iz svetovne banke in v začetku šestdesetih let je še vedno imela status manj razvite države. Že leta 1964 je bila uvrščena med razvite industrijske države, leta 1968 pa je prehitela Zahodno Nemčijo in postala druga največja tržna ekonomija na svetu. (Ferfila 2006, 167) Povprečne letne stopnje rasti BDP so bile nekaj desetletij med najvišjimi na svetu, kar so začeli imenovati »Japonski čudež« oz. »Japonski tiger«. Povprečno je bila stopnja rasti BDP v 60. letih 10 %, v 70. 5 % in v 80. 4 %. V 90. letih se je rast upočasnila na samo 1,7 %, v

novem tisočletju pa se rast postopno spet zvišuje in je bila v letu 2007 2,1 %. (The World Factbook 2008a)

Kot že omenjeno, je bila obnova japonskega gospodarstva v začetku izdatno podprta s strani Američanov. K izredno visoki gospodarski rasti pa je prispevala tudi požrtvovalna narava Japoncev, ki so se v imenu »napredka« in »krize« gospodarstva odpovedovali udobju in višjim plačam. V 70. letih je zaradi naftnih kriz doživljala krizo tudi Japonska, saj je bila od uvoza surovin zelo odvisna. Pomanjkanje energentov je prispevalo k povečevanju energetske učinkovitosti ter preusmerjanje od osnovne predelave surovin h končnim izdelkom in mikroelektronski industriji, kar je pripomoglo k nadaljnjemu gospodarskemu razvoju. Ravno energetska učinkovitost je še danes med največjimi japonskimi konkurenčnimi prednostmi. Tradicionalno zelo visoka stopnja varčevanja pri Japoncih se je konec 80. let začela spreminjati v potrošništvo in investicije, predvsem v nepremičnine in delnice. Zaradi vse večjega povpraševanja so se cene delnic in zemlje začele strmo vzpenjati. Kapitalski dobički so postajali vedno večji, obenem pa se je večal tudi obseg rizičnih posojil, s katerimi so ljudje in podjetja kupovali na finančnem trgu. Zaradi »napihovanja« cen to obdobje imenujemo tudi »mehurčkasto gospodarstvo« (Bubble Economy), ki se je moral prej ali slej razpočiti, kar je imelo zelo močne posledice na japonsko gospodarstvo. Rast borznega indeksa Nikkei se je ustavila leta 1990, ki je nato tri leta padal z letno stopnjo 63,1 %. Mnoga podjetja so šla v stečaj (v letih 1992–1995 med 14 in 15 tisoč letno), banke, ki niso mogle izterjati ogromnih dolgov, so propadale, odziv vlade na recesijo pa ni bil pravi. (Ferfila 2006, 177) Gospodarske reforme so bile počasne in premalo radikalne, da bi prinesle večje spremembe. Imele so samo kratkoročni učinek, ki je bil v letih 2000–2001 še dodatno zmanjšan zaradi recesije v ZDA in EU. Počasi se je gospodarska rast spet ustalila in sedaj znaša že omenjenih 2,1 %. Pomemben mejnik v prestrukturiranju gospodarstva pomeni tudi končanje 10-letne privatizacije Japonske pošte, ene največjih javnih finančnih ustanov. (The World Factbook 2008a)

## **2.5 Ekonomski izzivi v prihodnosti**

Gospodarski razvoj Japonske se še vedno nadaljuje, čeprav v nekoliko počasnejšem tempu. Spodbujajo ga poslovne investicije in izvoz, medtem ko ostale komponente povpraševanja stagnirajo. Stopnja rasti naj bi v letu 2009 ostala na 1,5 % do 2 % ravni, vendar pa se Japonska mora spopasti z različnimi problemi, če bo hotela obdržati srednjeročno gospodarsko rast. Ključni izzivi, ki ostajajo za Japonsko, so naslednji (povzeto po: Asher 1998; OECD, Economics Department 2008).

- Z novo monetarno politiko zagotoviti konec deflaciji kapitalskega trga. Deflacija se bo po vsej verjetnosti nadaljevala, dokler cene ne padejo na raven, ki bo konvergentna z osnovo ponudbe in povpraševanja. Japonski finančni in nepremičninski trg ostaja ekstremno precenjen iz primerjalne in zgodovinske perspektive, medtem ko strukturni in regulatorni elementi, ki so umetno podpirali visoke cene, počasi razpadajo oziroma se načrtno odstranjujejo.
- Javni dolg, ki je narasel na že 180 % BDP, kliče k nujnim ukrepom za zmanjševanje velikega proračunskega primanjkljaja. Japonska je obremenjena z dolgovi tako v javnem kot v zasebnem sektorju, saj imajo japonska podjetja povprečni dolg štirikrat večji od njihove kapitalске vrednosti. Ti trendi so dolgoročno nevzdržni, zato bodo morala japonska podjetja in vlada narediti odločne korake k obsežnim fiskalnim reformam za konsolidacijo financ in privatizaciji.
- Prekomeren delež delniškega kapitala v primerjavi z lastniškim skupaj z deflacijo kapitalskega trga predstavlja nevarno mešanico za zasebni sektor. Stopnja podjetniških stečajev zelo hitro raste in dosega največji delež BDP v povojni japonski zgodovini. Vlada porablja nepredstavljivo visoke zneske, da pokriva izgube, ki jih imajo banke zaradi neizterljivih dolgov, vendar s tem ne rešuje dolgoročnega problema slabih posojil in rizičnih investicij, ker bi lahko vodilo v novo bančno krizo v naslednjem desetletju.
- Stopnja staranja prebivalstva na Japonskem je najvišja na svetu, kar predstavlja vedno večji pritisk na zasebni in javni pokojninski sistem. Vzdrževanje življenjskega standarda bo odvisno predvsem od zmanjševanja življenjskih stroškov preko deregulacije in povečanja

kapitalske produktivnosti. Za izravnavanje neugodnih demografskih trendov bo potrebna reforma trga dela v smeri povečanja delovne sile in povečanja deleža redno zaposlenih delavcev.

- Zmanjševanje državnega nadzora in regulacije je potrebno za povečanje kapitalske produktivnosti, dviga kupne moči in povečanja dolgoročne gospodarske rasti. Potrebna je temeljita davčna reforma, ki bi obogatila javne finance in obenem sprostila podjetniški razvoj, saj je davek na dohodek podjetij najvišji v OECD. Popravek zakonodaje o omejevanju konkurence bi spodbudil delovno produktivnost v storitvenem sektorju, ki je v primerjavi z industrijskim sektorjem precej počasnejša, kar velja tudi za javni sektor, npr. zdravstvo in izobraževanje.

Tako velik javni dolg, ki je daleč največji med državami G7, kar prikazuje Tabela 1.1, resno postavlja pod vprašaj trditve o pozitivnem gospodarskem razvoju. BDP je morda res drugi najvišji na svetu takoj za ZDA, vendar pa je očitno precej sponzoriran s strani države, ki še vedno zalaga in plačuje za slabe poteze nekaterih bank in podjetij. Tako je tudi vlada novega premiera Tara Asa komaj že v prvem tednu delovanja odobrila ogromno, 17 milijard dolarjev vredno finančno pomoč za reševanje finančne krize, ki se je razširila iz ZDA. (Japan agrees funding and tax cuts 2008) Japonsko gospodarstvo torej ni tako uspešno, kot se zdi, še posebej pa je daleč od uspešnega »azijskega tigra«, slike, ki jo je Japonska ustvarila pred desetletji in jo presenetljivo dobro ohranja v medijih in zavesti ljudi.

Tabela 2.1: BDP in bruto javni dolg držav skupine G7 in Kitajske, za leti 2000 in 2007.

Država	BDP v milijardah \$		Bruto javni dolg, % od BDP	
	2000	2007	2000	2007
ZDA	9816,9	13928,4	57,2	63,4
Japonska	4650,9	4599,3	142,5	181,8
Nemčija	1905,8	3036,8	58,7	68,5
Kitajska	1198,4	2871,0	/	18,4*
Vel. Britanija	1445,2	2552,6	41,6	44,2
Francija	1333,0	2370,8	56,6	64,0
Italija	1100,5	1949,9	109,1	108,6
Kanada	725,1	1357,1	101,5	74,6

\*Podatek vzet iz CIA Factbook 2008b. Vir: International Monetary Fund (2008).



## **2.6 Vrednotni sistem japonske družbe**

Tako kot tvorijo grška filozofija, rimsko pravo, krščanstvo in reformatorsko-protestantska etika pomembno podlago zahodnih kultur in njihovih industrijskih družb, tako so vere konfucianizem, šintoizem in budizem zaznamovale japonski način razmišljanja in življenja vse do današnjih dni.

Fundamentalni elementi japonskega sistema vrednot so (Schenk v Podkrajšek, 2006, 27):

- aktivno izpolnjevanje obveznosti, ki jim ga nalaga status ali lojalnost;
- askeza (strogo odrekanje užitek in ugodnostim) in vzdržnost;
- osvojitve znanj in spretnosti znotraj lastnega področja nalog;
- vestnost pri izpolnjevanju nalog.

Elementi japonskega sistema vrednot so najbolj nazorno razvidni v etičnem kodeksu samurajev (»bushido«). Nastal je v času Kamakura (1192–1333) in je dosegel vrhunec med koncem sedemnajstega in devetnajstega stoletja pod vodstvom Tokugawa. Etika samurajev je bila ideal vseh slojev japonske družbe in je bila za vzgled tako kmetom, obrtnikom kot tudi trgovcem. Tudi odnos med delodajalcem in delojemalcem je urejen v smislu takšnega načina razmišljanja.

Dva pomembna stebra japonske družbe, to je grupizem in vertikalni odnos, imata korenine v konfucianizmu. Tvorijo ju globoko zakoreninjene vrednote japonske kulture:

**wa**  
**honne tatemae**  
**kao ninjo tsukiai**  
**amae shinyo on giri**

Piramida kulturnih vrednot tvori osnovo japonskega obnašanja v vsakodnevem življenju in nam pomaga razumeti delovanje menedžerske prakse, navadnih delavcev in ozadje retorike velikih korporacij.

WA – harmonija. Japonski poslovneži razumejo wa kot vzrok za njihov uspeh. Wa je nikoli prekinjen krog miru. Ponazarja način razmišljanja, družbo brez konfliktov.

AMAE – odvisnost. Nanaša se na »gorivo življenja«. Japonci razumejo *amae* kot karakter ali osebnost v najglobljem pomenu. Je občutek, ki nastane v odnosu med mamo in otrokom.

SHINYO – zaupanje. Je rezultat odvisnosti (*amae*). Je zaupanje, samozavest in zvestoba, ki je osnova vseh prijateljstev. Nastane v šoli ali na delu, zato sta ti dve mesti za Japonce izjemno pomembni. Da se ustvari zaupanje, traja leta, kar zna biti za ljudi z zahoda zelo utrujajoče.

ON – obveznosti. Japonsko družbo povezuje skupaj mreža osebnih in organizacijskih obveznosti, ki krepijo *wa*, da bi tako zagotovili mir in harmonijo.

GIRI – vzajemna obveznost. *Giri* je tisti pomen časti in obveznosti, ki sili Japonce, da izpolnijo svoje obveznosti in dolžnosti.

KAO – obraz (ugled). Prepreči Japoncem, da rečejo tisto, kar mislijo, z namenom ohranitve harmonije. Neizpolnitev zaveze ali obljube do nekoga bi pomenilo osramotitev in izgubo identitete (loss of face – loss of identity).

NINJO – človeška čustva. Za doseganje harmonije je potrebno vzdrževati dobre medčloveške odnose. Je splošni kriterij vseh japonskih poslovnih odločitev, medtem ko je na zahodu vključevanje čustev v proces odločanja znak slabosti in šibkosti.

TSUKIAI – nanaša se na številne družbene razprave. Gre za koncept, kako Japonci ustvarjajo nove odnose in krepijo stare. Družbene razprave potekajo dalj časa in krepijo odnose.

Koncept HONNE in TATEMAE. Gre za dve obliki japonskega jezika, ki pomagata vzdrževati harmonijo in se izogibati konfliktom. Med sporazumevanjem pove *honne*, kaj nekdo resnično čuti. *Tatemaie* je fasada ali maska, da bi tako ohranili harmonijo. (Lippner v Podkrajšek 2006, 28) Ta koncept dvojnosti nas privede k še eni japonski posebnosti, o kateri več v naslednjem poglavju.

## 2.7 Dvoličnost japonske družbe

Proučevanje japonske družbe zahteva upoštevanje posebnosti komuniciranja, ki so predvsem v posrednosti in dvojnosti sporočanja ter pri sprejemniku vedno zahtevajo t.i. »branje med vrsticami«. Čeprav je posrednost, nedoločenost in dvoličnost sestavni del vedenja posameznikov ali skupin v vsaki družbi, je to v japonski družbi še posebej poudarjeno in spodbujano. Dvojnost obnašanja je legitimna na številnih področjih in tako oblikuje nekakšen »svet pod površjem«.

Japonski jezik ima vrsto besednih parov, od katerih eden označuje to, kar se vidi (official appearance), drugi pa resnično stvarnost, ki se skriva za tem (hidden reality). Pogosto se takšna delitev pokriva z delitvijo na normativno in pravilno na eni strani ter na stvarno, ki je lahko celo nelegalno, je pa sprejeto kot skoraj legitimno, zlasti med člani. Trije takšni pari so še posebej pomembni.

Prvega smo že spoznali v prejšnjem poglavju, to sta *tatamae* in *honne*. *Tatamae* se nanaša na uradno sprejeto pravilo, *honne* pa na občutke in želje, ki jih ni mogoče javno izraziti zaradi moči *tatamae*. Včasih se lahko obe normi tudi prekrivata. (Ferfila 1999, 761) Z vidika zahodnega opazovalca bi lahko *tatamae* vzeli kot hinavsko prikrivanje in laž, vendar pa Japonci vidijo to predvsem kot pomemben način za vzdrževanje družbene harmonije *wa*. (Alston in Takei 2005, 19)

Drugi par se nanaša na dvojnost zakonitega in polzakonitega ali celo nezakonitega – obraz (*omote*) in ozadje (*ura*). V poslovnem svetu se npr. ura denar obrača z ura transakcijami in oplaja z ura dejavnostmi. Zaradi težkega vstopa v nekatere šole nekateri starši lahko zagotovijo vpis svojim otrokom s plačilom ura šolnine, ki jim zagotovi vstop pri zadnjih, ura vratih. (Sugimoto 2002, 28)

Tretji par je sestavljen iz *soto* – zunaj ali zunanji – in *uchi* – znotraj ali notranji. Kadar se govori o članstvu v skupini, se dihotomija uporablja za insiderje in outsiderje. Kadar govorijo z outsiderji, zaposleni pogosto govorijo o svojem podjetju kot *uchi* in tako potegnejo ločnico med »njimi« in »nami«. Takšne dvoličnosti obstajajo tudi v drugih kulturah in jezikih, vendar se v japonski družbi in javnem diskurzu pojavljajo ves čas z namenom, da branijo, legitimizirajo moralno nesprejemljive pojave kot realnost, ki pač obstaja. S skritim odobravanjem večine se meni, da je treba *honne* občutke in želje notranjih

(*uchi*) članov tudi, če niso prav visoko moralne, dobrohotno spregledati, enako velja tudi za njihove polzakonite dejavnosti ura (npr. postrani prislužen denar). (Ferfila 1999, 762) Ta dvojnost predstavlja osnovo za različna koruptivna dejanja v mnogih okoljih ter tudi razloge za težavnost in majhno pripravljenost za njihovo razkritje ali kaznovanje. Podjetja lahko na relativno enostaven in legalen način plačujejo ogromne vsote za ura dejavnosti, če le plačajo tudi predpisan davek. Da bi dosegli svoje ura namene pri poslovanju, podjetja namenjajo velike količine denarja za zabavo poslovnih partnerjev ali uradnikov, katerih skupna vsota lahko celo presega vladni proračun, namenjen za osnovno šolstvo v celotni državi. (Sugimoto 2002, 30)

## 3 Delo na Japonskem

### 3.1 Struktura podjetništva

Običajna *soto* slika, torej zunanja slika japonske družbe, je zaznamovana s predstavo, da je Japonska dežela megakorporacij, saj so raziskave vedno vključevale le velika podjetja in tako popačile predstave v strokovni literaturi. V *uchi* realnosti pa velike korporacije, čeprav zelo močne in vplivne, predstavljajo zelo majhen delež v poslovnem svetu, tako v obsegu podjetij kot tudi delovne sile, ki jo zaposlujejo. Ogromno večino japonskega podjetništva predstavljajo majhna in srednja podjetja, ki zaposlujejo tudi večji del delovne sile. Majhna in srednja podjetja, ki jih bom skupaj imenoval samo majhna podjetja, so glavna opora in podpora japonske ekonomije ter si zaslužijo tudi temu primerno obravnavo.

V japonskem poslovnem svetu se imenujejo *chusho kigyo* in so v Zakonu o malih podjetjih definirana kot podjetja, ki ne zaposlujejo več kot tristo zaposlenih oziroma njihov kapital ne predstavlja več kot sto milijonov jenov. (Sugimoto 1997, 79)

Tabela 3.1: Porazdelitev števila podjetij in zaposlenih glede na velikost podjetja v privatnem sektorju, gibanje v zadnjih desetletjih.

Velikost podjetja (število zaposlenih)	Število podjetij (v %)					Število zaposlenih (v %)				
	1991	1996	1999	2001	2006	1991	1996	1999	2001	2006
1–4	64	62,7	63	62	60,9	17	15,4	15,2	15,1	13,8
5–9	19	18,9	18,7	19,2	19,2	14	14	14	13,9	13,2
10–29	13	13,7	13,6	13,9	14,6	24	24,7	25	24,9	24,7
30–99	2	3,9	3,9	4	4,2	21	21,4	21,8	21,7	22,1
100–299	2	0,7	0,7	0,7	0,8	12	12,6	12,7	12,8	13,4
300 >	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	12	12	11,4	11,6	12,9

Vir: Sugimoto (1997, 80); Sugimoto (2002, 86); 8. Statistics Bureau of Japan (1999); Statistics Bureau of Japan (2006).

Kot kaže Tabela 3.1, skoraj 90 % zaposlenih dela v podjetjih z manj kot 300 delavci in da dobra polovica delavcev v privatnem sektorju dela v podjetjih z manj kot 30 zaposlenimi, tri četrtine pa v podjetjih z manj kot 100 zaposlenimi,

ki predstavljajo 99 % vseh podjetij. Velika podjetja, ki predstavljajo zelo majhen delež v številu podjetij, pa zaposlujejo eno osmino delovne sile. Iz tabele lahko opazimo tudi rahel trend zmanjševanja deleža najmanjših podjetij ter njihovih zaposlenih, povečuje pa se delež podjetij s 30 do 100 zaposlenimi.

Celo v celotnem industrijskem sektorju je tri četrtine zaposlenih v majhnih in srednjih podjetjih, še večji pa je delež v posameznih industrijskih panogah, npr. v tekstilni, pohištveni in keramični industriji. Tudi večina delov za izvozno usmerjeno avtomobilsko in elektronsko industrijo je proizvedeno v takšnih podjetjih, v gradbeništvu pa je v majhnih podjetjih zaposlenih kar 95 % delavcev. (Sugimoto 1997, 80)

Ob tem lahko ponovimo, da so priljubljene t. i. »Japonske teorije menedžmenta«, ki temeljijo na *omote* opazovanjih teh velikih podjetij, torej manjšinskega dela podjetij in zaposlenih, izpustile pogled na ura dinamiko velike večine japonskega podjetništva. (Sugimoto 1997, 80)

### **3.1.1 KEIRETSU – Japonski velikani**

Na najvišji ravni je na Japonskem šest glavnih industrijskih konglomeratov: Fuyo, Sanwa, Daiichi Kangyo, Sumitomo, Mitsui in Mitsubishi. Vsak od teh ima v centru osrednjo banko ter vključuje raznolike družbe, katerih dejavnosti variirajo od proizvodnje do trgovine. Npr. skupina Sumitomo je sestavljena iz 21 družb, ki se ukvarjajo z bančništvom, kemično industrijo, kovinsko industrijo, gradbeništvom, nepremičninami, zavarovalništvom, gozdarstvom itd. Večino imen vključenih podjetij se začneja z besedo Sumitomo. (Sugimoto 1997, 82)

Zaradi gospodarske recesije v 90. letih se je načela tudi trdna tradicionalna centralistična zgradba keiretsu skupin. Banke, ki so jih globoko prizadela slaba in nevrtačljiva posojila, so se morale v izogib propadu združiti. Tako sta se leta 2000 združili centralni banki korporacij Fuyo in Daiichi Kangyo, ki se sedaj imenuje Mizuho Bank. V letu 2001 sta temu sledili korporaciji Sumitomo in Mitsui, ki imata sedaj centralno banko z imenom Sumitomo Mitsui Bank, zadnja pa je sledila korporacija Sanwa, ki je svojo Sanwa Bank najprej leta 2002 spremenila v UFJ Bank, nato pa se je leta 2006 združila z banko Tokyo-Mitsubishi v Tokyo-Mitsubishi UFJ Bank. Tako trenutno v bistvu obstajajo samo

tri velike združene korporacijske banke, ki jih obvladuje šest keiretsu skupin. (Wikipedija 2008b)

Poleg teh poslovnih velikanov lahko naštejemo še okoli osemnajst velikih družb, ki so osredotočene samo na določene industrije, npr. Toyota, Toshiba, Daiei ... Vsako ima ob sebi še vrsto podrejenih podjetij, ki so hierarhično razporejene v povezavo oz. poslovno okolje, imenovano keiretsu. (Sugimoto 1997, 82) Podjetja znotraj keiretsu si med seboj poslovno pomagajo, sklepajo dolgoročne pogodbe, imajo navzkrižno lastništvo, včasih si tudi urejajo sumljive medsebojne dobičkonosne posle. Običajno gre za hierarhične pogodbene posle, v katerih največje podjetje prevzame posel, potem pa ga razdeli naprej navzdol na manjše izvajalce (subcontracting). Ti ga potem lahko dajo še naprej navzdol. Čim nižji je proizvajalec, tem manjši je. Vendar pa niso vsa manjša in srednja podjetja vključena v povezave keiretsu. Nekatera so mnogo bolj samostojna in podjetniško inovativno usmerjena, nekatera pa so zelo odvisna in kontrolirana s strani nadrejenih podjetij, ki lahko zlorabijo svoj nadrejeni položaj in jih izkoriščajo, kar se najbolj pozna na zaposlenih v teh podjetjih, ki nimajo dosti možnosti za ugodnejše pogoje dela. Glede na velikost in stopnjo odvisnosti teh podjetij se bistveno razlikujejo delovne razmere, preko njih pa tudi delovni stil in vrednote zaposlenih, zato je potrebno biti previden pri uvrščanju delavcev majhnih podjetij v stroge kategorije. (Sugimoto 1997, 86)

V shematski obliki bi lahko razlike med velikimi in majhnimi podjetji opredelili takole:

Tabela 3.2: Primerjalne značilnosti velikih korporacij in manjših podjetij.

<b>Značilnosti</b>	<b>Velikost podjetja</b>	
	<b>veliko</b>	<b>majhno</b>
mobilnost med podjetji	majhna	velika
ločitev lastništva podjetij od menedžmenta	ostra	majhna
delež sindikalno organiziranih delavcev	velik	majhen
delovni čas	kratek	dolg
raven izobrazbe zaposlenih	visoka	nizka
raven dohodkov	visoka	nizka
vklučenost zaposlenih v lokalno okolje	nizka	visoka
način sprejemanja odločitev	birokratski	podjetniški

Vir: Sugimoto (2002, 87).

Japonske ekonomiste, ki govorijo o značilnostih majhnih podjetij, lahko razdelimo na dve večji skupini. Prvi govorijo o tem, da velike korporacije akumulirajo svoj kapital tako, da izkoriščajo in nadzirajo manjša podjetja, ki so tako prisiljena delati v slabših razmerah in slabše plačevati svoje delavce. Drugi pa po drugi strani poudarjajo vitalnost, dinamičnost in inovativnost manjših podjetij, njihovo fleksibilnost na potrebe strank oziroma trga, učinkovitost v razvijanju novih tehnologij, znanj in kot posledica vsega tega njihov velik prispevek in pomen v japonskem gospodarskem čudežu. Obe značilnosti lahko najdemo pri večini majhnih japonskih podjetij. Njuno intenzivnost pa določa stopnja odvisnosti in povezanosti z večjimi podjetji.

Sugimoto (Sugimoto 2002, 89) razlikuje štiri tipe podjetij glede na dve spremenljivki: velikost in stopnjo keiretsu vpliva in vmešavanja s strani velikih podjetij.

Tabela 3.3: Tipi majhnih in srednjih podjetij.

<b>Velikost podjetja</b>	<b>keiretsu vpliv – vmešavanje</b>	
	<b>velik</b>	<b>majhen</b>
<b>srednje veliko</b>	odvisna podjetja	rizična in inovativna podjetja, high-tech podjetja
<b>majhno in zelo majhno</b>	najnižji podizvajalci, franšizne trgovine	neodvisni podjetniki, lokalne trgovine na drobno, profesionalne pisarne

Vir: Sugimoto (2002, 89).

Odvisna podjetja (srednje velika, močan vpliv keiretsu) so pod neposrednim nadzorstvom velikih korporacij, od katerih dobivajo finančno, strokovno in drugo pomoč. Te pa pogosto postavljajo svoje zaposlene za njihove direktorje in menedžerje, zlasti tiste, ki so pred upokojitvijo.

Najnižji podizvajalci (majhna podjetja, velik vpliv keiretsu) so običajno mini proizvodne delavnice, ki imajo manj kot deset zaposlenih. Večinoma so prepuščeni na milost in nemilost velikim korporacijam oziroma podjetjem, ki jim dajejo posel. Pogosto gre za samozaposlene, ki jim pomagajo družinski člani, pa še kakšen redno ali pogodbeno zaposleni. Njihov delovnik je dolg, saj se ne morejo zoperstaviti zahtevam večjih podjetij in so najbolj zapostavljena japonska podjetja.



Povsem na dnu lestvice pa so dnevni gradbeni delavci v velikih mestih, ki jih dnevno najemajo nekakšni rekrutorji, ki imajo povezave s kriminalnim podzemljem. Ti delavci delajo v zahtevnih pogojih in neizogibno tekmujejo s konkurenco imigrantov iz revnih azijskih držav.

Za tretji tip podjetij (srednje velika, majhen vpliv keiretsu) je značilno, da so pogosto zasedla tržne niše, ki so jih pustile velike korporacije. Gre za inovativna podjetja, ki razvijajo nove proizvode, tehnologije in marketing, ki temeljijo na znanju (know-how). Imajo razvito zelo prilagodljivo odzivanje na potrebe trga ali strank. Njihov položaj pogosto ni družbeno tako visok kot pri velikih korporacijah, vendar pa so njihovi zaposleni samozavestni, visoko motivirani in v svojem delu vidijo osebno zadovoljstvo. Včasih se takšna podjetja razvijejo v velike korporacije, npr. Panasonic, Honda, Sony in Nintendo so takšni primeri.

Četrty tip so majhna in samostojna podjetja, pogosto s storitvenega področja – frizerji, lastniki kemičnih čistilnic, restavracij, trgovinic, pa tudi odvetniki, davčni svetovalci, splošni zdravniki ipd. Tisti prvi del podjetnikov, ki niso univerzitetno izobraženi, imajo večinoma opravljene menedžerske ali druge strokovne tečaje po srednji šoli. Nadaljnja razlika med zaposlenimi v velikih podjetjih in lastniki majhnih podjetij je medgeneracijski prenos lastništva. Okoli dve tretjini samozaposlenih lastnikov je podedovalo posel od svojih staršev ali staršev svoje žene. Samozaposlitev je na Japonskem dokaj zaželena kariera. Običajno tisti, ki se odločijo zanjo, sprva delajo za večje podjetje in si tako pridobijo ustrezne sposobnosti, nato pa ustanovijo samostojen posel, pogosto skupaj z ostalimi družinskimi člani. V letih službovanja v podjetju so si poleg znanja pridobili še številna znanstva in poslovne stike, nato pa so z lastnimi prihranki in bančnim posojilom odprli lastno podjetje. Tudi zaposleni v teh podjetjih, predvsem lastniki, imajo pogosto daljši delovni čas, vendar tukaj ne zaradi zahtev večjih podjetij, ampak prostovoljno ali pa zaradi zmanjšanja stroškov.

### 3.2 TRG dela

Kot je bilo že večkrat rečeno, velikost podjetja najbolj značilno vpliva na pogoje dela, zato je tudi najosnovnejša delitev trga dela na Japonskem definirana glede na to osnovno značilnost.

Tabela 3.4: Pogoji dela v različno velikih podjetjih v letu 2001.

Velikost podjetja	Mesečna neto plača (1000 jen)	Prejeti bonusi (1000 jen)	Število delovnih ur na mesec	Delež (v %) podjetij z dvodnevnim vikendom vsak teden	Število dejansko uporabljenih dni dopusta	Delež (v %) podjetij z več kot 120 prostih dni letno	Delež (v %) podjetij, ki zagotavljajo zaposlenost do 65. leta
5000 >	379,8	131,3	156,9	79,3	10,6	50,6	3,7
1000–4999				62,2			5,0
500–999				8,7			6,2
300–499	315,7	93,1	153,3	7,7	7,7	23,2	13,8
100–299				40,2			6,2
50–99	276,0	66,9	153,5	31,2	7,3	14,7	29,7
30–49							
5–29	245,2	44,4	151,6				

Vir: Mouer (2005, 120).

V Tabeli 3.4 imamo še bolj natančno podane značilnosti različno velikih podjetij kot v Tabeli 3.2. Vidimo lahko, da so plače in bonusi v velikih podjetjih precej višji in da mesečno število ur ni bistveno različno (čeprav je treba poudariti, da gre tu za uradne podatke, kjer nadure pogosto niso vključene). Pomembna razlika je vidna tudi pri številu dela prostih dni v letu. Večji del velikih podjetij zagotavlja prost dvodnevni vikend, medtem ko to velja za manj kot tretjino manjših podjetij. V manjših podjetjih je nižje tudi število dejanskih dni dopusta, ki je že pri večjih podjetjih relativno nizko. V nasprotju s splošno predstavo je pri velikih podjetjih nižji tudi delež tistih, ki zagotavljajo zaposlitev do upokojitve, vendar pa je treba poudariti, da imajo ta podjetja mrežo podizvajalcev in družabnikov, kamor običajno prestavijo starejše delavce, nekatera podjetja pa tudi spodbujajo zgodnejšo upokojitev. Večja podjetja nudijo več dodatnih ugodnosti ter manjšo verjetnost poškodb pri delu. Razčlenjenost trga dela na velika in manjša podjetja se občuti tudi na treh drugih področjih. To so število takoj zaposlenih diplomantov v velikih podjetjih, delež zaposlenih v sindikatih in količina ugodnosti pri zdravstvenem in pokojninskem zavarovanju. (Mouer 2005, 121)

Prizadevanja za spremembe v delovni zakonodaji, o katerih bom govoril še kasneje, so prispevala k prestavitvi dela zaposlenih iz redne v druge oblike zaposlitve.

Prva taka skupina so delavci s skrajšanim delovnim časom (part-time) oz. honorarno zaposleni. Oznaka je morda nekoliko napačna, saj mnogo part-timerjev dela poln delovni čas. Razlika je predvsem v obliki delovne pogodbe ter v plači, saj so kljub povprečno komaj za slabo polovico manj delovnih ur prejeli tudi do 2,5-krat nižje plače. (Mouer 2005, 121)

Statistični podatki pogosto ločijo part-timerje od »*arubiato*« delavcev. Ti so v nasprotju s part-timerji, ki so tradicionalno gospodinje, ki hočejo imeti poleg službe čas tudi za gospodinjska opravila in običajno delajo s pogodbo, študenti, ki so redno vpisani na študij ter delajo za žepnino brez formalne pogodbe. Kljub precej nižji plači predstavlja honorarno delo mnogim gospodinjstvom, ki potrebujejo sekundaren dohodek, dobro možnost, ki ne zahteva tako velikih odgovornosti in dolžnosti kot redna zaposlitev.

Diplomanti, ki začnejo kot part-timerji ter v tem vztrajajo, se imenujejo »*furiitaa*« oziroma samostojni delavci, ki se nikoli redno ne zaposlijo. Število *furiitaa* delavcev stalno narašča, od 0,5 milijona delavcev v letu 1982, enega milijona leta 1992 do 1,93 milijona leta 2000. Tretjina *furiitaa* delavcev je socialnih odpadnikov, tretjina jih ni mogla dobiti redne zaposlitve, tretjina pa pravi, da sledi svojim sanjam. Podjetja v večini *furiitaa* delovnih izkušenj ne cenijo najbolj. (Mouer 2005, 123)

Obstaja tudi skupina t.i. »parazitskih samskih ljudi«, ki vzdržujejo dokaj visok življenjski standard kljub nizki plači zaradi finančne pomoči staršev. (Mouer 2005, 124)

Tako kot se pomen zaposlitvenih praks velikih podjetij razteza tudi na ostale, ima tudi povečano število *furiitaa* delavcev pomen za druge delavce, ki bi bili običajno kanalizirani v tradicionalne, redne oblike zaposlitve. Vedno manj moških želi žrtvovati družinsko življenje do take mere, kot so ga japonski delodajalci zahtevali v preteklosti ter se bolj dejavno vključiti v vzgojo otrok. Delodajalci pa se bodo temu ustrezno prilagodili. (Mouer 2005, 125)

Tabela 3.5: Število *furiitaa* delavcev avgusta 2000.

Starost	Moški	Ženske (neporočene)	Skupaj (v 10.000)
15–24	45	53	98
25–34	38	57	95
Skupaj	83	110	193

Vir: Mouer (2005, 124).

Čeprav zdaj še precej neizraziti, so se pojavili še trije novi trendi na trgu dela. Prvi je ta, da gredo posebno dobri delavci »na svoje« (t. i. *noren wake*), drugi je delo na daljavo, ki se hitro širi, tretji pa je vedno večje zanimanje za delo v neprofitnih organizacijah. (Mouer 2005, 125)

Delo na daljavo je leta 1996 opravljalo 810 tisoč delavcev, leta 2000 2,46 milijona, za leto 2005 pa so leta 2002 napovedali število okoli 4,5 milijona. Delo na daljavo je leta 2000 omogočalo kar 20 odstotkov podjetij z več kot tisoč zaposlenimi, medtem ko je to omogočalo le 6 odstotkov podjetij s 30–99 zaposlenimi. (Mouer 2005,126)

Število neprofitnih organizacij se je zaradi sprememb v davčni zakonodaji v dveh letih povzpelo z 20 tisoč na 90 tisoč organizacij v letu 2000, število ljudi, ki so bili vključeni v te organizacije, pa se je v istem obdobju povečalo z manj kot 2 na okoli 7 milijonov. Vse to kaže tudi na potrebo japonskih delavcev po bolj pomembnem in bolj družbeno pomenljivim delom, ki bi jim prinesel več osebnega zadovoljstva, ne samo materialno osnovo. Na te spremembe, ki se dogajajo v japonski družbi, še posebej med mladimi, bodo morali odgovoriti tudi delodajalci, če bodo želeli ohraniti mednarodno konkurenčnost, visoko motiviranost in kreativnost japonske delovne sile. (Mouer 2005, 127)

Poseben del trga delovne sile je od nekdanj veljal za diplomante. Podjetja so tekmovala za najboljše in jih potem spodbujala za trdo delo, ki so ga plačala veliko pod nivojem njihove produktivnosti. Kasneje naj bi jih potem, ko bi napredovali po lestvici službenega staža, plačevali preko njihove produktivnosti. Problem, s katerim se podjetja danes soočajo, je dokaj realen primanjkljaj diplomantov. Zaradi zmanjševanja generacij se ob nespremenjenem številu tistih, ki se odločijo za nadaljnji študij, zmanjšuje število tistih, ki se odločijo za zaposlitev. Obenem pa se v večjem številu odločajo tudi za neredno zaposlitev oz. podiplomski študij. Leta 1990 je na trg dela vstopilo še 81 % univerzitetnih

diplomirancev in 41,1 % srednješolskih ?, leta 2002 pa samo še 55,8 % in 18,6 %. Zato se podjetja dogovarjajo s študenti vedno bolj zgodaj in z njimi sklepajo neformalne obveze o zaposlitvi. Univerze in vlada so skušale podjetja prepričati, da ne bi študentov nadlegovali s tem pred oktobrom v njihovem zaključnem letu, ki se konča marca. Kljub temu nekatera podjetja niso spoštovala dogovora, zato so popustila tudi druga, kar je pripeljalo do tega, da se podjetja dogovarjajo o zaposlitvi študentov že v oktobru predzadnjega leta njihovega študija, večinoma pa se dogovori zaključijo v maju naslednjega leta. Posledica tega je, da se študentom ne da več resno delati, ko imajo enkrat sklenjen dogovor, čeprav imajo še cel letnik pred sabo, tisti pa, ki so predani študiju in se še niso pripravljani zavezati delodajalcem, lahko izpadejo. Zaradi tako agresivnega trga dela si 98,8 % študentov in 98,3 % študentk ni nikoli vzelo časa za nabiranje izkušenj in prakso, medtem ko je to storilo več kot polovico študentov v Evropi. Ista raziskava je pokazala tudi to, da je znanje, ki so ga pridobili med študijem, koristilo več kot polovici evropskim študentom pri njihovem delu, medtem ko je to veljalo samo za četrtno japonskih. Te ugotovitve vodijo japonske univerze k spoznanju pomembnosti kombiniranja močne teoretične usmeritve, ki je tradicionalna na japonskih univerzah, z bolj praktičnimi poudarki. (Mouer 2005, 128)

Tabela 3.6: Delež podjetij, ki so sklenili pogodbo o zaposlitvi z univerzitetnimi diplomanti pred zaključkom študija.

Velikost podjetij (število zaposlenih)	Delež podjetij
5000+	92,1
1000–4999	81,4
300–999	63,7
100–299	33,8
30–99	8,8

Vir: Mouer (2005, 129).

Spremembe v vrednotah med mladimi sovpadajo tudi s spremembami ideologije o stalni zaposlitvi. Vsak tretji študent zamenja podjetje v prvih desetih letih po diplomiranju. Nekateri to pripisujejo dolgemu delovnemu času v podjetju, ki so ga zapustili, drugi pravijo, da so se odločili zaradi boljše ponudbe, ki jim jo je dalo novo podjetje. V obeh primerih se kaže nepripravljenost mlade

generacije za sprejemanje tradicionalne prakse doseganja višjega položaja v podjetju z dolgoročno vztrajnostjo in potrpežljivostjo. (Sugimoto 1997, 102)

Tudi za ženske se trg delovne sile nekoliko spreminja. Delež žensk med zaposlenimi se je dvignil od 31,7 % leta 1965 do 40,0 % leta 2000 (Mouer 2005, 132) in 40,2 % leta 2008 (Statistics Bureau of Japan 2008). Povečuje se tudi delež part-timerjev med ženskami, ki je leta 1999 presegel delež žensk z redno zaposlitvijo. Dolžina trajanja zaposlitve pri istem podjetju se je za ženske povečala od 7,2 let v letu 1989 na 8,8 let v letu 2000, za moške pa od 12,4 na 13,3 let v enakem obdobju. Ženske še vedno zasedajo le majhen del med najvišjimi japonskimi menedžerskimi pozicijami, čeprav se ta delež stalno zvišuje. (Mouer 2005, 133)

Tipična zaposlitvena krivulja za ženske v obliki črke »M« se polagoma spreminja v obliko z enim samim vrhom. Še posebej to velja za ženske s končano univerzitetno izobrazbo. Krivulja žensk z dokončano samo srednjo šolo doseže prvi vrh pri starosti okoli 20, nato pade zaradi poroke, rojstva otrok in njihove vzgoje ter se ponovno povzpne na sekundarni vrh v sredini štiridesetih let. Krivulja žensk z univerzitetno izobrazbo pa doseže vrh nekaj let kasneje ter pada nekoliko počasneje kot pri prvi skupini, saj odlašajo poroko in rojstvo otrok zaradi želje po profesionalni karieri. Njihova krivulja nima sekundarnega vrha, saj kot zglada ženske v štiridesetih izgubljajo upanje za kakšno pomembnejšo kariero in iščejo druge možnosti za izražanje svoje ustvarjalnosti. (Mouer 2005, 133)

Ženske se kasneje odločajo za poroko, za prvega otroka in odločajo se za manj otrok. Delež žensk starih 30–34, ki še niso poročene, se je povečal od 7,2 % leta 1970 na 19,7 % leta 1995, za starost 35–39 pa od 5,8 % na 10 %. Za moške so številke še bolj dramatične, za starost 30–34 11,7 % na 37,3 %, za starost 35–39 pa 4,7 % na 22,6 %. Delež žensk, ki imajo prvega otroka pri starosti 30–34, se je podvojil od 16,8 % leta 1975 na 35,5 % leta 2000, za starost 35–39 pa potrojil od 3,3 % na 10,6 %. (Mouer 2005, 135)

Na Japonskem še vedno obstaja precej velika razlika med višino plače med moškimi in ženskami, ki so v letu 2000 v povprečju dobile le 65 % v primerjavi s plačami moških. Velik vpliv na to razliko ima seveda večji delež part-timerjev, ki

imajo nižje plače pri obeh spolih, kajti razlike med bolje plačanimi pozicijami so precej manjše.

Kljub opaznim zgoraj navedenim razlikam pa globalizacija, mednarodni standardi ter želja po vzdrževanju konkurenčnosti pritiskajo na podjetja, da razlike med spoloma zmanjšujejo, tako pa se tudi zmanjšuje prepričanje o potrebnosti tradicionalnega dvojnega trga delovne sile, ki še vedno obstaja na Japonskem. (Mouer 2005, 135)

Tujih delavcev je na Japonskem relativno malo, legalnih in ilegalnih priseljencev naj bi bilo okoli 700.000. Sprva so bile to večinoma ženske iz Filipinov in drugih jugovzhodnih azijskih držav kot plesalke in prostitutke, v 80. pa so tuji delavci začeli vedno več opravljati razna t. i. služabniška opravila, ki so jih označevali z besedami »nevarno«, »umazano«, »težavno«. V prvih letih je večina teh delavcev prišla iz Kitajske, Koreje, jugovzhodne Azije in Irana. Veliko jih je naprej prišlo kot študenti, ki so opravljali ilegalno delo, da so lahko pošiljali denar za podporo družinam. Japonska vlada je bila ujeta med strahom pred socialno nestabilnostjo (kot so jo imigranti povzročali v nekaterih evropskih državah) ter dejstvom, da ti delavci podpirajo japonsko gospodarstvo z delom, ki ga Japonci nočejo več opravljati. V času »mehurčkaste ekonomije« je vlada dopuščala obstoj tako legalnega kot ilegalnega trga dela, zato je število imigrantskih delavcev strmo naraščalo. Recesija in povečanje števila nezaposlenih delavcev v 90. letih pa sta ustavila ta trend, ki pa se bo verjetno ob rasti gospodarstva zopet povečal. (Mouer 2005, 136)

Trg dela na Japonskem počasi izgublja ostro delitev in segmentacijo še posebej na sprejemanju mednarodnih delavcev ter v odmikih stran od tradicionalnih razmišljanj o delu žensk, diplomantov z *arubiato* delovnimi izkušnjami ter moške vključenosti v družinsko življenje. Še vedno pa bo obstajala delitev glede na velikost podjetja ter meja med redno zaposlenimi in part-timerji oz. *furiitaa* delavci. (Mouer 2005, 140)

### **3.2.1 Delavci v velikih podjetjih**

Belo-ovratniški delavci velikih korporacij so, čeprav predstavljajo neznatno manjšino delovne sile, pritegnili ogromno pozornost delavskih študij zaradi velikanske moči, ki jo držijo v rokah v poslovnem svetu, tako doma kot v tujini.

Ta sektor delovne sile je oblikoval stereotipne predstave o japonskih delavcih, zato si bomo najprej pogledali te.

Za velike korporacije so značilni notranji trgi dela, vezani na stalno zaposlenost. Vsako leto običajno v aprilu, ko se začne novo šolsko leto, korporacije zberejo marčne diplomirance, ki so jih na novo zaposlile in jih slovesno vključijo v korporacijsko življenje. Potem pa jih vržejo v kolesje intenzivnega praktičnega usposabljanja, za katerega je značilno premeščanje z enega oddelka v drugega, s čimer jih napravijo bolj prilagodljive, pa tudi sposobne opravljati dela na različnih delovnih mestih. Npr. ekonomist novinec bo kako leto delal v računovodstvu, nato ga bodo premestili v prodajo, čez nekaj let pa v marketing. Plače so določene predvsem v odvisnosti od dolžine delovne dobe v enem podjetju. V primeru podjetniških dobičkov bodo tudi zaposleni dobili svoj del, kar jih še dodatno spodbuja k napornemu delu. Potem so tu še bonusi v obliki poceni stanovanj, kreditov, športnih objektov, počitniških kapacitet, potovanj ... Da pa zaposleni to dobi, mora pokazati ustrezno mero zvestobe in privrženosti korporaciji. Vrhovni menedžment korporacije sestavljajo praviloma dolgo zaposleni in uspešni insiderji, ki so uspeli preiti vse nivoje napredovanja. Delničarji imajo le malo vpliva na proces korporacijskega odločanja. Zato nekateri govorijo o japonskem kapitalizmu kot o korporativnem kapitalizmu, v nasprotju z zahodnim kapitalizmom kot delničarskim kapitalizmom, kjer korporacije delujejo predvsem zaradi ustvarjanja dobička za delničarje. V korporativnem kapitalizmu postane vsaka korporacija celota s svojo osebnostjo, katere potrebe in interesi presegajo in povozijo potrebe tistih, ki so povezani z njo. (Sugimoto 1997, 88)

Vsi zaposleni v japonskih korporacijah brez izjeme, pa naj gre za člana uprave, menedžerje ali zaposlene uslužbenke, morajo biti brezpogojno podrejeni potrebam podjetja. »Korporativni vojščaki«, kot jih imenujejo, morajo skoraj na vojaški način podrediti svoje interese korporacijskim. V zameno jim korporacija vsako leto poleti in pozimi izplača bonuse, ki so odvisni od uspešnosti poslovanja in ki lahko dosega celo večmesečne ali celo polletne plače. Nekateri celo organizirajo plačane ekskurzije in uredijo pogrebne slovesnosti svojim zaposlenim, kar bi predstavljalo precejšen strošek za svojce. (Sugimoto 1997, 89)



Da lahko vzdržujejo takšno poltotalitarno odvisnost zaposlenih, so razvili nekakšen nedoločno vrednostni besednjak ocenjevanja zaposlenih bolj v smislu njihove pripadnosti podjetju kot pa njihovih delovnih sposobnosti. Vse delavce, tako belo- kot modro-ovratniške, ocenjujejo enkrat ali dvakrat letno in glede na oceno določijo višino plače in možnosti napredovanja. Ker se pri ocenjevanju bistveno upošteva tudi njihove osebnostne, ne le delovne sposobnosti in značilnosti, pogosto v korporacijah prihaja do pretiranega »navdušenja« za delo oziroma do podjetja. Številni zaposleni pridejo precej pred začetkom delovnega časa, da počistijo delovne mize in pohoštvo, ter se potem omalovažujoče vedejo do tistih, ki pridejo ob predvidenem začetku dela. Prav tako počakajo, da šef pred njimi odide domov, oni pa se takrat šele dobro lotijo dela, čez dan pa le toliko, da kaj počnejo. Če dobijo plačane nadure, je zadovoljen tudi njihov interes *honno* po maksimiziranju lastnih dohodkov, prav tako privrženost *tatamae* korporaciji skoraj kot lastni družini. Šele v luči gospodarske krize v devetdesetih letih so korporacije namesto plače in napredovanja po načelu senioritete začele uvajati tudi plačevanje po delovnem učinku in headhunting – iskanje menedžerjev zunaj lastnega podjetja glede na profil, ki ga potrebujejo. (Sugimoto 1997, 90)

Japonske korporacije zelo poudarjajo ustrezno socializacijo zaposlenih, zlasti novozaposlenih. Na jutranjih sestankih ne pregledajo zgolj dnevnih nalog, temveč recitirajo tudi razna gesla in parole korporacije ter pojejo korporacijske pesmi. Uvajalni večtedenski seminarji za novozaposlene so pogosto usmerjeni v zanikanje njihovega osebnostnega ega in utapljanje v dušo korporacije. Temu so včasih namenjene težke fizične vaje skoraj do popolne izmučenosti, ali pa glasno prepevanje korporacijskih pesmi na polnih ulicah, ne da bi se bali. Namen takšnih urjenj je v prvi vrsti doseči popolno predanost in poslušnost korporaciji, ne glede na nerazumnost nalog, ki jih dobivajo.

Na bolj neformalni ravni se od nadrejenih pričakuje, da peljejo svoje podrejene po končanem delu ven na pijačo ali kam drugam, ne samo da bi poslušal njihove pritožbe in stiske, ampak tudi da jim pridiga o pomembnosti njihove predanosti podjetju. Menedžerji igrajo glavno vlogo pri tej vrsti socializacije, saj je njihovo napredovanje deloma odvisno tudi od uspehov na tem področju. (Sugimoto 1997, 92)

### **3.2.2 Modro-ovratniški delavci**

Interesi in življenjski slog »modroovratniških« delavcev se ne glede na to, ali delajo v velikih ali majhnih podjetjih, bistveno razlikuje od kulture pisarniških uslužbencev. Običajno imajo zaključeno srednjo ali tehniško šolo in delajo od 9.00 do 17.00 z zelo občasnimi nadurami. Njihov interes glede dela je ta, da začnejo delovni dan zgodaj, tako da lahko čim prej odidejo domov. Na svoje delo gledajo kot na vir preživljanja, ne pa kot na vir zadovoljstva in osebne rasti. Zavedajo se, da so na dnu družbene lestvice ter skušajo cinizem, nezadovoljstvo in odtujitev na delovnem mestu nadomestiti z različnimi dejavnostmi v prostem času. Višje cenijo družinsko življenje ter se bolj vključujejo v lokalno skupnost. Pogosto se angažirajo v športnih in družabnih dejavnostih, veliko so doma. Več študij je pokazalo, da kažejo modroovratniški delavci v primerjavi z beloovratniškimi veliko manj znakov stresa zaradi preobilice dela, kar jim omogoča uživanje v domačem življenju. (Wikipedija 2008a)

### **3.3 Delovni čas**

Verjetno najbolj opažena značilnost in razlika japonske od zahodnih ekonomij je precej daljši delovni čas. To so opažali tako kritiki Japonske, ki so mislili, da Japonci delajo preveč, kot tudi njeni zagovorniki, ki so v dolgem delovniku videli zavidanja vredno večjo stopnjo pripadnosti zaposlenih svojemu delodajalcu. Veliko tistih, ki so daljši delovnik povezovali z večjo motivacijo, je videlo japonski pristop kot tistega, ki bo popeljal menedžment človeških virov na Japonskem in v drugih naprednejših družbah v enaindvajseto stoletje. (Mouer 2005, 69)

#### **3.3.1 Delovni teden in redni delovni čas**

Standardni delovni čas je, kot bom podrobneje opisal kasneje, na Japonskem podoben kot v drugih razvitejših državah. Razlike pa se začnejo pojavljati v dolžini delovnega tedna in številu nadur.

Kot vidimo iz Tabele 3.7, je japonski delovni teden precej podaljšan in da je precej dela opravljenega tudi v sobotah in nedeljah. V začetku 70. je vlada začela odgovarjati na tuje kritike glede dolžine delovnega časa na Japonskem. Eden prvih ukrepov je bil dvodnevni prost konec tedna, kar so najprej začela uveljavljati večja podjetja. S tem jim je uspelo pritegniti tudi boljše diplomante, medtem ko so morali manj sposobni diplomanti in drugi, ki niso bili zaposleni v velikih podjetjih, trpeti daljši delovni teden v manjših podjetjih. Razlog za vzdrževanje dolgega delovnega tedna je seveda produktivnost, ki bi bila ob skrajšanju nekonkurenčna. Tako je veliko tistih podjetij, ki so uvedla daljši prost konec tedna, ta čas razporedila med tednom, kar je posledično pomenilo več nadur. Povečanje uporabnega prostega časa ob vikendih je prineslo tudi njegovo večjo cenjenost. Do leta 1990 je večina podjetij uvedla neko obliko dvodnevnega vikenda. (Mouer 2005, 76) Delovni teden pa ostaja dolg v neodvisnih podjetjih, ki računajo na delovno podporo družinskih članov, in v malih podjetjih z manj kot deset zaposlenimi. (Sugimoto 1997, 86)

Tabela 3.7: Uvajanje petdnevnega delovnega tedna glede na velikost podjetja v letu 1994.

Velikost podjetja	Podjetja z dvodnevnim vikendom vsak teden		Podjetja z dvodnevnim vikendom tri tedne v mesecu		Podjetja z dvodnevnim vikendom enkrat na dva tedna ali dvakrat na mesec		Podjetja z dvodnevnim vikendom enkrat na mesec		Podjetja z drugačno ureditvijo prostih dni med tednom	
	% podjetij	% zap.	% podjetij	% zap.	% podjetij	% zap.	% podjetij	% zap.	% podjetij	% zap.
1000 +	70,1	80,8	17,3	12,0	9,4	15,8	1,4	0,7	1,1	0,5
300–999	44,9	48,5	28,2	28,5	19,5	40,7	4,0	3,3	4,4	2,4
100–299	30,9	33,3	20,3	20,3	34,6	41,2	7,2	6,9	6,7	5,3
30–99	18,7	19,8	15,8	17,5	35,6	34,7	16,0	14,3	13,6	12,3
Povprečje	24,3	53,9	17,6	17,6	33,7	18,9	13,0	5,0	11,1	4,0

Vir: Mouer (2005, 77)

Podobna tabela iz drugega vira, ki pa verjetno vključuje tudi tiste, ki enkrat mesečno delajo tudi čez vikend.

Tabela 3.8: Zaposleni, ki delajo pet dni na teden, glede na velikost podjetja (leta 1990).

Velikost podjetja	Delež v %
>1000	84
300–999	73
50–299	56
10–49	38
10	24

Vir: Sugimoto (1997, 83).

Sklicevanje na japonsko delovno etiko vedno spremljajo podatki, ki prikazujejo, da japonski delavci delajo več kot drugi ljudje. Vseeno pa tudi najenostavnejše primerjave podatkov dajo v najboljšem primeru samo nejasne rezultate. Tabela 3.8 prikazuje povprečno število ur na teden v petih državah. Japonska je res zabeležila najvišje število ur v kar nekaj letih. Vidi se trend poenotenja med Japonsko, ZDA in Veliko Britanijo, ter trend zmanjševanja števila ur skozi čas.

Tabela 3.9: Mednarodna primerjava ur dela na teden za delavce v proizvodnji za leta 1956–1999.

Leto	Japonska	ZDA	Vel. Britanija	Francija	Nemčija
1956	47,5	40,4	48,2	45,6	47,8
1960	48,1	39,7	47,4	45,7	45,6
1965	44,3	41,2	46,1	45,6	44,1
1970	43,3	39,8	44,9	44,8	43,8
1975	38,8	39,5	42,7	41,7	40,4
1980	41,2	39,7	41,9	40,7	41,6
1985	46,2	40,5	43,7	38,6	40,7
1990	45,7	40,8	44,3	38,7	39,5
1995	43,5	41,6	42,2	38,7	38,3
1999	42,7	41,7	41,4	38,4	37,7
2000	43,0	41,3	41,3	36,9	38,3
2001	42,4	40,3	41,3	36,2	38,2
2002	42,3	40,5	41,0	35,7	38,0
2003	42,1	40,4	40,9	35,7	38,0
2004	42,2	40,8	41,0	35,7	38,0
2005	41,9	40,7	40,6	35,7	37,9
2006	41,8	41,1	40,7	35,6	38,3
2007	41,2	41,2	40,9	35,6	38,4

Vir: Mouer (2005, 71); Podatki za leta 2000–2007 s Statističnega urada Mednarodne organizacije dela. ILO Bureau of Statistics (2008).

Vendar pa moramo biti pri takšnem mednarodnem primerjanju previdni, saj države zbirajo podatke na različne načine, Japonska npr. upošteva podatke prvega tedna v vsakem mesecu, večina držav pa samo v nekaterih mesecih ali četrletjih, tako da so pod večjim vplivom sezonskih gibanj preko leta. Nekatere upoštevajo tudi plačani dopust, nekatere pa samo dejansko oddelane ure. Nobena uradna statistika pa ne upošteva nadur, usposabljanja in drugih oblik dela izven uradnega delovnega mesta. Kljub temu pa lahko iz teh podatkov ugotovimo, da obstajajo pomembnejše razlike med državami in da so do nedavnega delavci na Japonskem delali dlje kot v drugih razvitih ekonomijah.

Tabela 3.10: Letno število delovnih ur v petih državah med leti 1988 in 1999.

Država	1988	1991	1992	1997	1999
Japonska	2.152	2.139	2.017	1.942	1.941
ZDA	1.898	1.847	1.957	2.005	1.991
V. Britanija	1.938	1.835	1.911	1.934	1.942
Francija	1.657	1.619	1.682	1.677	
Nemčija	1.613	1.499	1.567	1.517	

Vir: Mouer (2005, 72).

Tabela 3.11: Število ur dela po raziskavi NHK o uporabi časa Japoncev v letih 1990 in 2000.

Starost	Ure dela za moške				E Tedensko št. ur za ženske	F Razmerje moškega in ženskega dela v % (E/D)	G Letno št. ur za moške (52XD)	H Letno št. ur za ženske (52XE)
	A Med tednom	B Sobota	C Nedelja	D Skupaj (5xA+B+C)				
1990								
20–29	7:30	5:37	2:30	45,6	30,3	66,4	2.371,2	1.575,6
30–39	9:03	6:17	2:36	54,1	20,9	38,6	2.813,2	1.086,8
40–49	8:42	6:07	2:40	52,3	29,5	56,4	2.719,6	1.534,0
50–59	8:08	6:05	3:11	49,9	26,6	53,3	2.594,8	1.383,2
60–69	5:10	4:28	2:40	33,0	17,9	54,2	1.716,0	930,8
70+	2:25	2:24	1:57	16,4	7,6	46,3	852,8	395,2
2000								
20–29	7:42	5:26	3:20	47,3	33,3	70,4	2.459,6	1.731,6
30–39	9:40	5:10	2:22	55,9	22,6	40,4	2.906,8	1.175,2
40–49	9:01	5:45	2:30	55,3	25,4	47,7	2.771,6	1.320,8
50–59	8:45	4:59	2:37	51,4	26,4	51,4	2.672,8	1.372,8
60–69	4:37	3:35	2:05	28,8	12,8	44,4	1.497,6	665,6
70+	1:26	1:52	1:20	10,4	6,6	63,5	840,8	345,2

Starost	I Tedensko št. ur hišnih opravil za moške	J Tedensko št. ur hišnih opravil za ženske	K Letno št. ur hišnih opravil za moške (53xI)	L Letno št. ur hišnih opravil za ženske (52xJ)	M Skupno letno št. ur vsega dela za moške (G+K)	N Skupno letno št. ur vsega dela za ženske (H+L)	O Razmerje letnega št. ur dela žensk v primerjavi z moškim (N/M)
							(N/M)
1990							
20–29	3,6	22,6	187,2	1.175,2	2.558	2.751	1,08
30–39	4,6	43,6	239,2	2.267,2	3.052	3.354	1,10
40–49	3,9	35,6	202,8	1.851,2	2.922	3.385	1,15
50–59	4,1	34,0	213,2	1.768,0	2.808	3.151	1,12
60–69	7,2	34,0	374,4	1.768,0	2.090	2.699	1,29
70+	8,5	27,0	442,0	1.419,6	1.295	1.815	1,40
2000							
20–29	3,8	17,2	197,6	894,4	2.657	2.262	0,99
30–39	4,6	40,5	239,2	2.106,0	3.146	3.281	1,04
40–49	5,4	36,5	280,8	1.898,0	3.052	3.219	1,05
50–59	3,7	31,8	192,4	1.653,6	2.865	3.026	1,06
60–69	4,6	34,3	239,2	1.783,6	1.737	2.449	1,41
70+	7,8	24,8	405,6	1.289,6	946	1.633	1,73

Vir: Mouer (2005, 74).

Podatki iz neke druge raziskave kažejo, da so delavci v podjetjih z več kot 30 zaposlenimi na Japonskem leta 1987 delali 2.111 ur, kar je okoli 200 ur več kot zabeleženo pri ameriških in britanskih delavcih ter okoli 500 ur več kot pri francoskih in nemških delavcih. Tako bi lahko tudi rekli, da so japonski delavci delali 14–15 mesecev na leto, medtem ko so Nemci in Francozi ostajali pri 12 mesecih. (Mouer 2005, 73) To bi lahko bil en izmed pomembnejših dejavnikov za tako hitro gospodarsko rast v preteklosti.

Vendar pa podatki, ki jih zajemajo uradne statistike, ne dajejo čisto realne slike o številu delovnih ur. Raziskava Japonske nacionalne radiotelevizijske postaje (NHK) o tem, kako Japonci porabijo svoj čas, kaže veliko večje število ur dela, kot jih beležijo uradne statistike (glej Tabelo 3.11). Najprej je potrebno opozoriti, da je v tabeli upoštevano povprečje vseh anketiranih v starostnih skupinah, tudi tistih, ki niso zaposleni, tako da bi bile dejanske številke zaposlenih še nekoliko višje. Kljub temu pa lahko iz Tabele 3.11, če jo primerjamo s Tabelo 3.9, ugotovimo, da obstaja precejšnje število nezabeleženih ur, ki jih uradne statistike ne zajamejo. Zaposleni v starostnih skupinah med 30 in 60 let po podatkih ankete delajo okoli 10 ur tedensko več kot kažejo uradne statistike iz Tabele 3.9. Naprej lahko ugotovimo, da se ženske manj udeležujejo v delo zunaj doma, kar odraža večji delež part-timerk. Kot je videti iz stolpcev I-L, ženske opravijo veliko število ur za domača opravila. Če to dodamo delu zunaj doma, naraste delež, ki ga ženske prispevajo k domači ekonomiji, precej visoko. Tretja ugotovitev, ki izhaja iz te raziskave, je to, da so Japonci, kljub deklarirani upokojitvi v začetku 60., povprečno še vedno delali 33 ur in potem 16,4 ur po starosti 70 let.

Tabela 3.12: Delež zaposlenih v odstotkih glede na dolžino delovnega časa v urah na teden.

Leto	1 do 30 ur			1 do 34 ur			35 ur ali več		
	Skupaj	Moški	Ženske	Skupaj	Moški	Ženske	Skupaj	35 do 48 ur	49 ur ali več
1997	16	4	11	8	3	4	77	49	27
2000	16	4	12	6	2	4	77	48	29
2005	18	5	13	8	3	4	74	45	29
2008	19	5	13	8	3	4	73	47	26

Vir: Statistics Bureau of Japan (2008).

Kljub visokim številkam lahko vseeno zaključimo, da se glede na Tabele 3.9, 3.10 in 3.12 število delovnih ur postopno zmanjšuje in da se je razlika med Japonsko in ostalimi razvitimi gospodarstvi še posebej zmanjšala v 90. letih.

### 3.3.2 Nadure

Nadure so poleg dolžine delovnega tedna nekaj, kar ne določa samo časa ko delavec dela, ampak tudi njegove možnosti za odločanje o tem, kako izkoristiti čas izven običajnega delovnega časa. Veliko raziskovalcev je navajalo visoko pripravljenost, ki jo zaposleni kažejo v »*hyotei*«, oceni zaposlenega, na podlagi katere se menedžment odloča o napredovanju in drugih odločitvah, ki imajo neposreden vpliv na višino zaslužka in potencial zaposlenega znotraj podjetja.

Tabela 3.13: Mesečno število ur rednega delovnega časa, nadur in delež nadur v skupnem številu ur dela na Japonskem.

Leto	Ure rednega dela	Nadure	Skupno število ur dela	Delež nadur
1960	180,8	21,9	202,7	10,8
1965	176,3	16,5	192,9	8,6
1970	169,9	16,7	186,6	8,9
1975	161,4	10,6	172,0	6,2
1980	163,0	12,7	175,7	7,2
1985	161,0	14,6	175,6	8,3
1990	159,0	13,0	172,0	7,6
1995	149,6	9,6	159,2	6,0
2000	144,6	9,8	154,4	6,3
2001	143,6	9,4	153,0	6,1

Vir: Mouer (2005,78).

Relativno visok delež nadur predstavlja za delodajalce možnost prilagajanja stroškov dela, ki so ga izgubili z uvedbo sistema fiksnih plač v času močnega sindikalnega gibanja kmalu po vojni. Pri prejšnjem sistemu, po katerem so proizvodni delavci dobili plačo glede na dejansko opravljeno delo, delavci niso imeli zagotovljenega stalnega zaslužka. Pri novem sistemu pa imajo delavci krajši standardni delovni čas, katerega plača je fiksna, in stalno visoko število nadur, ki so sicer plačane nekoliko več, vendar pa jih lahko podjetje ukine v primeru potrebe zmanjšanja stroškov dela. (Mouer 2005, 77)

Čeprav so delovni pogoji v velikih podjetjih običajno veliko boljši in je skupno število ur običajno manjše, pa delež nadur v primerjavi s skupnim številom ur dela narašča z velikostjo podjetja, kot je videti tudi v Tabeli 3.14.



Tabela 3.14: Skupno število ur dela in delež nadur za leta 1960–2000.

Velikost podjetja	1960	% nadur	1970	% nadur	1980	% nadur	1990	% nadur	2000	% nadur
500+	1.987	12,5	2.225	11,5	2.093	10,0	2.066	11,9	1.898	9,1
100–499	2.027	10,0	2.236	8,9	2.090	7,7	2.054	9,3	1.852	7,7
30–99	2.070	9,9	2.254	7,4	2.124	6,5	2.042	7,5	1.580	6,7
5–29	/	/	2.351	/	2.214	/	2.081	5,5	1.844	4,8
1–4	/	/	2.570	/	2.312	/	/	/	/	/

Vir: Mouer (2005, 80).

Japonski sistem bonusov, ki jih podjetja običajno izplačajo dvakrat letno, ima za zaposlene lahko zelo velik pomen. Kot sem že omenil zgoraj, lahko dosega tudi višino polletne plače. Veliko zaposlenih na Japonskem ima posojila in druge finančne obveznosti, vezane na izplačilo bonusov. Nadure imajo dvojni vpliv na bonusni sistem. Bonusi so najprej odvisni od splošne uspešnosti podjetja (ki jo izboljšajo z večjim številom nadur) ter od ocene *hyotei*, v kateri je zajeta pripravljenost zaposlenega za nadure, seveda pa tudi od položaja zaposlenega v podjetju (ki je posledica napredovanja glede na *hyotei* oceno). Tudi iz teh razlogov zaposleni zelo težko zavrnejo delo nadur.

Mnogo zaposlenih na Japonskem čuti dolžnost za opravljanje neplačanih nadur, t. i. »service overtime« (*sabisu zangyo*). To delo ni zajeto v statistikah Ministrstva za delo, kar bi lahko razložilo razliko med številom ur v Tabelah 3.11 in 3.10. Nek interni dokument Nacionalne federacije sindikatov prehranske industrije ocenjuje, da naj bi člani opravljali velike količine neplačanih nadur – v letu 1993 povprečno 500 ur letno poleg 2400 ur rednega dela, kot so ga navajala podjetja. (Mouer 2005, 78)

Velike količine nadur nam ne govorijo samo o pripadnosti zaposlenih svojim podjetjem, ampak tudi o boju navadnih delavcev, da v finančnem smislu držijo glavo nad vodo.

Med nadure bi lahko šteli tudi ure, ki jih zaposleni porabijo za zabavanje s svojimi sodelavci, saj velikokrat nimajo izbire o tem, ali bi se tega udeležili ali ne. Nadrejeni čutijo dolžnost, da zabavajo podrejene in jih navdušujejo za delo, podrejeni pa se odzovejo tudi zato, ker njihov nadrejeni piše ocene o sposobnostih, ki vplivajo na plačo in napredovanje. Kljub veliko omembam

takšnih obveznosti pa zgoraj omenjena raziskava NHK navaja manj kot eno uro za zabavo s sodelavci. Morda zato, ker to velja predvsem za višje kadre v velikih podjetjih, ki pa ne predstavljajo velikega deleža delovne sile. (Mouer 2005, 82)

V tem kontekstu je morda vredno omeniti tudi veliko število ur, ki jih zaposleni porabijo za vožnjo na delo. Seveda je ta čas veliko daljši za pisarniške delavce v velikih mestih kot za manj urbanizirana območja, za proizvodne delavce v tovarnah na robu mest in nezaposlene. Kljub temu pa dodaja vožnja na delo in nazaj še dodatnih 250 ur na leto.

Tabela 3.15: Povprečno število porabljenih ur za prevoz na delo leta 1990.

Št. ur za prevoz na delo	A	B	C	D
	Moški tedensko	Ženske tedensko	Moški letno (52xA)	Ženske letno (52xB)
Starost				
20–29	5,5	4,1	270	213
30–39	5,7	1,8	296	94
40–49	5,9	2,2	307	114
50–59	5,6	2,0	291	104
60–69	3,1	0,7	161	36
70+	0,7	0,2	36	10

Vir: Mouer (2005, 83)

V Nemčiji, Belgiji, na Danskem in v drugih evropskih državah je leta 1988 med 70 in 80 odstotkov delavcev porabilo do 30 minut za vožnjo na delo in nazaj, medtem ko je toliko povprečno porabilo 56 % delavcev na celotnem Japonskem, na ožjem območju Tokia pa le 2,7 %. Tu je 35 % delavcev porabilo do 60 minut, še 41 % pa do 90 min. (Mouer 2005, 84)

Tabela 3.16: Delež delavcev glede na porabljeni čas za vožnjo na delo na Japonskem in v državah Evropske skupnosti leta 1988.

Območje	0–30 min	30–60 min	60–90 min	90–120	Več kot 2 uri
Japonska	55,6 %	28,9 %		14,3 %	
Tokio	2,7 %	35 %	41 %	17 %	3,5 %
Države ES	75 %	15 %		5 %	

Vir: Mouer (2005, 84).

Mouer navaja Kumazawo, ki pravi, da je veliko število ur dela tako vir kot rezultat stresa, ki izhaja iz načela »delati kot nor, da obstaneš na poziciji«, že samo za vzdrževanje povprečnega življenjskega standarda. (Mouer 2005, 83)

Raziskava v nekem japonskem zavarovalniškem podjetju je pokazala, da zaposleni opravijo 20 do 70 nadur na teden, starejši 20 do 30 in mlajši 50 do 70 ur. Poleg tega so se delavci udeleževali tudi druženja po delu (*tsukiai*) s svojimi sodelavci v okolici podjetja, ki ga niso šteli kot nadure.

Redni delovni čas je bil od 9.00 do 17.00, vendar so v realnosti vsi redno zaposleni delali od 8.30 do 19.00 ali 20.00. Včasih so delavci okoli 18.00 odšli na večerjo v bližnjo restavracijo in se kasneje vrnili na delo. Včasih so se nekateri vrnili na delo tudi po končanem druženju in popivanju s sodelavci po 22.00, s čimer so pokazali izredno predanost delu in podjetju. Odnos in pripravljenost za delo nadur je bila v veliki meri odvisna od tega, ali so se zaposleni še smatrali za kandidata za pozicijo vodje oziroma za napredovanje na višji položaj. (Graham 2003, 108)

### **3.3.3 Dopust in bolniška odsotnost**

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo z motivacijo pri delu, pogosto navajajo izredno nizko odsotnost Japoncev z dela kot pokazatelj visoke motivacije in predanosti delu in podjetju. Razlogov za tradicionalno zelo nizko odsotnost z dela je več. Japonska podjetja nimajo enotnega sistema glede bolniške odsotnosti. Japonci nimajo možnosti zjutraj enostavno telefonirati na delo in brez dokumentacije povedati, da zaradi bolezni ne morejo na delo. Podjetja dovolijo delavcu ostati doma bolj zaradi sočutja kot zaradi pravice. Iz tega razloga zaposleni namesto bolniškega dopusta v primeru bolezni večkrat raje vzamejo redni dopust. (Mouer 2005, 85)

Drug razlog za nizko odsotnost je nizko koriščenje letnega dopusta. Podatki raziskave v Nacionalni federaciji združenj gradbenih delavcev kažejo, da se delavci čutijo prisiljeni hraniti dopust za deževne dneve. 40 % delavcev je reklo, da so del letnega dopusta koristili v primeru bolezni, 30 % je vzelo dopust, ker so bili preprosto preutrujeni, da bi vstali iz postelje, še drugih 30 % je vzelo dopust, da so skrbeli za družinskega člana. Čeprav zakon zagotavlja dopust v primeru menstrualnih težav, je ta neplačan, zato 17 % delavk pravi, da so vzele

redni dopust, ko so imele močne menstrualne bolečine. Samo 30 % delavcev je odgovorilo, da so koristili dopust za rekreacijo in sprostitev. 20 % jih je reklo, da so vzeli dopust za ureditev pravnih zadev, za obisk poroke ali za ureditev uradnih zadev. Samo 2 % jih je odgovorilo, da so dopust uporabili za lokalno skupnost ali organizirane aktivnosti. (Mouer 2005, 86)

Po podatkih Ministrstva za delo že dlje časa obstaja trend padanja pri stopnji uporabe letnega dopusta pri zaposlenih v podjetjih z več kot 30 zaposlenimi. V letu 1970 so zaposleni koristili 62,1 %, leta 1987 50,2 %, leta 1990 54,1 % in 19,5 % leta 2000, čeprav z absolutnim naraščanjem pripadajočih dni s 14,4 dni leta 1980 na 18 dni v letu 2000. (Mouer 2005, 87)

Podatki v Tabeli 3.17 kažejo na različno dolžino dopusta, ki pripada delavcem glede na velikost podjetja. V povprečju delavci koristijo okoli 50 % pripadajočega dopusta. Čeprav to kaže na močno delovno etiko, je potrebno upoštevati tudi težave, ki jih imajo delavci pri koriščenju dopusta. Vendar pa kljub samo 50 % koriščenju dopusta, to znese okoli 10 dni, kar je primerljivo z (samo) dvotedenskim plačanim dopustom, ki ga zaposlenim zagotavlja kar precej podjetij v Ameriki.

Tabela 3.17: Število pripadajočih in uporabljenih dni letnega dopusta leta 2001.

Velikost podjetja	A Povprečno število pripadajočih dni letnega dopusta	B Povprečno število dni dejansko uporabljenega letnega dopusta	C Stopnja koriščenja letnega dopusta (100xB/A)
1000+	19,4	10,6	54,6
300–999	18,2	8,7	47,6
100–299	17,1	7,7	45,4
30–99	16,4	7,3	44,6

Vir: Mouer (2005, 87).

### 3.3.4 Lastniki manjših podjetij

Lastniki majhnih podjetij, ki niso nujno povezana v omrežje keiretsu, imajo daljši delovnik kot njihovi zaposleni. Nekateri izmed njih so prostovoljni deloholiki, ki jim delo predstavlja več kot ostale stvari v življenju in malo komunicirajo s člani družine. Drugi delajo dlje, da zmanjšajo stroške dela. Povprečno si lastniki teh malih podjetij v storitvenem in zabaviščnem sektorju s trideset ali manj

zaposlenimi vzamejo samo šestinšestdeset prostih dni na leto (vključno z vikendi) in delajo povprečno okoli 65 ur na teden.

Običajno so lastniki takšnih poslovalnic, zlasti trgovinic in storitvenih dejavnosti, predvsem zaradi lastnih koristi močno povezani s krajevnim dogajanjem ter so pogosto člani lokalnih društev in odborov, ki oblikujejo dogajanje in odločajo o lokalnih zadevah. V nasprotju z uslužbenci, ki delajo daleč od doma, so oni ves čas v krajevnem okolju in jim je krajevni utrip tako posej kot zabava. (Sugimoto 1997, 86)

### 3.4 Navezanost na podjetje

O navezanosti in pripadnosti podjetju sem govoril že na več mestih, vendar samo v okviru drugih tem, tokrat pa bom osvetlil to japonsko značilnost nekoliko podrobneje.

Čeprav imajo japonske korporacije veliko moč in neusmiljeno kontrolo nad vsakdanjim življenjem veliko Japoncev, obstajajo precejšnje razlike v načinu, kako so posamezniki povezani v korporacijski svet. Pri opazovanju teh razlik se lahko osredotočimo na dve dimenziji. Ena je situacijska dimenzija, ki prikazuje karierno pozicijo posameznika v nekem podjetju. Druga je ideološka dimenzija, ki prikazuje stopnjo socializacije in sprejemanja vrednot korporacijske skupnosti. S korelacijo teh dveh dimenzij dobimo štiri možne tipe japonskih delavcev, ki so opisani v Tabeli 3.18 (povzeto po: Sugimoto 1997, 103).

Tabela 3.18: Stopnja korporativnosti.

Sprejemanje korporacijskih vrednot	Karierne perspektive v korporacijski strukturi	
	visoke	nizke
visoko	korporativni vojščaki	zunanj kandidati
nizko	interni skeptiki	skriti ubežniki

Vir: Sugimoto (1997, 103).

Prvi tip delavcev, ki jih lahko imenujemo tudi korporativni vojščaki, imajo obetavno pozicijo v pomembnejšem podjetju in verjamejo v korporacijske odločitve. Mednje spada elita zaposlenih, ki so predani širjenju svojega podjetja. To so stereotipni japonski poslovneži. K tej skupini bi lahko šteli tudi marljive deloholike lastnike–menedžerje majhnih podjetij, ki čutijo podobne korporativne obveze.

Drugi tip, interni skeptiki, so prav tako zaposleni na internem trgu dela, zasedajo položaj, ki prinaša dober dohodek in varnost, vendar ne sprejemajo ideologije korporativizma na *honne* ravni. Primer takega tipa je karierni delavec, ki daje prednost aktivnostim zunaj podjetja in nima velikega interesa za lastno žrtvovanje korporativnemu svetu. Drug primer je lahko povzpetniški vodja mobilnega oddelka, ki dela počasi v uradnem delavnem času in ostaja dlje

samo zaradi večjega plačila nadur ter mu ni preveč mar, ali je podjetje uspešno ali ne.

Tretji tip, zunanji kandidati, so tisti delavci, ki sprejemajo glavne vrednote velikih korporacij, a nimajo pozicije znotraj njihove strukture. To je lahko delavec v manjši zakotni tovarni, ki želi svojim otrokom omogočiti dobro izobrazbo, da bi lahko dobili službo v najboljših podjetjih, lahko pa je to nekarierni pisarniški delavec z omejeno izobrazbo, ki izkazuje izredno visoko pripadnost in predanost v upanju, da bo lahko napredoval navzgor v hierarhiji podjetja.

Zadnji tip, skrite ubežnike, predstavljajo delavci, ki nimajo veliko opravka z dogajanjem v korporacijskem svetu in se ne istovetijo z vrednotami korporacij. Primeri teh so lahko modroovratniški delavci, ki so jim pomembne predvsem prostočasne aktivnosti. Mednje spada tudi veliko mladih pisarniških delavk.

Kot sem že večkrat omenil, je prvemu tipu delavcev posvečeno največ pozornosti, čeprav predstavljajo samo majhen del japonske delovne sile.

Velike korporacije nudijo svojim zaposlenim tudi razne ugodnosti in storitve, npr. korporacijska stanovanja ali rekreacijske objekte. Z uveljavitvijo sebe kot vrednega delavca, zaposleni dobi pravico za pridobitev podjetniških dolgoročnih kreditov z nizkimi obrestmi, s katerim si lahko privošči nakup hiše ali financiranje izobraževanja svojih otrok. Za pridobitev dostopa do teh sistemov mora delavec pokazati neomahljivo predanost in močno zvestobo korporativnemu življenju. Ko pa enkrat to dobi, ga to še bolj trdno poveže s podjetjem in poveča njegovo odvisnost od podjetja, kot sem govoril že v poglavju o nadurah, odplačevanju kreditov z bonusi in močjo ocenjevanja njihovega dela. (Sugimoto 1997, 88)

Tako počasi korporacija postane antropomorfizirana in božanska, saj je vedno bolj vsemogočna in vseprisotna v življenju njenih članov, tako direktorjev, menedžerjev kot navadnih delavcev, ki se morajo prilagajati njenim željam in ukazom. Beloovratniški delavci so pogosto sarkastični glede njihovega nadzorovanega življenja in ga primerjajo z življenjem starodavnih cesarskih uradnikov, ki so morali trpeti razna poniževanja, da so obdržali svoje mesto. Do neke mere je življenje današnjih korporativnih vojščakov podobno življenju legendarnih samurajev, ki so zastavili svoje življenje v službo svojemu fevdalnemu gospodu ter za zaščito privilegijev in ugleda njegove rodbine in

fevda. V korporativnem kapitalizmu postane vsaka korporacija celota s svojo osebnostjo, katere potrebe in interesi presegajo in povozijo potrebe tistih, ki so povezani z njo. (Sugimoto 1997, 89)

Eden od razlogov za neobičajno veliko pripadnost in navezanost zaposlenih na podjetje je tudi japonski vrednotni sistem in filozofija vzdrževanja harmonije *wa*, o kateri sem pisal v drugem poglavju. Tukaj mislim predvsem na *shinyo* – zaupanje, *on* – obveznosti, *giri* – vzajemne obveznosti in *kao* – obraz oz. ugled, ki Japoncem narekujejo ščitenje lastnega in korporacijskega ugleda in interesov z vsem svojim delovanjem, celo življenjem.

Kot pa kaže drugi tip delavcev v zgornji razdelitvi, je vsa ta navezanost in pripadnost zgolj narejena in navidezna, z namenom zagotavljanja dobre službe, oz. *tatemaie* raven, na *honne* ravni pa delavcem ni veliko mar za uspešnost podjetja.



### **3.5 Manipulacija z delavci**

Načini, kako podjetja dosegajo tako veliko pripadnost, pa niso vedno samo s pozitivnimi spodbudami, nudenjem storitev, nastanitve ali poceni kreditov. Svojo vsemogočnost in poltotalitarne značilnosti japonska podjetja vzdržujejo z nejasno in megleno retoriko na področju ocenjevanja sposobnosti zaposlenih ter v enačenju podjetja z družino.

O pomenu ocenjevanja zaposlenih sem pisal že na več mestih, tukaj pa bom podrobneje obrazložil način ocenjevanja. Enkrat do dvakrat letno vsem delavcem ocenijo njihove sposobnosti. Ocena vključuje različne oblike sposobnosti, za katere v japonskem jeziku obstajajo trije izrazi: *jitsuryoku* pomeni sposobnost, ki jo nekdo prikaže v določenem projektu ali dejavnosti, *soshitsu* pomeni skrite, neizkoriščene sposobnosti, ki jih ima nekdo na nekem določenem področju ali aktivnosti, ter *noryoku*, ki označuje skrite, nediferencirane, celotne in splošne sposobnosti, ki jih ima nekdo kot oseba. Slednji izraz je zelo neopredeljiv in vključuje nejasne značilnosti, kot so »človeški karakter«, »osebnostne posebnosti« in »psihološko lepotičenje«, vendar pa igra ključno vlogo v oceni osebja za notranji trg delovne sile. Delavci se zavedajo, da je ocenjen obseg njihove pripravljenosti za sodelovanje, uslužnosti, vpljudnosti in harmoničnosti v medosebnih odnosih, ter da je to več od specifičnih zahtev nekega delovnega mesta. (Sugimoto 1997, 89)

Velik pomen, ki ga ima nejasno območje *noryoku* v okviru ocenjevanja osebja, sili zaposlene k tekmovanju, kdo bo bolje pokazal te latentne sposobnosti ter večjo pripadnost in istovetenje z vrednotami podjetja. Tako njihova prijaznost in uslužnost ne izvirata iz altruizma, ampak iz preračunljivosti v izkazovanju »osebnostnih posebnosti«, ki bi jim pomagale pri napredovanju in povišanju plače. To je razlog za opravljanje velikega števila nadur, celo brezplačno, za prikrivanje napak v podjetju, za izogibanje kritiziranja nadrejenih, pretirano hvaljenje, navdušenje ipd. Nejasno določen besednjak ocenjevanja dopušča veliko prostora za manipulacijo in podtalno prisilo za večji izkoristek in učinkovitost delavcev. (Sugimoto 1997, 90)

Čeprav je izkazovanje pripadnosti za nekatere lahko zgolj sredstvo za napredovanje, pa podobni pritiski in pričakovanja veljajo tudi za njihove

nadrejene. Ne morejo pričakovati, da bodo vodili svoje podrejene, ne da bi izkazovali svoje človeške in osebnostne kvalitete onstran zahtev, ki jih narekuje njihova pozicija. Tako menedžerji pogosto po delu peljejo svoje podrejene na lastne stroške na pijačo ali večerjo, obiščejo sorodnike podrejenih v bolnišnici, prevzamejo vlogo posrednika (*nakoudo*) pri porokah podrejenih (Manners of ceremonial occasions in Japan 2008), se udeležijo pogrebov sorodnikov podrejenih in podobnih dogodkov. Ob tem lahko pričakujejo od zaposlenih na njihovem oddelku podporo in predanost onstran pogodbeno določenih odgovornosti. Menedžerje, ki jim uspeva voditi svoje podrejene v območju teh dodatnih dolžnosti in odgovornosti, se smatra kot kompetentne in posedujoče za tretji element sposobnosti, *noryoku*. (Sugimoto 1997, 90)

Drugo večje področje manipulacije z zaposlenimi je uporaba podobe družine za doseganje popolne predanosti zaposlenih. Ključ za to je enačenje podjetja z družino. Podjetje pričakuje od zaposlenih, da bodo vzpostavljali tesne medsebojne odnose, razvili družinsko toplino in red in smatrali podjetje kot središče njihovega življenja, pomembnejše od njihove lastne družine. In res, ko zaposleni govorijo o svojem podjetju, uporabljajo izraz *uchi* (kot naša hiša ali dom), in ko govorijo o konkurenčnem podjetju, ga naslavljajo, uporabljajo pripono *san*, ki se običajno uporablja pri družinskih imenih oz. priimkih. Ta pristop je osnovan na že v uvodu omenjenem *uchi – soto* razlikovanju, ki globlje poveže zaposlene z njihovim delom brez očitnega občutka odtujitve, čeprav ne deluje čisto najbolje za modroovratniške delavce. (Sugimoto 1997, 91)

Samoumevno je, da je podjetje kompleksna poslovna organizacija, ustanovljena za ustvarjanje dobička in kopičenje kapitala. Podjetje mora tekmovati, izkoriščati in se širiti za doseg teh ciljev in je daleč od altruizma, sočutja in empatije. V nasprotju s tem pa so družinska načela osnovana na samožrtvovanju, medsebojni pomoči in harmonični vdanosti, torej prototip prave skupnosti. *Tatema*e način enačenja podjetja z družino skriva v sebi *honne* prizadevanje za korporativne cilje. Ta tehnika japonskih menedžerjev se osredotoča na moralistično indoktrinacijo in uvaja izrazito čustveno simboliko za doseg instrumentalnih ciljev, kar nekateri jemljejo za popolno predanost, drugi pa za popolno zlorabo delavcev. (Sugimoto 1997, 91)

Kot že omenjeno v poglavju delavcev v velikih podjetjih, japonske korporacije zato zelo poudarjajo ustrezno socializacijo zaposlenih, zlasti novozaposlenih, ki jih z različnimi metodami pripravljajo na popolno poslušnost in predanost korporaciji, ne glede na (ne)razumnost nalog, ki jih dobivajo.

Uporaba družinske metafore v korporativne namene tako uničuje prave družine, ki vedno bolj postajajo samo podložniki oblastnega korporativnega sveta. V tem izkrivljenem pomenu, v sodobni Japonski, korporacija postaja družina in družina korporacija. (Sugimoto 2002, 92)

V povezavi s prejšnjimi poglavji, podjetja in korporacije uporabljajo različne oblike manipulacije, ki se vršijo preko finančnega, čustvenega in družbenega pritiska ter z vzpostavljanjem takšne ali drugače odvisnosti zaposlenih od podjetja.

### **3.6 Socialne posledice**

Ideološki okvir delovnih praks, ki so naštet v zadnjih poglavjih, je imel tako pozitivne kot negativne posledice. Nedvomno je veliko prispeval k *omote* dinamiki in dosežkom japonske ekonomije. Vendar pa za te dosežke japonska družba na drugi, *ura*, strani plačuje visoko ceno na področju posameznikovih človeških pravic in zdravja marsikaterega delavca. Ta temna stran japonskega ekonomskega razvoja je deloma tudi posledica šibkosti in popustljivosti sindikatov, ki tudi sami pogosto postavljajo cilje korporacije pred pravice delavcev.

#### **3.6.1 Dolg delovni čas**

Japonski zakon o standardih dela iz leta 1993 določa uradno normo za delovni čas štirideset delovnih ur na teden. Kakršnokoli delo nad tem časom je opredeljeno kot nadure, ki je ustrezno dodatno plačano. Kot pa sem že pisal v poglavju 2.3., japonski delavci delajo precej več kot toliko, tudi za četrtno več. Zaradi različnih finančnih in drugih delovnih pritiskov pa tega opravljanja nadur ne morejo zavrniti.

Posebej velja tukaj še enkrat omeniti pritisk za opravljanje t. i. »service overtime« (*sabisu zangyo*) neplačanih dodatnih ur, ki imajo marsikdaj pomemben delež v letnem številu ur. Kot socialni pritisk lahko štejemo tudi že omenjeno nekorističenje letnega delovnega dopusta ali uporabo le-tega v primeru bolezni. Glede na odločitev sodišča v primeru pritožbe zaradi preobilice dela se morajo delavci podrediti zahtevam podjetja glede nadur, dokler so te zahteve v »razumnih mejah«. (Sugimoto 1997, 94)

#### **3.6.2 Karoshi**

Zaradi izredno dolgega delovnika, ki je sprejet kot nekaj običajnega v korporacijskem življenju, vedno več delavcev trpi zaradi kronične izčrpanosti, nekateri pa so se celo izgarali do smrti. Izraz *karoshi*, ki v dobesednem prevodu pomeni smrt zaradi prekomernega dela, je bil skovan za oznako nenadne smrti, ki je posledica skrajne izčrpanosti in stresa zaradi preobilice dela. Srčni napad, srčna insuficienca, cerebralna ali membranska krvavitev ter druge oblike srčnih

ali možganskih motenj so med najpogostejšimi vzroki za *karoshi*. (Alston, Takei 2005, 29)

Pravno gledano spada *karoshi* med delovne nezgode, kar bi moralo kriti zavarovanje pri delu, ki ga ima vsak delavec. V praksi pa je *karoshi* kot vzrok smrti precej težko dokazati. Med leti 1988 in 1990 je vložilo vlogo za odškodnino zaradi smrti delavca 2053 družin, vendar so pristojne vladne oblasti priznale samo 92 primerov *karoshi*, kar je okoli 4 %. V letih od 1990 do 1999 je tako vlogo vložilo 1498 družin, od katerih je bilo priznanih 244 primerov *karoshi*, kar je okoli 16 %, a z velikim regionalnim odstopanjem. Ta izredno nizek delež priznanih primerov je treba pripisati splošnemu odporu menedžmenta za izdajanje natančnih podatkov o delovniku zaposlenega, ki je umrl, ki so ključnega pomena za priznanje *karoshi*. Skrbi jih namreč, da bi njihova praksa zahtevanega prekomernega dela postala javno vidna, kar bi ogrozilo njihov ugled. Namesto tega podjetja raje dajo nekakšno odškodnino kot izraz sožalja in plačajo del pogrebnih stroškov, da bi odvrnila pozornost in prikrila okoliščine, ki so pripeljale do *karoshi*.

Sprva se je *karoshi* začel pojavljati med vozniki tovornjakov, med delavci, ki so prišli s podeželja in lokalnimi vladnimi uslužbenci. Potem pa se je razširil predvsem na menedžerje, najprej na srednje, kasneje tudi na najvišje. Najbolj pogost je v storitvenem sektorju, kjer delovnik ostaja še posebej dolg. (Sugimoto 2002, 101)

### **3.6.3 Tanshin Funin**

Notranji trg dela v japonskih podjetjih predpostavlja, da se zaposleni pri delu ves čas izobražujejo ter tako urijo in razvijajo svoje večstranske poklicne spretnosti. Zato krožijo od enega delovnega mesta do drugega, med oddelki, med pisarnami, med različnimi poslovalnicami. S tem res pridobijo sposobnosti in znanja za delo na več pozicijah v podjetju, vendar so s tem pogosto združeni veliki družbeni stroški.

Skoraj pol milijona poročenih japonskih uslužbencev živi ločeno od svojih družin, ker jih je podjetje premestilo v poslovalnico ali tovarno, ki je daleč stran od njihovega doma. Takšna praksa, za katero se uporablja izraz *tanshin funin* (posamezna premestitev oz. single posting), je najbolj pogosta pri velikih

korporacijah in državni ter lokalnih vladah, saj polovica *tanshin funin* primerov zabeležijo pri njih. Dve tretjini teh je starih med 35 in 54 let, polovica je beloovratniških uslužbencev na menedžerskih, profesionalnih tehničnih in uradniških položajih.

Najbolj pogost razlog, zakaj družina ne gre z očetom v novi kraj, je povezan s slabšim statusom šole v manjšem kraju, kar bi zmanjšalo možnosti otrok, da se vpišejo na elitno univerzo. Poleg tega pa so menjave šole zelo zapleten, drag in dolgotrajen postopek.

Drugi razlog, ki onemogoča preselitev družine, je stanovanjski problem. Zaposleni, ki ima hišo ali stanovanje, bi ga pogosto raje pustil praznega kot pa oddajal, tako da ima stroške s starim kot z novim stanovanjem. Razlog je velika zaščita najemnika, ki gre včasih celo tako daleč, da mora lastnik stanovanja ali hiše predložiti zares močan in »upravičljiv« razlog, če se želi vrniti v svojo nepremičnino. Zato raje pustijo svojo družino v lastniški hiši, sami pa si poiščejo manjše stanovanje.

Tretji razlog so zdravstveni problemi, ne žene ali otrok, ampak ostarelih staršev, ki večinoma živijo z mladimi. Delavec, ki je premeščen v oddaljen kraj, bo pustil ženo doma, da bo skrbela za starše, ki so bolni ali celo privezani posteljo. (Sugimoto 1997, 95)

### 3.7 Delovne organizacije in sindikati

#### 3.7.1 Delež včlanjene delovne sile

Sindikalno gibanje na Japonskem je predvsem značilnost velikih podjetij. V veliki večini so to podjetniški sindikati, ki ne presegajo okvirov podjetja. V njih so organizirani vsi zaposleni razen menedžerjev srednjega in višjega sloja. Včlanjeni so torej modroovratniški delavci, inženirji, pisarniški uslužbenci, računovodje, včasih tudi nižji menedžment. V majhnih in srednjih podjetjih pa sindikatov praktično ni.

Tabela 3.19: Stopnja sindikalne organiziranosti delavcev glede na velikost podjetja v letih 1991 in 2001.

Velikost podjetja (število zaposlenih)	Stopnja včlanjenosti leta 1991 (v %)	Stopnja včlanjenosti leta 2001 (v %)
do 30	4	1.3
30–99	5	
100–999	23	17.7
1000 in več	61	53,5

Vir: Sugimoto (1997, 97); Sugimoto (2002, 104).

Praviloma stopnja sindikalne organiziranosti raste z velikostjo podjetja, kar je lepo vidno v Tabeli 3.19. Več kot 53 % zaposlenih v korporacijah s tisoč ali več zaposlenimi je članov sindikatov, vendar je takih le dober odstotek v podjetjih z manj kot 30 zaposlenimi. Tako ni preveč presenetljivo, da se sindikati zavzemajo predvsem za interese korporacij, pogosto tudi na račun manjših podjetij.

Delež delovne sile, ki je organiziran v sindikalna gibanja, se postopno zmanjšuje. V letu 2001 je ta delež znašal okoli 20 %, kar je dobra tretjina deleža v letu 1948, ko je bil ta najvišji in je znašal 56 %. Čeprav je absolutno število delavcev v sindikatih relativno ustaljeno v zadnjih desetletjih, se zaradi stalne rasti delovne sile njihov relativni delež zmanjšuje, kar se lepo vidi v Grafu 3.1.

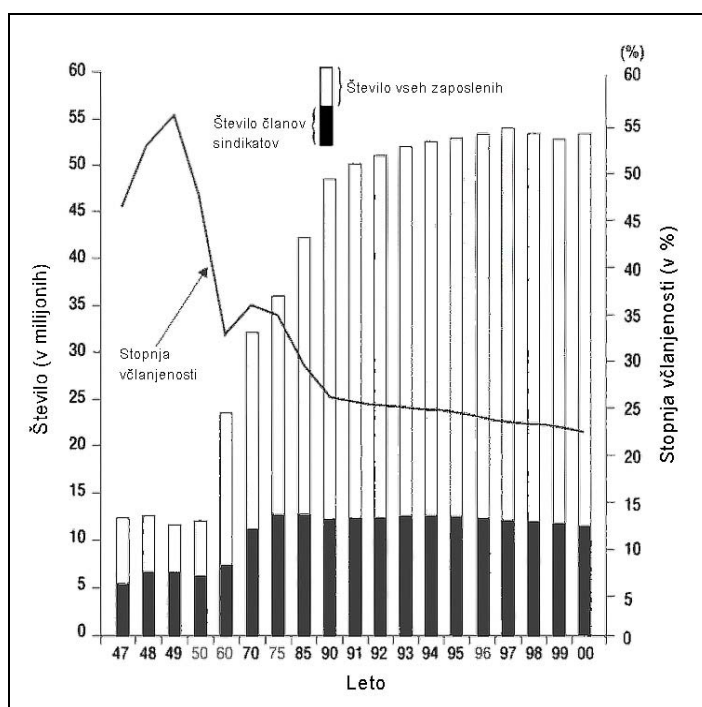
Notranja struktura organiziranja delavcev pa ni enakomerna. Glavnino še vedno predstavljajo zgoraj opisana oblika sindikatov, v katerih so včlanjeni vsi tipi zaposlenih v podjetju. Obstajata pa še dva druga tipa sindikatov. Prvi so »pluralni tip«, ki obstajajo sočasno v nekem podjetju in tekmujejo med seboj kot

večinski in manjšinski sindikati. Velikokrat eni nasprotujejo in drugi zagovarjajo menedžment v podjetju. Ti sprožajo večji del delovnih sporov v zasebnem sektorju, ki ga obvladuje Centralni odbor za delovna razmerja.

Druga vrsta sindikatov, t. i. »novi tip«, pa je aktivna predvsem pri obrobni skupinah delovne sile in je bolj poklicno usmerjena – združuje delavce podobnih poklicnih profilov in tako presega okvire posameznih podjetij. To so predvsem sindikati part-timerjev, sindikati duševno ali telesno prizadetih delavcev ter ženski sindikati. Njihovi člani prihajajo iz majhnih in srednje velikih podjetij in zagovarjajo interese, ki se močno razlikujejo od interesov delavcev v velikih korporacijah.

Pomen in vpliv teh sindikatov pa ostaja minimalen in le obrobni. Velik del sindikatov se je preko strategije sprave, pogajanj in popuščanj prebil v kroge odločanja na državnogospodarski ravni. Stavke in ostale oblike industrijskega konflikta so skoraj v celoti opustili. Tudi vsakoletne »pomladne ofenzive«, ko se sindikati z večjim ali manjšim uspehom pogajajo za dvig plač in izplačilo bonusov, ki so jih spremljale razne oblike sindikalnih protestov in akcij, so v devetdesetih postale zgolj pisarniško delo. Tako je Japonska postala država skoraj brez delavskih stavek in protestov. (Sugimoto 2002, 105)

Graf 3.1: Spremembe stopnje organiziranosti v sindikate.



Vir: Sugimoto (2002, 105).



### 3.7.2 Položaj in moč

Japonskim menedžerjem so tako kot povsod po svetu sindikati trn v peti in so jih skušali potlačiti in oslabiti v celotnem povojnem obdobju. Vendar pa je k njihovemu zatonu in šibkosti prispevalo še nekaj drugih dejavnikov.

Najprej so to spremembe v sestavi japonskega gospodarstva. Zlasti tekstilna in ladjedelniška industrija, kjer je bilo veliko sindikalnega članstva, se je močno skrčila. Obenem pa so se okrepile storitvene dejavnosti, kjer so bili sindikati vedno šibki, še posebej se je zelo povečalo število part-timerjev in začasnih delavcev. Te spremembe so zelo otežile prizadevanja sindikatov, da bi obdržali svoje članstvo.

Drugi negativen faktor je bilo izvajanje vladnega programa privatizacije in deregulacije v osemdesetih letih, ki je razbil in razredčil sindikate v javnem sektorju. Ti so predstavljali ključni del japonskega povojnega sindikalnega gibanja. V tem času sta s prizorišča izginila dva najbolj bojevita sindikata, Japonski železniški sindikat in Japonski telekomunikacijski sindikat. (Sugimoto 1997, 96)

Tretji dejavnik, ki je prispeval k zatonu sindikatov, je bilo izrazito desničarsko politično prizorišče, ki se je bilo pripravljeno za doseg svojih protidelavskih ciljev povezati tudi z najbolj mračnimi silami, japonskimi gangsterji jakuzami. (Ferfila 2006, 144)

K upadu članstva v sindikatih je svoje prispevala tudi vse večja brezbržnost prihajajočih generacij v odnosu do politike in organiziranega družbenega protesta. (Sugimoto 1997, 97)

Že sama notranja struktura japonskih sindikatov onemogoča njihovo delovanje. Ker so v podjetniškem sindikatu združene različne kategorije zaposlenih, od delavcev za tekočim trakom do inženirjev, le stežka združijo svoje interese v udarni program. Prav tako je težko povezati delavce enake kategorije v različnih podjetjih, da bi se združili v svojih zahtevah. Tudi na državni ravni je skoraj nemogoče povezati veliko število sindikatov proti zahtevam menedžerjev po dolgem delovniku in nadzorom nad rastjo plač, vse v imenu ohranjanja japonske konkurenčnosti na tujih trgih. (Ferfila 2006, 145)

Vendar pa za značilno spravljalnost in ponižnost japonskih sindikatov obstaja še globlji razlog, ki je povezan s karierami njihovih predstavnikov. Le redki od njih namreč ostanejo vse življenje zagovorniki delavskih pravic, saj jemljejo svojo pozicijo le kot odskočno desko za prestop na drugo stran in nadaljujejo kot menedžerji. Že med svojim sindikalnim delovanjem vzdržujejo dobre odnose z višjimi menedžerji, tako da si ob koncu sindikalne kariere zagotovijo dobre možnosti za preskok v menedžerski poklic. To potrjuje tudi statistika, saj je bilo več kot dve tretjini menedžerjev na nižjih stopnjah svoje kariere sindikalnih uradnikov. Še posebej pogosto zasedejo položaj kadrovskih menedžerjev. Tako delavci težko vložijo resne pritožbe proti svojim menedžerjem, če se njihov sindikalni predstavnik na skrivaj dogovarja z njimi. (Sugimoto 1997, 98)

Da je protislovnost oziroma dvoiličnost položaja sindikalnih predstavnikov še večja, so njihove plače in pisarne financirane z denarjem, ki ga zagotovi menedžment korporacije. Zato je razumljivo, da je njihovo delovanje v podjetju bolj podobno drugi liniji menedžmenta, ki skuša tudi sam bolj krotiti kot pa organizirati delavce. (Ferfila 2006, 145)

Zaradi razdrobljenega podjetniškega sindikalizma so pogajanja o skrajšanju delovnega časa zelo težko uspešna. Vsak sindikat se ločeno pogaja o krajšem delovniku, vendar ne ve, kaj počne sorodno ali konkurenčno podjetje, oziroma njegov sindikat. Če bi le eno podjetje izvedlo skrajšanje delovnika, bi to lahko zmanjšalo njegovo konkurenčnost, zato menedžment in lastniki običajno postavijo pogoj, da je potrebna višja produktivnost, če naj se delovnik skrajša, kar potem sindikati težko sprejmejo. Številne evropske države so skrajšale delovnik s centraliziranim kolektivnim sistemom sindikalnih pogajanj. V takšnem sistemu so doseženi sporazumi med sindikati in delodajalci obvezujoči za vsa podjetja v določeni panogi in tako ni možnosti, da bi imelo eno podjetje drugačen delovnik in s tem konkurenčne prednosti. Japonska praksa dolgega delovnika pogosto onemogoča sindikatom v drugih državah, da bi dosegli še krajši delovnik, saj bi zmanjšal njihovo konkurenčnost glede na Japonsko. (Sugimoto 1997, 99)

V šestdesetih in sedemdesetih letih so velike korporacije izvedle uspešne reforme v menedžmentu modroovratniških delavcev. Še posebej pomembna je bila zlasti nova možnost napredovanja za te delavce. V jeklarski industriji na primer na položaj menedžerja proizvodne linije, kar je bilo precej višje od

predelavca. Menedžer proizvodne linije je bil tako postavljen med predelavce in direktorjem tovarne ter je bil odgovoren za nadzor nad proizvodnjo in zaposlenimi v njej. Kot nekakšni šefi oddelkov v pisarnah velikih korporacij je tudi menedžer proizvodne linije dobil njihova pooblastila: ocenjuje delovne in druge rezultate zaposlenih, podeljuje dodatke k plači. Njegov končni cilj je, da postane direktor tovarne. S tem se je zmanjšala pregrada med modroovratniškimi delavci in menedžmentom ter obenem močno povečala tekmovalnost med delavci. (Sugimoto 1997, 99)

S takšnimi rešitvami so se strinjali tudi sindikati, ki so zagovarjali potrebo po večji enakosti in uvajanje možnosti, da modroovratniški delavci napredujejo tudi čez razmejitveno črto med belimi in modrimi ovratniki. Vendar pa je bilo to obenem lahko tudi slabo za nižje člane sindikata, saj so bili proizvodni menedžerji pogosto tudi člani sindikatov ali celo njihovi funkcionarji, kar je praktično onemogočilo možnosti upoštevanja pritožb in stisk modroovratniških delavcev v pogajanjih z menedžmentom. (Sugimoto 1997, 99)

Tako lahko v splošnem trdimo, da so japonski sindikati sprejeli logiko menedžerjev, da bo povečanje produktivnosti povečalo »kolač« v celoti in posledično tudi del, ki gre delavcem, torej njihove plače in življenjski standard. Res pa je bilo to obdobje hitre rasti japonskega gospodarstva, k čemur je pripomogla tudi kooperativnost sindikatov in menedžmenta pri povečevanju produktivnosti, tehnoloških inovacijah in organizacijskem prestrukturiranju. (Ferfila 2006, 144)

### **3.7.3 Prihodnost sindikalnega gibanja na Japonskem**

Prihodnost sindikatov na Japonskem nikakor še ni odločena. V sedemdesetih letih je velika gospodarska rast in konkurenčnost Japonske dajala sindikatom nek varljiv občutek varnosti, saj so se vsi zgledovali po »japonskem modelu«. V devetdesetih pa so globalne spremembe ponovno začele pritiskati za vzpostavljanje mednarodne konkurenčnosti, ki so šle preko običajnih načinov japonskega modela menedžmenta.

Sindikalno gibanje se mora prilagoditi napredovanju v tehnologiji in spremembam v ekonomski in družbeni strukturi ter novim vrednotam japonskih delavcev. Zato morajo sindikati razširiti članstvo tudi izven osrednje delovne sile

in razmišljati o širšem spektru delavskih problemov, tudi tistih, ki so bolj na robu, saj osrednja delovna sila postaja vedno bolj raznolika. Obenem pa morajo svojo bazo članstva osnovati širše, ne le znotraj podjetja. Vendar pa se bo ta struktura spreminjala le, če bo vodstvo podjetniških sindikalistov manj aristokratsko in bolj profesionalno.

Marsikje se je v podjetjih ustvarilo ravnotežje med sindikati, ki so zagovarjali socialno pravičnost in sindikati, ki so zagovarjali produktivnost kot primarno vrednoto. S poudarjanjem združevanja bo življenjskega pomena za sindikate, da bodo vzdrževali to ravnovesje, če bodo želeli obdržati svoje članstvo, ki je pogoj njihovega delovanja.

Ne glede na vse to, če sindikalno gibanje ne bo imelo vizije delavstva na srednji ravni, potem bo ostalo šibko. Velika verjetnost je, da se bo trend naraščanja socialnih razlik nadaljeval in sprosti nove sile delovanja. Vendar pa so kakršnekoli špekulacije zgolj ugibanja, saj verjetno japonskega kapitalizma še ne bo kmalu konec. (Mouer 2005, 226)

### **3.8 Socialna varnost**

Prve oblike zdravstvenega zavarovanja za nekatere delavce na Japonskem so obstajale že v dvajsetih letih prejšnjega stoletja, vendar pa se ideja o zagotavljanju neke osnovne socialne varnosti ni prijela do povojnega časa. Takrat je pod vplivom ameriške zakonodaje ter priporočil Mednarodne organizacije dela (ILO) in Svetovne zdravstvene organizacije (WHO) nova japonska ustava iz leta 1946 zagotovila osnovne življenjske pogoje za vse državljane. (Japonska ustava 1946, 25. čl.)

Do začetka 60. let se je vzpostavil okvirni sistem, ki je zagotavljal osnovno socialno varstvo na področjih splošne zdravstvene oskrbe, varstva v primeru nesreče, posebnih potreb in starostne oskrbe.

V sedemdesetih se je zaveza za socialno varstvo še poglobila, čeprav naj bi šlo bolj za politični oportunitizem kot za dolgoročne načrte v porazdelitvi ekonomskih presežkov. Kljub temu današnji sistem še vedno zagotavlja zdravstveno oskrbo, pokojnine, zaposlovanje, pomoč v primeru nesreče ali naravne katastrofe, otroško varstvo, nego na domu, socialno podporo, javno higieno in vrsto drugih socialnih storitev. (Mouer 2005, 178)

Največjo težavo pa danes, kot sem že navedel v uvodnem poglavju o gospodarskih izzivih, predstavlja staranje prebivalstva Japonske. Obenem se je v 90. letih povečevala tudi nezaposlenost, kar skupaj prispeva k zmanjševanju plačnikov in povečuje število prejemnikov iz socialnega sistema. Tako je znesek, ki se plačuje za pokojnine in ostale socialne storitve, v letu 2001 višji za 4,7 % od zneska v letu 2000. Vlade se trudijo z vpeljavo reform, vendar bo potrebno še nekaj let, da se bodo zgodile kakšne konkretnejše spremembe, ki bodo socialni sistem spet postavile na trdna tla. (Mouer 2005, 179)

#### **3.8.1 Zajamčena minimalna plača**

Sistem zajamčene minimalne plače je bil uveden leta 1959 z Zakonom o minimalni plači. Čeprav je bil večkrat dopolnjen, v osnovi zakon velja zdaj že skoraj pol stoletja. Minimalno plačo vsako leto določi Ministrstvo za delo na podlagi priporočil Centralnega posvetovalnega sveta za minimalno plačo in še 47 takih svetov na ravni prefektur. Tretji člen Zakona o minimalni plači določa,

da mora biti minimalna plača določena glede na tri kriterije: življenjske stroške, primerjavo s plačami tistih, ki opravljajo podobno delo in zmožnosti delodajalcev, da plačajo. Rezultat tega je kompliciran sistem, kjer osemindeset svetov z vsem podpornim osebjem določi le malenkostno različne zneske. Ta sistem odraža čas, v katerem je bil ustanovljen, saj so bile potrebe družin pred potrebami menedžmenta po višji produktivnosti in majhne razlike so bile še zelo pomembne za večino članov v sindikatih. (Mouer 2005, 180)

Sistem zjamčene plače je bil večkrat tarča kritik. Najprej zato, ker naj bi bil znesek zjamčene plače postavljen prenizko. V Tabeli 3.20 so dani podatki minimalnih plač za Tokio v letu 2001, kjer se vidi, da je zjamčena plača dosegala le dve tretjini povprečne začetne plače delavcev z zaključeno srednjo šolo. Bile so tudi komaj tretjina povprečne plače glave družine starih med 25 in 29 let, kar bi le težko zadoščalo za stabilno financiranje mlade družine. Druge kritike se nanašajo na to, da zjamčena plača velja predvsem za ženske s skrajšanim delovnim časom (part-time), ker predstavlja pritisk na poročene moške, da ostanejo v polni zaposlitvi, če želijo biti glava družine. Nizka zjamčena plača predstavlja problem predvsem za *furiitaa* delavce, ki imajo lahko le majhne obete ko se starajo, ter za mnoge tuje delavce, ki so pogosto izpostavljeni izkoriščevalskim delovnim pogojem in pogosto ne dovolj pismeni, da bi si lahko kaj izborili. Za povrh je izredno nizka tudi kazen za neizplačevanje zjamčene plače, ki lahko doseže le 10.000 jenov. (Mouer 2005, 181)

Tabela 3.20: Zneski minimalne plače v Tokiu leta 2001.

Vrsta industrije	Urna postavka (v jenih)	Dnevna postavka (v jenih)
založništvo	776	6.157
jeklarska industrija	789	6.192
proizvodnja strojev	779	6.139
proizvodnja električne opreme	774	6.240
avtomobilska industrija	778	6.248
maloprodaja	756	6.053
druge industrije	703	5.559

Vir: Mouer (2005, 182)

Tabela 3.20(nadaljevanje): Deleži minimalne plače v Tokiu leta 2001 .

Delež, ki ga povprečna mesečna minimalna plača za delavce v vseh industrijah predstavlja v primerjavi z začetno plačo moškega z zaključeno srednjo šolo v Tokiu.	68,45 %
Delež, ki ga povprečna mesečna minimalna plača za delavce v vseh industrijah predstavlja v primerjavi z začetno plačo ženske z zaključeno srednjo šolo v Tokiu.	70.17 %
Delež, ki ga povprečna mesečna minimalna plača za delavce v vseh industrijah predstavlja v primerjavi s povprečnim dohodkom glave družine v regiji Kanto, med 25 in 29 let.	34.02 %
Delež, ki ga povprečna mesečna minimalna plača za delavce v vseh industrijah predstavlja v primerjavi s povprečnim dohodkom glave družine v regiji Kanto za vse starosti.	23,28 %

Vir: Mouer (2005, 182).

### 3.8.2 Nadomestilo nezaposlenim in nezmožnim zaposlitve

Japonci, ki izgubijo delo, imajo precej manjše pravice do socialnega skrbstva kot v mnogih evropskih državah. Zakon o varstvu v primeru nezaposlenosti iz leta 1947 je bil nadgrajen leta 1974 in daje sedaj več poudarka na spodbude delodajalcem, da še naprej obdržijo delavce, ki so jih primorani odpustiti. Zakon pa predvideva naslednje oblike varstva v primeru izgube zaposlitve: izplačevanje osnovne preživnine, povračilo stroškov šolanja in nastanitve ter nadomestila za primer bolezni ali poškodbe. Najpomembnejša od teh je osnovna preživnina, ki se izplačuje med 60 % in 80 % plače, ki jo je delavec prejemal tik pred izgubo zaposlitve. Čas izplačevanja in višina zneska pa sta odvisna od tega, kolikšna je bila plača in koliko časa je bil zaposleni v tej službi, kar se vidi v Tabeli 3.21. Za prejetje preživnine mora biti nezaposleni prej zaposlen (in biti vključen v zavarovalno shemo za primer nezaposlenosti) in mora aktivno iskati službo. Shemo zavarovanja za primer nezaposlenosti vodi vlada, premija pa je določena na 1,01 % posameznikove plače, 0,06 % plača delavec, 0,95 % pa delodajalec. Čeprav je po zakonu prispevek za to obvezen, je na žalost samo okoli 2/3 delavcev vključenih v to shemo, kar se ni skoraj nič spremenilo v zadnjih 40 letih. (Mouer 2005, 181)

Tabela 3.21: Število dni prejemanja preživnine za nezaposlene v januarju 2001.

	Starost pri zapuščanju delodajalca	Dolžina zaposlitve pri prejšnjem delodajalcu				
		6–12 mesecev	1–5 let	5– 10 let	10–20 let	Čez 20 let
osebe, ki se lahko še zaposlijo	Do 30		90	120	150	-
	30–45	90	90	120	150	180
	45–60		90	120	150	180
	60–56		90	120	150	180
osebe, ki se ne morejo več zaposliti	Do 45	150			300	
	45–65				360	

Vir: Mouer (2005, 183).

Japoncem, ki zaradi bolezni, invalidnosti ali drugih okoliščin ne morejo več najti dela, Zakon o zaščiti preživnine omogoča prejemanje preživnine za tiste, ki ne morejo finančno skrbeti zase. Število prejemnikov preživnine se je zmanjševalo v času gospodarskega razvoja do sredine 90. let, ko se je spet počasi povečevalo, vendar pa se je zmanjšalo število družinskih članov v takih gospodinjstvih, kar bi lahko razložilo precejšnje povečanje brezdomcev, ki so zaradi slabe samopodobe ob izgubi službe zapustili dom. Po podatkih neke raziskave samo 40 % gospodinjstev in 25 % posameznikov, ki bi bili upravičeni do preživnine, to dejansko prejema. Razlogov za to je več, med njimi je verjetno najpomembnejši ta, da je za prejemanje te pomoči potreben stalen naslov, zdravstveni certifikat, dokaz o aktivnem iskanju dela in zadoščanje strogim merilom o razpoložljivih sredstvih. Pri prvem največkrat padejo tujci, ki so sicer prišli za daljši čas, a nimajo stalnega prebivališča na Japonskem. Pomemben vidik je tudi stigmatizacija tistih, ki prejemajo takšno pomoč, tako da se je nekateri raje odpovedo, kot da bi bili zaznamovani. V letu 2002 je nova odredba v zakonu predpisala ukrepe za samopomoč in opogumljanje brezdomcev k integraciji v družbo. Preživnina pokriva osem področij življenja: osnovno preživetje, izobrazba, nastanitev, zdravstvena oskrba, rojstvo otroka, nezaposlenost, pogreb, bolniška nega in je odvisna od lokacije prejemnika, saj imajo različne regije različne življenjske stroške. (Mouer 2005, 184)



### 3.8.3 Pokojnine

Pokojninski sistem na Japonskem je skrajno zapleten. Kljub temu pa je nasvete, ki zadevajo pridobitev ter obveznosti pri pokojninah, lahko najti le v časopisnih kolumnah, v običajnih knjigah za pomoč pri zaposlitvenih vprašanjih pa je ta tematika kar izpuščena, saj upokojenci niso več del delovne sile. Tako pogosto ni neposredne povezave med delom in pokojninskim sistemom. Leta 2000 je bila postavljena starost za obvezno upokojitev na 60 let za 90 % podjetij z več kot 30 zaposlenimi. Kljub temu jih je veliko, ki so se uradno upokojili, še vedno delalo naprej za veliko nižjo plačo. Kompleksnost pokojninskega sistema marsikomu namreč zelo otežuje natančno načrtovanje in predvidevanje višine pokojnine.

Prostovoljna pokojninska shema je za zaposlene v večjih japonskih podjetjih obstajala že v začetku 50. let. V 60. pa je vlada postavila sistem, ki bi vključeval vse državljane. Ti so bili razdeljeni v tri večje kategorije, glede na njihovo vrsto zaposlitve. Sistem je bil postavljen na hitro in ni bil dobro premišljen, še posebej finančne osnove, na katerih je sistem slonel, zato je bil prenovljen in reformiran v letih 1985, 1989, 1994 in 2001. (Mouer 2005, 187)

Zadnja reforma, ki je nekoliko bolj dolgoročno usmerjena, pa je bila narejena leta 2004 in naj bi vzdržala naslednjih 20 let, vseeno vsebuje precej možnih pomanjkljivosti, ki bi znale pripeljati do sesutja sistema in novih reform. Na primer v fiskalnem letu 2009 naj bi se delež, ki ga v pokojninsko blagajno prispevajo nacionalne rezerve, torej davki, povečal iz 33 % na 50 %. To ima lahko precejšnje posledice, saj se s tem spreminja narava pokojnin, ki naj bi jo plačevali zaposleni, ne pa vsi državljani. Tako da bodo reforme verjetno še sledile. (Takayama 2004 in 2008)

V teoriji plačujejo prispevek in so pokojninsko zavarovani vsi državljani med 20. in 60. letom starosti. Število tistih, ki prejemajo pokojnine iz nacionalne pokojninske sheme, se je v 90. letih hitreje povečevalo kot število tistih, ki v pokojninsko blagajno plačujejo, kar se vidi iz Tabele 3.22.

Tabela 3.22: Število in razmerje med tistimi, ki plačujejo in prejemajo iz pokojninske blagajne.

Leto	(A) Število prejemnikov pokojnin	(B) Število plačnikov prispevkov	Podporno razmerje (B/A)
1993	28.981	69.276	2,39
1994	30.417	69.548	2,29
1995	32.363	69.953	2,16
1996	33.940	70.195	2,07
1997	35.765	70.344	1,98
1998	37.404	70.502	1,88
1999	39.062	70.626	1,81

Vir: Mouer (2005, 188).

Kompleksni pokojninski sistem, ki je kompleksen tako z vidika skupin, ki prispevajo, kot skupin, ki prejemajo, ustvarja v končni fazi precejšnje razlike med pokojninami. Nekateri si zaslužijo le osnovno pokojnino, drugi še dodatne pokojnine iz nekakšnega prostovoljnega, a državnega pokojninskega zavarovanja, mnogi pa poleg teh dobivajo še pokojninske dodatke iz privatnih pokojninskih shem, ki jih imajo nekatera večja podjetja. Tako je lahko razlika med nižjo in srednjo skupino kar 70 %, za marsikaterega pa še precej večja. (prim. Tabela 8.6 v: Mouer 2005, 190)

Presenetljivo in skoraj žalostno z vidika upokojencev pa je, da je najnižja polna pokojnina, ki jo dobi upokojenec s polno delovno dobo 40 let, dosegala največ 67.000 jenov letno v letu 2000, kar je še vedno manj kot je znašala osnovna preživnina, omenjena v prejšnjem poglavju oziroma precej manj kot je znašala minimalna zjamčena plača, omenjena v poglavju pred tem.

### 3.8.4 Zdravstveno zavarovanje

Tudi sistem zdravstvenega zavarovanja na Japonskem je izredno zapleten. Zagotavljajo ga številni fondi, združeni v štiri glavne skupine zavarovalnih shem.

To so:

- zavarovalne sheme za zaposlene v zasebnem sektorju, ki krijejo njih in njihove nezaposlene družinske člane,
- zavarovalne sheme za zaposlene v javnem sektorju (vključuje tudi učitelje v zasebnih ustanovah),
- tretja skupina shem, ki zaobjame tiste, ki niso vključeni v zgornje sheme in
- posebne zavarovalne sheme za starejše od 70 let, ki imajo posebne zdravstvene potrebe. (Mouer 2005, 191)

Financiranje in urejenost zavarovanja je različna od sheme do sheme, prav tako višina vključenih storitev in ugodnosti, ki pridejo iz zavarovanja. Zaposleni v privatnem sektorju so tako vključeni v preko 1700 sindikalnih zavarovanj. Tako kot pri pokojninah tudi tu prihaja do precejšnjih razlik med različnimi zavarovalnimi skupinami. Osnovno kritje zdravstvenih storitev je precej enostavno in bolj ali manj enako za vse. 70 % kritje stroškov za zunanje paciente in 80 % kritje za hospitalizirane paciente. Dodatno kritje imajo zagotovljeni le starejši od 70 let. Razlike pa se pokažejo predvsem pri drugih, dodatnih storitvah ter finančnem stanju različnih fondov. Splošno mnenje analitikov zdravstveno-zavarovalnega sistema je, da ta stoji na precej majavih nogah. Primanjkljaj je v letu 1999 znašal 199,2 milijard in leta 2000 127,3 milijard, v letu 2001 pa kar 500 milijard jenov. Opozarjajo tudi, da je kar 90 % od 1780 zavarovalnih združenj za zaposlene v privatnem sektorju v rdečih številkah. Tabela 3.23 prikazuje, kako delež narodnega dohodka, ki se plačuje za storitve iz zdravstvenega zavarovanja, stalno narašča in kako narašča tudi delež populacije, starejših od 65 let. Vlada se trudi s spremembami sistema, predvsem s povečanjem kontrole nad izvajanjem zdravljenja, in omejevanja storitev, ki jih sistem pokriva. Veliko se jih boji, da te spremembe vodijo v privatizacijo zdravstvenih storitev in povečevanje razlik v pokrivanju storitev med različnimi zavarovalniškimi shemami. (Mouer 2005, 193)

Članek o visoki stopnji samomorov na Japonskem navaja, da so v skoraj 50 % vzrok za samomor zdravstveni problemi, kar je morda posledica kompleksnega zdravstvenega sistema. (Freire 2007) Drug članek pa pravi, da je ravno prevelika prijaznost zdravstvenega sistema, ki vsem nudi visoko zdravstveno oskrbo, razlog za deficite zavarovalnem sistemu in bolnišnicam. (Reid 2008)

Tabela 3.23: Delež narodnega dohodka, ki se plačuje za storitve iz zdravstvenega zavarovanja, in delež populacije, starejših od 65 let, med leti 1955–99.

Leto	Delež populacije, starejših od 65 let	Delež narodnega dohodka, ki se plačuje za storitve iz zdravstvenega zavarovanja v %
1955	5.3	3.42
1965	6.3	4.18
1975	7.9	5.22
1985	10.3	6.15
1995	14.5	7.10
1999	16.7	8.08

Vir: Mouer (2005, 194).

### **3.9 Delovna zakonodaja**

Področje dela je na Japonskem dobro pravno urejeno. Prva delovna zakonodaja izvira še iz predvojnih časov, vendar se je po vojni pod vplivom Amerike in Evrope postavila na novo. Temeljni akt, ki postavlja širok okvir za delovno zakonodajo, je japonska ustava, ki daje vsakemu državljanu pravico in dolžnost do dela. (Price 1997, 53)

Od takrat vladne politike na različne načine vplivajo na socialni kontekst, v katerem deluje japonski trg delovne sile. Na nekaterih področjih seveda tudi z očitnim nevmešavanjem, na primer strašno onesnaževanje okolja konec 60. in v začetku 70. let, ali pa zadržanost pri ureditvi področij problematike *karoshi* in bolezni zaradi dela. Nekatera področja pa je vlada začela urejati šele po resnih mednarodnih pritiskih, na primer pravico do stavke v javnem sektorju. Pri večini področij je vlada ubrala previdno pot in izvedla razne mednarodne primerjalne študije, preden je oblikovala lastne politike, tak primer je Zakon o enakih možnostih iz sredine 80. let. Neomajen vladni odpor do radikalnega sindikalizma in nenaklonjenost podelitvi upravljaljskih pravic sta najbrž botrovala, da so socialne spremembe na delovnem mestu zamujale za tistimi v družbi kot celoti. Interes po zvišani konkurenčnosti japonske ekonomije v

začetku 70. let je preusmerilo pozornost od visoke varčnosti k visoki delovni produktivnosti. Ta sprememba je pomenila osredotočenje na:

- japonske socialne vrednote,
- pridobivanje operativnega znanja znotraj podjetja skupaj z dinamiko notranjega trga dela v podjetjih in
- prakse, ki so jih označevali kot »tri nosilne stebre« ali »tri posvečene zaklade« Japonske, to so doživljenjska zaposlitev, senioritetni plačni sistem in podjetniški sindikati.

Te podjetniške prakse, ki so jih zahodni raziskovalci tako hvalili, niso bile nikoli omenjene v zakonodaji ali bile kakorkoli pravno urejene, ampak so se oblikovale znotraj podjetij in keiretsu skupin. Do neke mere lahko rečemo, da je bilo vladno vmešavanje na področju dela na minimalni ravni. Velika podjetja in njihovi sindikati so lahko razvili lastne prakse dela glede na lastne ekonomske okoliščine, kar je privedlo do velikih neenakosti in neučinkovitosti v povezavi s segmentacijo trga dela. (Mouer 2005, 145)

V prvih povojnih letih se je Japonska delovna zakonodaja posvetila urejanju in preprečevanju nekaterih izkoriščevalskih predvojnih praks in jo lahko označimo kot pomembno ureditveno merilo. Do 70. let je bila delovna zakonodaja zbrana predvsem v teh zakonih: Zakon o delovnih standardih (Labour Standards Law 1947), Zakon o delavskih sindikatih (Trade Union Law 1945 in 1949) in Zakon o delovnih razmerjih (Labour Relations Adjustment Law 1946 in 1948). Drugi zakoni so urejali posebna področja industrijskih panog ali delovne sile, ki so zahtevala posebne ureditve. (Mouer 2005, 147)

Zakon o delovnih standardih je predstavljal zakonsko osnovo za vso organiziranost dela v zadnjih petdesetih letih. Zakon je bil dopolnjen skoraj vsako leto, večje spremembe zakona pa so bile sprejete v letih 1987, 1993 in 1997, ko je bila uvedena nova zakonodaja, ki je nadomestila nekatere dele tega zakona, da je deregulirala trg delovne sile. (Japan Institute for Labour Policy and Training 1947–2003)

Zakon o delavskih sindikatih je bil prvi zakon, ki je urejal področje dela po vojni. Pomenil je konkretno uveljavitev 28. člena v ustavi, ki je uvedel pravico delavcev do združevanja, organiziranja in pogajanja. (Japonska ustava 1946, 28. čl.) Zakon ni predpisal nobene posebne oblike sindikatov, niti ni predpisal potrebe po njihovi registraciji. Zato je prišlo do velike razdrobljenosti

sindikalnega gibanja in značilne oblike podjetniških sindikatov. Že leta 1948 je bila sindikatom javnega sektorja vzeta pravica do stavke, ki je bila kasneje deloma povrnjena s privatizacijo Japonskih železnic. (Mouer 2005, 176); (Japan Institute for Labour Policy and Training 1949–2005)

V splošnem je japonska delovna zakonodaja dokaj delu naklonjena, še posebej, če jo primerjamo z zakonodajo drugih azijskih držav ali Amerike. Odpuščanje ali premeščanje zaposlenih brez razloga je omejeno po zakonu, praksi in navadah. Zadnji zakon na področju delovne zakonodaje je Zakon o delovnih pogodbah, ki velja od marca 2008. Zakon je v času priprave obetal precejšnje spremembe in modernizacijo, vendar je posredovanje lobijev tako s strani delavcev kot delodajalcev na koncu doseglo umik najbolj kontroverznih predlogov. Zakon torej ne prinaša kakšnih pomembnejših novih obveznosti za delodajalce ali pravic za delavce. Gre bolj ali manj za institucionalizacijo že uveljavljenih praks, ki so se razvile skozi čas in do sedaj niso bile zapisane na enem mestu. Dobra stran zakona je predvsem v tem, da je zelo enostaven in pregleden ter kot tak uporaben za uveljavljanje pravic zaposlenih, ki jih do sedaj zaradi zapletenosti sistema in nepoznavanja niso pogosto uveljavljali. (Carter 2008)

## 4 Sklep

Še ne dolgo nazaj se je na Japonsko gledalo kot na svetovno velesilo, ki je tako novo industrializiranim kot tudi starim industrijskim državam lahko služila kot vzorčni model, kako je potrebno organizirati delo. »Japonski stil menedžmenta« je postal eden ključnih referenc v literaturi o modernem vodenju podjetij in delovne sile vse do vstopa v leta t. i. mehurčkaste ekonomije. Danes je Japonska še vedno velesila v gospodarskem smislu, čeprav se že več kot 10 let spopada z recesijo. Strahospoštovanje do japonskega načina zaposlovanja in upravljanja pa je v tem času prepustilo mesto skepticizmu. Zgledovanje po japonskem modelu ni več tako pogosto, večkrat se je namigovalo na »Japonsko bolezen«. Japonska ne stopa v prihodnost več tako samozavestno, ampak obotavljajoče išče načine za izhod iz recesije in prihajajočih dolgoročnih socialnih problemov. (Mouer 2005, 253)

Kako je lahko prišlo do tako velikega in hitrega padca v dobrem desetletju od konca 80. let? Večina analitikov najprej pokaže na finančno krizo, ki je imela vzrok v prikrivanju slabih dolgov, ki so se nabirali v mehurčkasto napihnjeni ekonomiji. Prvi članek o t. i. »Japonski bolezni« v vodilnem japonskem ekonomskem časopisu NKSC je leta 2003 izpostavil naslednje štiri izvore problemov:

- neuspeh pri implementaciji strukturnih reform organizacije korporativne družbe, o katerih se je veliko govorilo, a bolj malo naredilo,
- konzervativen prispevek japonskih voditeljev k načinu japonske ureditve, ki je prinašala uspehe preko štirih desetletij,
- očitna nepristopnost za polno priznanje krize, ki se je ukoreninjala v japonskem gospodarstvu v luči napredovanja globalizacije in
- izguba samozavesti za poslovno tveganje zaradi nenadnega zloma ob poku mehurčkaste ekonomije. (NKSC v: Mouer 2005, 254)

Mouer pa v svoji knjigi ugotavlja, da japonska ekonomija trpi zaradi veliko bolj temeljnega protislovja, ki je opazen že od sredine 70. let, paradoksa, ki ga občuti veliko Japoncev, namreč biti tako bogat, a se počutiti tako revnega. Japonci so trdo delali dolge delovnike, da so prišli do tam, kjer so danes v

materialnem pomenu, in mnogi morajo tako delati še vedno. Japonska ekonomija je še vedno konkurenčna in ustvarja presežke, vendar se presenetljivo veliko Japoncev počuti zbeganih, ko opazijo očitna objektivna protislovja in neenakosti, ki sem jih opisoval skozi celotno nalogo. Nasprotja se kažejo predvsem v retoriki, ki poudarja egalitarno družbo na eni strani in v realnosti socialnih neenakosti na drugi strani.

Tekmovanje za najboljše službe se začne že v srednji šoli in predstavlja večji del stresa, ki ga čutijo Japonci v delovnih razmerjih za nedoločen čas, ko razglabljajo o posledicah, ki bi jih imeli z izgubo varnosti sedanje pozicije, če bi se morali premakniti na rob delovne sile. Če želimo, da bo imela deregulacija svoj napovedani pozitiven učinek, je treba pozornost nameniti mehanizmom v sistemu socialnega varstva, ki zavirajo mobilnost delovne sile. Tveganje pri zamenjavi službe je namreč precej veliko in strah pred izgubo službe je zelo visok. Več mehanizmov je prisotnih, med drugim tudi segmentacija trga delovne sile, ki najprej iztrgajo delavce ven iz neproduktivnih panog in jih nato hitro prisilijo nazaj v delovno silo na drugačne, pogosto manj ugodne in slabše plačane položaje. (Mouer 2005 na več mestih)

Velik del pri razlagi gospodarske rasti skoraj pol stoletja po drugi svetovni vojni lahko pripišemo prostovoljnemu delu nadur in posebni japonski delovni etiki. Vendar pa lahko trdimo, da za veliko Japoncev odločitev za delo ni bila samo odraz njihove predanosti njihovem podjetju. Delo za preživetje in *honne* želja po čim večjem zaslužku, obenem pa tudi napredovanju in nenazadnje sami ohranitvi službe, sili marsikaterega japonskega delavca k pokoravanju japonskim delovnim navadam in praksam. To so predvsem dolg delovni teden in delovni dan, opravljanje brezplačnih nadur ter nekoriščenje letnega dopusta in bolniške odsotnosti od dela. Različne oblike manipulacije z delavci, tako v obliki ocenjevanja, v dajanju občutka družinske povezanosti kot tudi navezovanje na podjetje z različnimi oblikami finančne odvisnosti v obliki internih posojil, senioritetnega plačnega sistema in izplačevanjem bonusov, delavce silijo k vztrajanju v sedanji službi. Vse to jim predstavlja skoraj nepremagljivo oviro pri morebitni zamenjavi službe, še posebej če to združimo s težavami in zapletenostjo pri prejemanju pomoči brezposelnih in drugih socialnih ugodnosti ter višino in trajanjem teh nadomestil, ki nikakor ne zadoščajo za stabilno družinsko življenje, četudi za kratek čas. Tako velikokrat



delavci preprosto nimajo izbire, kot da sprejmejo svoj položaj in vdano sledijo začrtani poti, po kateri jih vodi vsemogočna struktura korporacije.

Seveda bi bilo to potrebno preveriti v kakšni obsežnejši raziskavi, vendar se da to vdanost v usodo in neizogibnost sistemu občutiti tudi v običajnem pogovoru z japonskimi delavci ali študenti. Obenem pa je vendarle prisoten tudi občutek, da bodo, če bodo dobro delali, napredovali po lestvici in si tako zagotovili boljši položaj in boljše življenje.

Po pregledu literature in presenetljivih podatkov o delovnih navadah, urejenosti socialnih sistemov in korporacijskega načina življenja se lahko vrnemo k osnovnemu vprašanju oziroma preverjanju v začetku postavljenih hipotez.

#### Prva hipoteza

- Posebnosti japonskih delovnih navad izvirajo iz japonskih kulturnih in gospodarskih posebnosti.

Skozi celotno diplomsko nalogo smo spoznavali posebnosti japonskih delovnih navad, ki v grobem temeljijo na podrejanju potrebam podjetja in korporaciji in ki se kažejo v nadpovprečno dolgem delovnem času z veliko (neplačanimi) nadurami, nekoriščenju dopusta ali bolniške odsotnosti, v izkazovanju pripadnosti podjetja na različne načine ...

Ta poslušnost ima v veliki meri izvor v kulturno-zgodovinskih posebnostih razvoja Japonske, še posebej »kriznem« povojnem obdobju obnove gospodarstva, ter v njenih vrednotah lojalnosti in odrekanju v imenu ohranjanja družbene harmonije. Po drugi strani pa izbira za tako dolg delovnik v veliki meri ni prostovoljna, ampak je edina možna izbira, če delavec želi dobiti napredovanje ali vsaj obdržati trenutno mesto. Podjetja in korporacije z različnimi oblikami finančne odvisnosti, bodisi posojil, bonusov ali senioritetnega plačnega sistema, navezujejo in nadzorujejo svoje zaposlene. Obenem pa delavcem ni najbolj naklonjeno tudi sindikalno gibanje, ki zaradi posebnega organiziranja nima prav velike moči.

Tako lahko prvo hipotezo potrdimo, vendar le ob predpostavki, da pod gospodarske posebnosti štejemo tudi korporativen sistem podjetništva in korporacijske načine menedžmenta, ki verjetno najbolj oblikujeta življenje delavcev.

## Druga hipoteza

- Vzroke za socialne posledice, ki jih je prinesel razvoj, je potrebno iskati v ureditvi japonskega socialnega varstva.

Vprašljivo je, če bi bile negativne socialne posledice kaj manjše, če bi bilo japonsko socialno varstvo bolje urejeno. Vendar pa je verjetno v povezavi z nekaterimi drugimi značilnostmi dela na Japonskem, ki delavcem omejujejo svobodno odločitev glede vztrajanja v neki službi ali njeni zamenjavi, to eden izmed ključnih vzrokov zanje. Pri tem mislim predvsem ureditev trga dela, senioritetni plačni sistem, korporacijski način menedžmenta, nevključenost delavcev v sindikate ter njihova šibkost, nepovezanost in nepripravljenost za resnejše spore pri zagovarjanju delavskih pravic. Tudi splošna ljudska miselnost, da se država (vedno) nahaja v (le trenutni) krizi, da bo potrebno samo malo »stisnit zobe« in potrpeti, zahteva svoje žrtve.

Tako druge hipoteze ne moremo popolnoma potrditi, saj je poleg ureditve japonskega socialnega varstva pomembnih vzrokov za negativne socialne posledice razvoja še precej več.

Vrednote dela, družinskega življenja in zavedanje o standardu in kakovosti življenja pa se tudi v kulturno konzervativni Japonski vendarle počasi spreminjajo, zato bodo v prihodnosti potrebne druge strategije, ki bodo delavce motivirale za pridno delo v ekonomiji, ki želi zopet pridobiti svojo konkurenčnost.

## 5 Literatura

1. Alston, Jon P. in Isao Takei. 2005. *Japanese Business Culture and Practices: A Guide to Twenty-first Century Japanese Business*. Bloomington: iUniverse.
2. Asher, David in Andrew Smithers. 1998. *Japan's Key Challenges for the 21st Century*. Prispevek na SAIS Policy Forum Series, marec. The Paul H. Nitze School of Advanced International Studies of The Johns Hopkins University. Dostopno prek: [http://www.sais-jhu.edu/programs/asia/sea/sea\\_publications/asia\\_security\\_policy\\_forum/ashersmithers1.pdf](http://www.sais-jhu.edu/programs/asia/sea/sea_publications/asia_security_policy_forum/ashersmithers1.pdf) (15. junij 2008).
3. Caiger, J. G. in R. H. P Mason. 1973/2004. *A History of Japan*. Revised edition. Tokyo: Tuttle Publishing.
4. Carter, Lawrence, Hiromi Sesoko in Hajime Iwaki. 2008. *New Japanese Labor Law*. Dostopno prek: [http://www.dlapiper.com/files/Publication/802dddb9-07d9-42a8-a423-2e49c19bb6b0/Presentation/PublicationAttachment/0d8507d2-bfb1-457d-af93-3116e6be5038/New\\_Japanese\\_Labor\\_Law.pdf](http://www.dlapiper.com/files/Publication/802dddb9-07d9-42a8-a423-2e49c19bb6b0/Presentation/PublicationAttachment/0d8507d2-bfb1-457d-af93-3116e6be5038/New_Japanese_Labor_Law.pdf) (2. oktober 2008).
5. Encyclopaedia Britannica. 2008. *Japan*. Dostopno prek: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/300531/Japan> (29. oktober 2008).
6. Encyclopedia of Japan. 2008. *Geography and History*. Dostopno prek: <http://www.infoplease.com/ipa/A0107666.html> (5. avgust 2008).
7. Ferfila, Bogomil, Hiroko Kudo in Paul Phillips. 2006. *Japonska in Slovenija – Japan and Slovenia*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Ferfila, Bogomil. 1999. Japonska družba danes. *Teorija in praksa* 36(5): 748–764.
9. Freire, Carl. 2007. Japan's Suicide Rate Remains High. *Newsvine*, 9. november. Dostopno prek: [http://www.newsvine.com/\\_news/2007/11/09/1084313-japans-suicide-rate-remains-high](http://www.newsvine.com/_news/2007/11/09/1084313-japans-suicide-rate-remains-high) (1. oktober 2008).
10. Graham, Fiona. 2003. *Inside the Japanese Company*. London: Routledge.
11. ILO Bureau of Statistics. 2008. *Hours of work*. Dostopno prek: <http://laborsta.ilo.org/default.html> (29. oktober 2008).
12. International Monetary Fund. 2008. *World Economic and Financial Surveys*. Dostopno prek: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2006/02/data/index.aspx> (28. oktober 2008).

13. Japan agrees funding and tax cuts. 2008. *BBC News*, 29. september. Dostopno prek: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/asia-pacific/7641164.stm> (29. oktober 2008).
14. Japan Institute for Labour Policy and Training. 1947–2003. *Labour Standards Law*. Dostopno prek: [http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj\\_law1.pdf](http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj_law1.pdf) (2. oktober 2008).
15. Japan Institute for Labour Policy and Training. 1949–2005. *Labour Union Act*. Dostopno prek: [http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj\\_law2\\_1.pdf](http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj_law2_1.pdf) (2. oktober 2008).
16. Japan Institute for Labour Policy and Training. 1959–2002. *Minimum Wages Law*. Dostopno prek: [http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj\\_law14.pdf](http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj_law14.pdf) (2. oktober 2008).
17. Japan Institute for Labour Policy and Training. 2007. *Labor Contract Act*. Dostopno prek: [http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj\\_law17.pdf](http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj_law17.pdf) (2. oktober 2008).
18. Japan Institute for Labour Policy and Training. 2008. *Labor Laws of Japan*. Dostopno prek: <http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/Laws.htm> (15. junij 2008).
19. *Japonska ustava – Japanese Constitution*. 1946. Dostopno prek: <http://www.solon.org/Constitutions/Japan/English/english-Constitution.html> (30. september 2008).
20. Manners of ceremonial occasions in Japan. 2008. *The Nakudo*. Dostopno prek: <http://www.jp-guide.net/manner/english/marriage/nakoudo.html> (8. september 2008).
21. Mouer, Ross in Hirosuke Kawanishi. 2005. *A Sociology of Work in Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
22. Noriyuki, Takayama. 2004. *Changes in the Japanese Pension System*. Institute of Economic Research, Hitotsubashi University. Dostopno na: <http://www.ier.hit-u.ac.jp/pie/Japanese/discussionpaper/dp2004/dp227/text.pdf> (30. september 2008)
23. Noriyuki, Takayama. 2008. *Pension Coverage in Japan*. Institute of Economic Research, Hitotsubashi University. Dostopno prek: <http://www.ier.hit-u.ac.jp/pie/stage2/Japanese/discussionpaper/dp2008/dp388/text.pdf> (30. september 2008).
24. OECD, Economics Department. 2008. *Economic survey of Japan*. Letnik 2008/4. Dostopno prek: [http://www.oecd.org/document/17/0,3343,en\\_2649\\_34111\\_40353553\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/17/0,3343,en_2649_34111_40353553_1_1_1_1,00.html) (8. avgust 2008).
25. Podkrajšek, Polona. 2006. *Kulturne vrednote kot dejavnik za uspešnost gospodarstev – primer ZDA, Japonske, Nemčije in Francije*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

26. Price, John. 1997. *Japan Works: Power and Paradox in Postwar Industrial Relations*. London: ILR Press.
27. Reid, T.R. 2008. Japanese Pay Less for More Health Care. *National Public Radio*, 14. april. Dostopno prek: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=89626309> (1. oktober 2008).
28. Sennholz, Hans. 2002. *A Japanese Lesson*. Dostopno prek: [http://www.gold-eagle.com/editorials\\_02/sennholz021102pv.html](http://www.gold-eagle.com/editorials_02/sennholz021102pv.html) (26. junij 2008).
29. Statistics Bureau of Japan. 1999. *Establishment and Enterprise Census of Japan*. Dostopno prek: <http://www.stat.go.jp/english/data/jigyoku/index.htm> (1. avgust 2008).
30. Statistics Bureau of Japan. 2006. *Establishment and Enterprise Census of Japan*. Dostopno prek: <http://www.stat.go.jp/english/data/jigyoku/index.htm> (1. avgust 2008).
31. Statistics Bureau of Japan. 2008. *Labour force Survey*. Monthly Results, June 2008. Dostopno prek: <http://www.stat.go.jp/english/data/roudou/154.htm> (5. avgust 2008).
32. Sugimoto, Yoshio. 1997/2002. *An Introduction to Japanese Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
33. The World Factbook CIA. 2008a. *Japan*. Dostopno prek: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html#Econ> (5. avgust 2008).
34. The World Factbook CIA. 2008b. *China*. Dostopno prek: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html#Econ> (28. oktober 2008).
35. *Veliki splošni leksikon*. 1997. Japonska. Tretja knjiga. Ljubljana: DZS.
36. Wikipedija. 2008a. *Japanese Blue Collar Workers*. Dostopno prek: [http://en.wikipedia.org/wiki/Japanese\\_blue\\_collar\\_workers](http://en.wikipedia.org/wiki/Japanese_blue_collar_workers) (20. maj 2008).
37. Wikipedija. 2008b. *Keiretsu*. Dostopno prek: <http://en.wikipedia.org/wiki/Keiretsu> (31. julij 2008).