

## SREDIŠČA MOČI JAPONSKE DRUŽBE

**Povzetek.** *Za tri velika japonska središča moči, veliki biznis, parlament in državno birokracijo, je značilna medsebojna odvisnost in povezanost. V primerjavi s strukturo središč moči v evropskih in avstraloazijskih državah na Japonskem manjka en blok – delo oziroma njegov sindikalni predstavniki. Vsi zaposleni v japonskih korporacijah brez izjeme, pa naj gre za člane uprave, menedžerje ali zaposlene uslužbence, morajo biti brezpogojno podrejeni potrebam podjetja. "Korporativni vojščaki" morajo skoraj na vojaški način podrediti svoje interese korporacijskim. V zameno jim korporacija "kot nadbitje" vsako poletje in zimo izplača bonuse, ki so odvisni od uspešnosti poslovanja in ki lahko dosegajo večmesečne ali celo polletne plače. Splošno je znano, da je imela vladna birokracija pomembno vlogo v japonskem gospodarskem čudežu, bila je nekakšen generator gospodarskih reform. V ta namen je v birokratske vrste vsako leto rekturirala talentirane diplomante japonskih univerz kot karijerne vladne uslužbence. Ključne pri izbiri so bile njihove menedžerske sposobnosti, vlada pa jim je v spodbudo podelila še visok uradni položaj, moč in ugled. Dolgoletna strategija konservativne vlade LDS je bila spodbujanje industrijskega in tehnološkega razvoja na račun socialno-varstvenih programov. Z vidika narodnega gospodarstva je bila takšna strategija več kot koristna, saj je spodbujala družinska gospodinjstva k maksimalnemu varčevanju, s katerim so si zagotavljala denar za upokožitev, pa tudi za vsa dražja stanovanja in šolsko izobraževanje.*

**Ključni pojmi:** *japonske korporacije, japonski sindikati, menedžment, mala in srednja podjetja, japonska birokracija, amakudari, moč v japonski družbi*

Za tri velika japonska središča moči, veliki biznis, parlament in državno birokracijo, je značilna medsebojna odvisnost in povezanost. Podjetniški sektor, ki je pod močnim vplivom velikih korporacij, je odvisen od javne birokracije, ki ga nadzoruje zlasti s podeljevanjem licenc, oblikovanjem politik in delitvijo proračunsko financiranih projektov. Uradniki so odvisni od zakonodajalcev v dietu,

---

<sup>1</sup> Dr. Bogomil Ferfila, redni profesor na Fakulteti za družbene vede.

japonskem parlamentu, zlasti članov vladajoče stranke oziroma koalicije, ki odločajo o zakonih, ki jih pripravijo vladna ministrstva. Prav tako je običajno, da uradniki, ko se povzpnejo do dovolj visokih klinov birokratske lestvice, poskušajo priti v poslanske klopi in jim je zato vzdrževanje primernih odnosov s politiki še bolj pomembno. Politiki pa so "ranljivi" na denar, ki jim ga biznismeni v obliki raznih donacij polagajo v osebne in strankarske "kovčke" in ga potrebujejo za vzdrževanje svoje politične mašinerije.

V primerjavi s strukturo središč moči v evropskih in avstraloazijskih državah na Japonskem manjka en blok - delo oziroma njegovi sindikalni predstavniki. Največja konfederacija dela Rengo, ima le malo vpliva na politično odločanje.

### Velike korporacije

Zanje 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 kolesja intenzivnega praktičnega usposabljanja, za katerega je še zlasti značilno premeščanje iz 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 korporacijskih športnih objektov, počitniških kapacitet, potovanj, poceni stanovanjskih kreditov. Da pa zaposleni vse 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 menedžmenta. Delničarji imajo le malo vpliva na proces korporacijskega odločanja. Zato nekateri govorijo o japonskem kapitalizmu kot o "korporativnem kapitalizmu", kjer je vsaka korporacija celota s svojo osebnostjo, v nasprotju z zahodnim kapitalizmom kot "delničarskim kapitalizmom", kjer korporacije delujejo predvsem zaradi ustvarjanja profita za delničarje.

Vsi zaposleni v japonskih korporacijah brez izjeme, pa naj gre za člane uprave, menedžerje ali zaposlene uslužbenke, morajo biti brezpogojno podrejeni potrebam podjetja. "Korporativni vojščaki" morajo skoraj na vojaški način podrediti svoje interese korporacijskim. V zameno jim korporacija "kot nadbitje" vsako poletje in zimo izplača bonuse, ki so odvisni od uspešnosti poslovanja in ki lahko dosegajo večmesečne ali celo polletne plače.

Da lahko vzdržujejo takšno poltotalitarno odvisnost zaposlenih, so razvili tudi nekakšen nedoločno vrednostni besednjak ocenjevanja zaposlenih bolj v smislu pripadnosti podjetju kot pa njihovih delovnih sposobnosti. Vse delavce tako "belo-" kot "modroovratniške" ocenjujejo enkrat ali dvakrat na leto in glede na oceno določijo višino plače in možnosti napredovanja. Ker se pri ocenjevanju več-

noma upošteva tudi njihove osebnostne, ne le delovne sposobnosti in značilnosti, često v korporacijah prihaja do pretiranega "navdušenja" za delo oziroma do podjetja. Številni zaposleni pridejo precej pred začetkom delovnega časa, da počistijo delovne mize in pohišstvo 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 pogosto šele dobro lotijo dela – čez dan pa le toliko, da kaj počnejo. Če dobijo še plačane nadure, je zadovoljen tudi njihov interes honne po maksimiranju lastnih dohodkov, prav tako pa privrženost tatamae korporaciji skoraj bolj 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.

Vseeno pa je glede na bliskoviti japonski gospodarski preboj treba ugotoviti, da se je japonski menedžment, ki temelji na vzdrževanju podobe podjetja kot primarne skupnosti, na odnosih šefa in zaposlenih, ki odlikujejo skoraj družinsko atmosfero, pokazal kot učinkovita alternativa zahodnemu tipu menedžmenta, ki temelji na hladnih, neosebni in legalističnih odnosih.

Kot sin uspešnega, dosmrtnega menedžerja in pa glede na sistemske značilnosti vodenja v razmerah samoupravljanja, se upam trditi, da je tudi skupnostna atmosfera v slovenskih podjetjih v sedemdesetih in osemdesetih letih prispevala deloma k temu, da je bila Slovenija ves čas primerljiva z razvitimi zahodnimi državami. Prav tako je treba ugotoviti, da se veliko sestavin industrijske demokracije še danes pojavlja v vseh večjih slovenskih podjetjih.

Japonske korporacije zelo poudarjajo ustrezno socializacijo zaposlenih, zlasti novozaposlenih. Z našega, evropskega zornega kota pogosto tudi pošteno pretiravajo. Na jutranjih sestankih ne pregledajo zgolj dnevni delovni nalog, ampak tudi recitirajo razna gesla in simbole korporacije, pojejo korporacijske pesmi. Uvajalni večtedenski seminarji za novozaposlene so pogosto usmerjeni v znikanje 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 "japonsko nabasanih" ulicah velemest. Namen takšnih "drilov" je v prvi vrsti doseči popolno predanost in poslušnost korporaciji, ne glede na neumnost nalog, ki jih dobivajo. Velika elektronska korporacija je npr. peljala svoje nižje in srednje menedžerje na deželo, kjer so se v procesu "očiščenja duš" slekli do spodnjega perila in se nato skupaj do ramen potopili v ledeno mrzlo reko.

Navedeni ideološki ovoj japonskih korporacij pa ima tako dobre kot slabe strani. Prispeval je k ekonomski učinkovitosti, često pa je ogrozil ne le individualne pravice zaposlenih, marveč tudi njihovo zdravje.

Po zakonu iz leta 1993 je japonski delovnik dolg 40 ur na teden. Vse druge ure naj bi bile nadure, ki bi jih bilo treba plačati 25–30 % več kot redne ure. V stvarnosti pa je zlasti manjšim podjetjem dovoljeno, da imajo še vedno 44- ali 46-urni delovni teden. Tudi tu lahko po uradnih statistikah vidimo "statistično kozmetiko", ki je na Japonskem zelo pogost pojav. Po njej (Japan 1998, 1998: 93) je bil na Japonskem delovni teden med najkrajšimi na svetu – le 39,6 ur na teden. Francija

je imela tedaj 39,8, Nemčija 39,7, ZDA 42,5 ur in Velika Britanija celo 43,5 ur na teden. Dejansko pa je letni obseg delovnih ur na Japonskem večji kot v večini zahodnih držav – okoli 2000 ur, kar je okoli 300 do 400 ur več kot v Franciji ali Nemčiji. Čeprav imajo zaposleni pravico do 20 dni plačanega dopusta, jih v povprečju porabijo le devet. K temu je treba prišteti še 150 ur povprečnih nadurnih ur na zaposlenega, pa dobimo približno stvarno sliko neskončnega japonskega garanja.

Japonska podjetja pa imajo še takoimenovano “uslužnostno nadurno delo”, kjer zaposleni delajo čez delovni čas brezplačno in tako takšno nadurno delo ni nikjer evidentirano. To je še dodatnih 10 % na prej izračunano delovno obremenitev (Sugimoto, 1997: 93). Zaposleni se le težko uprejo taki praksi, saj nimajo večje sindikalne moči, prav tako pa vedo, da bi bile njihove ocene slabše, češ da niso dovolj predani korporaciji.

Pa še ena “cvetka” – dovršen del tistih devetih dni porabljenega plačanega dopusta je bolniška odsotnost. Večina japonskih podjetij namreč nima prav natančnih opredelitev plačane bolezenske odsotnosti. Torej ne ostane zaposlenim nič drugega, kot da ob bolezni porabijo svoje dopustniške dneve. Če pa gre za dolgotrajne bolezenske odsotnosti, je večinoma prepuščeno podjetju, da odloči, kaj bo bolnemu delavcu plačalo, česa pa ne.

Zaradi takšnega delovnika ima precejšen del zaposlenih simptome kronične preutrujenosti, nekateri se dobesedno “nagarajo do smrti”. Japonski besednjak ima prav besedo, ki pomeni nenadno smrt zaradi prevelikih delovnih obremenitev in stresov – karoši. Pravno gledano, karoši spada v kategorijo poškodb na delovnem mestu in bi torej moralo biti krito iz poklicnega zavarovanja. Vendar pa je v praksi karoši zelo težko dokazati. V letih 1988–90 je 2053 družin vložilo zahteve po izplačilu za odškodnino karoši, vendar so vladne oblasti, pristojne za delovne spore, priznale le 92 primerov. Obstajajo ocene, da je primerov karošija na desetisoče, možnih žrtev pa na stotisoče (Sugimoto, 1997: 94, 105).

Glavni razlog, da družine ne morejo dobiti tožb, je, da podjetja nočejo dati sodišču natančnih podatkov o delovniku zaposlenega, ki je umrl. To pa je pogoj za priznanje odškodnine. Podjetja potem raje dajo nekakšno odškodnino kot izraz sožalja in plačajo del pogrebnih stroškov.

Sprva se je karoši pojavil med vozniki, delavci, ki so prišli v mesta iz podeželja, vladnimi uslužbenci. Potem pa se je razširil predvsem na menedžerje – naprej na srednje, kasneje pa tudi na najvišje. Najbolj pogost je v storitvenem sektorju, kjer je delovnik še posebej dolg.

“Mini” trg dela v vsakem japonskem podjetju predpostavlja, da se zaposleni ves čas izobražujejo in tako razvijajo svoje večstranske delovne in poklicne spretnosti. Zato krožijo od enega delovnega mesta do drugega, med oddelki, med pisarnami, med različnimi poslovalnicami. S tem res pridobijo sposobnosti za delo na več poklicnih profilih, vendar so pogosto s tem združeni veliki osebni in družbeni stroški.

Skoraj pol milijona poročenih japonskih uslužbencev ne živi s svojimi družinami, ker jih je podjetje premestilo v poslovalnico ali tovarno, ki je daleč stran od njihove družine. Takšna praksa je najbolj pogosta pri velikih korporacijah in držav-

ni ter krajevnih vladah. Večinoma gre za "beloovratniške" uslužbenke 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 zelo zapleten, drag in dolgotrajen proces. Drugi razlog, ki onemogoča preselitev družine, je stanovanjski problem. Zaposleni, ki ima hišo ali stanovanje, bi ga pogosto raje pustil praznega kot pa oddal, tako da ima stroške tako s starim kot z novim stanovanjem. Razlog je velika zaščita najemnika, ki gre celo tako daleč, da mora lastnik stanovanja ali hiše predložiti res močan razlog, če se želi vrniti v svojo nepremičnino. Zato raje pustijo družino v lastniški hiši ali stanovanju, sami pa si najamejo manjše stanovanje.

Tretji razlog je zdravje, ne žene ali otrok, marveč staršev, ki večinoma še vedno žive z mladimi. Ostareli in bolehnii starši se pač ne morejo seliti iz kraja v kraj. Tudi zato mora žena ostati doma in skrbeti zanje. Takšno ravnanje je deloma tudi posledica šibkosti sindikatov, ki tudi sami pogosto postavljajo cilje korporacije pred pravice delavcev.

#### *Sodelovanje dela in kapitala*

V veliki večini primerov so v japonskih podjetniških sindikatih, ki ne presegajo okvirov podjetja, organizirani vsi zaposleni razen menedžerjev srednjega in višjega nivoja. Člani so potemtakem tako "modroovratniški" delavci, inženirji, pisarniški uslužbenci, včasih tudi nižji menedžment. Vendar to velja le za srednja in velika podjetja. V majhnih podjetjih sindikatov praktično ni. Velja pravilo, da stopnja sindikalne organiziranosti upada obenem z velikostjo podjetja, kar je lepo razvidno tudi v tabeli 1.

*Tabela 1: Stopnja sindikalnega organiziranja delavcev glede na velikost podjetja v letu 1991*

*Vir: Sugimoto, 1997: 97.*

| Velikost podjetja (število zaposlenih) | Stopnja sindikalnega organiziranja v % |
|--|--|
| manj kot 30                            | 4                                      |
| 30-99                                  | 5                                      |
| 100-999                                | 23                                     |
| več kot 1000                           | 61                                     |

Lahko rečemo, da so japonski sindikati stvar velikih podjetij. Zato ni nič čudnega, da se zavzemajo predvsem za interese korporacij, pogosto tudi na račun manjših podjetij. Gledano v daljšem obdobju, se stopnja sindikalnega organiziranja zmanjšuje. Leta 1948 je bilo včlanjenih 56 % zaposlenih, 1970. 34 %, 1995. pa le še 23,8 %, kar je pomenilo 13 milijonov delavcev, povezanih v malo manj kot 71 tisoč "sindikatoev" japonskega tipa (Japan Almanac, 1997: 103).

Menedžerjem so tako kot povsod po svetu sindikati trn v peti in so jih skušali potlačiti v celotnem povojnem obdobju. K njihovi šibkosti pa je prispevalo še nekaj drugih dejavnikov:

1. Sprememba sestave japonskega gospodarstva. Zlasti tekstilna in ladjedelniška industrija, kjer je bilo veliko sindikalnega članstva, se je močno skrčila. Storitvene dejavnosti, kjer so bili sindikati vedno šibki, pa so se okrepile.
2. Obširni vladni programi privatizacije in deregulacije v osemdesetih letih so razbili sindikate v javnem sektorju, ki so predstavljali ključni del japonskega povojnega sindikalnega gibanja. Najbolj militantna sindikata, Japonski železniški sindikat in Japonski telekomunikacijski sindikat, sta povsem izginila s prizorišča.
3. Tretji dejavnik je bila izrazito desničarsko politično prizorišče, ki se je za dosego protidelavskih ciljev bila pripravljena povezati tudi z najbolj mračnimi silami – npr. japonskimi gangsterji, jakuzami.
4. Svoje pa je dodala tudi vse večja brezbriznost prihajajočih generacij v odnosu do politike in organiziranega družbenega protesta.

Že sama notranja struktura japonskih sindikatov onemogoča njihovo dejavnost. Ker so v podjetniškem sindikatu združene različne kategorije zaposlenih – od delavcev na tekočem traku do inženirjev, le težko združijo svoje interese v udarni program. Tudi na državni ravni je skoraj nemogoče povezati veliko število sindikatov proti zahtevam menedžerjev po dolgem delovniku in nadzorovani rasti mezd, vse v imenu ohranjanja japonske konkurenčnosti na tujih trgih. Je pa še en, globlji razlog prislovične ponižnosti japonskih sindikatov, ki je povezan s karierami sindikalnih predstavnikov. Le redki od njih ostanejo vse življenje zagovorniki delavskih pravic, večina jih namreč nadaljuje kariero 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 najbolj potrjuje statistika – več kot dve tretjini menedžerjev v velikih korporacijah je bilo na nižjih stopničkih svoje kariere sindikalnih funkcionarjev (Eccleston, 1989: 83). Zlasti pogosto zavzamejo položaj kadrovskih menedžerjev.

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 kar razumljivo, da je njihovo delovanje v podjetju bolj podobno drugi liniji menedžmenta, ki skuša tudi sam bolj krotiti kot pa organizirati delavce.

Prav zaradi razdrobljenega podjetniškega sindikalizma so pogajanja o skrajšanju delavnika zelo težko uspešna. Vsak sindikat se ločeno pogaja o krajšem delovniku, vendar ne ve, kaj počne sorodno in konkurenčno podjetje oziroma njegov sindikat. Če bi le eno podjetje izvedlo skrajšanje delavnika, bi to lahko zmanjšalo njegovo konkurenčnost. Menedžment oziroma lastniki tako običajno postavijo pogoj, da je potrebna višja produktivnost, če naj se delovnik skrajša, kar potem sindikati težko sprejmejo. Številne države, Nemčija, Švedska, Nizozemska, Danska, Norveška, so skrajšale delovnik s centraliziranim kolektivnim sistemom sindikalnih pogajanj (Deutschman, 1991). 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 konkurenčne prednosti. Japonska praksa dolgega delovnika pogosto onemogoča sindikatom v drugih državah, da bi dosegli še krajši delovnik – kot protiargument zahtevam sindikata kovinskih delavcev v Nemčiji po 35-urnem delovniku je menedžment trdil, da bi takšen delovnik zmanjšal konkurenčnost njihovih izdelkov glede na japonske.

V šestdesetih in sedemdesetih letih so velike korporacije izvedle tudi uspešne reforme v menedžmentu “modroovratniških” delavcev. Ključna 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 tudi njihova pooblastila: ocenjuje delovne in druge rezultate zaposlenih, podeljuje dodatke k plači. Njegov končni cilj je, da postane celo direktor tovarne. S tem se je zmanjšala pregrada med “modroovratniškimi” delavci in menedžmentom in takšna rešitev je močno povečala tekmovalnost med delavci.

S takšnimi rešitvami so se strinjali tudi sindikati, ki so zagovarjali potrebo po večji enakosti in uvajanje možnosti, da “modroovratniški” delavci napredujejo tudi čez razmejivno črto med belimi in modrimi ovratniki.

Nasploh lahko rečemo, da so japonski sindikati sprejeli logiko menedžerjev, da bo povečanje produktivnosti povečalo “kolač” v celoti in posledično tudi del, ki gre delavcem – torej tudi njihove plače in življenjski standard. Res pa, da je bilo to obdobje hitre rasti japonskega gospodarstva. Nedvomno je k temu pripomogla tudi kooperativnost sindikatov in menedžmenta pri povečevanju produktivnosti, tehnološkem inoviranju in organizacijskem prestrukturiranju.

Podjetniški sindikati, v katerih so povezani vsi delavci, predstavljajo večji del japonskega sindikalizma. Obstajata pa še dve vrsti sindikatov. Eni so “pluralističnega tipa”, ker so sočasno v podjetju in tekmujejo za članstvo ponavadi kot večinski in manjšinski sindikat. Ponavadi so eni protimenedžersko, drugi pa promenedžersko usmerjeni. Ti “pluralistični” sindikati sprožijo veliko večino sporov v japonskem zasebnem sektorju, ki jih potem razrešuje glavna komisija za delovna razmerja.

Druga vrsta sindikatov, sindikati “novega tipa”, pa so aktivni predvsem pri obrobni skupinah delovne sile in so poklicno usmerjeni – združujejo delavce podobnih poklicnih profilov in tako presegajo meje posameznih podjetij. Ti sindikati povezujejo zlasti delno zaposlene (*part-time*), duševno ali telesno prizadete delavce, ženske. Njihovi člani prihajajo iz manjših in srednje velikih podjetij in interesi, ki jih zagovarjajo, se močno razlikujejo od interesov delavcev v velikih korporacijah. Vendar je njihov pomen in vpliv minimalen. Velik del sindikatov se je skozi strategijo sprave in popuščanj prebil v kroge odločanja na narodnogospodarski ravni. Stavke in ostale oblike industrijskega konflikta so skoraj v celoti opustili in Japonska je postala skorajda država brez delavskih protestov (Kawanishi, 1992; Kawanishi, 1986).

### *“Topljenje” velikih korporacij*

Že kot odgovor na naftno krizo sedemdesetih let so japonske korporacije začele strategijo “osiromašenja zaposlitvene lestvice” (*lean management*). Število zaposlenih z visoko plačo in dobro zaščitenimi delovnimi mesti so zmanjšali na minimum, in to predvsem na tri načine:

- del takšnih delavcev so premestili v majhna podjetja, ki so jih nadzorovale velike korporacije,
- povečali so delež zunanjega trga dela v korporaciji, tako da so zaposlovali s skrajšanim delovnim časom in po pogodbi,
- povečali so obremenitve še zaposlenih, ki so ostali v korporacijah.

Dolgotrajna recesija v devetdesetih letih je še bolj “najedla” celoživljenjsko zaposlitev. Vse močnejši jen in vse več proizvodnje v azijskih državah s poceni delovno silo, pa tudi v ZDA, zahodni Evropi in drugod, je povzročalo, da je v vse več podjetjih bilo preveč pisarniških uslužbencev, ki so čakali na menedžerske položaje. V zaostrenem gospodarskem položaju pa tudi družinski besednjak o podjetju ni mogel dosti pomagati – precejšen del teh uslužbencev je bil premeščen ali pa kar odpuščen.

Podirati se je začel tudi sistem plač na senioritetni osnovi, seveda ne brez odporov – v aprilu 1998 so npr. zaradi predvidenih sprememb stavkali letalski prevozniki.

Takšne spremembe so tudi v sozvočju s spremembami v vrednostnem sistemu mladih diplomantov japonskih univerz. Vedno bolj se selijo iz enega podjetja v drugega, kar je bilo včasih neverjetno.

### *Majhna in srednja podjetja*

Rekli smo že, da prav tovrstna podjetja predstavljajo večino japonskega gospodarstva. Opredeljena so kot podjetja, ki nimajo zaposlenih več kot tristo delavcev in katerih kapital ne presega 100 milijonov jenov (okoli 800 tisoč ameriških dolarjev ali okoli 1,5 milijona nemških mark). Za primerjavo pogledjmo slovensko opredelitev, ki je skladna z definicijo Evropske zveze. Srednje veliko podjetje ne sme imeti več kot 250 delavcev, povprečna vrednost kapitala ne sme biti večja od 400 milijonov tolarjev (nekaj več kot 4 milijone nemških mark) oziroma mora imeti promet manjši od 800 milijonov slovenskih tolarjev (8,5 milijona nemških mark).

Tabela 2 nam kaže, da skoraj 90 % zaposlenih na Japonskem dela v takšnih podjetjih in da več kot polovica delavcev v zasebnem sektorju dela v podjetjih z manj kot trideset delavci.



*Tabela 2: Porazdelitev števila podjetij in zaposlenih glede na velikost podjetja v letu 1991*

Vir: Sugimoto, 1997: 80.

| Velikost podjetja<br>(število zaposlenih) | Število podjetij<br>(v %) | Število zaposlenih<br>(v %) |
|---|---------------------------|-----------------------------|
| 1-4                                       | 64                        | 17                          |
| 5-9                                       | 19                        | 14                          |
| 10-29                                     | 13                        | 24                          |
| 30-99                                     | 2                         | 21                          |
| 100-299                                   | 2                         | 12                          |
| 300 in več                                | 0,1                       | 12                          |
| Skupaj                                    | 100                       | 100                         |

Celo v industrijskem sektorju je tri četrtine zaposlenih v majhnih in srednjih podjetjih, še več pa v tekstilni, pohišten in keramični industriji. Tudi večina delov za izvozno usmerjeno avtomobilsko in elektronsko industrijo je proizvedeno v takšnih podjetjih, v njih dela kar 95 % v gradbeništvu zaposlenih delavcev. Nekajkrat smo že omenjali velike razlike med delovnimi razmerami v manjših podjetjih in velikih korporacijah. Poglejmo jih v shematski obliki.

*Tabela 3: Primerjalne značilnosti velikih korporacij ter manjših in srednjih podjetij*

| Značilnosti                                | Velikost podjetja |                  |
|--|-------------------|------------------|
|  | veliko            | majhno - srednje |
| Mobilnost znotraj podjetja                 | majhna            | velika           |
| Ločitev lastništva podjetij od menedžmenta | ostra             | majhna           |
| Odstotek sindikalno organiziranih delavcev | visok             | nizek            |
| Delovne ure                                | kratke            | dolge            |
| Izobrazbena raven zaposlenih               | visok             | nizek            |
| Raven plač                                 | visok             | nizek            |
| Vključenost zaposlenih v lokalno okolje    | nizka             | visoka           |
| Način odločanja                            | birokratski       | podjetniški      |

Japonski ekonomisti poudarjajo zlasti dve značilnosti majhnih in srednjih podjetij.

Po eni strani 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 slabo plačevati svoje delavce. Po drugi strani pa 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 pomen v japonskem gospodarskem čudežu.

Dejstvo je, da je del manjših podjetij vključen v različno močne povezave z velikimi korporacijami oziroma njihovimi konglomerati. Glede na to je bolj ali manj samostojen in se tudi obnaša temu primerno.

Poglejmo najprej povezave velikega kapitala na Japonskem. Na najvišji ravni je šest glavnih industrijskih koncernov: Fuyo, Sanwa, Daiichi Kangin, Sumitomo, Mitsui in Mitsubishi. Vsak ima svojo osrednjo banko, združujejo pa široko pahljačo podjetij, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, 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 s Sumitomo. Poleg teh šestih največjih poslovnih velikanov lahko naštejemo še osemnajst velikih združenj na posameznih industrijskih področjih. Najbolj znana so imena kot npr. Toyota, Toshiba, Nippon Steel itd. Vsako ima ob sebi še vrsto podjetij, ki jih ima v svoji delni ali večinski lasti oziroma pod nadzorom ter predstavljajo njegovo najbližje poslovno okolje, znano pod imenom *keirecu*. Podjetja znotraj keirecu si med seboj poslovno pomagajo, sklepajo dolgoročne poslovne pogodbe, drug od drugega kupujejo delnice – navzkrižno lastništvo, včasih si tudi urejajo sumljive medsebojne dobičkonosne posle. Pogosto gre za hierarhične pogodbene posle, v katerih največje podjetje prevzame posel, potem pa ga razdeli naprej navzdol na manjše izvajalce (*subcontracting*). Ti ga lahko potem dajo še naprej navzdol – čim nižje je proizvajalec, tem manjši je. Vendar pa niso vsa manjša in srednja podjetja vključena v povezave keirecu. Nekatera so mnogo bolj samostojna in podjetniško inovativno usmerjena.

Sugimoto (1997: 83) razlikuje štiri tipe podjetij glede na velikost kot eno in stopnjo vključenosti v keirecu kot drugo spremenljivko – tabela 4.

Tabela 4: Različni tipi majhnih in srednjih podjetij

| Velikost podjetja     | keirecu vpliv – povezanost              |   |
|-----------------------|---|---|
|                       | velik                                   | majhen  |
| srednje veliko        | Odvisna podjetja                        | Rizična in inovativna podjetja, <i>hightech</i> podjetja      |
| majhno in zelo majhno | Majhni proizvajalci, franšizne trgovine | Neodvisni podjetniki, lokalne trgovine, profesionalne pisarne |

Poglejmo vsak tip malce podrobneje.

Odvisna podjetja (srednje velika, močan vpliv keireca) so pod neposrednim nadzorom velikih korporacij, od katerih dobivajo finančno, strokovno in drugo pomoč. Te pa pogosto postavljajo svoje zaposlene za njihove direktorje, zlasti tiste, s katerimi nimajo kaj početi oziroma so pred upokojitvijo.

Majhni proizvajalci (majhna podjetja, močan vpliv keireca) so večinoma 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 more-

jo zoperstaviti zahtevam večjih podjetij. Delajo tudi ob nedeljah, praznikih, nočnih urah.

Povsem na dnu lestvice so dnevni delavci v gradbeništvu v velikih mestih, ki jih dnevno najemajo nekakšni najemniški šefi, za katere je znano, da imajo povezave z japonskim podzemljem. Soočajo se tudi s konkurenco imigrantov iz revnih azijskih držav.

Za tretji tip podjetij (srednje velika, majhen vpliv keireca) je značilno, da so pogosto zasedla tržne niše, ki so jih pustile velike korporacije. Gre za inovativna podjetja, ki razvijajo nove proizvode in tehnologije, marketing. Imajo razvito zelo prilagodljivo odzivanje na potrebe trga ali strank. Včasih pa se 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 advokati, davčni svetovalci, zdravniki, arhitekti. Tisti prvi del podjetnikov, ki niso profesionalno izobraženi, imajo večinoma opravljene razne menedžerske tečaje po srednji šoli. Naslednja 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 cenjena kot primerna 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 ustanovili lastno podjetje.

Tudi za takšen posel je značilno, da lastniki delajo zelo veliko, pogosto precej dalj od zaposlenih delavcev, če jih imajo. Številni so "prostovoljni deloholiki", ki jim je biznis pomembnejši od družine. Statistika je kar grozljiva – v povprečju so lastniki majhnih podjetij v storitvenem in zabaviščnem poslu, ki imajo manj kot trideset zaposlenih, delali 65 ur na teden, v celem letu pa so si privoščili le 66 dni dopusta (vključno z nedeljami). To je manj kot šest dni na mesec, kar pomeni nobenih počitnic in malce več kot en prost dan na teden.

Običajno so lastniki takšnih poslov, zlasti trgovinic in storitvenih dejavnosti, močno povezani, predvsem zaradi lastnih koristi, s krajevnim dogajanjem. V nasprotju z uslužbenci, ki delajo daleč stran od doma, so oni ves čas v krajevnem okolju in jim je krajevni utrip tako posel kot zabava.

Kaj pa interesi, vrednostni sistem in življenjski slog japonskih "modroovratniških" delavcev, ki predstavljajo tretjino delovne sile? Njihova kultura, ne glede na to, ali delajo v majhnih ali velikih podjetjih, se bistveno razlikuje od kulture pisarniških uslužbencev. 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. Pogosto se angažirajo v športnih in družabnih dejavnostih, veliko so doma. Njihov interes glede dela je predvsem ta, da začnejo zgodaj delati, tako da lahko čimprej odidejo domov.

## **Javna birokracija**

Splošno je znano, da je imela vladna birokracija pomembno vlogo v japonskem gospodarskem čudežu, bila je nekakšen generator gospodarskih reform. V ta namen je v birokratske vrste vsako leto rekturirala talentirane diplomante japonskih univerz kot karijerne vladne uslužbence. Ključne pri izbiri so bile njihove menedžerske sposobnosti, vlada pa jim je v spodbudo podelila še visok uradni položaj, moč in ugled. Pogoste so ocene, da so ti sposobni, predani, včasih tudi malce naduti uradniki prava vodilna elita japonske družbe. Njihove pristojnosti v uravnavanju zasebnega sektorja so bile precejšnje: podeljevali so licence, dovoljenja za številna področja proizvodnje, razdelitve in prodaje. Pogosto so karierni birokrati na visokih klinih kariere opustili vladne službe in prevzeli najvišje menedžerske položaje v velikih korporacijah – amakudari, kar pomeni “pristanek iz nebes”.

Japonska vladna birokracija se od drugih razlikuje zlasti na treh področjih:

### ***1. Kontrola in regulacija***

Za japonsko birokracijo je značilno, da je nadzorovala izjemno veliko različnih področij, konkretno kar 10 tisoč gospodarskih dejavnosti, kar je predstavljalo okoli 40 % ustvarjanja kosmatega narodnega produkta (Sugimoto, 1996: 195).

Vladna ministrstva skorajda tekmujejo med seboj, katera področja bodo lahko dobila pod svoj nadzor. Gospodarska dejavnost je tako razdeljena med različna ministrstva in pogosto je težko vzpostaviti komunikacije preko meja posameznih ministrstev.

Osrednja vlada s sistemom subvencij nadzira prefekturne in občinske vlade. Pogosto pošilja svoje uslužbence, da zasedejo vodilne položaje v teh “nižjih” vladah, potem pa jih spet potegnejo nazaj. Posebej pomembna je vloga ministrstev pri uravnavanju vstopa novih korporacij na trg. Vsako ministrstvo namreč daje poseben pomen vzdrževanju dobrih odnosov s panogami, ki spadajo pod “njegovo okrilje”. Zato pogosto kar sumljivo gledajo na novo vstopajoča podjetja. Dokler se podjetja držijo njihovih pravil obnašanja, jih ministrstvo pusti pri miru in zagotavlja tako imenovano prostotržno konkurenco.

### ***2. Amakudari***

Kot smo že omenili, je za japonsko birokracijo običajno, da si po karieri v državnih vrstah najde dobro plačano zaposlitev v korporacijah, ki so jih prej nadzirali.

Kariera elitnih birokratov ima več stopenj. Diplomanti, ki se želijo zaposliti v državni birokraciji, morajo najprej opraviti državni izpit, šele po tem lahko zaprosijo za sprejem v določeno ministrstvo. Državni izpit je sestavljen iz vrste predmetov, nekaj pravnopolitičnih in je zelo tekmovalen. Večinoma ga opravijo diplomanti Univerze v Tokiu.

Po sprejemu jih razporedijo po različnih oddelkih in praviloma vsi, ki so bili sprejeti istega leta, napredujejo približno istočasno. Ker pa je na vedno višjih mestih vse manj prostora, jih nekaj vsako leto izpade. Proces izpadanja se nadaljuje vse do takrat, ko se komu uspe povzpeti na položaj namestnika ministra. To je

najvišji položaj v birokratski hierarhiji. Tisti, ki jim ne uspe, si morajo poiskati službo zunaj vladnega sektorja, praviloma prek aranžmajev amakudarij.

Takšne zaposlitve so koristne tudi za poslovanje korporacij, saj imajo nekdanji birokrati odlične zveze, pa tudi znanje o delovanju vladnega aparata. S pomočjo teh "starih dečkov" lahko korporacije manipulirajo z ministrstvom v smeri, ki je njim ugodna. Po drugi strani pa se tudi "mladi dečki" zavedajo, da bodo prej ali slej "dobili" službo v korporaciji in nimajo nič proti vzdrževanju dobrih zvez s predstavniki posla. Položaji v poslovnem svetu se bivšim vladnim birokratom običajno "nasmehnejo" v njihovih petdesetih in šestdesetih letih. L. 1991 so bili na 71,2 % od vseh 354 visokih menedžerskih položajev 61 vladnih korporacijah zaposleni bivši vladni birokrati. V osemdesetih letih sta približno dve tretjini bivših uslužbencev mogočnega ministrstva za finance našli zaposlitev v finančnih institucijah zasebnega sektorja, kot npr. borznih hišah, bankah, hranilnicah. Tudi zato se finančno ministrstvo le težko loti preiskave kakšnih finančnih škandalov v bankah, saj ve, da bo naletelo na svoje nekdanje uslužbenke.

Drugo "prirodno" področje zaposlovanja za nekdanje visoke državne uradnike je politika. Nekateri se prebijejo v parlament. Drugi želijo še više – več kot tretjina vladnih predsednikov po vojni je bila iz vrst bivših državnih funkcionarjev. Na odmet niso tudi guvernerska mesta v 47 japonskih prefekturah – 1993. je bilo kar 23 guvernerjev s takšnim "rodovnikom" (Sugimoto, 1997: 197).

### *3. Praksa administrativnega vodenja*

je še en primer moči državne birokracije nad poslovnim svetom. Poteka v obliki navodil, predlogov, pripomb posameznih ministrstev – pogosto brez zapisov, le v pogovorih za zaprtimi vrati. Zanimivo je, da menedžerji pogosto odobravajo takšno birokratsko usmerjanje, ki namesto njih usklajuje različne poslovne interese. Tako jim tretja stran brezplačno razrešuje notranje konflikte. Pri tem ne škodi dejstvo, da je veliko direktorjev bivših birokratov. Pri tem administrativnem vodenju pa se je treba zavedati, da gre za dialog, v katerem včasih prevlada ena, včasih druga stran. Ni nujno, da je vladna administracija tista, ki oblikuje navodila za poslovanje. Lahko se zgodi, da menedžerji predlagajo, kakšna naj bo vsebina regulative. Administrativno vodenje nikakor ne uporablja prisile, ampak bolj manipulacijo. Da ministrstvu uspe uresničiti njegova navodila in priporočila, ponuja korporacijam takšne "korenčke", kot so vladna naročila, ugodnejše davčne in finančne pogoje, subvencije, pa tudi podeljevanje licenc.

Birokratske elite upravljajo državo na obravnavani način že desetletja. V tem obdobju so spletle mrežo formalnih in neformalnih vezi, privilegijev, interesov, ki se jim nikakor nočejo odpovedati, ne glede na številne reforme, ki jih ves čas napovedujejo in tudi izvajajo politični vrhovi. Vladna administracija pač živi po svojih "šegah in postavah".

Birokratska mesta in položaji niso vezani na volilne rezultate. Tudi vladne spremembe ne posežejo globlje ali pa sploh nič v birokratsko hierarhijo, ki ima svoja lastna pravila napredovanja, sprememb in upokojitve. Birokratski aparat tako deluje v lastnem kraljestvu, precej oddaljen od oznake "javni uslužbenec".

## Zakonodajalci – parlamentarci in podkupovanje

Konservativna liberalna demokratska stranka (LDS) je bila na oblasti skoraj štiri desetletja, do leta 1993, ko je po vrsti škandalov, ki so pokazali na velik obseg korupcije, vezane na strankine vrste, izgubila večino v parlamentu. Sledilo je obdobje politične nestabilnosti in političnega prestrukturiranja. Sprva so izoblikovali novo koalicijo osmih političnih grupacij, ki so jo vodili konservativci – bivši člani LDS. Potem je prišlo do velike povezave med LDS in Socialno demokratsko stranko Japonske (SDS), ki je bila prejšnja desetletja največja opozicijska stranka. Ta in podobna koalicijska “kupčkanja” so LDS pomagala, da si je ponovno pridobila dovolj zaupanja volilcev in je krmilo države kmalu spet prevzela v svoje roke. Desetletja dolga, skorajda neomejevana vladavina LDS je dala močan in poseben pečat japonskemu političnemu življenju.

Japonski parlamentarci le redko sami pripravijo osnutke zakonov za japonski parlament, diet. Praviloma je taka priprava, dopolnjevanje, kot tudi dokončno oblikovanje zakonov v rokah javnih birokratov. Vlada nato zakone pošlje v parlamentarni proces. Birokracija je tako resnični pripravljalec zakonodaje, ki jo diet le sprejme ali pa zavrne. Ocenjuje se, da je delež birokracije pri oblikovanju različnih politik 90 %, parlamentarcev pa 10 %.

Najlepši primer prevlade in velike moči vladnih birokratov lahko najdemo prav pri denarju, konkretno v programu davčnih naložb in posojil. Program temelji na ogromnih zneskih privarčevanega denarja japonskih gospodinjstev, ki se nalaga v vladne institucije, kot so poštna hranilna služba, poštno življenjsko zavarovanje, rentno socialno zavarovanje in državni pokojninski sistem. Ta denar je naložen v razvojni banki, izvozni in uvozni banki ter drugih javnih finančnih korporacijah, ki jih vladna ministristva uporabljajo pri svojem poslovanju. Zaradi izjemno nizkih, skorajda ničelnih pasivnih obrestnih mer lahko dajejo zelo ugodne kredite tistim projektom in področjem, ki dobijo vladno podporo. Program davčnih naložb in posojil tako denar varčevalcev vlaga nazaj v proizvodnjo, seveda z “blagoslovom” vladnih uslužbencev. Gre pa za ogromne zneske, saj je celoten program “težak” kar tretjino državnega proračuna, zato ni nič čudno, da se ga je prijelo ime “drugi proračun”. Vendar – velik del njegovega trošenja ne potrebuje nobenih parlamentarnih postopkov in potrditev.

Zato je razumljivo, da se lobisti posameznih interesnih skupin ukvarjajo predvsem z izvršno vejo oblasti, ki ji tesno sledijo parlamentarci, sodna veja pa je daleč zadaj. Zlasti združenja v poslu in kmetijstvu se pri poskusih vplivanja na izoblikovanje njim pomembnih politik obračajo predvsem na vladne uslužbence, ker vedo, da so oni najpomembnejši “policy makerji”.

Raziskave so pokazale, da se je v osemdesetih letih na politike z namenom posvetovanja obračalo 71 % interesnih skupin s področja posla in kmetijstva, na vladne uslužbence pa kar 97 %. Takšno ravnanje je precej drugačno od ameriškega, kjer se lobisti in razne skupine pritiska usmerjajo predvsem na politike v predstavniskem domu in senatu (Sugimoto, 1997: 200). Hitre menjave strank in politikov na oblasti ter velika tekmovalnost med političnimi strankami še bolj krepi moč vladne birokracije nad oblikovanjem dnevnih politik.

Dolgoletna strategija konservativne vlade LDS je bila spodbujanje industrijskega in tehnološkega razvoja na račun socialnovarstvenih programov. Z vidika narodnega gospodarstva je bila takšna strategija več kot koristna, saj je spodbujala družinska gospodinjstva k maksimalnemu varčevanju, s katerim so si zagotavljala denar za upokožitev, pa tudi za vsa dražja stanovanja in šolsko izobraževanje. Ker so bile obrestne mere poštnih in drugih državnih hranilnih institucij višje kot pri komercialnih bankah, se je tu nabiralo ogromno kapitala, ki ga je vlada nato prek programa davčnih naložb in posojil usmerjala v prioritete projekte. V povezavi s pomembno vlogo vladnega aparata pri usmerjanju naložb, se je razrasla tudi praksa podkupovanja oziroma "politika denarja". V zameno za volilno podporo so člani parlamenta dolžni svoji lokalni volilni osnovi priskrbeti državno financirane gradbene, cestne, železniške projekte. Združenja za podporo posameznih politikov imajo tako dvojno vlogo – po eni strani organizirajo volilno podporo svojim kandidatom, po drugi strani pa delujejo kot neuradna središča za podeljevanje materialnih in drugih koristi, ki so jih njihovi varovanci uspeli izboriti.

V skladu s takšno prakso so številni, zlasti LDS-ovski parlamentarci postali tako imenovani parlamentarci *zoku* – zastopajo posebne interesne skupine in se angažirajo zlasti na tistih vladnih politikah, ki zadevajo njihovo področje. Imajo znanje in informacije s področja njihovih podpornih skupin, ki jim v zameno za ustrezno spreminjanje vladnih politik nudijo skorajda stalne finančne vire. Takšna podpora vplivnih poslovnih skupnosti je pomembno prispevala k velikemu deležu oblasti v rokah LDS. Tudi večina povojnih predsednikov vlad je bila povezana z enim ali drugim delom japonskega gospodarstva. Npr. Nobusuke Kiši (1957–1960) je bil zastopnik skupine trgovine in industrije *zoku*, Zenko Suzuki, ki je bil predsednik v letih 1980–1982, je zastopal kmetijstvo itd.

Deloma je bil za korupcijo odgovoren tudi japonski volilni sistem. V tistih nekaj letih, ko LDS ni bila na oblasti, je vladajoča koalicija izvedla veliko volilno reformo. Prej je bilo veliko volilnih okrožij, v katerih se je izvolilo dva ali več članov parlamenta. Zato se je razvila praksa kupovanja glasov. Pri tem sistemu je namreč morala vsaka politična stranka izračunati, koliko kandidatov naj bi kandidirala v posameznem okrožju – če jih je preveč, so lahko pobrali premalo glasov in vsi izgubili, če premalo, pa so lahko dobili mnogo preveč glasov, kot pa so jih potrebovali za izvolitev. Da je kak politik prišel na kandidatno listo stranke, je bilo odločilno, kakšna je bila njegova volilna osnova, ki ga je brezpogojno podpirala. Za čim širšo volilno osnovo oziroma podporo pa so morali dobiti čim več projektov oziroma denarja.

Spremembe volilne zakonodaje 1994. so deloma odpravile volilna okrožja z več parlamentarnimi sedeži. Predstavniški dom *dieta* po novem sestavlja 500 poslancev, od teh je 300 voljenih v volilnih okrožjih z enim parlamentarnim mestom. Preostalih 200 poslancev se voli po proporcionalnem regionalnem sistemu, kjer volilci glasujejo za politične stranke v vsakem od enajstih volilnih območij, v katere je razdeljena Japonska. Vsaka politična stranka oblikuje listo svojih kandidatov, ki so izvoljeni na podlagi deleža glasov volilcev, ki ga dobi posamezna stranka.

Posamezni politiki po novem tudi ne smejo dobivati političnih donacij. Lahko pa ustanovijo sklad, v katerega smejo podjetja, združenja in posamezniki vplačati

do pol milijona jenov letno (to je približno 6000 nemških mark). Vsaka politična stranka dobi tudi proračunski denar, in to glede na število sedežev v parlamentu in število glasov, ki jih je dobila na zadnjih volitvah. Sklad sicer vodi blagajnik in menedžer, vendar je zakon uveljavil tudi načelo, da mora v primeru ugotovljenih velikih nepravilnosti v volilni kampanji za posameznega politika odstopiti tudi politik sam.

Vendar tako pridobljeni denar ne pokriva vseh stroškov, ki jih ima poslanec. V povprečju ima namreč parlamentarec 1,3 pisarne v Tokiu in 3,1 pisarne v domačem volilnem okrožju, zanj je v l. 1998 v povprečju delalo 13,1 tajnic. Uradni finančni viri so pokrili le okoli 60 % stroškov, ostalo pa je bil denar, ki so ga poslanci pridobili s političnimi donacijami, raznih vrst daril oziroma takšnih ali drugačnih podkupovanj (Sugimoto, 1997: 205). Če jih odkrijejo oziroma izgubijo dobro ime, politiki običajno odstopijo z ministrskih ali drugih položajev, tudi strankarskih, vendar ne zapustijo parlamenta ali odidejo iz politike. S tem, ko odstopijo, običajno pridobijo sočutno podporo volilcev, ki hitro pozabijo na moralno-etične zamere in ponovno glasujejo zanje. Ponovno izvoljeni politiki se potem zatečejo k šintoistični metafori in trdijo, da ponovna izvolitev pomeni dokončanje njihovega očiščenja za storjene grehe in jim dovoljuje nadaljnje politično delovanje. S to logiko so se v politično življenje vrnili vsi predsedniki vlad v osemdesetih letih, ki so zaradi škandalov morali predčasno odstopiti, vključno z Nakasonejem in Takešitom. To pa je tudi v sozvočju z vsakdanjo prakso podkupovanja, kjer večina ne vidi nič slabega, če kdo daje bogata darila tistemu, od katerega pričakuje usluge. Tudi zato je podkupovalni krog na Japonskem le težko presekati.

## Merjenje moči

Tri obravnavana velika središča moči japonske družbe in politike pa vedno ne sodelujejo z roko v roki, ampak se pogosto spopadejo za svoja interesna območja. Prvo takšno področje konfliktov je med poslovnim svetom in birokratskim vmešavanjem, drugo med nadzorom politikov in delovanjem vladne birokracije in vladnih korporacij, tretje pa v rivalstvu med lokalnimi vladami in centralno birokracijo.

1) Kar se poslovnega sveta tiče, lahko rečemo, da so njegovi interesi v objektivnem konfliktu z zakonodajno močjo birokracije. Čim bolj razvejana, zapletena in mednarodno razpršena je dejavnost podjetij, tem bolj zaviralen je birokratski nadzor. Danes so razmere bistveno drugačne kot v obdobju po drugi svetovni vojni, ko so japonske korporacije potrebovale narodnogospodarsko usklajevanje, da so se postavile na noge in se izvozno prestrukturirale. Čeprav je posel na ravni tatemaie za deregulacijo, pa nekateri na ravni honne ščitijo svoje ozke interese. Kmetijske organizacije npr. dajo vse od sebe, da obranijo nekonkurenčni položaj japonskega kmetijstva. Trgovine na debelo in drobno skušajo preprečiti vstop novih organizacij, pa tudi tujih podjetij. Številna gradbena podjetja se bojijo novih podjetij, ki ne bi bila seznanjena s prakso vnaprejšnjega dogovarjanja pri podeljevanju poslov.



Obstajajo štiri središča poslovnega sveta, ki se zavzemajo za deregulacijo, kljub temu da je njihova sestava različna.

Keidanren, federacija ekonomskih organizacij oziroma združenje velikih korporacij, zastopa interese velikega kapitala in ima veliko moč, saj je osrednje telo za zbiranje političnih donacij s strani korporacij.

Japonska trgovinska in industrijska zbornica Nisšo zastopa skoraj 500 zbornic največjih japonskih mest, in v nasprotju s Keidanrenom odseva interese majhnega posla.

Japonsko združenje delodajalcev Nikkeiren se ukvarja predvsem z industrijskimi odnosi in krepi solidarnost delodajalcev do sindikatov.

Potem je še društvo poslovnega prijateljstva, Keizai Dojukai, v katerega so individualno včlanjeni podjetniki in ima za cilj pogled na japonsko gospodarstvo s širše perspektive, ne le z zornega kota posameznih industrijskih sektorjev.

Čeprav omenjena štiri poslovna središča delujejo na različnih področjih, včasih napišejo skupno izjavo glede pomembnih državnih vprašanj. Npr. 1960. so skupaj obsodili široke demonstracije proti ratifikaciji varnostne pogodbe med Japonsko in ZDA; ob naftni krizi leta 1974 so posvarili podjetja pred oportunističnim zviševanjem cen; ob pripravljanju proračuna za 1984. so bili proti višjemu davku na dobiček podjetij in so predlagali bistveno zmanjšanje vladnih izdatkov; 1990. so na birokracijo naslovili skupen poziv za deregulacijo.

2) Glede poskusov politikov, da bi reformirali državno birokracijo in državne korporacije, je treba omeniti zlasti privatizacije v osemdesetih letih. Ministrstva se na vso moč upirajo reformam, saj so jim v vladnih korporacijah zagotovljena udobna delovna mesta, pa tudi vplivanje na njihovo poslovanje, zlasti s programom davčnih naložb in posojil.

3) Lokalne vlade na Japonskem imajo kljub na splošno zelo centraliziranemu političnemu in administrativnemu sistemu na določenih področjih precej avtonomije. Obstajajo tako v vsaki od 47 japonskih prefektur, pa tudi kot občinske vlade mest, trgov in vasi znotraj posamezne prefekture. Posamezna ministrstva dajejo subvencije lokalnim vladam in v veliki meri nadzirajo njihove finance. Na lokalni ravni potekajo številni socialnovarstveni programi, npr. vrtci in jasli, domovi za ostarele, stanovanja za reveže. Če niso uspešni, ljudje ne podprejo svojih lokalnih politikov, zato se politiki zelo trudijo za dodaten državni denar, dobre menedžerje itd. Prav pri takšnih programih se srečujejo vse vladne ravni: osrednja vlada postavi okvir, ki naj bi odražal državne interese; občinske vlade opravljajo posamezne programe; vlade prefektur pa posredujejo pri usklajevanju med njima.

Guvernerji provinc, občinski župani, lokalni poslovni predstavniki od časa do časa obiščejo Tokio, kjer se srečajo s predstavniki ministrstev in poskušajo pridobiti čim večji del proračunskega denarja oziroma vladno podprtih projektov. Kot posredniki med njimi se običajno pojavljajo poslanci iz lokalnih skupnosti, od koder lobisti prihajajo. Ena izmed vročih pogajalskih tem vsako leto je npr. cena riža, po kateri ga vlada odkupuje od proizvajalcev. Pri tem se posebej angažirajo poslanci s kmetijskih območij, ki so v dietu še posebej vplivni.

Velika gneča v hodnikih ministrstev je tudi ob pripravljanju državnega proračuna, ko državni uradniki organizirajo sestanke z lokalnimi predstavniki, da ugotovijo njihove potrebe.

V zgodnjih šestdesetih so številne lokalne vlade tekmovala med seboj, da bi pridobile oznako "novo industrijsko mesto", kamor se je usmerjal velik del novih naložb.

Nasploh se bolj revne province ali občine trudijo, da bi dobile večje projekte, ki bi jim omogočili, da se gospodarsko razvijejo. Med takšne projekte štejejo predvsem podaljšanje železniških prog – krogle (posebno hitre vlake, kot že samo ime pove); gradnjo avtocest, počitniških in rekreativnih središč, celo jedrskih elektrarn. Lobiranje vladnih uslužbencev je seveda pomemben del pridobivanja projektov.

V nekaterih primerih je prišlo do odpora prebivalstva, ki se je počutilo ogroženo zaradi gradnje cest, železnic, ki so prinašale hrup in umazanijo ali tudi druge oblike uničevanja okolja. Sedaj morajo oblikovalci razvojnih politik vse bolj upoštevati tudi takšne organizacijske oblike odpora lokalnih prebivalcev.

4) Kot rezultat številnih škandalov, podkupovalnih afer, trgovanja med političnimi strankami, je prišlo med ljudmi tudi do vse močnejšega odpora do političnih strank nasploh. Vse več ljudi je začelo voliti nestrankske kandidate oziroma niso bili več zvesti volilci določene stranke – po rezultatih raziskav javnega mnenja naj bi v sredini devetdesetih let sem sodila že polovica vseh volilcev. Pri volitvah guvernerjev iz 1995. sta v dveh največjih mestnih središčih, Tokiu in Osaki, stolčke dobili dve povsem apolitični oziroma pravilneje nestrankski osebnosti – komedijant in osebnost s televizije. Blok nestrankskih volilcev je običajno dobro obveščen in je že tako močan, da si nobena stranka ne more več privoščiti njegovega ignoriranja.

## LITERATURA

- Deutschmann, Christoph (1991): Working-bee syndrome in Japan: An analysis of working time practice, V: Hinrichs, Karl; Roche, William; Sirianni, Carmen, eds. Working Time in Transition: The Political Economy of Working Hours in Industrial Nations, Temple University Press, Philadelphia.
- Eccleston, Bernard (1989): State and Society in Post-War Japan, Polity Press, Oxford.
- Japan Almanac (1997): Asahi Shimbun Publishing Company, Tokyo.
- Japan 1998 (1998): Keizai Koho Center, Tokyo.
- Kawanishi, Hirosuke (1992): Enterprise Unionism in Japan, Kegan Paul International, London.
- Sugimoto, Yoshio (1997): An Introduction to Japanese Society, Cambridge University Press, Cambridge.