

JAPONYA'DA ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA GELİŞMELER⁽¹⁾

Keisuke Nakamura

Michio Nitta

Çev.: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Selamoğlu^(*)

Son yirmi yılı aşan zaman içerisinde başarılı dış “şoklara” ve artan iç gerilimlere karşın Japon endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi sistemi temel bir değişim veya dönüşüm yaşamamıştır. Bu durum endüstri ilişkileri ve insan kaynakları politikalarında ve uygulamalarında değişikliklerin olmadığı anlamına gelmemektedir. Bilakis, 1973 yılındaki birinci petrol şokundan bu yana bir çok ciddi olay ve önemli değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu makalede Japon istihdam ilişkilerindeki değişiklikler ve devamlılık gösteren özellikler birlikte incelenmektedir. Bu kadar geniş bir konuyu kısa bir makale içerisinde ele almak muhtemelen imkansız bir görevdir. Sonuç olarak aşağıda belirtilen dört noktaya özel önem verilecektir.

İlk olarak, değişikliğin olup olmadığını tartışmadan önce “geleneksel” Japon endüstri ilişkileri ve insan kaynakları sisteminin nelerden oluştuğu konusuna yönelmek önemlidir. Bir tarafta, Japon endüstri ilişkileri ve insan kaynakları sisteminin “üç temel özelliği” olarak ömür boyu istihdamı, kıdeme bağlı ücret sistemini ve işyeri sendikacılığını (işbirliğine dayalı) kabul eden yaygın bir “model” yer almaktadır (OECD, 1973). Diğer tarafta, bu klişe görüş ile çelişki içerisinde bir çok yeni tartışma gelişmiştir.

Örneğin Japonya’da, emeklilik yaşına kadar istihdamı garanti eden hizmet sözleşmeleri yoktur ve gerçekten işçilerin büyük bir çoğunluğu özellikle gençlik

^(*) İ.Ü. İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

⁽¹⁾ Keisuke Nakamura and Michio Nitta, “Developments in Industrial Relations and Human Resource Practices in Japan”, *Employment Relations in a Changing World Economy* (edited by Richard Locke, Thomas Kochan and Michael Piore), The MIT Press, 1995, s. 325-358.

dönemlerinde işlerini değiştirmektedirler. Ömür boyu istihdamın en fazla yaygın olduğu büyük şirketlerde (1000 işçiden fazla işçi çalıştıran şirketler) bile yirmili yaşların başında olan işçilerin ayrılma oranı % 20'yi geçmektedir. Ayrılma oranı, küçük işletmelerde daha da artmaktadır (Koike, 1988). Endüstrilerin ciddi piyasa daralmaları ile karşılaştıkları dönemlerde şirketler, sık sık işçilerin sayısını hızla düşürmek için bazen kıdem tazminatı ile işten çıkarma olarak da adlandırılan “gönüllü işten ayrılma” yöntemine başvurmuşlardır.

Aynı şekilde ücretin, işçinin kıdeminin artışına bağlı olarak otomatik olarak yükseldiği kıdeme bağlı ücret sistemleri, Japonya’da en azından özel sektör işçileri için geçerli değildir. Her yıl beyaz ve mavi yakalı işçiler yetenekleri ve verimlilikleri açısından değerlendirilmekte ve bu değerlendirmelerin sonuçları her bir işçinin yıllık ücret artışına ve ikramiyelerine normal olarak yansıtılmaktadır. Böylece ücret sistemi işçilerin yarattığı işin miktarını ve kalitesini kapsamakta (en azından dolaylı olarak) ve işçiler arasında rekabeti özendirir.

Son olarak, her ne kadar sendikaların çoğunluğunun işyeri sendikacılığı anlayışı ile yapılandığı doğru olsa da, bu durum otomatik olarak sendikaların yönetim ile işbirliği içerisinde olduğu anlamına gelmemektedir. Bir çok ücret uyuşmazlığının ve nedensiz grevlerin yaşandığı 1970’lerin sonları da dahil savaş sonrası dönemde büyük ölçekli iş uyuşmazlıkları sık sık olmuştur.

Japon endüstri ilişkileri ve insan kaynaklarının son zamanlarda gelişmiş ilginç yeni yorumlarında tartışılan “personel politikasında beyaz yakalılaşma ve zihinsel vasıf oluşumu” (Koike, 1983; Koike and Inoki, 1987), “tek sınıflı ve disiplinli üretim yönetimi” (White and Trevor, 1983), “yalın üretim sistemi ve grup esasına dayalı iş organizasyonu” (Womack et al., 1990) ve “sermaye ile işgücünün çıkarlarının arabuluculuğunu yapan hakem niteliğindeki anlayışı” (Aoki, 1988) gerçekten Japon istihdam sisteminin temel özellikleridir.

Bununla beraber üç temel özellik modeli, özellikle uygulamacılar arasında her yönüyle gündemde kalırken, son zamanlardaki bu alternatif yorumlar kabul görmüş görüşlerin yerini almakta başarılı olamamışlardır. Sonuç olarak Japonya’da ki son gelişmeleri daha iyi anlayabilmek için bu makalede, Ujihara (1989a) tarafından geliştirilen metodolojik teklifi izleyeceğiz. Buna göre endüstri ilişkileri” istemlerini ve uygulamalarını tartışırken, bunları dört farklı boyuta ayırmak ve boyutların birbirleriyle nasıl ilişkilendiğini ve bütün olarak nasıl anlaşıldığını analiz etmek gereklidir. İlk boyut, işçilerin ve yönetiminin birlikte benimsediği normatif varsayımlar veya karşılıklı beklentiler üzerinde odaklanmaktadır. İkinci boyut nesnel kuralların nasıl oluşturulduğunu ve uygulandığını göstermektedir. Üçüncü boyut, kurallar ve uygulamalar bütünü tutarlı ve sistematik olarak yorumlayan endüstri ilişkileri ve insan kaynakları

teorilerini veya ideolojilerini formüle etmektedir. Dördüncü boyut ise normatif varsayımların, nesnel kuralların ve uygulamaların, endüstri ilişkileri ve insan kaynakları ideolojilerinin ekonomik (ve sosyal) temelini aramakta ve bunların ekonomi ve toplum üzerindeki etkisini değerlendirmektedir.

Ömür boyu istihdamın ve kıdeme bağlı ücretin nesnel kurallar ve uygulamalar bütünü olmaktan çok, yönetim ve işçilerin karşılıklı olarak paylaştıkları normatif varsayımlar olduğunu tartışılabiliriz. Varsayımlar olarak ömür boyu istihdam ve kıdeme bağlı ücret değişen çevreye uyumu sağlayacak yeterlilikte esnek veya belirsiz olduğu için 1970 ve 1980'lerdeki dalgalı dönemlerde varlığını korumuştur. Bu normatif varsayımlara bağlı olarak örneğin şirketler, işçilerini işten çıkarmamak için ilişkili ve hatta ilişkisiz oldukları şirketlere gönderebilmişler ve devredebilmişlerdir.

Bu makalenin ortaya koyduğu ikinci metodolojik tartışma, hangi endüstri ilişkileri ve insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının nasıl ve niçin değiştiğini tümüyle anlamada sadece şirket düzeyinde ömür boyu istihdam ve kıdeme bağlı ücret gibi uygulamalarının değil, örgütsel ve sosyopolitik sistemin çeşitli bağlarının önemli ve gerekli olduğudur. Mikro düzeyde ustabaşı önderliğindeki çalışma grupları, çalışanların seslerini duyurma işlevini yerine getirdiği gibi iş organizasyonunun daha esnek olmasında ve üyelerinin vasıf seviyelerini yükselmesinde de önemli rol oynamıştır. Tayfın diğer ucunda yeni bütünleşmiş olan Ulusal Sendika Federasyonu'nun (National Union Federation-JTUC) desteklediği neokorporatist düzenlemeler istihdam politikasının olduğu kadar refah endüstri-ekonomik politikaların oluşturulmasında da etkin olmaktadır. Ayrıca şirket düzeyinde stratejik kararlarda ortak danışma ve ücret belirlenmesinde endüstri ve çok endüstrili koordinasyon gibi düzenlemeler de çok önemlidir.

Üçüncüsü bu makale temelde özel, büyük-orta ölçekli şirketlerin uygulamalarını ve politikalarını tartışmaktadır. Bu durum, özellikle 1970 ve 1980'lerde endüstri ilişkilerinde en önemli olaylardan bir olan kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi gibi kamu sektöründe verimliliği sağlayıcı önlemlerin alınmış olması ve hatta Japon endüstri ilişkileri ve insan kaynakları sistemlerin ve uygulamalarının "merkez-çevre" modelinin genellikle şiddetli tartışma konusu olması nedeniyle ciddi bir sınırlandırmadır (Osterman, 1988).

Bu eksikliklere karşın inanıyoruz ki, büyük ve orta ölçekli özel sektör şirketlerinde varolan iç gerginliklerin dikkatli analizi, "tipik" Japon endüstri ilişkileri ve insan kaynakları sistemlerinde ve uygulamalarında geniş ölçekli değişikliklerin olduğunu gösterecektir. Ve bu gerginlik sadece "çevre" unsurunu tampon olarak kullanmakla çözülmeyecektir. Sistemlerde birbirlerini karşılıklı kuvvetlendiren unsurlar olduğu doğrudur. Örneğin kıdeme bağlı ücret, işçilerin

şirkette kalmaları için gerekli olan teşvikleri arttırarak ömür boyu istihdamı desteklerken ömür boyu istihdam, herkesin ücret merdivenini sonuna kadar tırmanmasını sağladığı için kıdeme bağlı ücreti işçiler açısından kabul edilir kılmaktadır. Bununla birlikte yönetimin yüksek ücretli kıdemli işçileri genç ve daha ucuz işçilerle değiştirme konusundaki kuvvetli arzularını da dikkatle not etmek gereklidir. Bu nedenle şirket gönüllü işten ayrılma önlemlerine yöneldiğinde kıdemli işçiler hedef olmaktadırlar. Bu anlamda bu iki özellik birbiriyle çelişmektedir. Japon endüstri ilişkileri insan kaynaklarında değişimin veya devamlılığın dinamiklerinin anlaşılmasında en önemli yol, bu gerginliklerin ve çelişkilerin belirli çevre koşullarında nasıl yükseldiğini ve endüstri ilişkileri ve insan kaynakları aktörlerinin bunlarla nasıl başa çıktıklarının incelenmesidir.

Dördüncüsü, bu makalede tartışma konusu olarak belirtilen, Japonya'da işçi sendikalarının değişim ya da değişmezlik sürecinde çok önemli ve aktif bir rol oynamış olmalarıdır. Sendikalar, Japon işçi hareketinin yeniden oluşumunda pasif ve kişiliksiz takipçiler olmak yerine önceden harekete geçen ortaklar olmuşlardır. Japon işçi hareketinde 1970'lerin ortalarından sonra baskın olmaktan çok yaygın olan görüş, bu durumun ekonomik çevredeki değişimler ve liderliğin soldan sağa kesin biçimde kayması sonucu ciddi olarak zayıflamış olmasıdır. Bu tartışmada geniş ölçüde ortaya konan kanıtlar, azalan örgütlenme oranları ve bahar mücadelesinde (spring offensive-shunto) elde edilen büyük ölçüde düşük ücret artışlarıdır. Buna karşıt olarak Japon işçi hareketinin, ekonomik değişikliğin etkisiyle mücadele edebilme ihtiyacı nedeniyle güçlenmiş olduğuna inanıyoruz. Değerlendirmemize göre 1960'larda ve 1970 başlarında ki iki haneli ücret artışları çoğunlukla sıkı işgücü piyasası ve yüksek verimlilik kazanunları gibi ekonomik koşulların son derece uygun olmasının sonucuuydu. 1970'lerin ortalarından sonra ise işçi hareketinin gerçek örgütsel gücüne olan ihtiyaç şiddetli biçimde hissedilmiştir. Sendika hareketi birinci petrol krizinden hemen sonra neokorporatist politikaları teşvik etmiştir.

Bu makalenin bundan sonraki kısım bölümlere ayrılmıştır. Birinci bölümde, kısaca endüstri ilişkileri ve insan kaynakları uygulamalarının nasıl geliştiğini ve II. Dünya Savaşı sonrası sistem olarak nasıl kurulmuş olduğunu inceleyeceğiz. Daha sonra ikinci bölümden son bölüme kadar 1970'lerin ortalarından itibaren bu uygulamaların nasıl ve niçin değişip değişmediğini analiz edeceğiz. Tartışmamız iş organizasyonu ve vasıf oluşumu, istihdam ve ödeme sistemleri, şirket yönetimi ve stratejik karar alma ve politika belirlemede katılım konularında odaklanacaktır. Tartışmamızı desteklemede Japon endüstri ilişkileri ve insan kaynakları alanındaki akademisyenlerin İngilizce yayınlarda tümüyle değerlendirilmemiş saha çalışmalarına ve incelemelerine dayanacağız.

1. Japonya'da Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Sistemlerinin ve Uygulamalarının Gelişimi

1950'lerin sonlarından 1960'ların başlarına kadar ömürboyu istihdam ve kıdeme bağlı ücretler olarak kavramlaşan istihdam ilişkileri, Japonya'nın İkinci Dünya savaşı öncesindeki erken sanayileşme döneminden itibaren aşamalı olarak gelişme göstermiştir. Uygulamada "düzenli ücret artışı" (regular wage raise-teiki shokyu) olarak adlandırılan yöntem yirminci yüzyılın başlarında gelişmeye başlamıştır. Şirket yönetimi sınırlı sayıda olan vasıflı işgücünü elde tutabilmek için uzun süreli çalışanlara ve iyi çalışma alışkanlıkları gösterenlere düzenli ücret artışları sağlayan uygulamayı başlatmıştır. Daha sonra bu uygulama, işverenlerin örgütlü işgücünü ve hükümet müdahalesini etkisizleştirmede kullandığı "şirketin bir aile olduğu" ideolojisinin temeli olarak yorumlanmıştır (Hyodo, 1971; Gordon, 1985). Ancak bu uygulama 1950'lerde belirli kuralları olan bir modele dönüştürülerek her işçiye, artış oram işçinin kendisinin sahip olduğu niteliklere bağlı olmak kaydıyla yılda bir kez ücret artışı sağlanmaya başlanmıştır (Showa Dojinkai, 1960). Benzer biçimde ömürboyu istihdam kavramına merkez olan bir diğer istihdam uygulaması olarak kıdem/emeklilik ödeneği ilk defa daha uzun kıdemi teşvik etmek için geliştirilmiştir. Bu düzenleme, toplu işten çıkarmalara karşı 1920 ve 1930'larda yapılan ve çoğunlukla işten çıkarılanlara kıdem ödeneği verilmesi ile sonuçlanan grevlerden büyük destek almıştır. Hükümet düzenlemesi ile 1936 yılında kıdem ödeneğinin zorunluluk haline gelmesi de bu uygulamanın yayılmasına yardım etmiştir. Bu uygulamanın 1950'lerde işçi yönetim uzlaşması yoluyla sistem biçimine dönüştüğünü de ifade etmek mümkündür (Yamazaki, 1989).

Japonya'nın İkinci Dünya savaşı sonrasında ki gelişiminde dönüm noktası işgücü hareketinin hızlı çıkışıdır. Tablo'da görüleceği gibi 1949 yılında sendika üyeliği 6.6 milyona yükselmiş ve savaş sonrası yoğunluk % 56 ile en üst noktaya ulaşmıştır. Her ne kadar sendika üyeliği 1975 yılına kadar artmış olsa da 1950'lerin ortalarından 1970'lerin ortalarına kadar olan dönemde sendika yoğunluğu dengede kalmıştır. Sonuç olarak sendika üyeliği değişmezken, yoğunluk oranları devamlı olarak gerilemiştir.

Tablo 1. Sendikaların sayısı, üye sayıları ve sendika yoğunluğu

Yıl	İşçi Sendikaları	Sendika Üye Sayısı	Tahmini Sendika Yoğunluğu (%)
1940	49	9.455	0.1
1945	509	380.677	3.2
1949	34.688	6.655.483	55.8
1950	29.144	5.773.908	46.2
1955	32.012	6.285.878	35.6
1960	41.561	7.661.568	32.2
1965	52.879	10.146.872	34.8
1970	60.954	11.604.770	35.4
1975	69.333	12.590.400	34.4
1980	72.693	12.369.262	30.8
1985	74.499	12.417.527	28.9
1990	72.202	12.264.509	25.2
1991	71.685	12.369.592	24.5

Kaynak: Kuwahara (1993).

İşçi hareketi, kötü tanınmış olan Barışı Koruma Kanunu (Peace Keeping Law) gibi ezici kanunların kaldırılması ve İşgal Ordusu'nun himayesi altında kabul edilen yeni iş yasalarının oluşturulması ile ilk defa teşvik edilmiştir. Sendika yoğunluğu, işçi sendikalarının, işverenlerin yazılmamış kurallara dayanan keyfi yönetimlerini şirketlerle işyeri sendikaları arasında bağitlanan ve her yerde uygulanan toplu sözleşmeler biçimine sokması sonucu artmıştır.

Yeni oluşan işyeri sendikalarının bir çoğu solcu liderler tarafından yönlendirilen militan sendikalar olmuşlardır. Japon ekonomisi de derin bir kriz içerisinde olup savaşın yol açtığı yoğun zararın üstesinden gelmeye çalışmaktaydı. İşçilerde, sendika deneyimleri az olmasına karşın işyerlerindeki otokratik (feodal) uygulamaları kaldırarak işyerlerinin demokratikleşmesi için arzuluydular. Bu demokratikleşme sürecinin bir parçası olarak mavi yakalı işçilerin ücretlerinin aylık ödenerek mavi ve beyaz yakalı işçilerin statülerinin eşitlenmesini isteyen sembolik bir talep ileri sürülmüştür. Her ne kadar savaş

sonrası ilk yıllarda baskın bir rol oynamasına karşın daha sonra zeminini kaybederek hükümet ve askeri baskılar sonucu kuvvetsizleşen ve 1949, 1950 yıllarında iç çekişme ile karşı karşıya kalan komünistlerin yönetimindeki Sanbetsu (CIO), sol kanat sosyal demokratların desteği ile işçi hareketini yeniden organize ederken yönetime ve hükümete karşı savaşı bir tutumu da benimsemiştir.

Bu yıllardaki tek ve en önemli konu istihdam güvencesidir. İmalat ve diğer sektörlerdeki hareketsizliği muhtemelen takip etmiş olan olası toplu işten çıkarmalar tehditi, işçi sendikalarını işçileri işten çıkarmaya yönelik teşebbüslere ısrarla karşı koymaya yöneltmiştir. 1949 ve 1950'de Hitachi ve Toshiba'daki kitlesel grevler ve Kubikiri'ye (direkt tercümesi "kafa azaltma") karşı yapılan duygusal ve kanlı savaşlar bu dönemde olmuştur. Bu geçiş döneminde Japonya'nın fiyat kontrolü, hükümet sübvansiyonları ve sınırsız para politikası ile desteklenen enflasyonist savaş sonrası ekonomisi, Joseph Dodge'ın sıkı para ve serbest piyasa politikaları ile yer değiştirmiştir. Bu politikalar 1949 yılında İşgal Ordusu ve Japon hükümeti tarafından kesin olarak uygulanmıştır (Kosai, 1981). Kitlesel işten çıkarmalar ve şiddetli uyuşmazlıklar sadece işçiler için değil yönetimler için de trajik bir miras bırakmıştır (Dore, 1973).

1950'lerde Japonya'nın endüstri ağırlıklı büyümeye dayalı ekonomisinde teçhizatın modernizasyonu ve yönetsel uygulamalar (verimli hale getirme) anahtar olmuşlardır. Modernleşme çabasının önde gelen destekçisi olarak Japon Verimlilik Merkezi (Japan Productivity Center-JPC) 1955'de örgütlü işveren, hükümet ve bazı sağ kanat işçi sendikaları tarafından kurulmuştur. Japon Verimlilik Merkezi, işçi ile yönetim arasında yüksek verimliliğe ulaşmak ve verimlilikten elde edilen kazanımların yarattığı faydaların eşit paylaşımını sağlamak için işbirliği çağrısında bulunmuştur. Ancak Japon Verimlilik Merkezi'nin politikası, ağır ekonomik koşullar ve büyük istihdam güvencesizliği içerisinde "şimdi özveri, sonra paylaşım" anlayışına dayandığı için başlangıçta çok başarılı olmamıştır.

Aynı zamanda işçi hareketi işyerinde iş güvencesi arzusunun ifa ederken "tam istihdam" (kanzen koyo) veya daha doğrusu "eksiksiz istihdam" kavramını yaygınlaştırmıştır. Yönetim ise işten çıkarmalara karşı olan hassasiyeti paylaşmasına karşın yönetimin tek taraflı iyiliğini gerektiren, işyerinin bir aile olarak değerlendirildiği (kazokushugi) kavramları tercih etmiştir. Yeni bir kavram olarak Abbeglen'in kitabından alınan ömürboyu istihdam (shushin koyo) anlayışının, yönetim ve işçi açısından geniş ölçüde kabul görmüş olmasının bir dereceye kadar nedeni, bu kavramın yönetim tarafından kötü davranılmadıkça işten ayrılmayan işçi ile işyerinin varlığını tehdit eden ya da işçinin yanlış tutumunun olduğu bir durum ile karşı karşıya olmayan yönetim arasındaki bir

değişimin veya sosyal sözleşmenin ortaya koyduğu anlayışı başarılı biçimde kavramış olmasıdır.

1959 ve 1960 yıllarında Miike kömür madenindeki kanlı grev, bir defa da işçilerin işten çıkarılmalarının neden olduğu uyuşmazlığın maliyetinin çok yüksek olduğu düşüncesini güçlendirmiştir. Bunun yanısıra 1955 sonrası Japon ekonomisinin özelliği olan yüksek büyüme oranları ile işverenler işlerinin geleceğinden çok daha fazla emin olurlarken yüksek sermaye yatırımlarından kaynaklanan hızlı ekonomik büyüme ile karşı karşıya bulunan işçi liderleri ve işçiler arasında da Japon Verimlilik Merkezi'nin verimlilik artışları ve adaletli paylaşım için işbirliği fikri azar azar güvenilirlik kazanmıştır.

Bu hızlı ekonomik büyümeye yol açan faktör arasında yoğun yeni teknoloji girişi, yüksek sermaye yatırımı, iyi eğitilmiş genç işçilerin yeterli arzı, büyüyen uluslararası piyasalara giriş kolaylığı ve toprak reformu gibi savaş sonrası reformlara dayanan genişlemiş iç piyasa yer almaktadır. Diğer görülemeyen ancak önemli olan faktör yönetim/çalışma uygulamalarındaki değişimdir. Kalite kontrolü ve endüstri mühendisliği, Deming ve Juran gibi Amerikalı uzmanlarca ortaya konurken bir çok yönetici, mühendis ve hatta sendika lideri Amerika'nın üstün verimlilik ve refah seviyesine nasıl ulaştığını öğrenebilmek için Birleşik Devletleri ziyaret etmiştir.

Ustabaşı/grup lideri reformu, yönetim/çalışma uygulamalarındaki rasyonalizasyonun önemli bir unsurudur. Yönetim sahip olduğu ustabaşı/grup liderlerinin işyerinde gerekli olan devrimci değişimi geliştirmek için yetenekli olmadıklarının kesin olarak farkındaydı. Ustabaşı/grup liderleri tam olarak yönetmeye ve yönlendirmeye yönelik nitelikler dikkate alınarak seçilmemişlerdi. Otoriteleri ve sorumlulukları açık biçimde tanımlanmamıştı. Teknolojik değişim ve sendikal hareket bu grubun mesleki bilgilerine ve çalışma grubu içindeki kıdemlerine dayanan geleneksel liderlik rolünü çökertmiştir. Birleşik Devletler yönetim reformu için geniş ölçüde kabul gören bir model ortaya koymuştur. Yöneticiler için otuz saatlik eğitim programı olarak ilk defa İkinci Dünya Savaşı sırasında Birleşik Devletler Ulusal Savunma Danışma Komisyon'unca geliştirilmiş olan endüstride eğitim, 1950 yılında İşgal Ordusu ve Çalışma Bakanlığı tarafından başlatılmış ve çok çeşitli şirketler tarafından da hevesle kabul edilmiştir (Okamoto, 1966). İşyeri düzeyinde çeşitli örgütsel reformların yanısıra, 1960'ların başlarında titiz bir seçme ve eğitim sürecinden geçmiş yeni bir tip ustabaşı/grup lideri ortaya çıkmıştır. Her ne kadar teoride bu yeni grup liderlerinin işyeri hiyerarşisinde yükselecekleri ve fabrika yöneticileri olacakları beklenmişse de genelde sendikada daimi üyeler olarak kalmışlardır. Bu Birleşik Devletler'in uygulamalarından köklü bir farklılaşmadır. Bu yeni ustabaşı tipi kalite kontrol çemberlerinin ve ZD hareketinin başladığı 1960'larda

yönetim/çalışma uygulamalarındaki dönüşümde belirgin biçimde anahtar rol oynamıştır.

Böylece iş organizasyonu ve vasıf oluşumu planlarının ilk biçimlerinin düzenlendiği 1950'lerin sonlarında, 1960'ların başlarına kadar olan zaman içerisinde, ömürboyu istihdam ve kıdeme bağlı ücret ile tanımlanan istihdam uygulamalarının temel yapısının kurulmuş olduğunun önerilmesi akla uygun gözükmemektedir.

Aynı zamanda bazıları istihdam uygulamasının temel prensipleri olarak ömürboyu istihdam ve kıdeme bağlı ücretin uygulanabilirliği konusunda şüpheli olmuşlardır. İlk olarak işverenlerin ekonomik durgunluk dönemlerinde ömürboyu istihdam taahhütlerini yerine getirmelerini beklemenin zor olacağı tartışılmaktaydı. İkinci olarak bazıları, yönetimin işçilerin ücret artışlarının kesin olarak kıdeme ya da yaşa bağlı olması isteklerini benimsemesinin, verimliliğe zarar vereceğine inanmaktaydı. Yönetim tarafından işçilerin niteliklerinin keyfi değerlendirilmesi de işçiler arasında ciddi hoşnutsuzluklara neden olabilecekti. Son olarak yönetim, yüksek ücretli kıdemli işçinin düşük ücretli genç işçi ile değiştirilmesi konusundaki arzusuna karşı koyamayacağı veya bu konuda istekli olmayacağı için ömürboyu istihdam ve kıdeme bağlı ücret (ve terfi) temelde çelişkili uygulamalar olarak algılanmıştır (Fujita, 1960). Ancak 1960'ların altın yıllar döneminde bir çok şirket olağanüstü bir büyüme göstermiş ve dolayısıyla birinci ya da üçüncü tipte bir sorun ile asla karşı karşıya kalmamıştır. İkinci olarak ileri sürülen tartışma açısından ise yönetim, 1960'larda yeteneğe bağlı değerlendirme yöntemini (noryoku shugi kanri) başarıyla geliştirmiştir. Böylece bu iç karartıcı tahminler hızlı ve süreklilik gösteren ekonomik büyüme döneminde gerçekleşmemiştir.

Bununla birlikte 1973 petrol krizinden sonra herşey değişmiştir. Petrol fiyatlarındaki ani yükselmeye başa çıkabilmek için şirketler ürün fiyatlarını arttırmaya, üretim maliyetlerini düşürmeye ve faaliyet ölçeklerini küçültmeye zorlanmışlardır. Mali harcamaların azaltılmasının, kaynakların ve enerjinin korunmasının yansıma şirketler işçilik maliyetlerinin düşürülmesine de çalışmışlardır. Bu süreçte şirketler istihdam ayarlamalarına yönelmişlerdir. Hammaddelerin çoğunluğunun ithalata dayalı olması ve sarmal fiyatlar ulusal gelirin önemli miktarının ülke dışına çıkmasına neden olmuş ve böylece ihracatın artırılması gerekli olmuştur.

Bu iki unsur, Japon şirketlerini piyasa ihtiyaçlarının hızlı değişimi ile paralellik gösteren yüksek kaliteli fakat düşük fiyatlı üretim anlayışına yöneltmiştir. Esnek üretim, mikroelektronik teknolojiye dayalı tedarik sistemleri ve tam zamanlı teslim teknikleri - ilk defa Toyota tarafından geliştirilen - Japon ekonomisinin bir çok sektöründe geniş ölçüde kullanılmaya başlanmıştır. Aynı

zamanda bir çok şirket tamamlayıcı veya ek bölümleri şirketin bünyesinden ayırıp alt işletmeler oluşturarak şirketin ölçeğini küçültmeye çalışmıştır. Tüm bu değişiklikler istihdam ilişkilerinin kurulmuş kalıplarında bir çok tartışma yaratmıştır.

Japon ekonomisi yeniden yapılanma ve ayarlamalar yoluyla petrol soklarının üstesinden gelirken ihracat piyasalarına da artan oranda bağımlı olmuştur. Bu durum kendi sorunlarını yaratmış ve özellikle ticari sürtüşmenin uluslararası ilişkilerde ön plana geçtiği ve yenin değerinin hızla yükseldiği 1985 yılı sonrasında da gözle görülür olmuştur. Japon ihracat endüstrileri bu duruma yurt dışı yatırımlarını cesaretle arttırarak tepki vermişlerdir. Üretim stratejilerini uluslararası işbölümüne yönelik olarak değiştirirlerken araştırma, geliştirme ve pazarlama fonksiyonlarının önemli bir bölümünü ve katma değerli malların üretimini Japonya'da tutmuşlardır. Ticari sürtüşme, uluslararası olma ve üretimde katma değerli mallara doğru kayış sırayla işçi yönetim ilişkilerinde bir çok yeni konuyu ortaya çıkarmıştır. Şimdi 1970'lerin ortalarından sonra gözlemlenmiş olan anahtar istihdam uygulamalarındaki değişikliklere bakalım.

İş Organizasyon ve Vasıf Oluşumunu

1970'lerin ortalarında iş organizasyonu üzerine yapılan bir çok çalışmada, işyeri içerisindeki iş rotasyonunun veya iş hareketinin düzenli bir temel üzerinde gerçekleştirildiği ortaya konulmuştur. Koike (1977) demir ve çelik, kimya ve mekanik mühendislik (otomobil dahil) endüstrilerinde son derece detaylı seri saha çalışmaları yaparak en mükemmel araştırmayı gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalar hemen hemen tüm işyerlerinin iş rotasyonunu veya işyeri içinde iş hareketi uygulamalarını benimsediğini göstermiştir. Yoneyama (1978), Inagami (1981) ve Kawakita (1989) tarafından yapılan araştırmalar bu eğilimi demir ve çelik endüstrisinde doğrularken Takezawa (1979) ve Uluslararası Ticaret ve Endüstri Bakanlığı (Ministry of International Trade and Industry-MITI) (1981) benzer uygulamaları otomobil endüstrisinde göstermişlerdir.

Bu çalışmaların teorik katkısı işyerlerinde iş operasyonu uygulamalarının örneklerini ortaya koymak değil, aşağıda belirtilen noktaları göstermiş olmaktadır. (Koike, 1977). Birincisi işyerinde iş rotasyonu hareketi kararlarının işçi grublarına bırakıldığı görülmüştür. Bu durum sendikalarla yönetim arasındaki uzlaşmalar ya da personel bölümlerinden kaynaklanan politikalar sonucunda oluşmaktan ziyade denetçilerin ve grup liderlerinin girişimlerinden kaynaklanmıştır. Kuşkusuz bu gelişme denetçilerin iş rotasyonunu keyfi biçimde uygulamış oldukları anlamına gelmemektedir. Aksine denetçiler kendi grup üyelerinin beklentilerini dikkatle göz önünde bulundurmuşlardır. Bu bağlamda iş rotasyonu/hareketi işyerinin gelenek ve uygulamasının bir parçası olarak gerçekleşmiştir. İkincisi, geniş çaplı iş rotasyonu/hareketi işçilerin uyum

kabiliyetlerini güçlendirmiştir. İşçi, üretim miktarındaki ufak değişikliklere veya işçinin işe devamsızlığının, yeni işe girenlerin veya istifa eden ya da emekli olan işçilerin neden olabileceği işyerinde işçi kompozisyonundaki küçük değişikliklere esnek biçimde tepki verebilmiştir. Üçüncüsü işçiler değişik niteliklerdeki işlerde deneyimlerinin artmasıyla makineler ve teçhizat üzerinde daha iyi bilgi sahibi olabilmektedir. Son iki unsur çalışma esnasında eğitime dayalı vasıf oluşumunun esnek iş rotasyonu ile nasıl ilişkilendiğini açıklamaktadır.

Inagami (1981) demir ve çelik endüstrisindeki çalışmasında, teknolojik yeniliklerin ve iş rotasyonunun işçileri meslektaşlarına yardım etmeye ve akıl vermeye teşvik ettiğini ve böylece grup çalışmasına olan ihtiyacın arttığını ortaya koymuştur. 1970'lerin başında bazı makinelerin ve teçhizatların bakımı bunları kullanmakla görevli olan işçilerin görevleri arasına katılmıştır (Kawakita, 1989).

İş organizasyonu ve vasıf oluşumu konusu mikroelektronik devrimi takiben gündeme gelmiştir. 1980'lerin başında mikroelektronik teknolojinin hızla kullanıma başlanmasının işgücünün kutuplaşmasına neden olacağı konusunda endişe vardı. Az sayıda işçi yüksek derecede zihinsel işlerle meşgul olurken, çoğunluk basit ve daha az vasıf gerektiren işlerle ilgilenecekti. Ancak bazı büyük özel şirketlerin tamamen farklı bir yönü benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Uluslararası Ticaret ve Endüstri Bakanlığı (1984) mikroelektronik teknolojinin ilk kullanımını anket incelemesi ve elektrik makineleri, otomobil, uçak ve makina parçaları endüstrilerinde çeşitli saha çalışmaları ile araştırmıştır. Bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara varılmıştır;

1. İşyeri işçileri yeni teknolojinin deneme aşamasına katılmışlar ve süreç içerisinde önemli rol oynamış olan üretim mühendislerine ustalıklarını ve bilgilerini aktararak çalışmaların sağlamlaşmasına yardım etmişlerdir.
2. Aynı zamanda bu işçiler üretim mühendislerinin yönetiminde çalışma esnasında eğitim yoluyla teknik bilgi edinmişlerdir. Teknolojinin bütünüyle hazır olmasıyla da işçiler kazanılmış bilgileri çalışmaların geliştirilmesi için kullanmaya hazır olmuşlardır.
3. Bu aşamalar yoluyla programlama görevleri azar azar ustabaşı/grup liderlerine ve daha sonrada işçilere verilmiştir. Çalışmalar istikrarlı bir yapıya kavuştuktan sonra da işçilere çalışma süreçlerini gözden geçirmek ve geliştirmek için bazı yeni görevler verilmiştir.

4. Her makinanın çalışmalar arası bekleme süresi arttıkçada paralel çalışmalar standart olmuş ve her işçiye iki ya da daha fazla makina bağlanmıştır.
5. Pahalı mikroelektronik teçhizatın sorunsuz çalışmasının devamı için gerekli bakım görevleri de işyeri işçilerinin görevleri arasına eklenmiştir.

Ulusal İstihdam ve Meslek Araştırma Enstitüsü (National Institute of Employment and Vocational Research-NIEVR)(1983) ve Ito (1988) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara varılmıştır. Yeni teknolojilerin sonucunda vasıf alanları içerisinde işçilerin kutuplaşmasının artacağı tahmin eden teorilerin tersine, Japonya'da işçilerin daha fazla bilgi kazanmaya ve karar alma süreçlerine artan oranda katılmaya ihtiyaç duymuş oldukları gözükmektedir. Yeni teknolojilerden kaynaklanan iş organizasyonunun evrimi ve vasıf oluşumu hakkındaki bu bulgular bizi Japon endüstrilerinde iş organizasyonunun, Taylor'ın "planlama ve yürütmenin birbirinden ayrılığı" ilkesinden farklılaşıp farklılaşmadığını ve farklılaşma varsa nasıl olduğunu soran teorik açıdan ilginç bir soruya yöneltmektedir.

Japonya'da kalite kontrol çemberlerinin gelişimi ile ilgili çalışmalar konuya farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. 1966 yılında ulusal kalite kontrol çemberleri konferansına katılan Juran (1967), Japonya'da üretim kalitesi ile ilgili sorunların işçilerin yönetim tarafından benimsenen standartları korumadaki başarısızlıklarından kaynaklandığı görüşüne dayanan Taylor ilkesinden farklı bir perspektifin yansıtıldığını şaşkınlıkla farketmiştir.

Günümüzdeki ünlü kalite kontrol çemberleri, işçiler tarafından işyerinde çalışma yöntemlerini, teçhizatı ve kalite kontrolünü geliştirmek amacıyla kurulan sorun çözme gruplarıdır. Küçük grup faaliyeti olarak kalite kontrol çemberleri, 1960'ların başlarında Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Birliği'nin (Union of Japanese Scientists and Engineers-JUSE) teklifi ile ortaya çıkmış (bakınız Ishikawa, 1984; Kogure, 1988) ve hızla yayılmıştır. Kalite kontrol çemberleri ve diğer küçük grup faaliyetleri hakkındaki betimsel çalışmalarda bu faaliyetlerin işçileri nasıl etkin biçimde kapsadığı ve üretim ve kalite yönetimi (toplam kalite yönetimi olarak nitelendirilmekte) ile nasıl bütünlüştürdüğü ortaya konulmuştur. Takezawa (1978, 1979) 1970 ve 1980 yıllarında kalite kontrol çemberlerinin durumunu saha çalışmalarına dayalı olarak elektrik makinaları endüstrisinde (1978) ve otomobil endüstrisinde (1979) incelerken Ulusal İstihdam ve Meslek Araştırma Enstitüsü'nde (1986) demir ve çelik endüstrisinde, otomobil endüstrisinde, elektrik makinaları endüstrisinde, hassas makina ve gereç endüstrisinde ve kimya endüstrisinde yapılmış olan saha çalışmalarını bir araya getirmiştir. Tüm bu çalışmalarda ileri sürülen ilginç nokta,

kalite kontrol faaliyetlerinin özellikle petrol krizinden sonra geniş çaplı yayılmış olmasıdır.

Nitta (1978) çelik endüstrisindeki gözlemlerine dayanarak bu olağanüstü başarının analitik açıklamasını ortaya koymuştur. Hernekadar kalite kontrol çemberlerinin esasen başlaması ve gelişmesi, üretim ve kalite yöneticilerinin kaliteyi geliştirmek ve maliyetleri düşürmek amacıyla olmuş olsa da yayılmasının ve kökleşmesinin nedeni, çalışma hayatının kalitesinin yarattığı dikkate değer faydalardır. Bu faydalar olarak;

1. İşyerinde işçilerin küçük grup faaliyetleri yoluyla aralarında daha iyi iletişim kurmaları,
2. Kalite kontrol çemberlerinin yayılması ile işçilerin işyerinde bazı üretim kontrol görevlerini üstlenmeleri nedeniyle istenmeden oluşan iş genişleme ve iş zenginleştirme,
3. Üretim ve kalite kontrol tekniklerinde ve ustalıkların paylaşılması yoluyla özel üretim bilgi konularında çalışma esnasında eğitim için fırsat oluşması,
4. İşçilerin işlerini daha kolay ve daha az sıkıcı olarak yapabilmeleri fırsatı sayılabilir.

Nitta (1978) kalite kontrol çemberlerinin sadece yönetimin uyguladığı tek taraflı bir kontrol mekanizması olarak görülmemesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bilakis kalite kontrol çemberleri, yönetimi ve işçileri kapsayan ve ustabaşı/grup liderlerini destekleyici olarak gören bir çeşit koordinasyon ve uzlaşma süreci olarak anlaşılmalıdır. Bu görüşe göre kalite kontrol çemberleri, işçi grupları faaliyetlerin organize oluşunu ve işleyişini etkileyemedikçe, aşırı yönetim kontrolünü denetim altında tutamadıkça ve yukarıda belirtilen çalışma hayatının kalitesinin faydalarının anlamı kalmadıkça etkin olarak çalışamaz.

1960'ların başlarında önde gelen bir çelik fabrikasında kalite kontrol çemberlerinin oluşumunun değerlendirilmesinde Nakamura (1992), yukarıdaki görüşü destekleyici tarihsel kanıtlar ortaya koymuştur. NKK'nın Kawasaki fabrikasında 1963 yılında bir grup işçi yönetimin teklifini takiben kontrol çemberi kurmuştur. Ancak grup, fabrikada kişisel denetim uygulaması başlayana kadar büyük oranda pasif kalmıştır. Denetim fonksiyonunun transferi ve denetim ve taşıma bölümlerinden üretim ünitelerine personel geçişi ile birlikte işçi grupları, kalite sorunlarını nasıl çözeceklerini ve çalışma yöntemlerini kendi kendilerine nasıl geliştireceklerini keşfetmeye başlamışlardır. Bu aşamada çalışma grubunun çabaları kalite kontrol çemberleri anlamına gelmekteydi.

Bugün bir çok Japon işyerinde işçilere üretim kontrolünde büyük sorumluluklar verilmektedir. Bu nedenle işçiler için zihinsel muhakemenin gerektirdiği işleri yapabilmek normal hale gelmiştir. Koike ve Inoki (1987) bu durumu detayları ile-gösteren ilk araştırmacılarıdır. Çimento, gıda ve kimya, bira üretimi, pil imalatı ve makina endüstrisinde yapılan detaylı saha çalışmalarında iş rotasyonuna ek olarak işçilerin, tüm alanlarda değişiklikler ve anormalliklerle ilgili “olağandışı faaliyetlerle” uğraştıkları ortaya konulmuştur. Değişiklikler yeni ürünlerin ve yeni ürün karışımlarının çıkarılmasını, üretim yöntemlerinde ve üretim süreçlerindeki değişimleri ve işgücünün kompozisyonundaki değişimleri içermektedir. Bugün bu değişikliklerle başarıyla uğraşabilmek temel bir ustalaktır. Anormallikler ise ürün hatalarını içermektedir ve bunlarla uğraşabilmek için işçiler hataları tanımlayabilmede, nedenleri teşhis edebilmede ve bunları düzeltmek için gerekli hareketleri yapabilmeye yardımcı olacak ek vasıfları kazanmışlardır.

Otomobil endüstrisinde üretim işçileri üretim teknisyenleri ile birlikte üretim planına katılmakta ve üretim sırasında kalite kontrol görevlerini üstlenmektedirler (Japan Institute of Labor-III., 1992). Şirketler kütleli tüketici piyasalarındaki durgunluğun üstesinden gelmeye çalıştıkları sürece bu zihinsel vasıflara olan ihtiyaç artmıştır. 1970’lerin ortalarından itibaren şirketler tüketicilerin değişen ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmeyi kolaylaştıracak üretim sistemini uygulamaya başlamışlardır (Ujihara, 1989 b).

Japonya’da iş organizasyonu ve vasıf oluşumu üzerine geçmişte yapılan araştırmaları gözden geçirdiğimizde aşağıdaki noktaların tartışıldığını ve bazı saha çalışmalarından elde edilen kanıtlarla desteklendiğini görmekteyiz. Birincisi, önemli Japon şirketlerindeki iş organizasyonu ilkeleri, Taylor’ın planlama ve yürütmenin ayrılığı ilksenin katı uygulamasından esas itibariyle farklıdır. İşyerinde işçilere planlamanın belirli yönleri için sorumluluk verilerek geniş ölçüde güvenilmektedir. Teknolojinin vasıfsızlaştırdığı hipotezine karşı olarak sorumluluğun paylaşılması olgusunun son yirmi yıldan fazla bir zaman içerisinde hız kazanmakta olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bu işçilerin vasıflarını “zihinsel vasıflar” olarak adlandırabiliriz. İkincisi, bu vasıflar çalışma esnasında eğitim ve iş rotasyonu ile kazanılmış ve üretim mühendisleri ve teknisyenleri ile ilişkiyi artırmıştır.

Üçüncü işlerin içeriklerine, kariyer modellerine ve planlama görevlerinin işyeri işçileri ve diğer işçi grupları arasındaki dağılımının şirketten şirkete önemli derecede değişmesine göre zihinsel vasıflar esasen çalışma esnasındaki eğitim ve gerçek iş tecrübesi yoluyla kazanılmaktadır. Sonuç olarak büyük Japon şirketlerinde şirkete özel vasıfların düzeyi diğer dahili işgücü piyasası oluşumlarına göre daha yüksek olabilmektedir (Doeringer and Piore, 1971, Koike and Inoki, 1987).

Dördüncü ustabaşı/grup liderleri ile yönlendirilen yarı bağımsız çalışma grupları iş organizasyonunda ve vasıf oluşumunda karmaşık fakat temel roller oynamaktadır. İş rotasyonu/hareketliliği, kalite kontrol çemberleri, değişiklikler ve anormalliklerle ilgilenmede gerekli olan vasıflar sadece yönetiminin model ve uygulama çabalarının sonucu değildir. Bilakis bu uygulamalar çalışma grupları tepki verdikçe, öğrendikçe ve geliştirdikçe gelişmektedir. Kondo (1986) Birleşik Devletler'de sosyoteknik sistemler yaklaşımı altında uygulanan grup esasına dayalı iş organizasyonunun bir dereceye kadar Japonya'da ki iş organizasyonuna benzer olduğunu ileri sürmektedir. Fakat Japonya'da iş organizasyon reformunun açık ve kesin bir hale getirilmesinde ve başlamasında danışmanlar ve mühendisler daha önemli bir rol oynamaktadırlar. Süreci anlamak için ustabaşı/grup liderlerinin nasıl ve hangi koşullarda ön planda yöneticilik ve fikir liderliği/fikir sözcülüğü gibi ikili rolü oynamış olduklarını ve oynayabildiklerini açıklamak gereklidir. Sonuç olarak bireysel iş merkezli işçi katılımı veya işyeri yönetimine işçinin katılımı son yirmi yılı aşkın zaman içerisinde önemli derecede gelişmiştir.

İstihdam ve Ücret Sistemleri

1973 yılının sonlarında ilk petrol krizini takip eden dönemde istihdam seviyelerinin azalan ekonomik büyümeye göre ayarlanması, Japon endüstri ilişkilerinin en temel sorunuymdu. Toplam ulusal üretim savaşta bu yana ilk kez 1974 yılında azaldı. İmalat ve maden üretimi verileri 1974 ve 1975 yıllarında düştü. Hernekadar istihdam edilen toplam insan sayısı (kendi başına çalışanlar hariç) 1974 yılını takiben artmaya devam ettiyse de istihdam imalat sektöründe birbirini takip eden altı yıllık dönemde azalmıştır. Belirgin biçimde düşük işten ayrılma oranı, 1970'lerin başında gerçekleşen iki haneli ücret artışları ve sert anti-enflasyonist mali politika bir arada şirketler üzerinde istihdam seviyelerini düşürmeleri için baskıyı arttırmıştır.

Bu ezici baskılar karşısında hernekadar Birleşik Devletler'deki durumdan daha az hızlı olmakla birlikte imalat sektörü işgücünü azaltmıştır (Shimada, 1976; Shinozuka, 1989). Bu yavaş gelişme Japon şirketlerinin işgücünü azaltmada, bir defada hızla işten çıkarma yerine yıpratma yolunu tercih etmelerini yansıtmaktadır. Ancak yıpratma yöntemi olağanüstü baskının üstesinden gelmede yeterli değildir. Çalışma Bakanlığı tarafından yapılan büyük ölçekli bir incelemede Koike (1988), büyük şirketlerde (1.000 veya daha fazla işçi istihdam eden) istihdam ayarlamasının en yaygın yöntemleri olarak fazla mesainin ve transferlerin kaldırılmasını göstermiştir. Bu iki yöntem 1973-1979 yılları arasında, % 30'unun işçileri işten çıkardığı küçük şirketler (30-99 ve 100-299 işçi çalıştıran) arasında yaygın bir uygulama biçimi olmamıştır. Aynı dönem içinde incelenen büyük şirketlerin (ömürboyu istihdam uygulamasına sıkı sıkıya bağlı oldukları beklenen şirketlerin) sadece % 20'si gerçekten işten çıkarmaları

(gönüllü işten ayrılmaya veya toplu işten çıkarma) desteklemiştir. Bu durum iç kaynaklardan terfi sistemini benimsemiş olan büyük şirketlerin işten çıkarılan sayısını azaltma çabası içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır.

İşten çıkarmalar 45 yaş üzeri işçiler arasında yoğunlaşma eğilimindedir. Büyük şirketler hemen hemen bütünüyle gönüllü işten ayrılmaya yönelirken küçük şirketler işten çıkarmada daha sert önlemlere başvurmuşlardır. Tipik gönüllü işten ayrılma olayında işçilerin gönüllü olmasını desteklemek için kıdem ve emeklilik ödenekleri önemli derecede yükselmiştir. Bununla birlikte bazı durumlarda bir çok yüksek ücretli yaşlı işçi yönetim tarafından "sırtı sıvazlanarak" veya meslektaşları tarafından anlaşılması zor psikolojik baskı yoluyla teklifi kabul etmesi için sıkıştırılmıştır (Ujihara, 1989c) ve bu nedenle iki yöntem arasındaki ayırım bulunmaktadır.

1978'de ikinci petrol şokunun ticaret dengesi üzerindeki önemli etkisine rağmen üretim büyük ölçüde azalmamış ve istihdam seviyelerinde sınırlı bir ayarlama olmuştur. Şok ücret kısıtlaması ve gerçek ücretlerdeki düşüş ile emilmiştir. Bu durum Japonya'da ücret esnekliğine ve makro ekonomik verimliliğe olan ilgiyi harekete geçirmiştir (Gordon, 1982; Yoshikawa, 1992).

Diğer taraftan yenin değerindeki ani artıştan (yen-daka olarak adlandırılmakta) kaynaklanan üçüncü dış şok, 1986 yılında üretimde azalmaya ve 1986-1987 yıllarında da imalatta istihdamın önemli oranda düşmesine neden olmuştur. En şiddetli darbe gemi sanayii gibi rekabet gücü zayıf ihracat endüstrilerinde yaşanmış ve bu endüstriler büyük ölçekte gönüllü işten ayrılmaya ve diğer önlemlere başvurmuşlardır (Ulusal İstihdam ve Meslek Araştırma Enstitüsü / Koyo Chosei Mondai Kenkyu Iinkai, 1988).

Büyük ölçekli işten çıkarmalar veya istihdam ayarlamaları daha önce üç temel özellik modeli hakkında belirtilen şüpheli görüşleri destekler gözükmiştir. Bazıları bir çok sendikanın sağ kanat liderliğinin ve birçok şirkette varolan işçi-yönetim işbirliği ilişkisinin çökeceği üzerine tahminler yürütmüşlerdir. Ancak endüstri ilişkileri uygulamalarının daha fazla mücadeleci yönde gelişimi asla gerçekleşmemiştir. Militanlaşmanın yokluğunu açıklamada çeşitli unsurlardan bahsedilebilir. Birincisi Japonya'da ayarlamalar, ne şirketlerin ne de hükümetin kontrol edebilmiş olduğu olağandışı dış şokların direkt sonuçları olarak algılanmışlardır. Dolayısıyla olaylar istisna ve kaçınılmaz olarak kabul edilmişlerdir. İkincisi, Japon ekonomisinin iki yıl içerisinde % 3-5 arasında oldukça sağlam bir büyüme oranına dönmüş olması, son olayları istisna ya da normal olarak değerlendiren görüşleri destekler gözükmiştir.

Bir çok şirketin, sendikanın ve hükümetin istihdamı destekleyen çabaları da çok önemlidir. Büyük ölçekli şirket-içi transferler, ilişkinin olduğu ve hatta ilişkinin olmadığı şirketlerle yapılan geçici ve devamlı transferler (örneğin çelik

sektöründen otomobil sektörüne transfer) bu stratejinin temel unsurları olmuşlardır. Daha sonra şirketler bu deneyime dayanarak, üretim hacimlerindeki kısa ve uzun dönemli değişikliklere esnek biçimde tepki verebilmek çabasıyla, işçilerini çoğunlukla şirketler içinde daha sık transfer yapabilecekleri yapıları kurmuşlardır (Uluslararası Ticaret ve Endüstri Bakanlığı, 1981; Kawakita, 1989). Bundan başka işçileri için istihdam tabanını genişletme arzusuyla kısmen motive olan şirketler faaliyetlerini çeşitlendirme çabalarını arttırmaya başlamışlardır (Nitta, 1991). Sonuç olarak ömürboyu istihdam ideolojik olarak yaşamış ve hatta kuvvetlenmiştir.

Bu sürecin sonucu olarak dikkate değer gelişme, istihdam ve personel kararlarında sendikanın katılımının artmış olmasıdır. Teorik açıdan Japonya'da büyük özel şirketlerde, eğer işçilerin vasıfları çalışma esnasındaki eğitim ile oluşuyor ve bu vasıflar büyük oranda şirkete özel nitelikte ise, işçilerin kendi istihdam durumları ile ilgili aktif bir rol izlemeleri oldukça doğaldır (Koike, 1983). İşten çıkarmalar, terfiler ve transferler işçilerin söz sahibi olmayı istedikleri alanlardır. Kuşkusuz bu alanlarda işyeri düzeyinde işçi gruplarının ilerisinde olan işçi örgütleri aktif olarak katılım sağlamalıdır. Japonya'da bu konularla, işyeri sendikaları ile yönetim arasında gerçekleşen danışmalar ve uzlaşmalar yoluyla uğraşılmaktadır. Büyük şirketlerin % 70'den ve küçük şirketlerin (100 – 299 işçi çalıştıran, % 60'ından fazlasında işyerinde yönetim politikası ve teçhizat yatırımı, yeni ürün geliştirilmesi ve şirketin içinde bulunduğu finansal durum sendika ile yönetim arasında her ne kadar mutlaka uzlaşmanın değilse de danışma sürecinin konularıdır (Koike, 1988).

Gerçekte işçilerin ve onların temsilcilerinin görüşlerini ortaya koymaları farklı bir durumdur. Yönetim konulara her zaman işçilerle aynı ışık altında bakmaz. Örneğin 1973 yılında ilk petrol krizini takiben istihdam ayarlamalarının yapıldığı dönemde, işçiler için bu işlerle ilgili kararlara katılma kesinlikle gerekliydi. Her ne kadar işçiler işlerini güvencede tutabilmenin aracı olarak şirket ya da şirketler grubu içinde geniş ölçekli transfer kavramını genel olarak kabul etmiş olsalar da özel işçi grupları için belirli transfer uygulamaları tahammül edilmez yükler oluşturabilmekte ve bu işçiler en sonunda gönüllü işten ayrılmayı tercih etmeye zorlanabilmektedirler.

1970'lerin ortalarından önce yapılan bir araştırmadan çıkarılan başlıca sonuçlara göre, Koike (1977) (1) genellikle sendikaların transferler ve diğer personel önlemleri ile yakından ilgili olan istihdam seviyesi değişikliklerine karıştıklarını, (2) bazı sendikaların diğer sendikalardan farklı olarak transfer olacak işçilerin sayısı ve hangi şirketten transfer oldukları konusunda söz sahibi olduklarını, ve (3) sendikaların transfer olacak işçilerin seçiminde söz sahibi olmadıklarını - seçim yöneticilerin sorumluluğundadır-ortaya koymuştur. İtagami (1981) ve Yamamoto (1983) demir ve çelik endüstrisinde sendikaların

ve yönetimin şirket ve işyeri düzeylerinde istihdam seviyelerini ve personel ayarlamalarını etkileyen üretim planları, geçici transferler ve fazla mesai konuları hakkında yakın iletişim kurduklarını ortaya koymuşlardır.

Çelik endüstrisinde yapılan saha çalışmalarına göre Nitta (1988), sendika ile yönetim arasında istihdam seviyesi değişiklikleri ve büyük ölçekli transferler konusunda yapılan tartışmalar ve müzakerelerde (1) sendikaların ilke olarak yeniden yapılanmanın, teknolojik değişikliklerin veya örneğin, yüksek fırın atelyelerinden bakım bölümlerine yapılan büyük ölçekli transferlerin neden olduğu istihdam değişikliklerine, işçilerle yönetiminin rasyonelizasyon faaliyetlerinde işbirliği yapmaları gerektiğini ileri sürerek karşı çıkmadıklarını, (2) sendikaların, işçilerin rasyonelizasyon önlemlerinin (örneğin kitlesel transfer olayında sendikaların bütün kademelerde yeniden eğitim programı, seçme kriteri ve yöntemi ve transfer sonrasında olası gelir azalmalarını giderecek önlemleri önermesi) etkileri ile ilgili endişelerini dile getirdiklerini ve (3) yumuşak müzakereler için ön danışmanın anahtar olduğunu ve danışma sürecinde barışçıl ve etkin kalabilmek için karşılıklı güvenin esas teşkil ettiğini ortaya koymuştur.

Otomobil endüstrisinde iki önemli şirketin karşılaştırılmasına dayanan ilginç ve detaylı bir çalışmaya (Torsuka and Hyodo, 1991) göre sendikalarla yönetim arasında aylık üretim planlarını, personel planlamasını ve geçici ve devamlı transferleri ilgilendiren danışma tartışmalarında gündem şirketten şirkete değişmektedir. Bir şirkette üyelerinin görüşlerini temsil eden sendika, transferler seçimi de dahil karar alma sürecinde aktif rol oynamıştır. Diğer şirkette ise sendikaya çeşitli planlar hakkında sadece bilgi verilmiştir. Inagami (1983) ve Koshiro ve Nagano (1985) tarafından diğer otomobil şirketlerinde yapılan çalışmalarda personel/istihdam konularında sendikal katılımın modelleri yukarıda bahsedilen ikinci duruma benzemektedir.

Kısaca sendikaların istihdam/personel kararlarıyla ilgili konularda seslerini duyurabilmelerinin derecesi şirketten şirkete değişmektedir. Sendikaların sesini duyurabilmesi konusunda Sato ve Umezawa (1983) tarafından yapılan bir incelemede, incelemeye cevap veren sendikaların hemen hemen % 30'u ancak yönetimin karar vermesinden sonra istihdam ve transferler ile ilgili konularda karar alma sürecine katılabilmiş veya bütünüyle bu sürecin dışında kalmıştır. Ayrıca tüm sendikaların ve yönetimlerin bu sorunları mücadelesiz çözüme başarılı olamadıklarını da belirtmek gerekir. Hatta büyük özel şirketlerde gönüllü işten çıkarma ve diğer istihdam ayarlamaları önlemleri üzerinde endüstriyel uyuşmazlıklar olmuştur (Kawakita, 1989; Kamiya, 1983; Nitta, 1992). Bu durum Japon endüstri ilişkileri sisteminin istihdam / personel ile ilgili konularda otomatik olarak barışçıl ve etkin bir işleyişe sahip olmadığını, sendikalar ve yönetim tarafından olumlu ve yaratıcı çabaların gerektiğini göstermektedir.

Nihayetinde son iki on yılda istihdam/personel uygulamalarındaki değişiklikler konusunda aşağıdaki noktaları vurgulamak gereklidir. Birincisi, 1970'lerin ikinci yarısında ve 1980'lerde görülen sık ve büyük ölçekli şirket içi ve şirketlerarası transferler ve istihdam ayarlamasının diğer önlemleri, gönüllü işten ayrılmanın ve işten çıkarmaların kitlesel dalgalar halinde olmasına karşın, ortak beklenti ve ideoloji olarak ömürboyu istihdam kavramının aşamasını ve meşrulaşmasını sağlayan en önemli unsurlardan bazıları olmuştur. İkincisi, birinci petrol krizi sonrasında ve 1980'ler boyunca yaşanan büyük ölçekli istihdam ayarlamaları, sendikaların istihdam/personel kararlarına katılımının artmasına ve derinleşmesine yardım etmiştir. Üçüncüsü, sendikaların istihdam/personel kararlarında sesini duyurabilme düzeyi ile birlikte sendikalarla yönetimin istihdam ayarlaması sorunlarını çözme yolu şirketten şirkete önemli derecede değişiklik göstermiştir. Endüstri ilişkileri aktörlerinin tercihleri ve yaratıcı çabaları süreci ve müzakerelerin veya tartışmaların sonucunu belirlemede esas olmuştur.

Esnek ücret sistemi, esnek şirket içi transferler ve iş rotasyonu için önemli koşuldur. Esnek personel yapısı ve olağandışı işleri ve planlama çalışmalarını içeren geniş kapsamlı iş görevlendirilmesi uygulaması, ücretlerin dar kapsamlı olarak görevlere veya fonksiyonlara bağlandığı sistemlerde son derece zordur. Her ne kadar son yirmi yılı aşkın zaman içerisinde Japon ücret sisteminin temel özellikleri büyük ölçüde değişmediyse de aşağıda belirtilen değişiklikler gerçekleşmiştir.

Japonya'da ücret sistemi politikalarının savaş sonrası tarihi, tamamıyla tecrübe ve işçilerin kıdeme bağlı ücret artışı beklentileri, bireysel verimliliğin desteklenmesi ve artırılması teşvikleri ile işverenlerin ücret/görev ilişkisini dikkate alan esneklik ihtiyacı arasındaki dengenin hesaplanmasındaki denemeler ve hatalar ile doludur. Ishida'ya (1990) göre Japon ücret sistemlerinde en etkin reform fikri, 1950'lerin ikinci yarısında Amerikan tipi iş değerlemesine dayalı ücret uygulamalarının işveren gruplarınca başlatılmasıyla gerçekleşmiştir. Japonya'da bu uygulamaların istenirliği ve yapılabirliği üzerine aktif tartışmalar olmuş ve çeşitli önde gelen şirketler bu sistemi benimsemeye çalışmışlardır. Bununla birlikte genel olarak bu denemeler sistemin tabiatında varolan hareketsizlikten, işçilerin "geleneksel" sistemler için olan beklentilerinden ve ömürboyu istihdamın kurulması ile kısmen gerekli hale gelen esnekliğe olan ihtiyacın devamlı artmasından (eğer işçiler işten çıkarılmıyorlarsa, şirketler işçileri esnek bir yapıda görevlendirerek onlardan bütünüyle faydalanabilirler) dolayı başarılı olmamıştır.

Bu denemeler, Japon şirketlerinin ücretler ve iş verimliliğinin ilişkilendirilmesiyle ilgilenmemiş oldukları yönünde bir yoruma yol açmamalıdır. 1960'ların ortalarında ücretlerin, belirli işler yerine işçilerin iş ile

ilgili bireysel yeteneklerine ilişkilendirildiği bir sistem ortaya çıkmıştır. Yeni sistem, iş ile ilgili yeteneklerin iş tecrübesiyle artması nedeniyle kıdeme bağlı ücret artışı baskısı ile uzlaşabilmiştir. Aynı zamanda esnek iş görevlendirmesini ve transferi / rotasyonu bozmamış ve işçiye yeteneklerini / vasıflarını çalışma esnasında eğitim ve diğer eğitim yöntemleri ile yükseltmek için kuvvetli teşvikler sağlamıştır.

1970 yılı civarında yönetim anlayışında ücret sistemleri ve bütünüyle personel yönetimi konusunda yaşanan değişimi ve petrol krizi sonrasında piyasa değişimlerinin yarattığı baskıyı takiben şirketler, 1970'lerin ortalarına itibaren tüm güçleriyle yeteneğe dayalı ücret sistemlerini kullanmaya başlamışlardır (İsbida, 1990). Daha önce tartışılan iş organizasyonundaki ve istihdam / personel ayarlamalarındaki değişiklikler, bu değişimin arkasında yatmaktadır. Vasıflar daha çok zihinsel nitelik kazandıkça, bireysel yeteneklerdeki farklılıklar daha çok belirginleşmiştir.

Buradaki önemli nokta, yeteneğe dayalı ücret sisteminin yönetim tarafından tek taraflı olarak kullanılmamasıdır. Doğal olarak sendikalar verimliliğe ve şirkete sağlanan katkıya karşı eşitliği vurgulayarak, üyelerinin ücretlerindeki farklılıkları sınırlandırmaya çalışmışlar ve her yaş/kıdem grubu için bir asgari ücret oluşturmayı başarmışlardır. Bu durum yine de sendikaların ilke olarak ücret sistemine karşı oldukları anlamına gelmemektedir. Ishida, sendikaların ve üyelerinin çoğunluğunun yeteneğe dayalı ücret sistemlerinin hazırlanışının ve işleyişinin, yönetimin yeteneği değerlendirmede belirli derecede karar verme yetisini elinde tutmasına rağmen, adaletli olduğuna inandığını ileri sürmektedir.

Şirketler işçilerin yeteneklerini/vasıflarını etkin biçimde kullanabildiği iş alanlarında büyürlerken, şirketler için yeteneğe dayalı ücret/vasıflar formülü daha iyi çalışmaktadır. Eğer büyüme oranı azalır veya eksi olursa ve/veya şirketler sahip oldukları vasıfların / yeteneklerin katkısının az olacağı yeni iş alanlarında çeşitlilik içerisine girerlerse, gerçekleştirilmiş olan insan kaynakları yatırımları, teçhizata yapılan yatırımların neticede eskimiş duruma gelmesi gibi gereksiz ve/veya eskimiş hale gelebilir. Gelişmiş veya gelişmekte olan işlerde faaliyet gösteren şirketler şimdiden bu sorun ile karşı karşıya kalmışlardır. Büyük şirketlerin örnek olabilecek davranışı, geliştirmiş oldukları insan kaynaklarından mümkün olduğunca fazlasıyla faydalanabilmeleri için teknik açıdan ilgili iş alanları içerisinde faaliyetleri çeşitlendirmektir (Nitta, 1991).

Eğer verimliliğin artırılmasında esnek iş organizasyonu, zihinsel vasıfların oluşumu, işçinin katılımı ve sendika yönetim işbirliği daha başarılı çalışma için anahtarlar ise işçiler ve sendikalar artan biçimde adaletli dağılımı talep edebileceklerdir. Daha önce ifade edildiği gibi Japon Verimlilik Merkezi'nin

desteklediği verimliliğin arttırılabilmesi için işbirliği stratejisi, adaletli dağılım uygulamalarıyla tamamlanmış olmalıdır. Yılda iki kez yapılan zam bu adaletli dağılım fikrine uymaktadır. Bununla beraber adaletli dağılımın en önemli yolu, bahar ücret mücadelesi ile belirlenen yıllık ücret artışıdır. Zamlar büyük oranda aylık ücret/maaş temeline göre belirlenmekte ve müzakereler zam olarak ne kadar aylık maaşın ödeneceği üzerinde merkezleşmektedir.

Kenkyukai'ye (1989) göre ücretlerin belirlenme biçimi 1974 yılındaki bahar dönemi ücret artışı sonrasında oldukça değişmiştir. Sendikaların bu değişimden önce ücret taleplerini hesaplamalarında kullandıkları formül önceki yılda artış ve ilave bir miktardı. Bu hesap ana hatlarıyla önceki yılın üzerine işgücü verimliliğindeki artışa denk bir miktar olarak sonuçlanmaktaydı. İlk petrol şokunu takiben şiddetli enflasyon ve ciddi istihdam kirizi boyunca sendikaların amacı gerçek ücretlerin korunması yönüne kaymış ve sendikalar formülü tüketici fiyat endeksindeki artış ve ilave bir miktar olarak değiştirmişlerdir. Bu değişim, bir çok tartışmaya konu olmasına rağmen Japonya'nın ikinci petrol şokunu atlatmasındaki başarıda anahtar olmuştur.

Bununla beraber 1980'lerin ortalarında işveren örgütleri nominal ücret artış oranlarını, gerçek toplam ulusal üretim büyüme oranı eksi istihdam büyüme oranında (verimlilik standart ilkesi) veya bu oranın altında tutma amacına ulaşmışlardır. Diğer bir ifadeyle ücret artışları, yönetimin teklif ettiği seviyede ya da bu seviyenin altında gerçekleşmiş ve adaletli bir dağılıma ulaşıp ulaşılmadığı üzerine tartışmalar doğurmuştur (Nitta, 1989).

İşverenlerin yeni bir ücret belirleme formülünü desteklemelerinin arkasında iki önemli unsur bulunmaktadır. Birincisi, çelik ve gemi yapımı gibi tarihsel olarak ücret modeli oluşumuna yön vermiş ihracat endüstrilerindeki önemli şirketlerin, gittikçe artan ciddi uluslararası ve ulusal rekabet ve 1985 yılında yenin değerindeki dalgalanmadan kaynaklanan belirsiz makro ekonomik çevre ile karşı karşıya kalmış olmalarıdır. İkincisi, bu kadar yoğun rekabet yaşamayan sektörlerde faaliyette bulunan şirketler için yüksek ücretlerin maliyetinin ürünlerin ve hizmetlerin fiyatlarına yansıtılmasının kolay olmuş olmasıdır. Bu nedenle yüksek verimli ihracat endüstrileri, sektördeki verimlilik artışlarına dayanarak yüksek ücret artışları teklif edebildiklerinde, bu teklif daha az verimli sektörlerde ulusal düzeyde bağlantılı ücret belirleme yöntemiyle yayılabilecekti. Bu verimlilik farklılığı enflasyonuna (productivity gap inflation) neden olacak ve gerçek ücretleri etkileyecekti. Eğer, bahar dönemi ücret belirleme sistemine bu açıdan bakacak olursak adaletli dağılıma sadece ücret artışları ile ulaşılmayacaktır. Gerekli olan Japonya'nın sosyoekonomik yapısında bir reformun yapılmasıdır (Shimada, 1989).

Özet olarak aşağıda ifade edilenler, birinci petrol krizinden sonra ücret sistemindeki değişikliklerle ilgili en önemli noktalar. Birincisi, her ne kadar Japonya'nın ücret sisteminin temel özelliğinde kesin değişiklikler olmasa da 1970'lerin ortalarından itibaren yeteneğe dayalı düzenlemeler geniş ölçüde benimsenmiştir. Bu, daha önce ifade edilen işyeri değişikliklerinin karşılığı olmaktadır. İkincisi, ücret sistemindeki bu değişiklikler sendikaların ve onların üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmiştir. Üçüncüsü, şirketler vasıf oluşumuna yapılan büyük yatırımlarla beraber teknik olarak ilgili iş alanlarında büyüdükleri zaman sistem etkin olarak çalışmaktadır. Dördüncüsü, verimlilik artışlarının meyvalarının dağılımı özellikle 1980'lerin ortalarından bu yana tartışma konusu olmaktadır. Beşincisi, konu bütünüyle endüstri ilişkileri çerçevesi içerisinde ele alınamamaktadır. Bilakis Japonya'nın bütün sosyoekonomik yapısının reformu ile derinden ilgilidir.

2. Şirket Yönetimi ve Stratejik İş Kararlarına Katılım

Yüksek düzeyde şirkete özel vasıfları ve uzun kıdemi kuvvetle destekleyen istihdam uygulamaları, işçilerin şirketin büyümesini ve refahını etkileyecek olan iş ile ilgili kararlara derin ilgi duymalarında önemli etkindir. Grup olarak işçiler, şirketin büyümesinin ve refahının işçilerin kariyer ilerlemesi ve refahı için temel koşullar olduğunu kabul eden yönetimin görüşünü paylaşmaktadırlar. İşçilerin bilgilerinin şirketin başarısı için önemli olduğuna ve bir çok işçinin, iş ile ilgili kararları anlamaya ve onlara katkıda bulunmaya yetecek zihinsel kapasiteye sahip olduğuna geniş ölçüde inanıldığı için işçiler ve temsilcileri normal olarak üst yönetimin tekelinde olan stratejik karar almada doğal olarak söz sahibi olabileceklerini hissetmektedirler (Koike, 1983; Ujihara, 1989d). Bu fikir sadece işçilerin görüşü açısından stratejik kararlara katılımın gerekli olduğunu göstermektedir. Ancak yönetimin bu durumu kabul edeceği yönünde bir garanti yoktur.

Birinci petrol krizinin hemen sonrasındaki ciddi istihdam ayarlaması, sendikanın iş ile ilgili kararlarda sesini daha aktif olarak duyurabilmesi için etkili bir güç olmuştur. Bir çok sendika zaten iş ile ilgili kararlarda bilgi paylaşımı ve danışma konusunda düzenlemeler geliştirmişti. Otomobil endüstrisinde Jnagami (1983), çelik endüstrisinde Yamamoto (1983) ve elektrik makinaları endüstrisinde Kamiya'nın (1983) yaptığı saha çalışmaları, sendikaların iş ile ilgili kararlara ("iş idaresi faaliyetleri" olarak adlandırılmakta) katılımının sadece şirketlerin petrol şokunu takiben daralan işleri ile başa çıkabilmek için sert yeniden yapılanma önlemleri almaya zorlanmış olduklarında, geniş ölçüde yayılmış olduğunu göstermiştir.

Nitta (1988) çelik endüstrisinde sendikanın, büyük ölçekli fabrikaların kapanmasını da içeren yeniden yapılanma programına aktif olarak katıldığı bir

olayı anlatmaktadır. Her ne kadar sendika, yönetimi programı önemli derecede gözden geçirerek değiştirmesi ya da geri çekmesi konusunda ikna etmede başarısız olmuş olsa da yönetim, sendikanın teklifini kabul ederek sendikayı yeniden yapılanmadan ciddi biçimde etkilenmiş olan fabrikalarda, gelecekteki sermaye yatırımları ile ilgili kararlar da dahil olmak üzere gelecekteki iş planlamasına dahil etmeyi kabul etmiştir.

Sato ve Umezawa'nın (1983) yaptığı anket çalışması, birinci petrol krizi sonrasında şirket düzeyinde tartışma sıklığının (% 60.1 artışa karşın % 1.5 düşüş ve % 1.8 uygulanamazlık), sendikalara sağlanan bilgi miktarının (% 60.4 artışa karşın % 1.2 düşüş ve % 1.7 uygulanamazlık) ve tartışmalara katılan sendikaların tarzının (% 65.5 daha olumlu bir yapıya karşın % 2.6 daha pasif ve % 2 uygulanamazlık) kesin biçimde arttığını ve değiştiğini göstermiştir.

Bu çalışmada ankete cevap verenlerin % 36.3'ü, sendikaların sadece uygulamadan önce iş planları hakkında bilgilendiklerini veya bütünüyle dahil edilmediklerini belirtirlerken % 63.2'si önceden bildirimini, danışmanın ya da sendikanın izninin gerekli olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla sendikanın iş ile ilgili kararlara katılımının derecesi şirketler arasında önemli derecede değişmektedir.

1980'lerde yaşanan mikroelektronikleşme gibi hızlı teknolojik değişme, sendikaların iş ile ilgili konulara katılımlarını daha da geliştirmiştir. Bu bağlamda bir otomobil şirketinin ve sendikanın 1983 yılında kaleme aldığı "Yeni Teknolojinin Kullanımı Üzerine Bir Not" başlıklı eser önemli sembolik bir rol oynamıştır. Bu çalışma, yeni teknolojilerin kullanımında önceden danışmayı garanti etmiş ve yeni teknolojilerin kullanımı nedeniyle işçilerin gözden çıkarılmayacağını açıklamıştır. Önemli endüstrilerdeki diğer sendikalar da bu çalışma ile benimsenen çizgiyi takip etmişlerdir.

1980'ier sendikaların gelişimini sadece örgütsel, güç-merkezli katılımı görmemişler aynı zamanda üyeleri ile bireysel, yönetimde mesleki merkezli katılımı geliştirmeyi amaçlayan yeni bir tip sendikal kampanyada da görmüşlerdir. Sendikalar, işçilerin kompozisyonunun ve davranışlarının artan biçimde farklılaşarak gelişmiş olması nedeniyle, eğer geleneksel kampanya biçimlerini değiştirmeden biraksalardı, kendileri için vaatlerini korumanın zor olacağını fark etmişlerdir. Yeni kampanya ilginç biçimde şirket kimliği kavramını ödünç alarak "Sendika Kimliği" olarak adlandırılmıştır. Inagami ve Kawakita (1988) saha çalışmalarına dayanarak kampanyanın nasıl gerçekleştirildiğini açıklarken, Kawakita ve Sato (1991) ve Sato ve Fujimura (1991) yaptıkları mülakatlara ve yoğun gözlemlere dayanarak kampanyanın durumu üzerine görüşlerini ortaya koymuşlardır. Sendika bayraklarının renginin kırmızıdan maviye değiştirilmesini içeren sembolik değişikliklerin yanında çok

daha önemlisi, iş ile ilgili kararlara katılımın vurgulanmış olmasıdır. Bazı sendikalar üyeleri için kendi teklif programlarını da oluşturmuşlardır (Koike, 1985).

Yönetim, sendikaların iş ile ilgili önemli kararlara katılımını neden kabul etmektedir. Bunun bir nedeni, şirketin bir iş krizi ile karşılaştığında sendikanın işbirliğinin kesinlikle önemli olmasıdır. Ancak diğer ülkelerde benzer durumlarda oluşan davranış farklılıkları dikkate alınırca, Japonya'nın büyük şirketlerinin yönetim yapısının önemli olduğu gözükmektedir.

Nishiyama (1980) Japonya'nın büyük özel şirketlerinin önemli hissedarlarının özelliklerini incelemesi ile iki model keşfetmiştir. Birinci model, büyük şirketler arasında karşılıklı hisse sahipliğini içerirken diğer model bankalar, hayat sigortası şirketleri ve diğer finansal kurumların hisse sahipliğini içermektedir. Birincisinde şirketler, diğer şirketlerin derhal karşılık vermesine davetiye çıkarabileceği nedeniyle, hisselerine sahip oldukları diğer şirketler üzerinde kontrol uygulamamaktadırlar. İkincisinde ise, bankaların temelde mevduatlara dayanan kullanılabilir sermayelerinin azlığı ve hayat sigortası şirketlerinin (bu masraflarını belirli oranlarda paylaştıkları bir şirket tipidir) fonlarının poliçe sahiplerinin pirimlerinden oluşması nedeniyle, tüzel veya gerçek kişi olarak çok az sayıda sermayedar, sermayesini kullanarak büyük özel şirketler üzerinde kontrol uygulayabilmektedir. Bu durumda bu şirketleri kim kontrol etmektedir? Bu kontrol nasıl uygulanmaktadır? Nishiyama (1980) kontrol gücünün temelde idari yöneticilerin elinde bulunduğunu ve güçlerinin temelini hisse sahiplerinin atamasına değil, mesleki mevkilerine veya mülkiyete dayandığını ortaya koymuştur.

Nishiyama'nın ileri sürdüğü görüş kabul edilirse, büyük Japon şirketlerinin yönetimlerinde sendikaların stratejik kararlara katılımının kabul edilmesi, hisse sahiplerinin çıkarları üstün konumda olmadığı için çok daha büyük bir olasılıktır. İşçinin ve sendikaların açısından bakıldığında, Japon yönetimi güvenli istihdam ve karların adaletli dağılımını teklif ederek sendikaların sesini duyurabilmesini kendi vaatleri ile değiş tokuş etmede fazlasıyla basirete sahiptir.

Fakat mesleki mevki veya mülkiyet yolu ile büyük şirketleri kontrol eden yöneticiler bile kesin sınırlamalarla bağlıdırlar. Birincisi özel sektördeki büyük şirketler, özellikle bankalar olmak üzere çoğunlukla finansal kurumlardan borçlandıkları için normal olarak oldukça düşük net değer oranına sahiptir. Bir şirketin iş koşullarının şiddetli biçimde bozulmasının borcunu geri ödemesini zorlaştıracak olması nedeniyle, alacaklılar olarak bankalar sürekli olarak yönetimin davranışlarını kontrol etmek zorundadırlar. Genellikle büyük bankalar borçlu şirketlerin uzun dönemli hisse sahipleridirler ve bu durumu şirketlerin

verimliliklerini kontrol etmek için kullanırlar. İkincisi, her ne kadar karşılıklı hisse sahipliğinin esas amacı kontrolü sağlamak ve şirketi ele geçirmek isteyenlerin yaratacağı karışıklık tehlikesini bertaraf etmek olsa da diğer şirketlerin hisselerine sahip olan şirketler İkinci Dünya Savaşı sonrası yükselen menkul kıymetler borsasında büyük sermaye kazanunlarından fayda sağlamışlardır. Eğer, menkul kıymetler borsası bugün olduğu gibi yönünü ters tarafa çevirirse, karşılıklı hisse sahipliği ya da finansal kurumların hisse sahipliği devam ettirilemeyebilir. Bu çerçevede hisse sahipleri yönetimin davranışlarını kontrol edebilmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

Aoki (1988) finansal piyasalardan olduğu kadar menfaat sahipleri olarak işçi gruplarından da gelen baskıları dikkate alarak, Japon yöneticilerinin davranış modellerini çok daha karmaşık biçimde analiz etmiştir. Aoki'nin modeline göre yöneticilerin yatırımcı ile işçi grupları arasında bir hakem gibi davranması beklenmektedir. Daha önce tartışıldığı gibi, büyük Japon şirketlerinin işçileri vasıflarım/yeteneklerini çalışırken kazanmakta ve değişiklikler ve anormalliklerle transferler yoluyla ve diğer bölümlerde bulunan üretim teknisyenleri gibi işçilerle yatay iletişimler kurarak uğraşmaktadırlar. Bu vasıflar/yetenekler, işçi grupları içinde gruplara-özel varlıklar olarak oluşturulmaktadır. İşçi grupları bu varlıklar sayesinde piyasa değişikliklerinin devamlılık gösterdiği zamanlarda bile verimli biçimde faaliyetlerine devam edebilmektedirler. Yönetim, bu varlıkları bütünüyle kullanabilmek için işçi gruplarının işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. Sonuç olarak yöneticiler çalışma politikalarını oluştururlarken ve uygularlarken yatırımcı grupların çıkarları ile işçi gruplarının çıkarları arasında dengeyi kurmak zorundadırlar.

Aoki'nin modeline göre iş ile ilgili kararlara sendikaların katılımı, işçilerin çıkarlarının geniş ölçüde dikkate alınmasında yönetimin bir aracı olarak kavramlaştırılmalıdır. Çünkü katılım, direkt istihdam ve ücretlerle ilgili kararlara sınırlı değildir.

Her ne kadar model, Japonya'da endüstri ilişkilerini teorik olarak anlamamızda bir çok ilginç noktaya katkıda bulunmaktaysa da sistemin nasıl gelişmiş olduğu hakkında çok bilgi sahibi değiliz. Nishiyama (1983) büyük aile şirketlerinin (zaibatsu) hisse sahipliği yapısındaki değişikliklerin, savaş sonrası dönemde İşgal Ordusu'nun bu şirketleri çözmeye politikasının sonucu olarak gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Bu değişiklik diğer şirket tiplerinde ise büyümenin borç alınan sermaye ile finanse edildiği yüksek büyüme döneminde gerçekleşmiştir. Yüksek büyümenin ilk zamanlarında oluşan istihdam uygulamaları kontrol yapısının kurulmasında bir diğer itici güç olabilir. Eğer, varolan işçi grupları içerisinde yüksek vasıflı/yetenekli insan kaynakları bulunuyorsa, işçilerinin vasıfları, yetenekleri, çıkarları, duyguları ve düşünceleri hakkında derin anlayışa sahip yöneticiler şirketin kontrolü üzerine yapılan

müzakerelerde stratejik olarak kuvvetli bir pozisyona sahip olabilirler. Baskı altındaki şirketlerde sendikalar çoğu kez şirket kontrolü ile ilgili herhangi bir değişimin en kuvvetli muhafilidirler.

3. Sosyal ve Ekonomik Politikalarda Sendikanın Sesi:

Japonya'da Neokorporatizmin Doğuşu

İşyerinde işçinin katılımının kapsamlı gelişimi ve birinci petrol krizinden sonra şirketin fonksiyonel ve stratejik ufku neticede ulusal seviyede ekonomik ve sosyal politikaların oluşumunda sendikanın sesinin artmasına yönelik bir harekete yol açmıştır. İşçi hareketi için önemli dönüm noktası, 1976 yılında özel sektör sendikalarının önde gelen endüstri federasyonları tarafından Politika Geliştirilmesi için İşçi Sendikası Meclisi'nin (Trade Union Conference for Policy Promotion) kurulmasıdır.

1973 yılında birinci petrol krizinden sonra yüksek enflasyon ile yaşanan bozulmaları ve derin istihdam krizlerini takiben özel sektör sendikaları daha fazla sosyal etkinlik kazanabilmek ve özel sektör işçileri için istihdam güvencesini, tüketici fiyat istikrarını ve daha az yük getiren adaletli vergi sistemini amaçlayan daha elverişli ve zamanlı makroekonomik politika veya politikaları oluşturabilmek için üyelerini harekete geçirmeye başlamışlardır. İşçi Sendikası Meclisi'ni daha sonra emeklilik ve sağlık sigortasını, toprak kullanımı ve konut edindirmeyi, doğal kaynak ve enerji konusunu, kadınların refah ve mesleki durumlarının geliştirilmesini, idari reformu ve endüstri politikasını, ilgilendiren politikaları da kapsayacak biçimde gündemini genişletmiştir. Gündemin başında ellibeş yaşında zorunlu emekliliğin yaygın standardı, yaşlı işçiler için istihdamın garanti altına alınması, maksimum çalışma sürelerinin kısaltılması için İş Kanunu'nda reform yapılması, enflasyonu yakalamak için yasal asgari ücrette büyük bir artışın sağlanması ile ilgili politika değişiklikleri yer almıştır.

İşçi Sendikası Meclisi'ni tarafından ateşlenen politikalara katılım yönündeki devinim, işçi hareketinin bütünleşmesinde en güçlü yönlendiricilerden biri olmuştur. Bu gelişime nihayetinde sekiz milyon üyeli Japon İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun (Japanese Trade Union Confederation) kurulmasına yol açmış ve ilk olarak 1950'lerde ortaya çıkmış olan dört rakip ulusal sendika merkezinin dağılmasına neden olmuştur. Japon işçi hareketindeki bu tarihsel değişimin destekleyicileri tarafından geniş ölçüde ortaya koyulmuş olan görüş, birleşik ve güçlü ulusal federasyonun politikalara etkin biçimde katılımın ön koşulu olduğudur.

Burada göze çarpan, bu değişikliklerin özellikle önemli ihracat endüstrileri başta olmak üzere özel sektörde örgütlenmiş olan sendikalarca

başlatılmış ve gayretle geliştirilmiş olmasıdır. Bunun en büyük nedeni bu sendikaların, kamu sektörü sendikalarının ve piyasa koşullarındaki değişikliklerden korunan özel demiryolları ve kamu hizmeti yapan kuruluşlar gibi tümüyle yerli sektörlerde örgütlenen sendikaların tersine, iş hayatındaki dalgalanmalardan ve uluslararası ekonomik ilişkilerdeki şiddetli değişikliklerden çok fazla zarar görmüş olmalarıdır.

1974 yılında İşsizlik Sigortası Yasası (Unemployment Insurance Law) ile yer değiştirerek yasalaşan İstihdam Sigortası Yasası (Employment Insurance Law) üzerine yapılan tartışmalar, özel sektör sendikalarını politika oluşumuna katılım için ortaklık kurma konusunda harekete geçiren bir araç olmuştur. Özel sektör sendikaları yeni yasa hakkında istekli olmuşlardır. Çünkü yasa, Alman modelini izleyerek özel sektör işverenlerinin işten çıkarmalardan kaçınmalarına yardım etmek üzere, fazla işgücünü istihdam içerisinde tutmak için önlem alan işverenlere maddi yardımda bulunmak amacıyla İstihdam İstikrar Fonu'nu (Employment Stabilization Fund) oluşturmuştur. Ancak üyeleri etkin kamu sektöründe ve korunan endüstrilerde yoğunlaşan o zamanın en büyük ulusal federasyonu Sohyo, yasanın getirdiği önlemlerin işsizlik yardımlarını kısıtlamayı, kötüye kullanımı frenlemeyi ve maddi yükü azaltmayı amaçlaması nedeniyle yasaya karşı olmuştur. Yasa tasarısı Parlamento tarafından öldürülmüş olmasına karşın daha sonra politik manevra ile yasalaşmıştır.

Sendikaların politikalara katılımı ilerledikçe örgütlü işçi, vergi indirimleri gibi parça parça yapılan politika değişikliklerinin yeterli olmadığını ve Japon toplumunun ve ekonomisinin daha temel bir reforma ihtiyacı olduğunu fark etmiştir. 1985 yılında Plaza anlaşmasından sonra yenin hızlı artışı yeni bir görüşün ortaya çıkması için güçlü bir unsur olmuştur. Shimada'nın (1989) ileri sürdüğü gibi eğer ihracat sektörlerindeki işverenler, işçiler ve sendikalar hızlı kur değişiklikleriyle, geçmişte olduğu gibi maliyetleri düşürmek için akla uygun önlemleri ortak uygulayarak başa çıkmaya çalışsalar, ihracatın değeri düşmeyecek ve sonuç olarak ticaret dengesizliği devam edecek ve yenin daha da değerlenmesi kaçınılmaz olacaktı. Bu kısır döngüden kurtulabilmek için Japon ekonomisinin ve toplumunun yapısal reformu gerekmıştır. Reformların anahtar unsuru idari önlemlerle, sosyal geleneklerle ve çok yüksek fiyatlı toprakların elde tutulması ile uluslararası ve ulusal rekabetten korunmuş olan perakende ve tarım gibi verimsiz sektörlerin hesaplı ve verimli hale getirilmesi idi. Bu tip bir reformun ulusal tüketici fiyatlarını aşağı çekeceği ve tüketiciler olarak işçilerin satın alma gücünü arttıracacağı beklenmektedir.

Japon İşçi Sendikaları Konfederasyonu günümüzde politikalara katılım için (i) konfederasyon ile işbirliği içerisinde olan siyasi partilerle düzenli danışma toplantıları düzenlemek (özellikle Japon Sosyalist Partisi ve Demokratik Sosyalist Partisi), (2) hükümet ve siyasi partilerle tartışmak üzere

yıllık "politika talepleri ve teklifleri" hazırlamak, (3) Çalışma ve Uluslararası Ticaret ve Endüstri gibi bakanlıklarla düzenli danışma toplantıları yapmak, (4) bakanlıklar için danışma konseylerine katılmak, (5) işveren örgütleri ile danışma toplantıları düzenlemek, (6) kitlesel gösteriler ve çeşitli kamu ilişkileri faaliyetlerinde bulunmak gibi çeşitli kanalları veya araçları kullanmaktadır.

Japon İşçi Sendikaları Konfederasyonu ile konfederasyonun selefti arasındaki en önemli fark, konfederasyonun politika oluşumunda Japon bürokratlarının önemli rolünü kabul etmesi ve Parlamento'da kanun tasarısının veya politikanın tartışılmadan önce bakanlık düzeyinde politikanın gelişimini etkileme çalışmasına büyük güven duymasıdır. Konfederasyon özellik hükümet danışma konseylerinde kuvvetlendirilmiş bir rol elde etmeye çalışır. Çalışma Bakanlığı ile ilgili konseyler zaten üçlü yapı ilkesine göre örgütlenmiş ve işveren örgütleri ile işçi sendikalarının temsilcileri eşit olarak temsil edilmektedirler. Kamu çıkarını temsil ettiği kabul edilen tarafsızlar ise arabulucu rolünü oynamaktadırlar. Gerçekte Çalışma Bakanlığı için yeni bir politika girişimini geliştirmek ve teklif etmek, Japon İşçi Sendikaları Konfederasyonu tarafından temsil edilen işçi sendikalarının bu konseylerde desteği veya en azından pasif kabulü olmadıkça çok zordur. Diğer bakanlıkların konseylerinde sendikanın temsili çok daha sınırlıdır ve Konfederasyon bu konseylerdeki varlığını genişletme çabası içerisinde.

Sendika federasyonları da hükümet konseylerine katılarak endüstri düzeyinde endüstriyel politika oluşumuna katkıda bulunmakta ve muhalefet partileri ile tartışmalar yapmaktadırlar. Bazı daha güçlü federasyonlar işveren örgütleri ile beraber ilgili endüstrilerde işçi-yönetim konferansları düzenlemektedirler (Shinoda, 1991; Japon Özel Sektör İşçi Sendikaları Konfederasyonu-JPTUC, 1989).

Özetlersek, işyeri sendikalarının ulusal ve endüstriyel federasyonları birinci petrol krizinden bu yana sosyal ve ekonomik politikaların oluşumunda aktif rol oynamışlardır. Bunun ne kadar başarılı olduğunu ölçmek zor olsa da hükümet - işçi - yönetim danışma kanallarının bu dönem içerisinde kurulmuş olması dikkate değerdir. Bu Japonya'da neokorporatizmin doğuşunu temsil etmektedir. İşçi'nin politika oluşumuna katılım ihtiyacı, sendikaların endüstriler içindeki endüstri ilişkileri mekanizmalarının belirli sorunları çözemediğini farketmesi ile ortaya çıkmıştır. Politikalara katılım, sendikanın ve işçinin şirketler ve endüstriler içinde diğer düzeylerdeki katılımlarının gelişiminin doğal bir genişlemesidir.

Belirtmeliyiz ki bazıları, politikalara katılımın ne kadar etkili olduğu ve sendikaların bu konuda ne kadar ilerlemeye hazır oldukları hususunda şüphe taşımaktadırlar. Japon İşçi Sendikaları Konfederasyonu üyelerinin yaklaşık üçte birini veya daha fazlasını temsil eden ihracat sektörü sendikaları, kamu sektörü

ve yarı-kamu sektörü sendikaları ve yerli özel sektör sendikaları değişik çıkarlara ve farklı görüşlere sahiptirler. Kişin fikir birliğine dayalı örgüt olarak Japon İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun tutarlı ve köklü politika değişikliklerini desteklemesi zor olabilmektedir. Politikalara katılımın yoğun biçimde bakanlıklarla iletişim kanallarına dayanması köklü reformları engelleyebilecektir. Çünkü bakanlıklar Japon toplumunun varolan sosyoekonomik yapısının devam etmesine yardım etmektedirler. Japon İşçi Sendikaları Konfederasyonu siyasette kendisini bir değişim temsilcisi olarak kabul ettirmek için, kendisinin siyasi partilerle olan ilişkiler sorununu çözmek zorundadır.

Ancak Japon işçi hareketinin politikalara katılım yolunda ileri doğru adım atmış olduğu inkar edilemez. Japonya'da ortaya çıkan ve ilerleyen neokorporatist model sadece endüstri ilişkilerinin geleceğini değil aynı zamanda Japon ekonomisinin ve toplumunun bütünü de büyük oranda nasıl belirleyecektir.

4. Sonuç ve Arta Kalan Konular

Son yıllarda ve özellikle 1970'lerdeki petrol şokları sonrasında Japon endüstri ilişkileri/insan kaynakları sisteminde geniş ölçekli ve önemli değişiklikler ve Japon endüstri ilişkileri/insan kaynaklarında da çeşitli değişimler yaşanmıştır. Fakat bu değişiklikler, temelde 1950'lerin sonlarında ve 1960'larm başlarında kurulmuş olan esas çerçevede yapılan ayarlamalar ve genişlemelerdir. Bu bağlamda son yirmi yılı aşan zaman içerisinde Japon endüstri ilişkileri ve insan kaynakları sistemlerinde temel bir değişim veya dönüşüm gözlenmemiştir.

Ancak ayarlama sürecinin otomatik olmadığı vurgulanmıştır. Bilakis çeşitli sorunlara neden olmuş olan iç gerilimler ve ikilemler vardır. Endüstri ilişkileri aktörleri sorunların ortaya çıkarılmasında, geçmiş uygulamaların yeniden değerlendirilmesi ve yeni uygulamaların yaratıcı çözümleri yoluyla ve çeşitli oluşumların değişik düzeylerde müzakereleri ile çarelerin bulunmasında anahtar rol oynamışlardır. Her ne kadar diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Japon aktörlerinin davranışları az çok kendine has olsa da son düzenlemelerin analizinde, temel olarak bu aktörlerin beklentileri ve varsayımları kadar baskın ideolojileri de dikkate alınmanın gerekliliği gösterilmiştir.

Bu süreç içerisinde özellikle sendikaların rolünü anlamak önemlidir. Japon işçi hareketi, endüstri ilişkileri alanında yazılmış eserlerde yaygın olarak betimlenen pasif ve kişiliksiz bir taraf olmaktan çok önceden harekete geçen bir taraf gibi davranmıştır.

Kaynaklar

1. Abbeglen, James C. 1958, *The Japanese Factory*, Glenceo, IL: Free Press. (Nihon no Keiei, trans. By Kuniyoshi Urabe. Tokyo: Daiyamondo Sha, 1958).
2. Aoki, Masahiko, 1984. *Gendai no Kigyo*. Tokyo: Iwanami Shoten (The Cooperative Theory of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 1984).
3. Aoki, Masahiko, 1988, *Information, Incentive, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.
4. Doeringer, B. Peter, and Michael J. Piore. 1971. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: D.C. Heath.
5. Dore, Ronald, 1973. *British Factory-Japanese Factory*, London: George Allen and Unwin.
6. Gordon, Andrew 1958, *The Evolution of Labor relations in Japan*. Council on East Asian Studies, Harvard University, Cambridge.
7. Gordon, Robert J. 1982, *Why U.S. wages and employment behavior differs form that in Britain and Japan*. *Economic Journal* 92: 13-44.
8. Hyodo, Tsutomu, 1971, *Nihon ni okeru Roshi Kankei no Tenkai* (Evolution of Labor Relations in Tokyo: Japan. Tokyo Daigaku Shuppankai (University of Tokyo Press).
9. Inagami, Takeshi 1981, *Roshi Kankei no Shakaigaku* (Sociology of Industrial Relations). Tokyo: Tokyo Daigaku Shuppankai (University of Tokyo Press).
10. Inagami, Takeshi 1983, *Pai no zodai to rodo kumiai no taio* (Enlargement of a pie and union policies). In Japan Institute of Labor, 80 *Nendai no Roshi Kankei* (Industrial Relations in 1980s) Tokyo: JIL.
11. Inagami, Takeshi, and Takashi Kawakita. 1988, *Yunion Aidentita* (Union Identity), Tokyo: JIL.
12. Ishida, Mitsuo, 1990, *Chingin no Shakai Kagaku* (Social Science of Wages). Tokyo: Chuo Keizai Sha.
13. Ishikawa, Kaoru, 1984, *Nihonteki Hinshitsu Kanri* (Japanese-Type Quality Control). 2d ed. Tokyo: Nikkagiren (JUSE).
14. Ito, Minoru. 1988. *Gijutsu Kakushin to Hyuuman Nettowaak gata Soshiki* (Technological Change and Human Network Organization). Tokyo: JIL.

15. Japan Institute of Labor (JIL). 1983, 80 Nendai no Roshi kankei (Industrial Relations in 1980s), Tokyo: JIL.
16. Japan Institute of Labor (JIL), 1985, Gijutsu kakushin to Roshi Kankei (Technological Changes and Industrial Relations). Tokyo: JIL.
17. Japan Institute of Labor (JIL) 1989, Searching for a new system in industrial relations. Proceedings of the 30th Anniversary International Symposium, Tokyo: JIL.
18. Japan Institute of Labor (JIL), 1992, Seisan Bungyo Kozo to Rodo Shijo no Kaisosei (Production and Work Organizations and Hierarchy in Labor Markets), Tokyo: JIL.
19. Japan Private Sector Trade Union Confederation (JPTUC), 1989, Sangyo betsu Soshiki no Genjo Chosa Hokokusho (Report n Functions of Industrial Union Organizations). Tokyo: JPTUC.
20. Juran, J.M. 1967, The QC circle phenomenon. Industrial Quality Control 23 (7).
21. Kamiya, Takuhei, 1983, Keiei kiki ni okeru roshi no tenkan (Industrial relation changes at a time of business crises). In Japan Institute of Labor, 80 Nendai no Roshi Kankei (Industrial Relations in 1980s). Tokyo: JIL.
22. Kawakita, Takashi, 1989, Sangyo Hendo to Romu kanri (Industrial Changes and Personnel Management). Tokyo: JIL.
23. Kawakita, Takashi and Hiroki Sato. 1991. Yunion Aidentita Daisakusen (Campaigning for Union Identity). Tokyo: Sogo Rodo Kenkyujo.
24. Kogure, Masao, 1988, Nihon no TQC (TQC in Japan) Tokyo: Nikkagiren (JUSE).
25. Koike, Kazuo, 1977, Shokubo no Rodo Kumiai to Sanka (Worker Participation and Labor Unions at Workplace Level). Tokyo: Toyo Keizai Shinpo Sha.
26. Koike, Kazuo 1983, Howaito karaaka kumiai moderu (White-collarized union model). In Japan Institute of Labor, 80 Nendai no Roshi Kankei (Industrial Relations in 1980s), Tokyo: JIL.
27. Koike, Kazuo, 1985, "Denki sangyo A. (A case of electric machinery company A.). In Japan Institute of Labor, Gijutsu Kakushin to Roshi Kankei (Technological Changes and Industrial Relations). Tokyo: JIL.

28. Koike, Kazuo, 1986. Nihon no off-JT (Off-the-job training in Japan). In Kazuo Koike, ed., *Gendai no Jinzai Keisei (Contemporary Human resources Development)*. Kyoto: Mineruva Shobo.
29. Koike, Kazuo, and Takenori Inoki, eds. 1987, *Jinzai Keisei no Kokusai Hikaku*, Tokyo: Toyo Keizai Shinpo Sha. (Skill formation in Japan and southeast Asia, Tokyo: University of Tokyo Press, 1990).
30. Koike, Kazuo 1988, *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, New York: St Martin's Press.
31. Koike Kazuo, 1991, *Kaiko to shitsugyo (Dismissals and unemployment)*. In Kazuo Koike, *Shigoto no Keizaigaku (Economics of Work)*. Tokyo: Keizai Shinpo Sha.
32. Kondo, Takao, 1986, *Kokusai hikaku kara mita Nihon no shokumu (A comparative look at job structures in Japan)*. In Hosei Daigaku Ohara Kenkyujo, ed., *Rodo no Ningenka (Humanization of Work)*. Tokyo: Sogo Rodo Kenkyujo.
33. Kosai, Yutaka 1981, *Kodo Seicho no Jidai (The Hyper Economic Growth Era)*. Tokyo: Nihon Hyoron Sha.
34. Koshiro, Kazutoshi, 1983, *Nihon no Roshi Kankei (Industrial Relations in Japan)*, Tokyo: Yuhikaku.
35. Koshiro, Kazutoshi, and Hitoshi Nagano. 1985, *Jidosha sangyo (The case of automobile industry)*. Japan Institute of labor, *Gijutsu Kakushin to rashi Kankei (Technological Changes and Industrial Relations)*. Tokyo: JIL.
36. Kochan, Thomas A., Harry C. Katz, and Robert B. Mckersie. 1986. *The Transformation Of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
37. Kuwahara, Y. 1993. *Industrial relations in Japan*. In G.J. Bamber and R. D. Lansburry, eds., *International and Comparative Industrial Relations: A Study of Industrialised Market Economies*, 2d ed. New York: Routledge.
38. Ministry of International Trade and Industry (MITI). 1981. *Nihonteki Koyo Kanko no Yukue (Where will the Japanese Employment Practices Go?)* Tokyo: Sangyo Noritsu Daigaku Shuppanbu.
39. Nakamura, Keisuke, 1992. *Nihon Kokan ni okeru QC saakuru no seisei katei (Evolutin of quality circles in NKK)*. Working Paper 23. Sangyo Joho Senta (Center for Business and Industrial Research). Hosei University, Tokyo.

40. Nakamura, Keisuke, Hiroki Sato, and Takuhei Kamiya, 1988. Rodo Knmiai wa Honto ni Yaku ni Tatte Irunoka (Are Unions Really Useful?). Tokyo: Sogo Rodo Kenkyujo.
41. National Institute of Employment and Vocational Research (NIEVR). 1986. ME Kara IT e (From Microelectronics to Information Technology). Tokyo: JIL.
42. National Institute of Employment and Vocational Research (NIEVR). 1986. Nihon ni okeru Shoshudan Katsudo no Jittai to sono Tenkai Joken ni Kansuru Jirei Kenkyu Hokokusho (A Case Study on Small Group Activities and the Backgrounds of Their Diffusion). Tokyo: NIEVR.
43. National Institute of Employment and Vocational research (NIEVR). Koyo Chosei Mondai Kenkyu Iinkai. 1988. Koyo Chosei ni Tomonau Shokugyo Tenkan to I do ni kansuru Chosa Kenkyu Hohokusho (Report on Occupational and Location Changes Following Employment Adjustment). Tokyo: NIEVR.
44. Nishiyama, Tadanori 1980, Shihai Kozo Ron (Corporate Governance Structure). Tokyo: Bunshindo.
45. Nishiyama, Tadanori, 1983. Datsu Shihonshugi Bunseki (Analysis of Postcapitalism). Tokyo: Bunshindo.
46. Nitta, Michio. 1978. Tekkogyo no "Jishukanri Katsudo" (JK Activity in the Steel Industry). Nihan Rodo Kyokai Zasshi 234 : 13-33.
47. Nitta, Michio. 1988. Nihon no Rodosha Sanka (Worker Participation in Japan). Tokyo : Tokyo Daigaku Shuppankai (University of Tokyo Press).
48. Nitta, Michio. 1989. Structural Changes and Enterprise-Based Unionism in Japan. Japan Institute of Labor, Proceedings of the 30 th Anniversary International Symposium. Tokyo: JIL.
49. Nitta, Michio. 1991. Business diversification and human resource management strategy in the Japanese chemical textile industry. Occasional Paper. University of Tokyo, Institute of Social Science.
50. Nitta, Michio. 1992. When the lifetime employment strategy fails. Occasional Paper. University of Tokyo, Institute of Social Science.
51. Nitta, Michio 1993. Chusho kigyo ni okeru kigyo nai komyunikeeshon (Intrafirm communication in small – and medium – sized firms). Musashi Daigaku Ronshu (Journal of Musashi University) 40:81-100.

52. Okamoto, Hideaki. 1966. *Kogyoka Genba Kantakusha (Industrialization and Supervisors)*. Tokyo: JIL.
53. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). 1973. *Manpower Policy in Japan*. Paris: OECD.
54. Omi, naoto. 1989. "Rengo" Jidai no roshi kankei no tenbo (An overview of industrial relations in the JTUC era). *Nihon Rodo Kyokai Zasshi* 363 (December).
55. Osterman, Paul. 1988. *Employment Futures*. Oxford: Oxford University Press.
56. Piore, Michael J., and Charles F. Sabel. 1984. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
57. Showa, Dojinkai. 1960. *Wagakuni Chingin Kozo no Shiteki Kosatsu (A Historical Study of Wage Structures in Japan)*. Tokyo: Shiseido.
58. Shunto, Kenkyukai, *Shunto Kawarunoka (Will the Spring Labor Offensive Change?)*. Tokyo: JIL.
59. Sato, Hiroki, and Takashi Umezawa. 1983. *Rodo kumiai no hatsugen to kumiai ruikei (Types and voice of unions)*. In Japan Institute of Labor, *80 Nendai no Roshi Kankei (Industrial Relations in 1980s)*. Tokyo: JIL.
60. Sato, Hiroki, and Hiroyuki Fujimura, eds. 1991. *Ekuserento Yunion (Excellent Unions)*. Tokyo: Daiichi Shorin.
61. Shimada, Haruo. 1976. *Kajo koyo wo kangaeru (Thinking about overemployment)*. *Nihon Keizai Shinbun*, April 11 and 12.
62. Shimada, Haruo. 1989. *Japan's industrial culture and labor-management relations*. In Japan Institute of Labor, *Proceedings of the 30th Anniversary International Symposium*. Tokyo: JIL.
63. Shinoda, Toru. 1991. "Rengo" Jidai ni okeru "seisaku sanku" no gtenjo to kadai (Challenges for policy participation in the JTUC era). *Nihon Rodo Kenkyu zasshi* 379: 48-60.
64. Shinozuka, Eiko. 1989. *Nihon no Koyo Chosei (Employment Adjustment In Japan)*. Tokyo: Toyo Keizai Shinpo Sha.
65. Taira, Koji and Solomon B. Levine. 1985. *Japan's industrial relations: A social compact emerges*. In *Industrial Relations research Association, Industrial Relations in a Decade of Change*, Madison, WI: IRR.

66. Takezawa, Shin-ichi, et al. 1978. Denki sangyo ni okeru rodo seikatsu no shitsuteki kaizen no doko (Development in quality of working life in electric machinery industry). *Nihon Rodo Kyokai Zasshi* 236: 67-87.
67. Takezawa, Shin-ichi, et al. 1979. Jid osha sangyo ni okeru rodo seikatsu no shitsuteki kaizen no doko (Development in quality of working life in electric machinery industry). *Nihon Rodo Kyokai Zasshi* 240:53-69.
68. Totsuka, Hideo, and Tsutomu Hyodo, eds. 1991. *Roshi Kankei no Tenkan to Sentaku (Changes and Choices in Industrial Relations)*. Tokyo: Nihon Hyoron Sha.
69. Ujihara, Shojiro, Wakao Fujita, and Naomichi Funahashi. 1960. *Nihongata Rodo Kumiai to Nenko Seido (Japanese Unionism And Seniority-Based Employment Systems)*. Tokyo: Toyo Keizai Shinpo Sha.
70. Ujihara, Shojiro. 1989a. Nenko chingin, shoogai koyo, kigyobetsu kumiai wa sanmi ittaika (Are seniority-based pay, lifetime employment and enterprise-based unionism the trinity in employment relations in Japan?) In Shojiro Ujihara, *Nihon no Roshi Kankei to Rodo Seisaku (Industrial Relations and Labor Policy in Japan)*. Tokyo: Tokyo Daigaku Shuppankai.
71. Ujihara, Shojiro. 1989b. Daiichiji sekiyu kiki igo no rodoryoku jukyu kozo no henka (Changes in labor demand and supply structures after the first oil crisis). In Shojiro Ujihara, *Nihonkeizai to Koyo Seisaku (Japanese Economy and Employment Policy)*. Tokyo: Tokyo Daigaku Shuppankai (University of Tokyo Press).
72. Ujihara, Shojiro. 1989d. Dantai kosho do roshi kyogi (Collective bargaining and joint consultation in Japan). In Shojiro Ujihara, *Nihon no roshi Kankei to Rodo seisaku (Industrial Relations and Labor Policy in Japan)*. Tokyo: Tokyo Daigaku Shuppankai (University of Tokyo Press).
73. Ujihara, Shojiro. 1989d. Dantai kosho to roshi kyogi (Collective bargaining and joint consultation in Japan). In Shojiro Ujihara, *Nihon no Roshi Kankei to Rodo Seisaku (Industrial Relations and Labor Policy in Japan)*. Tokyo: Daigaku Shuppankai (University of Tokyo Press).
74. White, Michael, and Malcolm Trevor. 1983. *Under Japanese Management*. London: Heinemann.
75. Womack, James P., daniel T. Jones, Daniel Roos, and Donna Sammons Carpenter. 1990. *The Machine hat Changed the World*. New York: Rawson Associates.

76. Yamamoto, Ikoru. 1983. Keiei sanko to rodo kumiai no hatsugen (Worker's participation in management and union voice). In Japan Institute of Labor, 80 Nendai no roshi Kankei (Industrial Relations in 1980s). Tokyo: JIL.
77. Yamazaki, Kiyoshi. 1989. Nihon no Taishokukin Seido (Severance Allowance Systems in Japan). Tokyo: JIL.
78. Yoneyama, Kikuji, 1978. Gijutsu Kakushin to Shokuba Kami (Technological Changes and Shop-floor Management). Tokyo: Bokutakusha.
79. Yoshikawa, Hiroshi. 1992. Nihon Keizai to Makuro Keizaigaku (Japanese Economy and macro Economics). Tokyo: Toyo Keizai Shinpo Sha.