

JAPON ÇALIŞMA HAYATI

Yrd. Doç. Dr. Sedat MURAT*

I. GİRİŞ

Japon çalışma hayatı özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra mevzuattaki düzenlemelerle yeni bir yapıya oturtulmuştur. Bu yeni düzenlemeler, modern ve demokratik çalışma ilişkileri yanında istihdam şartlarında da iyileştirmeleri hedef almıştır.

İkinci Dünya Savaşı'nda yenik devletler arasında bulunan Japonya, hızlı bir kalkınma sürecine girmiş ve 1960'lı yıllardan sonra artık Avrupa ve Amerika karşısında en büyük bir rakip haline gelmiştir.

1960'lardan sonra Japonya'nın ekonomik ve sosyal gelişmede gösterdiği büyük başarı bütün dünyayı ciddi şekilde düşündürmüştü ve ortaya bir "Japon modeli" çıkarmıştır.

Japonya'nın bu başarısının altında yatan esas faktör "insan unsuru"na verilen gerçek değerdir.

Diğer taraftan bu toplumun önemli bir özelliği de beğendikleri ve aldıkları her şeyi kendi kültür yapıları içinde eritmeleridir.

Japonya'nın sanayileşmesini olumlu yönde etkileyen geleneksel değerler disiplin, grup ruhu, otoriteye bağlılık, din ve millî ruhtur. Tüm bu unsurlar milleti geniş bir aile, imparatorla da baba-çocuk ilişkisi gibi duygu ve inancı getirmiştir.

(*) İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Öğretim Üyesi.

İşte, bu grup ruhu, otoriteye bağlılık ve din duygusu işyerinde başarıya neden olmaktadır. Gruba bağlılık iş grubuna, otoriteye bağlılık patron veya amire, devlete bağlılık ise şirkete yönelmiş, fertler iş ile aynileşmiştir. İşinde başarı ve şirketin başarısı ferdin devlete karşı millî duygusunun bir gereği olmuştur. Yeni bir "çalışma ailesi" mefhumu oluşmuştur. Geleneksel sosyal hayatta olduğu gibi, işyerinde de kademelenme, statü kıdem kalıpları çok önemlidir ve grup hayatını korumaktadır. Japon şirketlerinde "baba ocağı" olma vasfı yalnızlaşmayı önlemekte, iç doyumu sağlamakta, iş tatmini ile verimliliği artırmaktadır.

Bu konuda yapılan çalışmalar; Japon mucizesinin temelinde çalışma ilişkileri düzeninin önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Japon çalışma hayatında geleneksel değerler ile çağdaş iş, üretim ve yönetim anlayışları dengeli bir şekilde bağdaştırılmaktadır.

II. JAPON İSTİHDAM SİSTEMİ

Genel olarak Japon istihdam sistemi "Ömür boyu" istihdam garantisi esasına dayanır. Bu sistemin Japonya'nın hızlı ekonomik büyümesinde büyük bir rolü vardır.

Japon istihdam sisteminin başlıca özellikleri kısaca şu şekilde sıralanabilir.

- İşçilerin işe almışları direkt olarak okuldan olmaktadır.
- İşe alma şahsi vasıflara göre olmaktadır. İşe almada işçinin bilgi, karakter, özgeçmiş, referansları ve firma test ve mülakatları dikkate alınmaktadır.
- İstihdam kişinin mesleki hayata girişi ile başlar. Hem işçi hem de işveren istihdam ilişkisinin sürekli olduğunu kabul ederler. Firma işçisini işten çıkarmayacak, işçi de başka bir işe geçmeyecektir.
- Ödeme hizmetin süresine bağlıdır. Başlangıç ücreti belirli kültür derecesinin bir fonksiyonudur. Ücrette daha sonraki artışlar yaş süresine göre değişmektedir.
- Sendika pazarlığı tüm firma işçilerini ihtiva etmektedir⁽¹⁾.

1- İstihdam Sisteminin Özellikleri

İşçi ve yönetimin karşılıklı anlayışına dayanan ömür boyu istihdam sisteminde bir fabrikaya giren işçi emekli oluncaya kadar o fabrika içinde kalma garantisine sahiptir. Olağanüstü durumlar hariç, fabrika işçiyi emekli oluncaya kadar işinden çıkarmaz. 1970'lere kadar Japon firmalarının yaklaşık olarak %60'ında emeklilik yaşı 55'e ulaşmıştır. Fakat birçok firma bu emeklilik yaşını daha yukarıya çıkarmaktadır.

Bu sistem ABD ve Avrupa'daki sistemlerden oldukça farklıdır. Bu ülkelerde bir işçinin aynı fabrikada otuz-kırk yıl kalacağı gibi bir kural yoktur. Böylece Japon sistemi avantaj ve dezavantajlarıyla batıda bulunmayan bir sistemi sergilemektedir. Bu sistem kuvvetli bir istihdam istikrarı (employment stability) sağlarken diğer taraftan istenmeyen

(1) Paul Norbury and Geoffrey Bownas, *Business in Japan A Guide To Japanese Business Practice and Procedure*, The Macmillan Press Ltd, London, 1974, s. 115.

bir sabitliliğe neden olmaktadır. Sabitlilik (rigidity), özellikle durgunluk dönemlerinde yönetim için dezavantajlı bir durum meydana getirirken istikrar ise işçiler için arzu edilen bir durum olmaktadır. Bu durumda şöyle bir soru sorulabilir. Yönetim bu tip bu istihdam sistemini niçin işçiler kadar devam ettirmek istemektedir?

Bu soruya en açık cevap şudur. Yönetim, gelecekteki emek kıtlığına karşı bir garanti olmak üzere işçilerini tutmaktadır. Bununla beraber bu, ancak sorunun bir cevabıdır. Gerçek neden daha derinlere uzanmaktadır. İşçi ile işveren arasında ahlâki ve hissî bir ilişki vardır. Her iki kesim için belli bir değeri olan bu ilişki Japon iktisadî hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Hatta daha geniş bir anlamda bu ilişkiyi tüm Japon toplumunun ayrılmaz bir parçası olarak kabul edebiliriz. Bu sisteme bağlı olarak işçi fabrikaya büyük bir güven duymakta ve aynı zamanda şirketle bir ortaklık duygusuna sahiptir.

Bu sistem, akışkan ve sabit işgücü arasında açık bir fark meydana getirerek emek piyasası esnekliğini büyük ölçüde azaltmıştır. Seyyal işgücü tâli bir güç, hatta istenmeyen bir güç olarak gözönünde bulundurulurken sabit işgücü endüstrinin çekirdeğini teşkil etmektedir.

İlk planda bu ayırım, düzenli işçiler için "teiki sayio" (her yıl belirli bir zamanda istihdam) kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Normal olarak bu kavramdan anlaşılan yüksek okul, kolej ve üniversiteler gibi resmi okullardan mezun olanların belirli bir zaman için istihdam edilmeleridir. Bu düzenli grubun istihdamı Nisan'da (her akademik yıl bitiminden sonra) vuku bulmaktadır.

Doğal olarak bu yeni işçiler daha önce hiç bir işte çalışmamışlardır. Diğer taraftan bunların mesleki bir geçmişleri de yoktur. Bu düzenli işçiler fabrikanın merkezi işgücünü teşkil etmektedir. Fabrika büyüdükçe bu düzenli işçilere daha çok ihtiyaç duymakta ve bu işçilerin yıllık akımları daha önemli bir hale gelmektedir.

Senenin belirli zamanında çalıştırılmayan işçiler "düzenli olmayan işçiler" (nonregular employees) olarak kabul edilmektedir. Bunlar yeni mezunlar değildir. Bunlar diğer fabrikalarda veya kendi işlerinde çalışmış kimseler değildir. Bunlar diğer fabrikalarda veya kendi işlerinde çalışmış kimseler olabilir. Bu grup aynı zamanda tarım sektöründen gelmiş işçiler olabilir.

Bu iki gruba ilave olarak, yaklaşık olarak iki ay gibi bir zaman için çalıştırılan geçici ve altı ay veya daha fazla zamanlar için istihdam edilen mevsimlik işçiler vardır. Hızlı ekonomik büyümenin olduğu dönemlerde düzenli işçilere düzensiz ve geçici işçilerden daha fazla önem verilmektedir.

Bununla beraber, 1973'deki "petrol şok"undan sonra düzensiz ve geçici işçiler için düzenli işçi olma fırsatları son derece azalmıştır. Bunun bariz nedeni, emek talebindeki ani düşüştür. Genelde part-time işçiler düzenli ve geçici olarak istihdam edilenler kısıtasma göre sınıflandırılmaktadır.

Esas itibariyle şirket istihdam politikaları, yeni mezun olmuş öğrencilerin çalıştırılması ağırlık teşkil etmek üzere düzenli işçilere göre yönlendirilir. Böylece yeni işçilerin senelik yarışmalarının başarı veya başarısızlığına Nisan ayında karar verilir. Bu yarış-

ma, 1960'dan 1973'e kadar olan başardı ekonomik gelişme döneminde iyice şiddetlenmiştir. Bu arada fertlerle on aylığına veya okuldan mezuniyetlerinden önceki bir yıllığına istihdam anlaşmaları yapılmıştır. Öğrenciliğin son senesinde bunları çalıştırmak için şirketler tarafından harcanan büyük gayretler, bu öğrencileri eğitim hayatlarının son aylarında bir aksamaya neden olduğundan tenkide uğramıştır.

Bu durum, Çalışma ve Kültür Bakanlıkları yardımıyla sanayi kesimi ve okul otoriteleri arasındaki anlaşmalarla epeyce hafifletilmiştir. Bununla beraber halâ geleceğin yönetici kadrosunu ünlü üniversitelerin öğrencilerinden sağlamak için mevcut bir rekabet vardır⁽²⁾.

2- Şirket-içi Eğitim, Öğretim ve Yönlendirme

Japon şirketleri, şirket-içi eğitime, şirket felsefesinin öğretimine ve üyelerin toplumsallaştırılmalarına ve yönlendirilmelerine büyük önem verirler. Üniversite mezuniyetinden somaki her akademik öğretim, zaman kaybı sayılır ve engellenmeye çalışılır. Üst kademe yöneticilerinden çok azının lisansüstü derece ya da diplomaları vardır. Büyük Japon örgütleri kendi işgörenlerini yine kendileri eğitmeyi onları "şirketin kendi yolunda" eğitmeyi tercih ederler. Hizmet-içi eğitim son derece yaygın ve yoğundur. Her üniversite, lise, meslek okulu ya da orta okul mezununun en çok hangi alanlarda yetenekli olduğuna ve hangi alanda çalıştırılması gerektiğine karar verilmeden önce, uzun süre çok çeşitli işlerde çalıştırılır. Bir tahmine göre, tipik Japon işgöreni, istihdamının ilk on yılında yaklaşık 500 gün eğitim görmektedir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana yönetici geliştirme programlarına ilgi artmıştır. Japonya'da üniversite eğitiminin niteliği, lise üstü programlarının azlığı, hızlı teknolojik gelişmelerin gerektirdiği yeni tür yönetim beceri ve yetenekler ve Japon örgütlerinin kendi işgörenlerinin yine kendilerince eğitilmesi yolundaki istekleri şirket içi yönetici geliştirme programlarının önemini arttırmıştır.

İşe alındıktan sonra, bir işgörenin ve hatta ailesinin, iş başında ve iş dışındaki yaşamı, geniş ölçüde, şirket kurallarıyla düzenlenir. Şirket şarkı ya da marşlarıyla, grup beden eğitimi, şirket lojmanları, şirket kulüpleri ve şirketçe desteklenen spor faaliyetlerinin tümü işgörelere şirketin felsefesini öğretmek, onları örgütle bütünleştirmek ve istenen biçimde yönlendirmek amacıyla kullanılır. Örgüt bir aile ve her işgören ailenin bir üyesi olarak kabul edilir. Zaman zaman görülen umutsuzluk ve tedirginliklere karşın, işgörelere aileye bağlıdırlar ve örgütlerini yalnızca ücret ve sosyal yardımla sağlayan kuruluşlar olarak görmezler.

Güçlü toplumsallaştırma, yönlendirme ve eğitim süreçleriyle tüm kişilerin örgütte bütünleşmeleri sağlanmaktadır⁽³⁾.

3 - Terfiler ve Sabit Emeklilik Yaşı

Bir kişinin hayat boyu istihdamı esasında, şirket içindeki statüleri kıdem esasına göre düzenlenir. Bu kıdem sistemi sadece ücretleri belirlemez, aynı zamanda terfilerini

(2) Kaistumi Yakabe, *Labour Relations in Japan-Fundamental Character is tics Ministry of Foreign Affairs, 1977, s. 1-4.*

(3) Atilla Dicle, "Japon Yönetim Sistemi" Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayınları, Ankara, 1985, s. 57-58.

zamanlamasını da ortaya koyar. Pozisyon veya statülerde arasına terfi indirme durumları olmasına rağmen bunlar çok nadirdir. Bunun gibi aynı kültürel bekaunda sahiplerse daha az kıdemli bir kişinin yanında çalışan bir işçiyi görmek pek nadirdir.

Kültürel bekaund'dan kastedilen, işçinin şirkete girmeden önce devam etmiş olduğu yüksek kültürel kurumdur. Kolej veya üniversite mezunları otomatik olarak beyaz yakalı işçiler sınıfına girmektedir. Bunların arasından firmanın beyin takımı çıkar. Bu grup geleceğin yönetim kadroları için yetiştirilir.

Diğer taraftan lise mezunları kural olarak mavi yakalı işçiler olmaktadır. Bunlar ilkönce montaj hattı v.b. pozisyonları doldurmak için eğitilirler. Birkaç yıl öncesine kadar mavi yakalı bir işçinin emekli olmadan önce elde etmeyi ümit edebileceği en büyük pozisyon ustabaşılık veya nezaretçilikti. Bununla beraber son zamanlarda bir çok firma mavi yakalı işçiler için idari kapılarını açmaktadırlar.

Bir çok işçi emeklilik yaşma iş transferleriyle birlikte kıdem terfilerine ulaşmaktadır. Bu durumda normal olarak bunların istihdamı sona erer. Bu, batıda kullanıldığı anlamda kişinin emekli olduğunu göstermez. Bu işçi, çeşidi uğraşlarla zamanını doldurarak iş dünyasında aktif olmaya devam eder. Japonya'da görülen durum, bu kişinin çalışma hayatının sadece muayyen bir şirkette sona erdiği.

Daha önceleri ortalama ömür kısa ve firmalar tarafından ödenen emekli tazminatı gerekli masrafları karşılayacak miktarda iken ellibeş yaşında sabit bir emeklilik yaşı tüm partiler tarafından kabul edilmekteydi. Fakat savaş bitiminden sonra önemli bazı değişiklikler olmuştur. Sağlık durumu aktif çalışma hayatının uzamasına neden olmuştur. Çekirdek ailenin (ana-baba ve çocuklar) ortaya çıkışı aile yapısını şiddetli bir şekilde değiştirmiş ve yaşlıları yalnız başlarına yaşamaya bırakmak tehlikesini ortaya çıkarmıştır. Bu değişimler ve hükümetin yaşlılık aylıklarını 60 yaşına kadar başlatmayacağı gerçeği sabit emeklilik yaşının 60'a ulaşması için bir baskı ortaya çıkarmıştır.

Çalışma Bakanlığı'nın yapmış olduğu bir araştırmada 55 yaşın üzerindeki emeklilik yaşının artarken, 55 yaşın altındaki emeklilerin oranlarının azalmakta olduğu görülmüştür. Bununla beraber yine araştırmadan görülmektedir ki, bu emeklilik yaşını uzatma için atılan adım özellikle bin veya daha fazla işçiye sahip olan firmalarda 1973/74 petrol şokundan sonra bir azalma göstermiştir. Hükümet emekli yaşını altmışa çıkarmak için 1976 Ekim'inden beri idari bazı düzenlemelerde bulunmaktadır. Hükümet, yaşlı kimsele-ri çalışmaya teşvik etmek için "Orta ve Yaşlı Kimselerin İstihdamını Teşvik İçin Özel Düzenlemelerle İlgili Kanun"da bazı değişiklikler yapmıştır.

Birçok firma, petrol şokundan beri ekonomik durgunluk konusunda epeyce bir deneyime sahiptir. Üstelik, hızlı bir ekonomik gelişme için bir beklenti olmadıkça yaşlanmış kişilerin daha çok istihdam edilecekleri umulmaktadır. Bununla beraber işletmeler sosyal sorumluluk ve işçi refahına büyük önem vermektedirler.

4 - Sürekli ve Geçici İşten Çıkarma Problemleri

İşverenin işçiyi çıkarma konusunda yasal bir sınırlama yoktur. Bununla beraber, gerçekte Japonya'daki bugünkü şartlar bu gibi işten çıkarmaları oldukça zor kılmaktadır. Bu durum, yüksek derecede çalışma istikrarına katkıda bulunan Japon hayat boyu istih-

dam sisteminin bir sonucudur. Ayrıca, işten çıkarma ile ilgili olup mahkemelere intikal eden ve işten çıkarılan işçilerin lehinde verilen birçok kararlar bulunmaktadır. Bu gibi birçok resmi vakalarda mahkeme, işverenin işten çıkarma hakkını kötüye kullandığına karar vermiştir. Bu gibi bir baskı Avrupa ve ABD'de mevcut değildir. Bu ülkelerde işten çıkarma nisbeten yaygın ve basit bir olaydır.

Mademki hiçbir Japon işletmesi kötü bir mumaalede bulunmadıkça işçisini çıkarmıyor, bu durumda deprasyon ve işletme faaliyetlerinin kötüleştiği zamanlarda finansal yükler tüm ağırlığıyla işverenin üzerinde kalmaktadır. Bu gibi zamanlarda bile işçi çıkarma pek kolay değildir.

1973 petrol şokundan sonra geçici olarak işten çıkarmalara rastlanılmıştır. Bu tür geçici işten çıkarmalar artma eğilimi göstermiştir. Fakat bu gibi geçici işten çıkarmalar emek ilişkilerinde ve ücret maliyetlerinde yönetim için bazı problemler ortaya çıkarmıştır.

Bunun başlıca nedeni, Japonların işten çıkarma fikrine olan nefretlerinden kaynaklanmaktadır. Petrol krizinden sonra olduğu gibi uzun süre devam eden ekonomik durgunluk sırasında tedrici bir şekilde firmalardan ayrılmalar olmuştur. Fakat bu ayrılmalar kendi iradeleriyle olan ayrılmalardır. Bu tür ayrılmaları sendikalar da uygun görmektedir. Bununla beraber bu faaliyet bir işten çıkarma olursa, bu gibi bir sistem içinde işten çıkarılan işçiler işe döneceklerini bilseler bile, çekişme için psikolojik bir etkiye sahip olabilir. Yine böyle bir uygulama işçileri endişeye sevkeder ve sürekli işten çıkarma konusunda üzüntüye kapılabilirler. Böyle bir uygulama yönetimi de kuşkuya düşürebilir. Çünkü, yetenekli işçiler aradaki bu zamanda başka bir iş bulabilir ve yönetimin ihtiyacı anında da işe dönmeyi kabul etmeyebilirler.

Bununla beraber resmi bir sistemin oluşturulması arzu edilmektedir. Böyle bir sistem, firmaya üretimini istenilen miktarda tutmasını sağlar. Bu sistem uygulanırken işten çıkarılan işçilere faaliyet olmayan dönemde garanti altına alınmış bazı ödemeler sağlanmaktadır. Bu, Federal Almanya'da kurumlaştığı gibi "Çalışmayı Yavaşlatma Karşılığı" veya "Kısa Devre Karşılığı" olarak ifade edilebilir.

Bu konuyu şöyle özetleyebiliriz. Şayet bir firma, geçici olarak işten çıkarmaya başvurur ve işten çıkarılmış işçilere işten çıkarma karşılıkları içinden %60 veya daha fazla ödemede bulunursa bu firmaya işçi sigortası hesabından bir yıla kadar para yardımı yapılır. Bu miktar, ödenmiş olan işten çıkarma karşılıklarından büyük firmalar için yarısı, ortay veya küçük firmalar için ise üçte ikisi kadardır⁽⁴⁾.

5 - Ücret Sistemi

Japon işletmelerinde uygulanan ücret sisteminin dayandığı temel ölçütler; personelin kıdem ve eğitim durumudur. Yüksek eğitim görmüş personel sayısı arttıkça eğitimin ücretin belirlenmesinde önemi azalmıştır. Böylece kıdem ve personelin yaşı üzerinde daha fazla durulmaktadır. Kıdemın yetiştirme fonksiyonu ile ilişkisi ve normal olarak daha fazla ücrete hak kazandıran bir etmen olduğu görülmektedir. Yaş faktörünün ücret belirleyici bir etmen olarak önem kazanması ise bireyin çeşitli yaşlardaki gelir ihtiyacının

(4) K. Yakabe, *op. cit.*, s. 7-13.

farklılığından doğmaktadır. Gerçekten personelin gelir ihtiyacı yaşının fonksiyonu olarak; ev sahibi olma, evlenme, çocuk sahibi olma, çocuk sayısının artması, çocukların okul devresine girmeleri, eğitimlerini tamamlamaları gibi etmenler nedeniyle değişen bir trend göstermektedir. İstidamın ilk yıllarında düşük bir ücretle işe başlayan personelin gelir ihtiyacı hızla artan bir trend göstermektedir. Bu durum, ihtiyaçların karşılanması ve çocukların eğitimlerini bitirmeleri ile eski önemini kaybetmeğe başlayacağı için kıdemli personelin gelir düzeyi yüksek olacak, fakat gelirin marjinal yararı azalacaktır. Bu yüzden de ödenen ücret artışları bu yaşlarda azaltılmaktadır. Japon işletmelerinde parasal olmayan ödemeler de (fringe benefits) çok yaygın biçimde uygulanmaktadır.

Ücret artışları konusunda başlıca üç yöntem uygulanır. Bunlardan ilki her yılın Mart-Mayıs ayları arasında yapılan toplu pazarlıklardır. Bu pazarlıklarda ücret talepleri bazı taktiklerle desteklenmektedir. İşletme sendikalarında işçi temsilcileri sanayi düzeyi nde ortak-benzer-tavır almaktadırlar.

Ücret taleplerinin zamanlanması ve ortak tutum izlenmesi ile yönetime kabul ettirilmesi ihtimali artar. Başka bir deyimle bu şekil yerel sendikalar (işletme sendikaları) pazarlık güçlerini yükseltmiş olurlar. Aynı amaçla uygulanan diğer bir taktik de iki saat-ten üç güne kadar değişen sürelerde işi bırakma şeklinde görülür. Bu da ücret artış talebinin kabul ettirilmesinde baskı aracı olarak kullanılmaktadır. Bu uygulamalar için örnek vermek gerekirse çelik endüstrisi, gemi yapımı, otomotiv ve elektrikli makine endüstrileri ilk bakışta belirtilebilir.

İkinci yöntem, ücretlerdeki yıllık artışlardır. Japon yönetiminde daha önce de belirtildiği gibi en önemli konu kıdemdir. Bunu işin türü, sorumlulukları ve ihtiyaçları izler. Bu ölçütlere göre artış önceden belirlenir. Artış oranı ise çeşitli endüstrilerde yılda % 2-3 dolaylarındadır.

Üçüncü yöntem ise, dönem sonlarında yılda iki kez yapılan toplu ödemelerdir. Bu toplu ödemeler de personelin temel ücretine göre farklıdır. Ancak ortalama olarak personelin 4,5-5 aylık ücretine denk bir ödemedir.

Ücret sistemi ile ilgili yeni gelişmelerin, ücret belirlemede gözönüne alınan ölçütlerdeki değişikliklerle ilgili olduğu görülmektedir. Şöyle ki; kıdem, yaş ve eğitim durumu temel ücretlerin tespit edilmesinde kullanılmakla iken son uygulamalarda ödenen ücretin işin kapsamı ve personelin yetenekleriyle uyumlu bulunmasına da özen gösterilmektedir.

Ayrıca, ücret düzeyilerindeki artışlar ulusal üretkenlik artışlarıyla da uyumlaştırılmaktadır. Böylece ekonomik büyümenin sonuçlarından belirli ölçüde pay ödenmesi ve hayat düzeyinin yükseltilmesi ile personel motive edilmektedir⁽⁵⁾.

6- Hayat Boyu İstihdam ve İşgücü Hareketindeki Eğilimler

Kıdem sistemi ve işçi sendikalarıyla birlikte hayat boyu istihdam sistemi hemen II. Dünya Savaşı sonrasında tam bir sistem haline gelmiştir. Bununla beraber bu sistemin temelleri bir asır veya daha öncesine dayanmaktadır.

(5) Yıldırım Öner, *Değişik Bir İşletmecilik Türü Olarak Japon Örneği (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi)*, I.Ü. İşletme Fak., İstanbul 1977, s. 97-100.

Feodal çıraklık sisteminde genç bir kişi bir esnaf yanına veya herhangi bir işletmeye oldukça küçük bir yaşta girer, burada uzun bir dönem kalır, uzun bir süre ustasına hizmet eder ve çalıştığı işi iyice öğrenirdi. Çıraklığını tamamlayıp belli bir dereceye ulaştıktan sonra sertifika belgesi alır ve işini kurabilmesi için ustasından yardım umardı. Uzun yıllar devam eden bu inançlı hizmet geleneğini hayat boyu istihdam sisteminin bir benzeri olarak kabul edebiliriz.

Uzun süre devam eden bu eşsiz istihdam sistemiyle ilgili bir diğer gerçek, Japonya özellikle büyük bir kısmı tarım sektöründen olmak üzere çok aşırı derecede emek arzına sahip olmuştur. Bunun için son yıllarda olduğu gibi bir emek sıkıntısıyla karşılaşılınca tüm hayat boyu istihdam sisteminin arlan işçi hareketinin sebep olduğu baskılar altında çökebileceği tahmin edilmektedir.

Fakat, ömür boyu istihdam sisteminin önemli işçileri uzun süre firmada tutması avantajı nedeniyle yönetim tarafından desteklendiği inkâr edilemez. İşçi arz ve talebindeki değişme bu sistemin çökeceği anlamına gelmez.

Hayat boyu istihdam sisteminin bir de aşırı istihdam meydana getirme gibi dezavantajlı yönü olduğunu ileri süren bir görüş vardır. Bu aşırı istihdam neticesinde işletme içerisinde emeğin ehliyeti gittikçe azalmaktadır. Çok sayıda işveren bu hayat boyu istihdam sisteminin yeniden gözden geçirilmesini veya değiştirilmesini istemeye başlamıştır. Bu görüşlerin arkasındaki nedenler hızlı ekonomik büyüme esnasında ileri sürülen görüşlerden farklıdır. Bu sistemde bazı değişmelerin istenmesi bu hızlı ekonomik büyüme döneminde emek hareketinin devamlı bir artış göstermesinden kaynaklanmaktadır⁽⁶⁾.

Hızlı büyüyen bir firma veya endüstri bir takım rekabet avantajlarına sahiptir. Hızlı büyüyen bir endüstri nisbeten daha geniş iş gücüne gerek duymaktadır. Daha önce belirtildiği gibi bu geniş işgücü direkt olarak okullardan alınmaktadır. Genç işçilerin direkt olarak okuldan alınması başarılı işgücünün ortalama yaşını düşürmekte bu da firmaların işçilik maliyetlerini azaltmaktadır. İşgücünün direkt olarak okuldan sağlanmasının firmaya sağlayacağı bir diğer önemli fayda bu öğrencilerin son teknolojik bilgilere sahip olmalarıdır⁽⁷⁾.

Hayat boyu istihdam sistemi; daha önceleri artan talep nedeninin tam aksine aşırı bir emek fazlalığından dolayı daha dikkatli bir şekilde gözden geçirilmektedir. Böylece bu geleneksel istihdam meselesi hem hızlı hem de yavaş ekonomik büyüme dönemlerinde yeniden değerlendirilmiştir. Japon ekonomisi bu yıllarda tamamen farklı istihdam durumları geçirmiş olmasına rağmen bu yeniden değerlendirme yapılmıştır. Bu durum, Japon hayat boyu istihdam deneyiminin geleceğin ne tür değişmeler getireceği konusunda açık kehânetler ortaya koyamadığını ima etmektedir. Sistemi sadece normal talep-arz ilişkileriyle değerlendirmek uygun değildir.

Bu güçlülüğün bir nedeni, Japonların doğru veya yanlış olsun kendilerine has "grup birliği" (Shudan-shugi) terimi şeklinde ifade edilen sistemin tarihi ve sosyal geçmişindeki gerçeğinde yatmaktadır. Hayat boyu istihdam sistemindeki işçiler kendilerini

(6) K. Yakabe, *op. cit.*, s. 13-15.

(7) P. Norbury and B. Bownas, *op. cit.*, s. 120.

pramit şeklindeki bir grup olarak görmektedirler. Böylece ortaya çıkan tek bir homojen grup bir işletme ailesi, işletme akrabaları veya sadece "kendi şirketimiz" şeklinde ifade edilebilir⁽⁸⁾. İşçinin kendisinin ve ailesinin geleceği işletmenin başarısına bağlıdır. İşletme büyüyüp geliştikçe işçi ve ailesinin geleceği garanti altına alınmış demektir. Firma battığında ise işçi ve ailesinin bu defa sonu gelmiş demektir⁽⁹⁾.

Japon işletmelerinin uzun ömürlü olması bu birlik içinde yatmaktadır. Japon işçilerinde ABD ve Batı Avrupa işçilerinden farklı olarak iş ve görev yönlü tutum ve davranış yerine grup ruhu hakimdir. Batı ferdiyetçiliğinde grup birliği yerine işe önem verilir. Birinci planda olan iş ve görevdir. Japon işçisi bir grup içine girerek ve çalışarak şirketini hayatta sulh ve güvenliğinin önemli bir parçası olarak gördüğü müddetçe bu hayat boyu istihdam sistemi en azından yakın bir zaman içerisinde hiçbir değişikliğe uğramayacaktır. Batı ülkelerinde olduğu gibi Japon işgücü işe yönelik bir tutuma girse ve yönetim de bu sistemi kaldırmaya çalışsa bile bu sosyal görüntü büyük ölçüde değişmeyecektir⁽¹⁰⁾.

III. SENDİKALAR VE İŞÇİ YÖNETİM İLİŞKİLERİ

1- İşletme Sendikacılığı

Savaş öncesi dönemde 1936 sıralarında işçi sendikalarının miktarı en yüksek noktasına ulaşmıştır. Batılı sanayi ülkelerinde milyonlarca işçi o sıralarda tam olarak organize olmuşken Japonya'daki sendikalar 42.000 üyeye sahipti. Bu durum Japonya'nın bu alanda geç geliştiğini göstermektedir. Sendikaya katılımın en çok olduğu 1931 yılında bile işgücünün ancak % 7,9'u örgütlenebilmişti.

Savaş sonrasında Japonya'da demokrasiyi geliştirme için hedeflenen başlıca politikalarından biri sendikacılığın teşvik edilmesiydi. Bu atmosfer içinde işçi sendikaları hızlı bir şekilde artış gösterdi. 1946 sıralarında sendika üye sayısı 3.679.971'e, iki yıl sonra ise bu rakam 6.677.427'ye ulaşmıştır. Sendika üyeliği 1960'lardaki ekonomik büyüme döneminde hızlı bir şekilde artmaya devam etmiştir.

1976'da Çalışma Bakanlığından verilen rakamlara göre toplam üye miktarı 12.509.000'dir. Bu rakam sendikalaşma oranının % 33,7 olduğunu göstermektedir. Bu rakam, 1940 ve 1950'lerdeki % 40 ve 55'lik üyelik oranlarıyla mukayese edilince küçük görülürse de bu oran ABD ve Avrupa'daki üyelik oranlarının altında değildir.

Japon sendika yapısının göze çarpan en önemli özelliği, herhangi bir Batı ülkesinden çok daha büyük olan bireysel ünitelerin miktarıdır. Çalışma Bakanlığının rakamlarına göre tüm ülke çapında bu gibi ünitelerin miktarı 70.039'dur.

Genelde Japonya'da her bir işletme veya bir işletmenin mahalli şube veya atelyelerinin kendi sendikaları vardır. Dolayısı ile 70.039 sendika miktarı, kabaca ülkede aynı miktarda şube veya fabrikanın olduğunu göstermektedir. Bu eşsiz örgütsel sistem savaş sonundan beri devam etmektedir. Meselâ, 1946'da bu gibi sendikaların sayısı 12 iken 1953'de bu rakam 30.129'a yükselmiştir. Bu yükseliş üyelik oranını da artırmıştır⁽¹¹⁾.

(8) K. Yakabe, *op. cit.*, s. 17.

(9) P. Norbury and G. Bownas, *op. cit.*, s. 119.

(10) K. Yakabe, *op. cit.*, s. 18.

Japonya'da Batıdaki anlamda bir sendikacılık yoktur. Japonya'da "işletme sendikacılığı" hakimdir. Fakat bu sendikalar bir işveren veya bir firmanın emri altında değildirler. Bunlar, yönetim tarafından kontrol edilen demokratik olmayan sarı sendikalar değildir. Gelenek, görenek ve yasa işverenlerin bu yapıyı suistimal etmelerini önlemektedir. Japonya'da işçilerin örgütlenme hakkı Anayasaca sağlanmış ve teminat altına alınmıştır. Ayrıca ilgili kanun ve düzenleme çoğunlukla ILO'nun uluslararası standartlarına uygun düşmektedir.

İşçilerin üç temel hakkı vardır; örgütlenme, toplu pazarlık ve grev⁽¹²⁾.

Genel olarak toplu pazarlık işletme seviyesinde olmaktadır.

Hemen hemen tüm sendikaların % 90'ı işletme sendikası olarak faaliyet göstermektedir.

Savaştan sonra işletme sendikacılığına büyük önem verilmiştir. Savaş sonrasında özel tarihsel faktörlerin büyük bir rol oynadığı açıktır. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bunlardan birincisi, işçi sendikalarını teşvik etme politikasıydı.

- Diğer bir neden, bu dönemde meydana gelen büyük politik ve ekonomik bozulma idi. Sendikal gelişmeye büyük bir ihtiyaç vardı. Sendikaların en kısa zamanda oluşturulması ve işletme-işletme işçilerinin gruplaşması gerekli görülmüştür.

2- Merkezi Organizasyonlar

İşletme sendikacılığı, 1920-30 yılları arasında ABD'de çok yaygınlaşmıştır. Bu tür sendikalar halâ Japonya'da bağımsız ve sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermektedirler. Fakat bu tür sendikalar ABD'deki eski sendikalardan oldukça farklıdır.

İşletme sendikacılığının gelişmesinde önemli ve kesin bir faktör, bunların diğer sendikalarla dayanışmayı sürdürmek için endüstriyel ve bölgesel federasyonlara girmeleridir. Daha ilerisi, bu dayanışma bilinci bu sendikaları uluslararası sendikalarla birleşmeye kadar götürmüştür. Bununla beraber, Japon sendikalarının bir kısmı ABD ve sanayileşmiş Batı ülkelerindeki sendikalara benzer endüstriyel organizasyonların özelliklerini taşımaktadır. Bunun özel sektördeki bir örneği Tüm Japon Gemicileri Sendikası'dır. Kamu sektöründe bu gibi sendikalara örnek olarak Ulusal Demiryolları ve Posta Hizmetleri, Telekomünikasyon Hizmetleri v.b. verilebilir. Bununla beraber Japon sendika organizasyonlarının çoğunluğu federasyon tipindedir.

Japon sendika liderleri, terkedilme meyli gösteren bu gibi işletme sendikalarının zayıflığının farkındadırlar. Bu noksanlığı gidermek için aynı federasyona bağlı diğer sendikalarla birleşme ve dayanışma içine girmeye başlamışlardır. Böylece, bireysel grup zayıflığı, ulusal veya mahalli bir organizasyon tarafından yönlendirilen planlı bir çalışma

(11) *Ibid.*, s. 37-38.

(12) H. Takahashi, "Industrial Relations-reprospect", ILO, Labor-Management Relations Series Industrial Relations in Asia, Record of Proceedings of, and Documents Submitted to a Symposium (Manila 26 Ağustos-6 Eylül 1975), 1976, s. 113.

ile dengelenmektedir. Bu bakımdan işletme sendikacılığının Japonya'da üstün olması gerçeğine rağmen bu, endüstriyel işçi organizasyonuna olan ihtiyacı azaltmaz. Bununla beraber, bu gibi federasyonlar ABD ve sanayileşmiş Batı ülkelerindeki benzerlerinden farklıdır. Endüstriyel veya bölgesel organizasyonlar işletme sendikalarının üst organizasyonları veya daha kesin bir ifade ile bunların federasyonları olduğu kabul edilir. Böylece bu organizasyonlar, işletme sendikaları öncelikle yetki vermeden, grevleri düzenlemek veya toplu pazarlıklara girme yetkisine sahip değildirler ve bu durum da prosedürlerin açık bir şekilde tanımlanmasını gerektirir.

Metal, kimya, tekstil ve ulaştırma gibi anahtar endüstrilerde normal prosedür, ücret konusunda bir anlaşmaya varıncaya kadar grevleri düzenleme yetkisinin üst organizasyona verilmesidir. Diğer taraftan Japon sistemi işletme sendikası esasına dayanır. Fakat, aynı zamanda, savaştan sonra bir endüstriyel sendikaya girme avantajları gözönünde bulundurularak bazı girişimlerde bulunulmuştur. Şu anda Japon işletme sendikaları arasından herhangi bir endüstriyel sendikaya üye olmayan ancak birkaç grup vardır.

İşçi sendikalarının en genişi Sohyo (General Council of Trade Unions of Japan) ve Domei (Japanese Confederation of Labor) dir. Sohyo'nun 4.579.000, Domei'nin ise 2.209.000 üyesi vardır. Sohyo'nun üyelerinin sadece 1.603.000'i özel sektörde çalışmaktadır. Geri kalanı ise kamu kesiminde çalışmaktadır. Kamu sektöründeki işçilerle mukayese edilince Domei 2.054.000 üyesiyle Sohyo'dan daha geniştir.

Diğer büyük işçi federasyonları ise Churitsu-roren (Federation of Independent Unions) ve Shin-sanbetsu (National Federation of Industrial Organizations) dur. Churitsu-roren'in toplam üye miktarı 1.354.000, Shin-sanbetsu'nun ise 66.000'dir. Shin-sanbetsu'nun tüm üyeleri ve Churitsu-roren'in ise üyelerinin çoğunluğu özel sektörde çalışmaktadır.

Domei sendikalarının tüm üyeleri aynı zamanda ICFTU (International Confederation of Free Trade Unions)'un üyesidir. Sohyo'nun ise kömür, metal ve Zentei (Japan Postal Worker's Union) gibi sendikaları üyesidir. Bununla beraber Sohyo ve Domei'nin her ikisinden metal, kimya, tekstil, ulaştırma, deniz işçileri, yeraltı işçileri gibi önemli sendikalar uluslararası sendikalara katılmışlardır.

Sohyo'ya bağlı sendikaların 2.977.000 üyesi kamu sektöründe çalışmaktadır. Bunların çoğunluğu özellikle güçlü Japon Ulusal Demiryolları Sendikaları, Posta işçileri Sendikaları, telekomünikasyon işçileri, öğretmenler ve belediye işçilerini kapsamaktadır. Sohyo, sol görüşlü Japon Sosyalist Partisini desteklerken Domei ise daha ılımlı Demokratik Sosyalist Parti tarafında yer almaktadır. İki organizasyon arasındaki başlıca fark budur. Aynı zamanda ne Sohyo ne de Domei veya başka endüstriyel sendikalara bağlı olmayan bağımsız sendikalara ait 4.690.000 işçi bulunmaktadır ki hemen hemen tüm Japon sendika üyelerinin 1/3'ünü teşkil etmektedir.

Böylece, federasyonların ve şubelerin karmaşık yapısına rağmen esasında Japon işçi sendikası tek bir işletme içinde organize olmuş bağımsız bir ünedir.

3- Diğer Ülkelerle Mukayese

İşçi-yönetim müzâkerelerinin işletme çapında yalnızca her bir sendika tarafından sonuçlandırılmasının bir nedeni, bu gibi sendikaların bağımsız olarak üyelerine sendikal faaliyetlere direkt olarak katılmalarına izin vermelerindedir. Tersine, Tekkoreron (Japanese Federation of Iron and Steel Worker's Unions) ve Denki-reron (All Japan Federation of Electric Machine Worker's Union) gibi daha geniş sanayi sendika federasyonları bireysel işçilere dahil sadece işletme sendikalarına sahiptirler. Yani bunlar bireylerin değil organizasyonların gruplarıdır. Sohyo gibi geniş ulusal federasyonlar sadece bu sanayi sendikaları federasyonlarının gruplarıdır. Böylece, bir birim sendika olarak işletme sendikası Japon sendika sisteminde en önemli unsurdur.

Grevi başlatma hakkının federasyonlara verildiği durumlarda bile, bu hiç bir zaman işletme sendikasının otoritesini kaybettiği anlamına gelmez. Böyle bir yetki ancak bu gibi bir faaliyetin kârlı ve anlamlı olduğu kabul edildiği zaman federasyona verilir.

Bu nedenle, Japon federasyon sendika sistemi Batı'da kurulan merkezi kontrol ve yetkiden tamamen farklıdır. Bu farklılık kendisini sendika gelirlerinde göstermektedir. Batı ülkelerinde, sendika aidatlarının toplanmasına ve bunların nasıl kullanılacağına ulusal sanayi ve meslek sendikaları karar verir. Bundan sonra bir miktar, masraflar için mahalli sendikaya verilir. Bununla beraber Japonya'da her bir işletme sendikası bu gibi gelirleri kontrol ve bu miktarın % 10 veya % 20'ye yakın bir kısmını federasyona verir. Batı'da ise federasyon toplam gelirin % 40-60'ını harcayabilmekte ve geri kalan kısmı ise mahalli sendikaya gönderebilmektedir. Finansal güç açısından da büyük bir farklılığın olduğu dikkati çekmektedir.

Japonya için işletme sendikası sisteminin diğer avantajları da vardır. Bu sistemde işçi-yönetim ilişkilerindeki problemler bazı şekil ve düzenlemelerle taahhüt altına girmeksizin kolayca çözümlenebilir. Ayrıca mavi yakalı, beyaz yakalı ve diğer işçileri kapsayan bir "karma sendika" meydana getirmek bu sistem içinde daha kolaydır. Tüm bunlar, sendikaların bulunduğu işletmelerde üyelik oranının niçin bu kadar yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu gibi işletme sendikalarının üyelerinin kendi şirket veya işyerlerinde büyük bir bağlılık gösterdikleri açıktır. Bu aidiyet duygusunun teknik reformlar, yeni yatırımlar, işletme ve üretimin rasyonalizasyonu ve işletme içindeki transferler gibi problemlerin üstesinden gelmede sendikaya etkin bir yardımı olmaktadır. Japonya'nın hızlı ekonomik gelişmesinde işletme sendikalarının yapıcı bir gücü olduğu bir rastlantı değildir.

Batı'daki sendika liderleri profesyonel organizatörler iken Japonya'dakiler ise genelde amatör liderlerdir. Bu, işletme sendikacılığının özel niteliğinden kaynaklanmaktadır. Profesyonel sendikacıların bulunduğu güçlü devlet işletmeleri sendikaları çoğunlukta. Özel sektördeki sendika yöneticilerinin hemen hemen çoğunluğu aynı zamanda firmalarının full time işçileridir. Sendika federasyonlarındaki full time pozisyonlar bile çoğunlukta, şirketlerine dönmeleri garanti edilmek üzere belli bir dönem için federasyona gönderilen mahalli işletme sendikalarındaki yöneticilerle doldurulmaktadır. Böylece sen-

dika yöneticisi olarak görevlerini bıraktıklarında kendi firmalarına dönmeleri hususunda hiçbir engel yoktur.

Doğal olarak daha güçlü sendikalar görevlerinden daha fazla ve daha uzun süre hizmet beklerler. Bu durum sonucunda bazı görevliler yarı profesyonel liderliğe yükselebilirler. Gerçekten, üst işçi teşekküllerinde görevlilerin bir kısmı yarı profesyoneldirler. Bu liderler bile emeklilik yaşından önce işçi saflarına döner ve firmalarından standart emeklilik aidallarını alırlar. Gerekli yaş sınırında firmadan emekli olduktan sonra bir sendikaya seçilebilmek için adayın öncelikle sendikanın üst karar verme organı tarafından onanması gereklidir.

İşletme sendikası sisteminin ortaya çıkarılması ile, hemen savaştan sonra yeni bir döneme giren Japon işçi-yönetim ilişkilerinin içinde bulunduğu zamanı dikkati nazara alarak bu gibi gelişmenin genelde iş dünyası ve bilhassa yönetimin demokratikleşmesi üzerindeki etkisini tasavvur etmek kolaydır.

O dönemde Japon firma organizasyonu geleneksel Japon ailesi gibi aşırı şekilde hiyerarşik idi. O dönemin gelişmemiş ekonomi topluluğunda, Japon işçi-yönetim alanında, batıda kurulan anlaşmalı ilişkilerin aksine, pederşahi (paternalistik) aile kavramları baskındı.

Halâ, toplu pazarlık tüm işçilerin temel haklarını garanti altına alan savaş sonrası Anayasasında dayanağım bulan Sendika Yasasının bir gereğidir. Bu yasa, toplu pazarlık esnasında takip edilmesi gereken kuralları ana hatlarıyla belirlemiştir. Şayet herhangi bir firmanın yönetimi haklı bir neden olmadan bu gibi toplantılara katılmayı reddederse bu hareket bir mahkeme veya haksız iş ilişkilerini yöneten bir İş İlişkileri Komisyonu (Labor Relations Commission) tarafından cezayı gerektirici bir hukuk davası olarak ileri sürülebilir⁽¹³⁾.

İş anlaşmazlıklarında işçi sendikası için iki alternatif vardır. Bunlardan biri karşılıklı müzâkere, diğeri ise greve başvurmadır. Bununla beraber grev hakkı, sendikaların çoğunca müzâkereler sonuçsuz kaldığında seçilecek bir taktik olarak kabul edilir. Yasal olarak, İş İlişkileri Komisyonu iş anlaşmazlıklarını halletmek için kurulmuştur. Komisyonun başlıca fonksiyonları anlaşmazlıkları hakem kararıyla halletme, arabuluculuk yapma ve uzlaştırmadır. Herhangi bir işçi sendikası anlaşmazlık altındaki ber meseleyi bu komisyona sevkedebilir. Devlet memurları, kamu sektöründeki işçiler, elektrik gücü ve kömür madenciliğindeki işçilerin grev hakları sınırlandırılmıştır⁽¹⁴⁾.

4- İşçi-Yönetim İlişkilerinde Gelişmeler

Bugün, Japon işçi-yönetim ilişkileri halâ devamlı bir değişiklik içindedir. Toplu pazarlık konusunda ilerde bazı değişmelerin olabileceği tahmin edilmektedir. Japon-ya'nın hızlı ekonomik gelişme politikası belli bir dönüm noktasına gelmiştir. Bu durum

(13) K. Yakabe, *op. cit.*, s. 39-46.

(14) Tokuzo Kono, "Industrial Relations-reprospect and prospect, ILO, Labor-management Relations Series Industrial Relations in Asia" Record of Proceedings of, and Documents Submitted to, a Symposium (Manila, 26 Ağustos-6 Eylül 1975), s. 114.

ülkeyi enflasyon ve hava kirliliğine karşı şiddetli bir mücadeleye itmiştir.

Japon istihdam sisteminde önemli değişimler olmuştur. Emek arzı hızlı ekonomik gelişme döneminde bir daralma göstermiştir. Aynı zamanda, özellikle deneyimli yaşlı işçiler yeni iş alanları aramaya başlamışlardır. Yeni işçilerin işçi devir oranları artmaya başlamıştır. Fakat bununla beraber tüm bu değişimler Japon emek piyasasının batı ülkelerindeki kadar seyyal olduğunu göstermez. Bu trend, petrol krizi dönemi sonrasındaki iktisadi durgunluk ve yavaş ekonomik gelişme altında devam etmiştir.

Emeklilik yaşı 55'den 60 yaşına uzatılabilecek fakat bu, işçinin sürekli istihdam dönemini tek bir işletme içerisinde geçireceği anlamındadır.

Bu temel istihdam modeli yakın bir zamanda herhangi bir değişmeye uğramazsa, işletme sendikacılığı esasına dayalı bugün ki işçi-yönetim ilişkileri şeklinin kolaylıkla değişmeyeceği düşünülmektedir. Japon işçisi, kendi firmasına ve kendine, ailesine sabit bir geçim standardı garanti etmede esaslı bir rol oynayan sendikasına karşı ciddi bir tavur takındıkça hiçbir değişimin olmayacağı umulmaktadır.

Hızlı bir ekonomik gelişmenin olduğu 1972 yılı istatistikleri 5.808 iş ihtilafının olduğunu, bunun 4.996 tanesinin 2.660.000 sendika üyesini kapsayan grevle sonuçlandığını göstermektedir. Fakat bu vakalardan 3.531 tanesi dört saatten daha az süren bir grevle sonuçlanmıştır. Gerçekte kısa süreli grev olarak adlandırılan bu durum Japon sendikalarının tipik bir taktiğidir.

İşi tam gün terketme gibi aşırı durumlarda bile grevler nadiren 48 saat en fazla 72 saat olmuştur. Özel sektördeki grevlere, şirket veya onun işlemleri üzerinde gerçek bir zarar meydana getirmekten daha çok toplu pazarlık sonucunu etkileme ve sona erdirmeye ve yönetim üzerinde psikolojik bir baskı meydana getirmek ve sendika gücünü göstermek arzusuyla, sık sık başvurulmaktadır.

Japon iş ilişkilerinin bu eşsiz durumu Japon işçi hareketinin gelişmesinde büyük bir rol oynamıştır ve ülkenin ekonomik gelişmesine kesinlikle büyük bir fayda sağladığını ortaya koymuştur. Fakat bunun için sistemin objektif ve evrensel geçerliliğine karar vermeden önce daha geniş ve akılcı bir tahmin yapılmalıdır. Şüphesiz herhangi bir ülkenin işçi-yönetim ilişkileri geniş bir perspektif içerisinde ele alınırken o ülkenin özel sosyal ve kültürel örf, adet, gelenek, görenek ve diğer faktörlerin dikkati nazara alınması gerekir.

Bununla beraber, Japon endüstrisinin dışarda artan faaliyetleri ve çok uluslu şirketlerin hızlı büyümesi ile hem Japon işçi liderleri ve hem de yönetimi birçok güç problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Gerçekte bunu ciddi bir problem olarak gören sendikalar IMF-JC ve kimya sanayisi ile yeni bir danışma kurulu meydana getirmişlerdir. Bu kurul, çok uluslu şirketlerle baş edebilmek için bazı ölçüler oluşturmuştur. Bu kurulun kurucuları ilgili ülkelerin mahalli işçileri arasında sistematik sendika organizasyonu kurmayı ümit etmektedirler. Kurul bunu Japon hükümetinin ve kapsam içerisindeki firmaların birliğini sağlayarak yapmaktadır. Diğer taraftan uluslararası iş standartlarına

uygun olarak mahalli işçilerin ücret ve çalışma şartlarını geliştirmekte, bu işçilerin teknik eğitimini geliştirmektedirler. Bundan başka ICFTU ve IMF gibi uluslararası örgütler çok uluslu şirketlerin büyümesi ile ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelebilmek için özel çaba sarfetmektedirler⁽¹⁵⁾.

Japonya'da işletme sendikası dominant sendika şekli olarak kalmasına rağmen Japon işçisinin iş ilişkileri kavramında dikkate değer değişimler olmaktadır. Japon sendika üyesinin işe bakış açısı ve firma ile aynı kaderi paylaşma hissi gittikçe zayıflamaktadır. Bugün işçi ve yönetimin berikisi aralarındaki ilişkileri daha geniş bir tabana yerleştirmeye çalışmakta ve aynı zamanda sosyal sorumluluk her iki taraf için de gittikçe zayıflamaktadır.

KAYNAKLAR

- 1- Paul Norbury and Geoffery Bownas, *Business in Japan A Guide To Japanese Business Practice and Procedure*, The Macmillan Press Ltd London, 1974.
- 2- Katsumi Yakabe, *Labour Relations in Japan-Fundamental Characteristics* Ministry of Foreign Affairs, 1977.
- 3- Atilla Dicle, "Japon Yönetim Sistemi" Kalite Kontrol Grupları Semineri, MPM Yayınları, Ankara, 1985.
- 4- Yıldırım Öner, *Değişik Bir İşletmecilik Türü Olarak Japon Örneği* (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi), I.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul 1977.
- 5- H.Takahashi, "Industrial Relations-Prospect", ILO, *Labour-Management Relations Series Industrial Relations in Asia, Record of Proceedings of, and Documents Submitted to a Symposium (Manila 26 Ağustos-6 Eylül 1975)*, 1976.
- 6- Tokuzo Kono, "Industrial Relations-reprospect and prospect, ILO Labor-management Relations Series Industrial Relations in Asia" *Record of Proceedings of, and Documents Submitted to a Symposium (Manila, 26 Ağustos-6 Eylül 1975)*.

(15) K. Yakabe, *op. cit.*, s. 48-50.

