

Hungler Sára

Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék

Témavezető: Lehoczkyné Kollonay Csilla egyetemi tanár

Japán munkahelyi demokrácia – vagy annak hiánya?

Kapitalista állam esetében a demokráciával kapcsolatos témák tárgyalásának kulcsfontosságú eleme a cégek hatalma. Az egyének, a társadalom és az államigazgatás érdekeinek befolyása összefonódik, ezért átfogó megközelítés szükségeltetik annak értékeléséhez, hogyan hathatnak ki a cégek nem csupán alkalmazottaik jólétére, de a társadalom ideológiai felépítésére is. Az alkalmazottak egyben állampolgárok is, ezért kiemelten fontos annak vizsgálata, hogy a politikai demokráciához való hozzáállásuk hogyan befolyásolja a munkahelyi demokráciára való igényüket.

Az alkalmazottak bevonása évtizedek óta a kutatások középpontjában áll, ugyanakkor a fontossága továbbra is különösen nagy. Az alkalmazottak vezetői döntésekre gyakorolt befolyásának növelése a 21. században sem kevésbé szükséges a versenyképesség érdekében, mint a '70-es években volt, amikor az elmélet először felbukkant, mint a munkamenedzsment új irányvonala. Még a mi időnkben is, mikor a hatékonyságnak olyan nagy befolyása van a munkát szabályozó törvényekre, ezek elsődleges célja a dolgozók és a vezetés kapcsolatának ellenőrzése és kiegyensúlyozása. A vezetőségi önkényuralom megakadályozásának egyik lehetséges módja annak biztosítása, hogy az alkalmazottak megfelelő befolyást gyakorolhassanak a döntési folyamatokra.

Az alkalmazottak bevonása azonban csupán üres kagylóhéj, ha nem támogatja a demokratikus vállalati kultúra. Munkahelyi viszonylatban a jogszabályok fontossága – bármily nélkülözhetetlenek is – másodlagos. A vezetőség őszinte szándéka, illetve a dolgozók bevonását erőltető társadalmi nyomás nélkül a bevonást biztosító eszközök nem tudják betölteni szerepüket. Ha viszont az embereket elidegenítik attól joguktól, hogy saját ügyeiket intézhessék a munkahelyen, az hosszú távon ahhoz vezet, hogy nemcsak mint dolgozók, hanem mint állampolgárok is lemondanak a részvételről, ami nagy veszélyt jelent a demokráciára.

Ez a tanulmány a dolgozók bevonásának hatékonysága, és a demokratikus döntési folyamatok közötti kapcsolatot vizsgálja a japán munkahelyeken. Az ország a háborút követően gyors gazdasági és társadalmi átalakuláson ment keresztül, ezzel a változással azonban nem járt együtt a demokratikus értékek fejlődése a társadalomban. Bár a jogi környezet az idők során észrevehetően az alkalmazottak bevonásának előnyére változott, még mindig mutatkoznak hiányosságok az alkalmazottak képességében a befolyás gyakorlására. Az „élethosszig tartó alkalmazás” rendszere, a japán munkaerő-piac zászlóshajója híján van mindenféle demokratikus döntéshozó folyamatnak, bár az alapját képező filozófia megkísérelt elfogadottságot szerezni a vállalati kultúrában az alkalmazottak bevonásának. Másrészt, talán az egész társadalom gyenge demokratikus érzékének betudhatóan, a nem ebben a rendszerben dolgozó alkalmazottak sem voltak képesek érvényesíteni beleszólási jogaikat a munkahelyükön, annak ellenére, hogy a jogszabályok kényszerítik a vezetőséget arra, hogy sokkal szervezettebben építse bele ezt az intézményt a döntési folyamataiba.

Az első részben az alkalmazotti befolyás intézményeinek II. világháború utáni történeti fejlődését bemutató rövid bevezetést ezek kapcsolatának evolúciója követi egyéb szabályozásokkal, különös tekintettel a szakszervezetekre. Ebben a fejezetben kerülnek tárgyalásra az „élethosszig tartó alkalmazás” rendszerét használó japán *keirecu* jellegzetességei is.

A tanulmány második része a munkaerő-piac szempontjából vitatja meg az alkalmazottak bevonásának témáját. Ebben a részben a következő kérdéseket tesszük fel: Hogyan változott a munkaerő-piac a '90-es évek óta, és milyen a jelenlegi helyzete Japánban? Hogyan hatott a multinacionális cégek felemelkedése a vállalati kultúrára, többek között az emberi erőforrás-politikára? Hogyan változott a munkatörvénykönyv az új kihívások fényében, és milyen szerepe van az alkalmazottak bevonását elősegítő különböző eszközöknek? Ebben a részben tárgyaljuk meg az alkalmazottak bevonásának kivitelezését, valamint azt is, hogy milyen fokig lehetséges ez.

A harmadik rész szélesebb aspektusból vizsgálja a problémát, és a közgazdaság, valamint a munkahelyi demokrácia kapcsolódási pontjaira koncentrál. A gazdasági növekedésnek a politikai változásra gyakorolt befolyását együtt tárgyaljuk a gazdasági és szociális változatok befolyásával az ipari demokráciára.

Az utolsó részben összefoglaljuk az eredményeket, és irányvonalakat keresünk, melyek mentén megfelelő szintre hozható az alkalmazottak bevonása.

Ez a tanulmány hozzászólás az alkalmazottak bevonásáról szóló akadémikus vitához, és olyan érveket hoz fel, amelyek támogatják azon intézmények szerepét, amelyek több befolyást engednek az alkalmazottaknak a vezetőségi döntésekre. Elmagyarázza, hogy a munkavállalók kezdeményező készségének hiánya arra, hogy a döntések befolyásolására elkötelezett testületeket hozzanak létre, és a vezetők idegenkedése attól, hogy konzultáljanak ilyen testületekkel nem magyarázható pusztán az alkalmazottak bevonásának alacsony hatékonyságával. A tanulmány amellet érvel, hogy a törvény szerepe nagyon is behatárolt az efféle vonakodás elleni küzdelemben, és a demokratikus értékek erősítése a társadalomban segítené összehangolni az alkalmazottak beleszólási jogát a hatékony cégvezetés szükségleteivel.

Bevezetés

Ahhoz, hogy elkezdhessünk egy munkahelyi demokráciáról szóló tanulmányt, előbb meg kell fogalmaznunk a demokrácia jelentését. Több ellentmondó definíció is létezik, és ez a tanulmány nem alkalmas arra, hogy akár csak belepillantsunk ebbe a vitába. A többi koncepció értékét is tiszteletben tartva, ez a cikk Ronald Dworkin elméletét veszi kölcsön az együttműködésről. Az elmélet középpontjában az az elképzelése áll, hogy egy közösség tagjai saját magukat kormányozzák, mintegy önkormányzatként, és a cselekvés ennek megfelelően kollektív cselekvésként látja, melyben minden állampolgár együttműködve, szabad és egyenlő partnerként vesz részt.¹ Habár Dworkin a politikai cselekvés leírására dolgozta ki ezt a koncepciót, mi amellet fogunk érvelni, hogy az értékek a demokrácia minden aspektusában összefonódnak.

A közvetlen és a képviseleti demokrácia közötti különbségekkel kapcsolatban Otto Kahn-Freund megkülönböztetését fogjuk használni. Közvetlen demokrácián tehát azt értjük, amikor az emberektől elvárják, hogy döntsenek róla, mi a teendő a döntéshozás formájától függetlenül; képviseleti demokrácián pedig azt, nem várnak tőlük ilyesmit, hanem ők választják ki maguk közül azokat, akiknek ez a feladatuk.²

¹ DWORKIN 1998:453. Szomorúan kell megjegyezni, hogy Ronald Dworkin a kézirat leadása előtti napon hunyt el.

² KAHN-FREUND 1979:5

I. Társadalmi demokrácia

1. A kezdetek: a munkaerő helyzete a két háború között

A tanulmány első részében azt írjuk le, hogy a politikai és gazdasági demokratizálódás, melyet elsősorban a megszálló hatalmak irányítottak a II. világháború után, nem jártak együtt a társadalom demokratizálódásával, és a társadalmi változások hiánya megakadályozta az ipari demokrácia fejlődését. Kezdetnek a 19. századi Meidzsi-korszakot, és az ekkor a kapitalista állam megteremtésére irányuló vitatott kísérleteket vizsgáljuk meg.

A Meidzsi-restauráció már alaposan kutatott aspektusai megmutatják, milyen sima volt az átmenet a kapitalista államba: a sógunátus vége gazdasági változásokkal is járt; az ipari növekedés az infrastruktúra és a termelés nagymértékű fejlődését hozta, valamint migrációs hullámokat okozott a vidékről a városokba; a kikötők megnyitása és a pénzügyi rendszer reformjai pedig magyarázták a városi kereskedők növekvő fontosságát.

A termelőegységek belső viszonyait tekintve azonban jóval kevesebb fejlődést és modernizációt figyelhetünk meg. Mint azt már kimutatták,³ a feudális viszonyok mélyen gyökereztek a társadalomban, és a termelési metódusokat az úr-szolga kapcsolaton alapuló árutermelési mintákhoz kötötték, ez pedig a munkásmozgalmak betiltásával együtt lehetetlenné tette a munkások számára, hogy megalapozzák jogukat és érdekvédelmi rendszerüket, és ezzel ellensúlyozzák a tőkés hatalmát. Mások ugyanakkor a szabad városi munkaerőpiac létezése mellett érvelnek,⁴ bebizonyítva, hogy a legnagyobb különbség az európai feudalizmushoz képest az volt, hogy a dolgozók elhagyhatták munkahelyüket, így némi lehetőségük nyílt tárgyalni a bérükről. Abban viszont mindenki egyetért, hogy ezt a lehetőséget semmilyen szerződés vagy egyéb jogi háttér nem biztosította. A háztartás fejének az alkalmazottra is kiterjedő hatalma a társadalmilag magasabban állók jóakaratótól tette függővé ennek a jognak az érvényesítését.⁵

³ HIRSCHME, J. – YUI, T.: The Development of Japanese Business, Allen and Unwin, London, 1981. Hivatkozik rá: WOODIWISS 1992:27.

⁴ Uo.

⁵ WOODIWISS 1992:28.

A kistőkések és árutermelők nem voltak a politikai és gazdasági változások igazi haszonélvezői. Nem voltak azok az újonnan alapított bankok és részvénytársaságok, valamint az újjászervezett kereskedőházak sem, mivel ezek több szempontból is erősen függtek egymástól. Ráadásul az állam saját vállalatot indított, megalapítva a *zaibacu*-k⁶ hírhedt rendszerét, amelyek uralták a gazdaságot. A *zaibacu*-k, és a kis feudális termelőegységek alkották a japán gazdaság feltűnően kétpólusú struktúráját a két háború közötti időszakban.⁷

Meidzsi császár halála után, polgárság híján, a társadalom hagyományosan patriarchális jellege újjászerveződött,⁸ és pótolta a *tennoszei*-t körülvevő ideológiát: a császár isteni hatalmára alapozott egyeduralmi rendszert,⁹ melyet a hűség, és az ősök tisztelete jellemzett.¹⁰ A bürokrácia összekapcsolta az államot a polgári társadalommal, és egyértelmű fennhatóságot biztosított az előbbinek az utóbbi fölött. Az, hogy egyetlen társadalmi csoport vagy réteg sem rendelkezett elegendő autonómiával igényeinek érvényesítéséhez,¹¹ úgynevezett „behatárolt pluralizmushoz” vezetett.¹²

Nem meglepő módon a munkát szabályozó kevés jogszabály szinte mindegyike a tiltásról szólt.¹³ Leginkább az méltó említésre, hogy betiltották, sőt büntetőjogi szankciókkal sújtották a szabad egyesülést. A „hagyományos” termelés azért tudott olyan sokáig fennmaradni, mert a nagy ipari konglomerátumok megakadályozták a közvetlen versengést a kisebb vállalkozások között, különösen a fogyasztási cikkek előállítására terén. Nem versenyeztek a munkaerő-piacon sem, és a béreket sem kellett kiigazítaniuk, mivel nem voltak szakszervezetek. A nagyipari szektor által kínált alacsony munkabérek miatt pedig nagy volt a mozgás a munkaerő-piacon, a jó makroökonómiai mutatók ellenére. Ennek a mozgásnak a negatív hatásait ellensúlyozandó, a nagyipari vállalatok fejleszteni kezdték személyi politikájukat, először is kidolgozva az életkor alapú bérrendszert, melyből végül kialakult a „Japán Munkáltatói Rendszer”.¹⁴ Habár nem volt túlságosan finoman kidolgozott, ez a rendszer

⁶ Magánkézben lévő monopolisztikus cégtársulás

⁷ WOODIWISS (1992:29)

⁸ Uo.

⁹ A Meidzsi-alkotmány szerint a császár (*tenno*) „szent és sérthetetlen”, első fejezetében pedig külön kiemeli, hogy a *tenno* a világ teremtésétől fogva töretlen uralkodói vérvonal szimbóluma.

¹⁰ Az alkotmányban rögzített hűségről bővebben ld.: YUKIO 1918:46–47

¹¹ A kiegészített Békemegőrzési Törvény 1941-ben kimondta, hogy mindenkit, aki megkérdőjelezi a császár abszolút hatalmát, le kell tartóztatni (WOODIWISS 1992:57)

¹² A hadseregnek a bürokrácia 1932-től nagy segítségére volt abban, hogy gyakorlatilag átvegye a hatalmat.

¹³ Az általános tiltás alól részben kivételt jelentett néhány jól képzett munkás olyan nagyvállalatoknál, mint a kikötők és a vasművek, akik viszonylag szabadon mondhattak fel, és – egyénileg – alkudozhattak is a fizetésükről (WOODIWISS 1992:37.)

¹⁴ WOODIWISS 1992:51.

figyelemre méltó alternatívát jelentett a patriarchális munkahelyi kapcsolattal szemben, mely a cég tulajdonosa iránti elkötelezettségen és hálán alapult.

A gyári munkások nem remélhettek sok támogatást a szakszervezettől. A szerveződések szelleme már a tiltás előtt is egészen más volt, mint európai megfelelőiké. A Japán Vasúttársaság petíciója jól mutatja az egyenlőtlenséget: „[Mi,] alázatos munkások, őszintén úgy érezzük, hogy mély hálát kell kifejeznünk a cégnek a dolgozói számára biztosított létfenntartó jótéteményekért. A körülmények nyomására azonban [...] alázatosan rámutatunk, hogy igen üdvös volna, ha a Társaság a helyzetet mérlegelve megfontolná az alábbi pontokat [...]”¹⁵ A szervezet legnagyobb eredménye az 1919-es Gyártörvény, illetve annak 1923-as revíziója volt, az 1926-os Munkahelyi vitákban való kibékülésről szóló törvény pedig de facto elismerése volt annak, hogy a szakszervezetek átveszik a régi rendszer helyét, ahol a békéltetés a rendőrség feladata volt. A sztrájkot azonban hamarosan betiltották, a szakszervezetek tevékenységét először korlátozták 1936-ban, majd 1939-ben „hazafias ipari egységekkel” helyettesítették őket, mintegy előre jelezve a '40-es évek „sötét völgy”-ét.¹⁶

A Japánnak a II. világháborúban elszenvedett teljes veresége után a megszállók által kezdeményezett reformoknak tehát viszonylag éretlen ipari viszonyrendszerben kellett megélniük. A munkajogi szabályozás legnagyobb része nem fokozatos, alulról induló fejlődés eredménye volt, így egyedi hatást gyakorolt a felkészületlen munkásokra és tőkésekre.

2. A megszállás hatása a munkaerőre

A megszállás munkaerő-politikája a gazdasági rekonstrukcióval együtt része volt a „defeudalizációs folyamatnak”.¹⁷ Ehhez hozzátartozott a teljes demilitarizálás, valamint azoknak a szociális és gazdasági erőknek az átalakítása, melyek nagy szerepet játszottak Japán „imperialista kalandjában”.¹⁸ A békés és demokratikus erők fejlődését elősegítő reformok léptek életbe, az ipar helyreállítása azonban 1948-ig másodlagos fontossággal bírt az SCAP számára.¹⁹

¹⁵ MARLSAND, S.E.: The birth of Japanese Labour Movement, University of Hawaii Press, 1989. 94.

¹⁶ Szövetség a Nemzet Szolgálatára – *Sangyo Hokokukai* vagy *Sampō*

¹⁷ TAKEMAE 2003:307

¹⁸ Uo.

¹⁹ 1948-ban a hidegháború nyomása egyértelművé tette, hogy az szolgálja legjobban az Egyesült Államok érdekeit, ha Japán erős szereplővé lép elő a világpiacon.

„A demokrácia iskolái” – a Szakszervezeti Törvény

Az ipari viszonyok átalakítása az SCAP²⁰ elsődleges prioritásai között szerepelt 1945-ben. MacArthur tábornok úgy hitte, a szakszervezetek „a demokrácia iskolái”, és újjászervezésük segítene megelőzni a jövőbeli agressziót, valamint biztosítani a dolgozók számára a demokratikus eszméket, valamint a politikai liberalizáció általános mutatójaként is szolgálna.²¹ Az akadályokat hamarosan el is tüntették, a reakciós hazafias egységeket feloszlatták, a politikai foglyokat pedig, akik közt sok prominens munkásmozgalmi aktivista is akadt, 1945 októberében szabadon engedték.

Az SCAP ötfős bizottságot állított fel, hogy kidolgozzák a szakszervezetekről szóló törvényt. A törvényalkotás „közös munka volt, melyben képviseltették magukat a legjobban gondolkozó háború előtti szakszervezeti vezetők, reformbürokraták, akadémikusok és amerikai munkajogi szakértők”.²² A dolgozói szervezetekkel kapcsolatos washingtoni alapelvekkel egybevágó²³ Szakszervezeti Törvényt 1945 decemberében terjesztették az országgyűlés elé.

Az SCAP Gazdasági és Tudományos Osztályán (ESS) belül létrehozták a Munkaügyi Alosztályt.²⁴ Ennek személyzetét nagy óvatossággal válogatták ki, és antikommunista szakszervezeti igazolást is kértek tőlük.²⁵

A Szakszervezeti Törvényről azt állították, hogy az amerikai Wagner-törvény modelljére készült.²⁶ Ugyanakkor a szerveződés, a kollektív béralku és a sztrájk joga már létezett a Gyártörvénynek köszönhetően, a vitákban való kiegyezést pedig úgyszintén megalapozta a Munkahelyi vitákban való kibékülésről szóló törvény.²⁷ Másrészt viszont, mint azt fentebb már tárgyaltuk, ezek a jogok nem gyökereztek mélyen a társadalomban, és az állam sem védelmezte őket.

²⁰ Supreme Command of Allied Powers, a Szövetséges Erők Főparancsnoksága.

²¹ TAKEMAE 2003:311

²² Uo.

²³ SWNCC 92/1

²⁴ Első vezetője William Karpinsky volt, akit hamarosan, 1946 januárjában Theodore Cohen követett. A City College of New York-on végzett Cohen megtanult japánul, és a szakdolgozatát a japán szakszervezetek történetéből írta. Ironikus módon az utódjának, James Killennek, egy befolyásos szakszervezeti aktivistának 1948-ban SCAP antikommunista politikája miatt kellett lemondania, ami valójában szakszervezet-ellenes szabályozás volt.

²⁵ SCHONBERGER 1989:115

²⁶ A Munkaviszonyról szóló nemzeti törvény (National Labour Relations Act)

²⁷ De nem közigazgatási szinten, ez csak az 1945-ös Szakszervezeti Törvénnyel valósult meg

Az újonnan elfogadott törvény forradalmi hatással volt a sokáig elnyomott munkásmozgalmakra. A szakszervezeti tagok aránya néhány hónapon belül meghaladta a háború előtti csúcst, és a növekedés egészen 1949-ig folytatódott, amikor ez az arány már 50 százaléknál is nagyobb volt.²⁸ A megadás után a totális verségtől sokkolt vállalati vezetők nem alakítottak ki koherens gazdasági jövőképet. A szakszervezetek azonban, a munkások között végzett tevékenységüknek hála, véleményt alakítottak ki a vállalatok igazgatását illetően, tervekkel álltak elő az ipari újjáépítés terén, és magasabb béreket követeltek.²⁹ Komoly hatásuk volt a gazdaság újrarendezésében, és mivel tagjaikon keresztül döntéshozó erővel bírtak a mindennapi munkában, hatékonyan realizálták a gazdasági demokráciát.³⁰

A Munkaügyi Alosztály tagjai gyorsan felismerték, hogy a szakszervezetek óriási sikere valójában a kétségbeejtő körülmények következménye, melyekkel a munkásoknak kellett szembenézniük. A megadás után az infláció 987 százalékos volt, ami drámai hatással bírt a reáljövedelmekre.³¹ A munkakörülmények, különösen a bányákban, ahol a munkások többsége nem japán volt,³² egyre brutálisabbá váltak, és a munkások akcióit elnyomta a japán rendőrség. A kormányhivatalnokok és üzleti vezetők tartottak attól, hogy ilyen körülmények között a munkásmozgalmak vezetését átveszik a kommunisták, és elkötelezetten támogatták az amerikai törvényhozókat a radikálisok megfékezésében.³³

A termelésirányítási küzdelem arra sarkallta a munkásokat, hogy igyekezzenek átvenni az ellenőrzést a termelés fölött. A hírszerzés több, összesen több mint 40.000 embert érintő kísérletről tett jelentést, melyek a munkások önkormányzatának kialakítására irányultak.³⁴ 1946 áprilisában, három nappal a háború utáni első általános japán választások előtt, a szakszervezeti, kommunista és szocialista vezetők, koreaiak, nőszervezetek és a városi szegények tüntetést szerveztek a miniszterelnök rezidenciája elé, ételt és munkát követelve. Ezt május elsején újabb, ötszázézesres tüntetés követte, majd május 19-én, az

²⁸ A szakszervezeti tagok száma 7 millió körül volt. Schonberger 1989:115

²⁹ TAKEMAE 2003:314

³⁰ Uo.

³¹ Az Aftermath (115) a SCAP hivatalos statisztikáit idézi, melyekből kiderül, hogy, míg egy kétgyerekes család eltartásához szükséges minimálbér 509 jen volt, egy 40 éves munkás 1946 januárjában átlagosan 213 jent keresett.

³² Kínaiak, koreaiak és akitaiak (Japán északi szigetének őslakosai, akiket a fő szigeten élő japánok diszkriminálnak).

³³ Próbálkozások történtek egy egyesült antikommunista mozgalom megalapítására mely a Szabad Szakszervezetek Nemzetközi Konföderációja (ICTFU) alá tartozott volna.

³⁴ TAKEMAE 2003:314

ügynevezett „Májusi éhségmenet”-en 250.000 ember demonstrált a császári palota előtt.

MacArthur tábornok, aki kijelentette, hogy a munkásmozgalom nem látott még ekkora fejlődést ilyen rövid idő alatt, május 20-án figyelmeztette Japán népét, hogy az ilyen tömegmegmozdulások, amelyek gyakran torkollnak erőszakba, mind a kormányzati rend, mind a megszállás célja és biztonsága ellen valók. Az SCAP azonnal kíméletlen közbiztonsági rendeletet hozott, mely „a megszállás irányelveit veszélyeztető” tevékenységben részt vevőket kemény pénzbírsággal vagy akár tíz évig terjedő kényszermunkával sújtotta.³⁵ Úgy látszott, „a demokrácia iskolái” bezártak.

A kettőség, mellyel MacArthur és az SCAP a munkásmozgalmakat kezelték, folytatódott. A sztrájkok, még a Toshibánál és a Nemzeti Vasúttársaságnál is, az SCAP és a Munkaügyi Alosztály támogatását élvezték, és a szakszervezetek és megszállók közti együttműködés egy ideig sima volt. Ez a viszony azonban gyökeresen megváltozott, amikor a szakszervezetek általános sztrájk tervezésébe fogtak, hogy kormányzati intézkedéseket sürgessenek a bérek emelése, a munkabiztonság növelése, az infláció csökkentése, illetve az élelmiszerhiány megszüntetése érdekében. Mindezek mellett politikai jogokat is követeltek. A sztrájk tervezett időpontja 1947. február 1-je volt. Egy héttel korábban a Munkaügyi Alosztály vezetője nem hivatalosan figyelmeztette a szakszervezeti vezetőket, hogy az SCAP erősen ellenzi az ilyenfajta „felelőtlen” tömegmegmozdulást, amely súlyosan károsítaná Japán törékeny gazdaságát, és elviselhetetlen nehézségeket okozna az embereknek. Mivel a figyelmeztetés hatástalan maradt, MacArthur tábornok 1947. január 31-én hivatalos rendeletet adott ki, amely törvényen kívül helyezte a sztrájkot.³⁶ Az egyesült mozgalom vezetője, I'i Yashiro ezért egy emlékezetes rádiószózatban lefújta a megmozdulást.

A sztrájk hivatalos betiltása fordulópont volt a megszállás történetében.³⁷ Megtagadta ugyanis azokat az alapvető munkavállalói jogokat, amelyeket éppen a megszállók nyilatkoztattak ki mindössze két évvel korábban. A megokolás, miszerint a japán gazdaság és társadalom még nem elég érett ahhoz, hogy elbírjon az általános munkabeszüntetéssel, a *tennoszei* patriarchális retorikájára emlékeztet.

³⁵ 311. sz. Császári Rendelet, kibocsátva 1946. június 12-én.

³⁶ Ezen kívül a katonai vezetés felkészült arra is, hogy fegyveres erővel verje le a sztrájkot, a hírszerzés pedig begyűjtötte a szakszervezeti vezetők neveit.

³⁷ TAKEMAE 2003:320–21.

„Teramoto és Stander gyermeke”³⁸ – munkatörvények a háború utáni korszakban

Ugyanezt a patriarchális hangnemet fedezi fel Woodiwiss abban, ahogy Japán új alkotmánya³⁹ kinyilvánítja a dolgozók jogait és kötelességeit.⁴⁰ A 25-től 28-ig terjedő cikkelyek a munkához való joggal foglalkoznak, és kimondják, hogy „[a]z államnak az élet minden területén minden tőle telhetőt meg kell tennie a népjólét, biztonság és közegészségügy fejlesztése és bővítése érdekében.” Woodiwiss azt állítja, hogy ebben a jogi környezetben a többi munkatörvénynek, név szerint az 1946-os Munkaviszonyokat Szabályozó Törvénynek és az 1947-es Munkasztenderd-törvénynek nem is volt más választása, mint követni a háború előtti állami patriarchalizmust.⁴¹

A Munkaviszonyokat Szabályozó Törvény meglehetősen parancsuralmi nyelvezetet használva⁴² leszögezi, hogy a munkások a Szakszervezeti Törvényben lefektetett jogaikat csupán végső megoldásként gyakorolhatják. Ezért aztán, ahogy Woodiwiss rámutat, „a munkaviszony Japánban sokkal inkább státusz maradt, mint szerződéses viszony”.⁴³

Az SCAP munkaügyi reformjait befolyásolta a New Deal ideológiája.⁴⁴ A szakszervezeti képviselőt már meglévő sémákra kellett volna épülnie, és így csak nagyon kevés teret hagyott a dolgozók bevonásának egyéb eszközei számára. Az 1947. szeptember 1-jén hatályba lépő Munkasztenderd-törvény (Mszt.) minimális elvárások összessége volt a dolgozók széleskörű és részletes védelme érdekében,⁴⁵ amit magyarázhat az a tény, hogy a háború előtti időszakban nem létezett ilyesféle szabályozás.

1947-ben a Munkaügyi Alosztály egyéb intézkedéseket is bevezetett, hogy modernizálja az alkalmazás gyakorlatát. Ezek között volt a Munkánélküli segélyről szóló törvény, valamint a Dolgozói kártérítés-biztosításról szóló törvény kiterjesztése, mely a munkahelyi balesetek és

³⁸ A Munkasztenderd-törvényt az SCAP eredetileg nem tervezte. Végül Teramoto Koszaku, a Népjóléti Minisztérium hivatalnok, illetve Golda G. Stander, a Munkaügyi Alosztály Bér- és Munkakörülmény Részlegének vezetője közös erőfeszítésének eredményeképpen született meg. A pletykák szerint a törvényt később „Teramoto és Stander gyermeke”-ként emlegették. Bővebben: TAKEMAE 2033:325–27.

³⁹ Melyet szintén az SCAP alkotott meg.

⁴⁰ WOODIWISS 1989:102.

⁴¹ A törvényi szabályozásról bővebben: Toyoda 2007:68.

⁴² WOODIWISS 1989:110.

⁴³ WOODIWISS 1989:111.

⁴⁴ TAKEMAE 2003:324.

⁴⁵ Lefedte a munkaszerződést, a felmondási időt, a béreket, a szabadságot, az egészségügyi és biztonsági szabályozásokat, a női és fiatalok dolgozók védelmét, a betanítást, a baleseti kártérítést, a fegyelmi szabályzatot és a munkások elszállásolásának szabályait.

betegségek áldozataink biztosítását kiegészítette a kötelező egészségbiztosítási program szabályozásával.

Bár a Munkasztenderd-törvény a munkajog egyéb elemeivel együtt módosult az évek során, sosem tett explicit lépést az élethosszig tartó alkalmazás rendszerének érdekében. A törvények szövegéből kiindulva a rendszer kialakulását és népszerűségét sem magyarázni, sem megérteni nem lehetséges.

2. A japán alkalmazási rendszer

A japán alkalmazási rendszert (avagy az élethosszig tartó alkalmazás rendszerét) általában az életkor alapú előléptetési és bérrendszer, valamint a vállalatonként szerveződő szakszervezetek jellemzik. Az előléptetéseket és béreket meghatározó módszereket számos tanulmány tárgyalta már behatóan, ezek azonban rendszerint nem vizsgálják a csoportdinamika szociológiai hátterét. Az alkalmazotti bevonás természetének megértéséhez a kulcs a csoportok alapvető mechanizmusaiban rejlik, ennél fogva feltétlenül szükséges a szociológiai szempontú elemzés. Ebben a részben az életkori alapú előléptetési és bérrendszert vizsgáljuk meg ebből a szemszögből, míg a vállalatonként szerveződő szakszervezeteket később tárgyaljuk.

A cég, mint a japán társadalom elsődleges egysége

Nakanének a japán társadalomról készült átfogó elemzése alapján⁴⁶ azt feltételezzük, hogy a munkahelynek kitüntetett szerepe van a dolgozók és családjuk életében. Nakane azt állítja, hogy a rokoni kapcsolatokat, mint az emberi kötődések alapegységét Japánban a céggel való, munkára alapuló perszonalizált kapcsolat helyettesíti.⁴⁷ A háború utáni társadalomban a munkahelyet háztartásként fogják fel, melynek minden dolgozó a tagja, feje pedig a cég vezetője. Ahogy az ember a születéssel a család, úgy a dolgozó az alkalmazásával a cég tagja lesz, mely eseményt – mint valami második születést – látványos ünnepség kíséri.⁴⁸

⁴⁶ NAKANE 1972

⁴⁷ NAKANE 1972:4.

⁴⁸ Az újoncok ünnepélyen vesznek részt, melynek során hivatalosan a cég tagjává válnak, és amelyre általában a cég nagytermében kerül sor, ahol meghallgatják a cég vezetőjének beszédét, amelyet gyakran a cég himnusza követ. Az ünnepély után következik a vállalat értékeinek általános bemutatása, mely elveket meg kell jegyezni és tiszteletben kell tartani.

A család teljes egészükben magába foglalja tagjait, ehhez hasonlóan a cég sem csupán a dolgozó munkaidő alatti kapacitását, hanem egész személyiségét lefoglalja, és készségesen felelősséget vállal nem csupán az alkalmazottakért, de azok családjáért is.⁴⁹ Et *marugaka*énak nevezzük, ami körülbelül úgy fordítható: „pártfogás alatt”. A cég polgárainak tekinti alkalmazottait, munkahelyi biztonságot és több-kevésbé stabil körülményeket biztosít nekik. Ennek fejében a munkáltató feltétlen hűséget vár el a csoporthoz (azaz önmagához), és azt, hogy az alkalmazott áldozza fel minden más csoporthoz való kötődését, beleértve az érzelmeket is⁵⁰ – ahogy a japán mondás nagyon is leírja ezt a jelenséget: senki sem szolgálhat két urat. Ennek az „egy-ségnek” a fogalma a csoport alapvető integráló erejére vonatkozik, mely korlátozza tagjai viselkedését, beleértve magát a vezetőt is.⁵¹

Mindamellet rendkívül fontos annak alaposan megfontolt eldöntése, hogy ki alkalmas a csoport tagjának. A gyakorlati vagy elméleti tudás másodlagos az alkalmazás szempontjából, sőt a kognitív képességeket is nagyon ritkán mérik.⁵² A cég által tesztelt jelentkezőket – általában végzős egyetemi vagy főiskolai hallgatókat – a kooperatív szellem, az egyensúlyérzék és a problémamegoldó képesség alapján rangsorolják, mely képességek elengedhetetlenek a túléléshez.

Derkuwa utareru – a kiálló szöveget be kell verni

A csoport tagjai közötti vertikális viszonyoknak alapvető jelentőségük van a csoportkohézió kialakításában, melynek kifinomult és bonyolult rangsor az eredménye. Egy dolgozónak a hierarchiában elfoglalt helye különféle tényezőktől függhet⁵³: életkor, a céghez való belépés ideje, a szolgálati idő hossza, stb. Pontosán meghatározhatja a helyét a cégen belül, mivel tudja, ki áll fölötte (*szempai*), alatta (*kohai*), vagy vele egy szinten (*douki*) – mely kategóriák mindegyikét lefedi a nyugati világban a „kolléga” megnevezés. Ha már a rangot megállapították, a szociális élet és egyéni tevékenység minden körülménye között használják.⁵⁴ A japán nyelv jellegzetességeinek folyamánként, aki nem ismeri a csoporton belüli kapcsolatokat, az képtelen kommunikálni a munkatársakkal.

⁴⁹ Biztosíthat például céges lakást, kedvezményes kórházi ellátást, családi üdülési lehetőséget, vagy pénzadományt olyan családi eseményekre, mint például az esküvő, a gyermekszületés vagy a haláleset.

⁵⁰ NAKANE 1972:8.

⁵¹ NAKANE 1972:14.

⁵² Ez összhangban van a munka közbeni betanítás japán rendszerével.

⁵³ Ez nem csak a céges struktúrákban figyelhető meg, hanem a tudomány és a művészet területén is.

⁵⁴ NAKANE 1972:26–28.

Noha stabil, a megváltoztathatatlan szociális viselkedésen alapuló rendszer merev is. Az intézményen beüli pozíció és a titulus határozza meg a dolgozó helyét a cégen belül,⁵⁵ az egyéni jellemzőkkel vagy az eredményekkel nem foglalkoznak. Ez kapcsolatban van a japán alkalmazási rendszer egyik jellegzetességével, melyet „életkor alapú előléptetési és bérrendszernek” nevezünk. Más szavakkal, a bérek sem az egyén, sem a cég teljesítményétől (mint eladások, profit, a piaci részesedés növekedése), hanem az alkalmazottnak a cégen belüli pozíciójától függnnek, míg az előléptetés közvetlen összefüggésben van a szolgálatban eltöltött évek számával.⁵⁶

A hierarchiára fordított rendkívüli figyelem kihat a csoporton belüli kommunikációra is. Hétköznapi közember nem beszélhet személyesen egy cégvezetővel vagy igazgatóval, kihagyva saját közvetlen felettesét. A beosztottak kerülnek a nyílt konfrontálódást a feletteseikkel. A negatív vélemény kinyilvánításának kerülése abban a félelemben gyökerezik, hogy ezzel megtörnék a csoport harmóniáját, ami könnyen veszélybe sodorhatja saját pozíciójukat a csoporton belül.⁵⁷ A véleménynyilvánítást tehát erőteljesen behatárolja a csoportban elfoglalt pozíció, ami negatívan befolyásolja a szólás szabadságát. A többséggel való szembe kerülés elszigetelődéshez vezethet a csoporton belül,⁵⁸ és különféle fegyelmi intézkedéseket is maga után vonhat.

A szabályszegést megtorló fegyelmi intézkedések súlyossága a csoport harmónia megzavarásának súlyosságától függ. Enyhébb esetben például az alkalmazottat a központtól távoli telephelyre helyezik át, súlyosabb szabályszegések azonban a leányvállalathoz való áthelyezéssel is járhatnak – rendszerint jelentősen rosszabb munkafeltételekkel. A következő lépés a felmondás, a legsúlyosabb esetben fegyelmi elbocsátás.⁵⁹

⁵⁵ Ezért aztán a társadalmon belül is: aki egy helyen feljebbvaló, az minden szociális interakcióban az marad, étteremben, otthon, az utcán; még amikor a dolgozók feleségei találkoznak, akkor is a férjnek a cégen belüli rangjához igazítják a viselkedésüket.

⁵⁶ Másrészt természetesen nincs annyi vezetőségi pozíció a cégnél, mint ahány alkalmazotti. A cégek ezért összetett belső struktúrával operálnak, mely több réteget, nagyszámú középvezetőt, stb. foglal magába. Ezen pozíciók legtöbbje nem jár valódi tekintéllyel, sem döntéshozói hatalommal. Noha köztudott, hogy ezeknek a dolgozóknak a titulusa nem tükrözi valódi fontosságukat a cégen belül, ezt az apró szégyent valamelyest kompenzálják az egyre növekvő bérek.

⁵⁷ NAKANE 1972:35.

⁵⁸ A „kötözködés” időnként extrém megnyilvánulásai az általános és középiskolás diákok (és néha az egyetemisták) körében szintén az elszigetelődés jó példái. Az állítás történeti igazolása a szamurájok korába vezet vissza, amikor a falu közösségének szabályait megszegő családoktól megtagadták a közösség segítségét, ami élet-halál kérdése volt. A japán közmondás: „rokonok nélkül lehet élni, de szomszédok nélkül nem”, jól tükrözi a csoport elfogadásának (és fensőbbiségének) fontosságát.

⁵⁹ A fegyelmi elbocsátás a legsúlyosabb fegyelmi intézkedés. Ilyenkor általában nincs felmondási idő, és a végkielégítés egy részét vagy egészét sem fizetik ki. További részletekért ld. SUGENO 2002:423.

A *marugakae* részeként az alkalmazotti státusz szabályainak, és a vele járó köteleességeknek a megszegése magában foglal egy speciális esetet is: a helytelen viselkedést a magánéletben. A Legfelsőbb Bíróság számos precedenst ismer ilyesmiből adódó fegyelmi büntetésekre. Fegyelmi elbocsátás azonban ilyenkor csak akkor lehetséges, ha bebizonyosodik, hogy a dolgozó magánéletbeli szavai és tettei közvetlenül kötődnek a vállalat tevékenységéhez, vagy ártanak a vállalat társadalmi megbecsülésének.⁶⁰

Fegyelmi büntetés járhat a lojalitás kötelezettségének megszegéséért is. Ilyet követ el például az a dolgozó, aki részt vesz az alkalmazója termékei elleni bojkottban, vagy a vállalatot támadó rölapokat terjeszt.⁶¹

A fentebb leírt specifikumok, valamint a munka közbeni betanításból következő, erősen cégspecifikus professzionális tudás miatt az újraalkalmazás aligha lehetséges, nem beszélve a csoport újonc tagjára nehezedő lélektani és érzelmi nyomásról.

Nakanének a vertikális szerveződés alapvető struktúrájáról szóló elmélete szerint, miután az új tag belép a csoportba, mivel annak merev hierarchiája már létrejött, az új tag képtelen megváltoztatni pozícióját a szervezeten belül, az egyén részvételét a csoportban pedig szabályozza a többi csoporttaggal való viszonya.⁶² A *marugakaé*ban a kollégákkal munkaidő után vagy hétvégén, kocsmában, sporteseményeken együtt töltött idő fontos kelléke a „kapcsolati tőke” kovácsolásának, amely tőke magasabb fizetésben és pozícióban testesül meg.⁶³ Minél későbbi fázisban, és minél alacsonyabb pozícióban lép be valaki a csoportba, annál kisebb esélye van arra, hogy valaha is a csoport elfogadott tagja legyen.

A vezetés és a döntéshozó folyamatok

A hierarchiában felfelé történő véleménynyilvánítás nehézségei a szervezeti hatékonyság csökkenéséhez vezethetnének, ha nem

⁶⁰ A *Kokecu Csugoku Sisa* ügyben (Supr. Ct. 1st Petty Bench, Feb 28, 1974, 28 Civ. Cases 66) például az alkalmazottat jogszerűen sújtották fegyelmi elbocsátással, amiért éjszaka ittasan behatolt egy magánlakásba, mivel ez „kivételes mértékben sértette a vállalat jó hírét”. A *Nihon Kokan* ügyben (Supr. Ct. 2nd Petty Bench, Mar. 15, 1974, 28 Civil Cases 265) az alkalmazott elbocsátása – miután letartóztatták és vádat emeltek ellene, mert részt vett egy, az amerikai katonai bázis kibővítése elleni tüntetésen – jogszerűtlen volt, mivel az illető „csupán egy volt a 30.000 dolgozó közül”, nem hozott különösen nagy szegényt a cégre.

⁶¹ *Kanszai Denryoku* Supr. Ct. 1st Petty Bench, Sept. 16, 1983, 1094 Judgments 121 – a rölapok terjesztése a vállalati szállásokon megszegte a cég szabályzatát, mivel fennállt a veszély, hogy dolgozói hűtlenséget provokálhat (kiemelés tőlem). Sugeno 2002:435; 39. jegyzet

⁶² NAKANE 1972:41.

⁶³ MAROSI 1985:61.

egyensúlyozná ki őket a fentről lefelé történő kommunikáció jelentős ereje.⁶⁴ A felettesek tekintélye megkérdőjelezhetetlen, és a beosztottnak a habozás legcsekélyebb jele nélkül teljesíteniük kell minden utasításukat. A parancs megtagadása, vagy akár megkérdőjelezése is a lojalitás hiányának jele, amelyet a csoportintegritás megtörésének tekintenek.⁶⁵ Ennek okán a vezetők kivételes mozgósító erővel bírnak.⁶⁶

Az egyén által kivívott népszerűséget vagy elismerést az egész csoportnak élveznie kell, és senkinek a népszerűsége nem haladhatja meg a felettesét vagy a főnökét, máskülönben megtörik a csoportharmonia.⁶⁷ Az egyén cselekvési szabadságát szintén behatárolja a csoport hatásköre, cselekedni csak a csoport érdekében szabad, és a döntések is csak a csoport által támogatott irányt vehetnek. Aki kevesebbet tesz hozzá a csoporthoz, az is hosszú időn át kényelmesen a tagja maradhat, amennyiben lojális hozzá.⁶⁸ Ezért a hozzáértőbb alkalmazottnak nehézségeket okozhat, hogy a csoport tagjai maradjanak. Vezetői pozíció úgy szerezhető, ha az ember kivárja, míg a ranglétra megfelelő fokára ér, vagy ha elhagyja a csoportot, és újat alakít.⁶⁹

Másrészt a csoport vezetője a legkevésbé sem önkényúr. Sőt, minél jobb és erősebb a vezető, annál erősebben képes érzelmileg magához kötni a beosztottjait. Ebben az atyai kapcsolatban a védelmet függéssel, a törődést lojalitással viszonyozzák.⁷⁰ A rendszer másik jellegzetessége, hogy a vezető gyengeségeit ellensúlyozzák beosztottjai erősségei. Mivel az élethosszig tartó alkalmazás rendszerében az előléptetés a szolgálati évek, és nem az egyéni érdemek függvénye, nem szükséges, hogy a felettes bármilyen téren kiemelkedő legyen. A vezető így nem elkülöníthető a csoporttól, csupán része a szervezetnek, méghozzá annyira, hogy szinte nincs is személyes identitása, és alárendeli magát a csoport érdekeinek.⁷¹

⁶⁴ NAKANE 1972:52.

⁶⁵ A döntéshozó folyamatokhoz a tudomány területén ld. FERBER 2012:152–3.

⁶⁶ A japán munkaszerződések nemigen határozzák meg a munkaviszony tartamát vagy a munkavégzés helyét. Számos oka van annak, hogy egy alkalmazottat nem speciálisan egy munkára, hanem csupán a cég tagjának vesznek fel, de mind kapcsolatban van a vezetőség mozgósító erejével, melynek folytán akár jelentős időtartamra is megváltoztathatják a munka tartalmát vagy helyét, hogy a szerződés módosítása nélkül felelhessenek meg az üzleti érdekeknek. Összefüggenek a munka közbeni betanítással kapcsolatos, generalista-orientált munkahelyi politikával is.

⁶⁷ A japánok nagy hangsúlyt helyeznek a csoportharmonia (wa), a csoporttagok harmonikus beilleszkedésére, melynek több rétege van.

⁶⁸ NAKANE 1972:83.

⁶⁹ NAKANE 1972:49.

⁷⁰ NAKANE 1972:64.

⁷¹ NAKANE, 1972:57., 69. Vezető és beosztott kapcsolatára tulajdonképpen nem is létezik japán kifejezés, idősebb-fiatalabb (*ayabun-kobun*) kapcsolatként hivatkoznak rá.

Ez a kölcsönös függőség testesül meg a konszenzuskereső döntéshozó rendszerben, a *ringi-szeiben*. Itt a döntésalkotás joga nem egy specifikus személyé, hanem a végső elhatározás előtt látszólag minden hozzászólást mérlegelnek. A vezető tehát nem erőlteti rá akaratát a beosztottakra, hanem engedi nekik, hogy szabadon megtárgyalásra bocsáthassák ötleteiket. Véleménykülönbség esetén a vezető mediál a szembenálló felek között, hogy csoportkonszenzust találjon. A felettesek és beosztottak erős kötődéséből adódóan a többségi vélemény gyorsan kialakul, a probléma logikus vizsgálata nélkül. A csoportkohézió erős, így nem merül fel egyéni felelősség (még a vezetőé sem) hiba esetén.

Habár ezt gyakran demokratikus döntéshozó folyamatnak titulálják, a csoporttagok és vezetőjük közötti kölcsönös függőségi viszony miatt a csoporton belüli egyensúlyt és stabilitást csak a kisebbség rovására lehet fenntartani.⁷² A *marugakae* nem engedélyez egyéni cselekvést vagy döntést az alkalmazottaknak, mivel minden pillanatban ellenőrzi őket a csoport. A közös döntéshozatal elhomályosítja a vezető és beosztott közti határvonalat, és – legalábbis a felszínen – erősíti a csoportkohéziót. Az egyértelmű felelősség hiánya azonban közvetett módon növeli az egyénnek a csoporttól való függését.

II. GAZDASÁGI DEMOKRÁCIA

1. A „japán csoda” kulisszái mögött

Az élethosszig tartó alkalmazás rendszerének alapjait a '30-as években dolgozták ki, miközben Japán a háborúra készülődött. Az üzleti vállalkozások bürokratikus struktúrájának fejlődése még merevebb intézményi hierarchiát eredményezett.⁷³ Noha a katonai rendszer átvétele a háború során tovább erősítette, a merev hierarchiának, a japán alkalmazási rendszer későbbi alapelemének nyoma sincs a vállalatok és konglomerátumok kialakulásának korai szakaszában. Csak később jelent meg, mikor az iparosodás már előrehaladottabb volt.⁷⁴ Mi több, nem sokkal a háború vége után sok sikeres vállalat dicsekedett demokratikus vezetési stílusával, amely később fokozatosan megváltozott, ahogy tevékenységük egyre érettebbé vált.

⁷² NAKANE 1972:53.

⁷³ A hivatali rangok rendszere elburjánzott, egyenruhákat, kitűzőket, sapkákat viseltek, hogy jelezzék a céghez tartozást és ezen belül az egyén pozícióját.

⁷⁴ NAKANE 1972:17.

Azt is érdekes megjegyezni, hogy sokkalta erősebb volt az atyai elem a vezetésben. A háború idején a vezetés a munkaerő immobilitását szorgalmazta, sőt tiltotta annak mozgását a gyárak között, megtámogatva mindezt a nemzet érdekeit hangsúlyozó hivatalos retorikával. A Munkatörvénykönyv 1945-ös tervezete úgy kívánta egyesíteni a dolgozókat és vezetőket, hogy rámutatott az ugyanolyan együttműködés fontosságára, mint amilyen családtagok között is elvárható.⁷⁵ A közös erőfeszítések érdekében a hazafias hozzáállást a szakmai hozzáértés elé helyezték. A hadigazdaság hiányait kompenzálta a gyár, amely rizst, zöldséget, ruhát és egészségügyi ellátást biztosított a munkások számára.

Ezen gyárak közül sok valamelyik *zaibacu*hoz, családi kézben lévő pénzügyi konglomerátumhoz tartozott, melyek aktív szerepet játszottak a hadigazdaság finanszírozásában. Még 1946-ban is a négy legnagyobb cégbirodalom⁷⁶ kezében volt a vállalatok összes tőkéjének 25 százaléka.⁷⁷ A hat úgynevezett „második vonalbeli”, vagyis új *zaibacu*⁷⁸ is jelentősen támogatta a katonai költségvetést, és szerződésük értelmében szabadon működhetek a japán megszállás alatt lévő területeken.

A japán vállalatok új formája

1947-ben az SCAP, antitröszt-politikájának részeként, napirendre tűzte a *zaibacuk* felosztatását. Az USA, mely maga is nagy múlttal bírt a dekartellizáció terén, meg akarta szüntetni ezeket a konglomerátumokat, mivel a gazdasági erők és a katonai elit közötti kapcsolatok felszámolását tartották a gazdasági demokratizálás kulcselemének.⁷⁹

Több tervezetet és jelentést követően részsikert értek el a Cégtársulások likvidálásáról szóló rendelet révén: a 83 konglomerátum közül összesen 16-ot oszlattak fel, köztük tízet a legnagyobb családi cégbirodalmak közül, néhányat átszerveztek, és végül 30-at hagytak érintetlenül.⁸⁰ A rendelethez társult a Magánmonopóliumot tiltó, és a méltányos kereskedelem megőrzéséről szóló törvény, amely 1947 márciusában lépett hatályba. Ez a törvény megtiltotta cégbirodalmak kialakítását, kizárólagos ügynöki szerződések kötését, valamint kartellek kiépítését, a piaci tevékenységeket pedig az újonnan alapított Méltányos

⁷⁵ Népjóléti Közlöny, 1945. február; idézi Nakamura 1972:17

⁷⁶ Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Yasuda – az azóta csődbe ment Yasudát leszámítva valamennyien a japán gazdaság főszereplői a 21. században is.

⁷⁷ TAKEMAE 2003:334.

⁷⁸ Asano, Furukawa, Ayukawa (Nissan), Okura, Nomura, Nakajima

⁷⁹ Hasonlóképpen történt Németországban is.

⁸⁰ TAKEMAE 2003:334–336.

Kereskedelmet Felügyelő Bizottságnak kellett ellenőriznie.⁸¹ Mac Arthur egyéb lépéseket is tett a tőkekoncentráció ellen, noha ezeket mind az Egyesült Államokban, mind Japánban vonakodással fogadták. A feloszlatói projekttel végül is felhagytak, és a hidegháború kitörése teljesen megváltoztatta az USA hozzáállását a japán gazdasághoz.

Nem sokkal a *zaibacuk* egykori vezetőinek az üzleti életből való eltávolítását célzó tisztogatás után az újonnan kinevezett igazgatók elkezdtek szorosabbra fogni a kapcsolataikat. A nem hivatalos tanácskozások kezdtek szabályozott formát kapni.⁸² Néhány éven belül világos volt, hogy a *zaibacuk* „újjáéledtek”. 1970-ig három újabb óriási cégcsoport alakult ki a bankok körül.⁸³ 1980-ra a hat „nagy cég” foglalkoztatta a munkaerő 5%-át, övék volt az eladásokból származó bevételek 15,7, és a teljes profit 12,9%-a, ami jól illusztrálja, mekkora befolyással bírtak az üzleti életre.⁸⁴

A birodalmi örökség

Bár a nyugati gazdaságokban is található azonosítható cégcsoportok, amelyek túléltek a háborút, és azt követően is sikeresek maradtak, ezeknek az utódcégeknek a japán megfelelőit megkülönböztetik tőlük bizonyos jellemzők. Ahogy Kuwahara is írja, a japán vállalatok a dolgozók és a vezetőség által fenntartott üzleti közösségek, melyekben nincsenek hatalmi túlsúlyban a részvényesek.⁸⁵ Ezeket az ipari konglomerátumokat horizontális (*keirecu*) vagy vertikális (*shitaue*) kapcsolatok fűzik egymáshoz.

Az első esetben (pl. a Mitsui, a Mitsubishi, a DKB, a Fuyo vagy a Sanwa esetében) a vállalat független jogi entitás, a *zaibacu*val ellentétben nincs formális vezetése vagy centralizált szervezete. Közös vonásuk, hogy mindegyik csoportnak három pillére van, egy árutermelő cég, egy bank és egy kereskedőház formájában. A csoportok tagjai közötti kötelek rendkívül informálisak, és alapjuk a különböző entitások vezetői közötti (örökölt vagy újonnan kialakított) jó kapcsolat.⁸⁶ A csoportszolidaritást tovább erősítik a rendszeres, bár nem hivatalos találkozók, a piaci információk rendszeres cseréje, az irányelvek közös kidolgozása, egymás

⁸¹ Uo. 337.

⁸² A Kinyo-kai – Péntek Klub – ma is létezik egyes cégeknél, például a Mitsubishinél.

⁸³ A Fuyo-csoport (Fuji Bank), a Sanva-csoport (Sanva Bank) és a DKB (Dai-Itchi Kangyo Bank)

⁸⁴ Six Industrial Groups in Japanese Economy, *The Oriental Economist*, December 1982

⁸⁵ Idézi WOODIWISS 1992:90.

⁸⁶ TSUNEKI 2008:3.

részvényeinek kölcsönös tulajdonlása, az igazgatók cégen belüli mozgása, valamint a kölcsönös befektetések.⁸⁷

A másik, vertikális típus az entitásokra alapoz, a cégtársaság számos kis- és középmeretű céget foglal magába, vállalkozók és alvállalkozók összetett hálózatának formájában. A vertikális viszonyt az anyacég totális autonómiája jellemzi. A gazdasági felelősséget egyedül a kis- és középvállalkozások viselik, mintegy védőernyőt formálva ezzel az anyacég fölé. A piaci bizonytalanság túlélése érdekében a kisebb cégek általában jelentősen rosszabb munkakörülményeket biztosítanak, mint pl. hosszabb munkaidő, vagy elégtelen biztonsági és egészségvédelmi intézkedések.⁸⁸

A horizontális kötődések által kialakított *keirecuba* beilleszkednek olyan cégek is, amelyeket a fentebb leírt vertikális kapcsolatok jellemeznek.⁸⁹ Murakami azt állítja, hogy a hagyományos falusi közösség (*mura*) attribútumait a konglomerátumoknál is fel lehet fedezni, *keirecuknál* és *shitaुकéknél* egyaránt.⁹⁰ Ezen jellemzők közé tartozik a közös cél (a csoport minél hosszabb ideig való fenntartása és kiterjesztése), feltételekhez kötött tagság (hogy minden tagnak a csoporttal kell maradnia, amíg az fennáll), a homogenitás és hierarchia egyensúlya (a csoportot homogénnek tekintik, így minden tagot egyenlőként kezelnek, ugyanakkor létezik egy implicit, alapvetően a funkcionális alkalmasságra épülő rangsor), valamint a multifunkcionalitás (a csoport különböző, egymással összefüggő funkciókat valósít meg és hangol össze).

Állítólag az SCAP kísérlete a vállalati struktúra demokratizálására és a trösztellenes elvek elterjesztésére nem járt teljes sikerrel. A *keirecu* nagyon fontos pozíciót foglalt el a munkaerő-piacon, a '60-as évektől a munkaerő mintegy 80%-a dolgozott úgynevezett „állandó alkalmazottként” az élethosszig tartó alkalmazás rendszerében, és 65%-a még ma is ebben a rendszerben van foglalkoztatva.⁹¹

Bár az erős kohézió, és az összehangolt stratégiák jelentős előnyt biztosítanak a konglomerátumok számára a hazai piacon, szükségessé vált a termelékenység növelése, válaszul a globális gazdaság kihívásaira.

A minőségi körök kialakulása

⁸⁷ VOGEL elméletét idézi MAROSI 1985:94.

⁸⁸ Vö. a fentieket a csoportváltás jelentette teherrel

⁸⁹ HELOU 2007:103.

⁹⁰ WOODIWISS 1992:89.

⁹¹ Statistics Bureau, Ministry of Internal Affairs and Communications, Labour Force Survey 2011

Részben az élethosszig tartó alkalmazás merev bérrendszere miatt a munkaerő termelékenysége a japán iparban volt a legalacsonyabb a tíz legnagyobb OECD-ország közül a '70-es években.⁹² Ugyanakkor egy cég versenyképessége a termék vagy szolgáltatás minőségétől is függ, amire a japán vállalatok különös figyelmet fordítottak.

A tudományos minőségellenőrzést a háború előtti időszakban vezették be először,⁹³ de komoly kísérletek a statisztikai módszerek használatára csak azután történtek, hogy az SCAP tanácsadást biztosított a távközlési cégek részére⁹⁴ szolgáltatásaik megbízhatóságának fejlesztéséhez.⁹⁵ Ezután elterjesztették a know-how-t az olyan vállalatok között, amelyek meg akartak szabadulni a japán termékekre addig rábüggyesztett „olcsó, rossz minőségű” címkétől. Az 1949-es Ipari Szabványosítási Törvény gondoskodott a termékek felügyeletéről, valamint az elemzési módszerekről is. Megalakult a Japán Tudósok és Mérnökök Szövetsége (JUSE), hogy biztassa a cégeket a csatlakozásra, és elősegítse a szabványosítást. Az ipar részéről tapasztalt lelkesedés minden elképzelést felülmúlt. A vállalatok többsége komoly erőfeszítéseket tett a munkások képzése és betanítása érdekében az '50-es évek elején, majd az évtized későbbi részében egy csoport tanulmányútra utazott az Egyesült Államokba a vezetési módszerek vizsgálatára, a JUSE pedig 1962-ben közlönny indított a legújabb fejlemények bemutatására.⁹⁶

A minőségi körök tömeges kialakulása a '60-as években magyarázható a cégek válaszaként a képzett munkaerő (különösen a mérnökök és technikusok) egyre növekvő hiányára a rohamosan terjeszkedő gazdaságban.⁹⁷ Watanabe ugyanakkor azt állítja, hogy a vállalatok többségénél a '70-es évek olajsokkjait követő alacsony gazdasági növekedés volt az, ami kiváltotta a szervezeti átalakításokat.⁹⁸

A Japán Ipari Szabvány (JIS) a *minőség* szót legtágabb jelentésében értelmezi: „minden, ami fejleszthető”. A minőség tehát nem csak a termékekre, szolgáltatásokra, vagy a gépek kezelésére vonatkozik, hanem az emberi viselkedés valamennyi aspektusára.⁹⁹ A minőségi körben (QC) való részvétel ezért általában munkaköri kötelesség, mely a munkaidőn túl is terjedhet, fizetés azonban rendszerint nem jár érte.

⁹² WATANABE 1991:58

⁹³ Az új módszer úttörői a Nemzeti Vasúttársaság, valamint néhány magánvég, például a Toshiba voltak.

⁹⁴ Pl. a Japán Kommunikációs Hivatal (ma: NTT) részére

⁹⁵ WATANABE 1991:61.

⁹⁶ GOLDSTEIN 1985:505.

⁹⁷ Japán nettó GDP-növekedése az első olajválságig kétszámjegyű volt.

⁹⁸ WATANABE 1991:64.

⁹⁹ WATANABE 1991:62.

A minőségi kör látszólag az alkalmazottak bevonásának alapvető formája, olyan fórum, amely egyesíti a ranglétra alján álló beosztottakat, munkafelügyelőket, részleg- és középvezetőket, valamint a szakszervezeti képviselőket, hogy szabadon és kötetlenül vitathassák meg a termeléssel kapcsolatos témákat vagy a munkafeltételek esetleges javítását. Állítólag a minőségi kör működése és tevékenységének témája az alkalmazottak spontán választásától függ, és a felmérések azt mutatják, hogy általában a termelékenység és minőség fejlesztése, a munkafeltételek, valamint az emberi kapcsolatok javítása vannak napirenden.

A QC-k működtetésének japán módszerét gyakran hasonlítják össze nyugati megfelelőikkel, melyek általában nem érnek el hasonlóan jó eredményt a termelékenység fejlesztése terén. A hatások különbségét gyakran magyarázzák a nyugati QC-k elkülönült természetével. Azzal évelnek, hogy mivel a vállalatok nem is próbálják a cégvezetés szerves részévé emelni a mozgalmat, az alkalmazottak gyorsan elveszítik illúzióikat, és ezzel alábbhagy a lelkesedésük is.¹⁰⁰ Ellentétben a japán gyakorlattal, ahol a QC létrehozásához szükséges tanácsadás és útmutatás az osztályvezető vagy egy külön erre a célra kinevezett QC-szervező feladata, majd a dolgozók választják ki a kör vezetőjét a tagok közül, akik vagy önként jelentkeztek tagnak, vagy kiválasztották őket, és mindennek köszönhetően a munkaező 83%-a vesz részt boldogan a QC-k tevékenységében.¹⁰¹

Amint Watanabe élesen rámutat, az alkalmazottak fizetés nélküli, önkéntes részvétele nem valami csoportkoharmónia iránti konfuciánus elkötelezettséggel magyarázható, pusztán gazdasági indokokkal: ha a dolgozó nem működik együtt a többiekkel, akkor rossz értékelést kap, ami nem csupán az előléptetést és a bónuszt veszélyezteti, hanem az egyénnek a csoporton belüli pozícióját is.¹⁰²

2. Az elveszett évtizedek

A nemzetközi versenyképesség a '80-as évek végéig a gazdaság rendkívül sikeres szereplőjévé tette a *keirecut*. Az évtized második felében a japán gazdaság még mindig 5%-os reálnövekedést produkált, amely a

¹⁰⁰ WATANABE 1991:63. és COLE 1984:222.

¹⁰¹ A Munkaügyi Minisztérium statisztikái (1990), valamint a JUSE jelentése szerint 2,4 millió munkás vesz részt több mint 300 kör tevékenységében, és a felmérés során megkérdezettek 60%-a „nagyon örült”, vagy „örült” ennek a ténynek.

¹⁰² A legtöbb vállalat emellett prémiumrendszert is kialakít, hogy honorálja azokat a dolgozókat, akik jelentős mértékben hozzájárultak a termelékenység növeléséhez. WATANABE 1991:75

pénzügyekben, valamint a kötvények és vállalatok értékében is megmutatkozott. A japán cégek külföldi üzletekhez és érdekeltségekhez jutottak, és tovább bátorította őket az erős jen hatása. A '90-es években azonban, amikor „a buborék kipukkadt”, azonnal zuhanni kezdett a részvények és telkek ára. Japán ezután egyre mélyülő recessziót élt át.¹⁰³

A gazdaság stagnálásával párhuzamosan növekedésnek indult az élethosszig tartó alkalmazás rendszerén kívül dolgozó munkavállalók száma, és ekkorra már 35%-ot tett ki a teljes munkaerőből.¹⁰⁴ Az „állandó alkalmazottak” aránya 80-ról 65%-ra zuhant. Csökkent a cégek által újonnan élethosszig tartó alkalmazásba felvett alkalmazottak száma, a 15 és 24 év közötti korosztályban pedig még alacsonyabb az állandó alkalmazottak aránya.¹⁰⁵

A nők hagyományosan nem vesznek részt az élethosszig tartó alkalmazás rendszerében. Az állandó alkalmazottakat igen költséges módszerekkel kiképző rendszer szempontjából a nők, akik „kapacitásuk csúcsát” hajlamosak a családjukra fordítani, valamint évekre kiesnek a munkából, hogy gyereket neveljenek,¹⁰⁶ nem érik meg a betanítást, mert annak költségei nem térülnek meg a cég számára.¹⁰⁷ A gazdasági stagnálás idején azonban sok nőnek kellett ki(vagy vissza-)lépnie a munkaerő-piacra,¹⁰⁸ habár legtöbbjük ekkor sem állandó alkalmazottként tette ezt.¹⁰⁹

Az élethosszig tartó alkalmazás hagyományos rendszere nem rendelkezett megfelelő eszközökkel a munkaerő-piaci változások kezeléséhez. Ezért aztán a '90-es években a nyugati multinacionális cégek által gyakran használt humánerőforrás-menedzselő technikákat vezettek be, hogy megbirkózzanak a gazdasági recesszióval.

¹⁰³ A munkaerő-piaci változások számos egyéb szocio-ökonómiai problémával is összefüggenek, például az öregedő társadalom jól ismert problémájával. Ebben a cikkben azonban nehéz volna ezek mindegyikére kitérni.

¹⁰⁴ Eközben megnőtt a munkanélküliek aránya is, a '90-es évek közepének kb. 3%-áról 2009-ig 5,6%-ra.

¹⁰⁵ Az érettségizettek között 39,4%, a diplomások között 57%. Forrás: Japán Munkaerő-politikai és Betanítási Intézet. In: Current status of Youth Employment, Data series 61. 2012.

¹⁰⁶ Japánban rendkívül alacsony az egy főre jutó bölcsődei és óvodai férőhelyek száma. Helyenként sorsolással döntenek el, kit vesznek fel, máshol meginterjúztatják a szülőket, mielőtt döntést hoznak. Az iskoláskort még el nem ért gyerekek 26%-áról gondoskodnak napközben valamilyen intézményben, és a dolgozó anyák 44,6%-a vesz igénybe ilyen szolgáltatást. Forrás: Zhou, Osahi, Ueda: Childcare System in Japan in: Journal of Population and Social Security, vol.1.

¹⁰⁷ Képzés nélkül viszont lehetetlen magasabb pozícióba kerülni és jobb fizetésre szert tenni. A férfiak és nők bére közötti átlagos különbség 33%, jóval nagyobb, mint az USA-ban vagy Európában.

¹⁰⁸ A két fizetésből élő háztartások száma 1995-ben meghaladta az egy fizetésből élőkét. Noha a nők aránya 1985 óta megduplázódott a teljes munkaerőn belül, továbbra is nagyon alacsony, mindössze 15%. Még ennél is alacsonyabb a vezetői pozícióban lévők között, akiknek csupán 3,6% százaléka nőnemű. Források: Ministry of Internal Affairs and Communications, Labour force Survey; Study on Women's Participation in Policy and Decision-making

¹⁰⁹ Az összes részmunkaidős alkalmazott 57,4%-át teszik ki a nők.

Szeikashugi – egy humánerőforrás-menedzselési rendszer felemelkedése

A japán cégek humánerőforrás-politikájában bekövetkező legelső változás a '90-es évek elején egy teljesítmény-orientált értékelési és kompenzációs rendszer: a *szeikashugi* bevezetése volt. Bizonyított, hogy a *szeikashugi* alkalmazásához a bérpolitikának az eredményre kell helyeznie a hangsúlyt olyan változók, mint a hozzáértés, tudás vagy szorgalom, és a rövid távú eredményeket a hosszú távúak elé kell helyezni.¹¹⁰ Az, hogy az egyén rövid távú teljesítményére koncentráljanak, egészen új volt a tradicionális japán vállalatok számára.¹¹¹ A szeikashugi népszerűsége rohamosan nőtt, 2004-re a vállalatok 53%-a vezette be, az 1000-nél több alkalmazottat foglalkoztató cégek között pedig ez az arány 83% volt.¹¹²

Ugyanilyen rohamosan nőtt a szeikashugit érő kritikák száma. Egy riport – első kézből származó tapasztalatokra alapozva – azt állította, hogy a rendszer bevezetését követően az alkalmazottakból kiveszett az ambíció, és a szervezet életerege lecsökkent. Ezt támasztotta alá egy kutatás is, amely kimutatta, hogy vállalatok nem fektetnek elég nagy hangsúlyt a motiválásra, míg egy másik bebizonyította, hogy a legtöbb cégnél nem kommunikálták megfelelően a szeikashugira való áttérést, és sok alkalmazottnak semmilyen információja nincs az új rendszerről. Ráadásul a játékelmélet együttműködési elvére építve felmerült az az érv is, hogy ez a rendszer visszafogja az átlagon felül teljesítő alkalmazottakat.¹¹³

Valóban, egy, a versengést az együttműködés elé helyező értékelési rendszer egyik pillanatról a másikra való bevezetése könnyen kihathat az alkalmazotti morálra. Ha az értékrendszerben nincs világosan kifejezett paradigmaváltás, az alkalmazott elveszíti a követendő irányvonalat, és védtelennek érezheti magát a vezetőségi politikával szemben. Ezen felül a hagyományos vállalatokra tervezett szakszervezetek,¹¹⁴ melyek eszköztárát az életkor alapú bérrendszer védelmére fejlesztették ki, nem tudtak használható támogatást nyújtani, ahogyan az alkalmazotti részvétel újonnan bevezetett eszköze, a „többségi képviselő” sem.

A kritikák rámutattak a *szeikashugi* másik mellékhatására is. Az érvelés összefoglalva úgy hangzik, hogy Japán előnyét a gazdasági versenyben az

¹¹⁰ Okunishi, Yoshio: [Conditions of introducing seikashugi-based wage system] Based on Labour Situation in Japan and Analysis, Detailed Exposition 2009/2010

¹¹¹ MIYAJIMA 2008:356; TATSUMICHI 2007:80.

¹¹² TATSUMICHI 2007: 83.

¹¹³ TATSUMICHI 2007: 83–4.

¹¹⁴ Ezek ráadásul folyamatosan csökkenő egységesülést mutattak.

áru kiváló minősége jelenti, amelyet más vállalatok nem tudnak utánozni, ezért a Japán cégek elsődleges érdeke, hogy megtartsák az olyan kivételes képességű dolgozókat, akik rendelkeznek az ilyen stratégia végrehajtásához szükséges adottságokkal és tapasztalattal. Minél specifikusabb képességről van szó, annál nagyobb lehet az eltérés a versenytársak között. Ezért fektetnek olyan sokat a vállalatok a hosszú távú, munka közbeni betanításra, és a munkaerő megtartásának legfőbb eszköze az életkor alapú bérrendszer. A szeikashugi azonban ellenkezik az alapvető japán üzleti stratégiával, mivel az alkalmazottak hosszú távú elvárásaiba beavatkozva megszegi velük a „pszichológiai szerződést”.¹¹⁵

Ezt a paradoxont leküzdendő, a japán vállalatok többsége, miközben bevezette a *szaikashugit*, fenntartja az élethosszig tartó alkalmazás rendszerét is. Egy felmérés szerint¹¹⁶ a cégek 69%-a nyilatkozott úgy, hogy a lehető legtöbb alkalmazott számára fenntartja ezt a rendszert, 21%-a úgy, hogy fontolgatja a rendszer korlátozását a munkaerő válogatott részére, 9%-a pedig úgy, hogy ez nem elsődleges téma a vezetésnél. Egybevetve ezeket az adatokat azok arányával, akik bevezették a szeikashugi-rendszert, kiderül, hogy a vállalatok 30%-a együttesen alkalmazza a *szaikashugit* és az élethosszig tartó alkalmazás rendszerét.¹¹⁷

Az alkalmazottak bevonásának új módszerei

Japánban a szakszervezetek mintegy 90%-a vállalati alapú. Az egységesülés csökkenése¹¹⁸ degradálta a munkafeltételek javításáról szóló kollektív tárgyalások funkcióját.¹¹⁹ Ugyanakkor egy lassan növekvő piacon, változatos alkalmazási sémák közepette a dolgozók kollektív hangjának nagy jelentősége van a lomha gazdaság káros hatásainak mérséklésében. Ezért aztán a dolgozók kollektív befolyásának egyéb eszközei keltették fel a figyelmet. Ezek közül itt kettőt, a többségi képviselőt, illetve a munkaerő-menedzsment bizottságot tárgyaljuk meg.

¹¹⁵ TATSUMICHI 2007: 85.

¹¹⁶ Attitude to long-term employment for regular workers. Labour situation in Japan and Analysis: Detailed Exposition 2009/2010 p. 107

¹¹⁷ Amit a kutatók a vállalatok „Új japán típusának” neveznek.

¹¹⁸ Az 1949 elért 55,8%-os csúcstól a '70-es évek közepéig stabilan 35% maradt, majd folyamatosan csökkenni kezdett, míg 2006-ra 18,6% lett (ami 10 millió szervezett munkást jelent).

¹¹⁹ A bértárgyalások kívül esnek a vállalati alapú szakszervezetek hatáskörén, amiről később még beszélünk.

A többségi képviselő

A Munkaszterd-törvény már a hatályba lépésétől fogva tartalmazta a többségi képviselő intézményét. A többségi képviselő független a szakszervezetektől, és a dolgozók választják meg. A szavazás szabályairól és a többségi képviselő beosztásáról azonban eredetileg nem szólt ez a törvény. Ezeket miniszteri rendelet szabályozta, amelyet később beépítettek a törvénybe.¹²⁰ A megújított szabályzat röviden azt írja elő, hogy a képviselő nem tölthet be igazgatói vagy felsővezetői posztot, és titkos szavazással vagy kézfeltartással kell megválasztani. A szavazás előtt a dolgozókat tájékoztatni kell a poszttal járó kötelességekről és felelősségekről.¹²¹

Noha ennek elvileg azt kellene biztosítania, hogy a többségi képviselő bírja a dolgozók többségének bizalmát – beleértve az igazgatókat és felsővezetőket is –, a fentebb leírt csoportdinamikai viszonyok között nem valószínű, hogy az alkalmazottak szabadon kifejtik véleményüket, és nyíltan vitába szállhatnak a többségi képviselővel.

A többségi képviselőnek a kezdetektől fogva konzultatív szerepe van. Az alkalmazottak többségét képviselő szakszervezet hiányában a munkáltató e képviselőnek köteles bemutatni az új vagy módosított munkahelyi szabályokat. A többségi képviselő véleményezheti ezeket, de ez nem bír kötelező erővel a munkáltatóra. A Munkaszterd-törvény 1947-es változata szerint a többségi képviselővel megállapodás köthető a túlóráról, illetve a szabadnapokon való munkát illetően.¹²²

A munkatörvénykönyv 1952-es revíziója már azt is megengedi, hogy a vezetőség vagy azok megbízottja megegyezzen a többségi képviselővel a dolgozók megtakarításairól,¹²³ a bruttó bérből való levonásokról,¹²⁴ valamint a béreknek a fizetett szabadság idején való kifizetésekről az Egészségbiztosítási Törvény értelmében.¹²⁵

Később egyéb törvények is új szabályozást hoztak. Az 1972-es Munkabiztonsági és Egészségügyi Törvény arról rendelkezett, hogy a munkáltatónak a többségi képviselő bevonásával kell megalkotnia az egészségügyi és biztonsági fejlesztési tervet,¹²⁶ és az egészségügyi és biztonsági bizottság tagjai felének rendelkeznie kell a többségi képviselő

¹²⁰ 1998, Labour, No. 45. A beépítés történetéről bővebben ld. SUGENO 2002:86

¹²¹ Lab. Enf. Regs. Art. 6-2

¹²² Szintén a dolgozók többségét képviselő szakszervezet hiányában.

¹²³ Article 18 Para 2

¹²⁴ Art 24 Para 1

¹²⁵ Art 39 Para 6

¹²⁶ Art 78 Clause 2

ajánlásával.¹²⁷ A Dolgozók megtakarításait elősegítő törvény 1978-as revíziója kimondja, hogy közös megegyezés szükséges a megtakarítási alap megalapításához és módosításához.¹²⁸

Az Mszt. 1987-es módosítása, valamint a Munkahelyi Biztosítási Törvény, és a Gyermekgondozási és -nevelési Törvény ehhez igazított szabályzata lehetővé tette a munkáltató számára, hogy specifikus esetekre kiterjedő írásos megállapodást kössön az alkalmazottakkal.¹²⁹ Ez azt jelenti, hogy a munkaadót nem köti az ide vonatkozó törvényi szabályozás, amennyiben ilyenfajta megegyezés születik.¹³⁰ Ilyen esetben például jogosult megtagadni a gyermekgondozási szabadságot.¹³¹ Az Elbocsátási Törvény, valamint az Idősek stabilizálásáról szóló törvény úgyszintén konzultatív jogot biztosít a képviselőnek.

Ha az alkalmazottak és a vezetés közötti megegyezés megfelel a kollektív alku követelményeinek, akkor bír annak a Szakszervezeti Törvényben meghatározott normatív erejével is.

Mikor 1987-ben bevezették a rugalmas munkaidő rendszerét, lehetőség volt a munkavállalók és a vezetés közti megegyezést kötni a többségi képviselővel; ezzel együtt bevezették a munkaerő-menedzsment bizottságot is.

A munkaerő-menedzsment bizottság

A munkaerő-menedzsment bizottság a munkaadó és a munkavállalók képviselőiből áll. A bizottság tagjainak felét a szakszervezet vagy ennek hiányában a többségi képviselő választja ki, meghatározott időszakra. A bizottság megalakítását időben jelenteni kell a Munkaügyi Felügyelet főnökének. Az ülésekről jegyzőkönyvet kell felvenni, és azt az alkalmazottak számára hozzáférhetővé tenni. A bizottság döntései csak az összes tag egyetértésével születhetnek meg, és azokat ugyanolyan módon kell közölni a dolgozókkal, mint a kollektív megegyezéseket,¹³² valamint írásos formában eljuttatni a Munkaügyi Felügyelet vezetőjének.¹³³ A

¹²⁷ Art 17 Para 4; Art 18 Para 4; Art 19 Para 4

¹²⁸ Arts 7-8 and 7-25

¹²⁹ A dolgozók megtakarításairól, a bruttó bérekből való levonásokról, eltérő munkaidő-átlagolási rendszer bevezetéséről, a rugalmas munkaidő alkalmazásáról, szimultán szabadságolási rendszerről, a diszkrecionális munkarendszer bevezetéséről, a fix évi szabadságról, illetve a bérek ennek ideje alatti kifizetéséről.

¹³⁰ SUGENO 2002:85

¹³¹ Child-care and Nursing-care Leave Act Art 61 Para 1; Art 12 Para 2

¹³² Art 10

¹³³ Csak a túlórákkal és pihenőnapokon való munkával kapcsolatosakat

Munkasztaenderd-törvény védelmet biztosít a bizottsági tagoknak a munkáltatói hátrányos megkülönböztetéssel szemben.¹³⁴

A bizottság beleegyezésével a munkáltató jogosult eltérni a törvényben vagy kollektív megállapodásban meghatározott maximális munkaidőtől,¹³⁵ ami a vezetés fontos intézményeibe enged beleszólást a bizottságnak.¹³⁶ A bizottságnak, mint az alkalmazott-bevonás eszközének a sikere reprezentatív erején múlik.¹³⁷

A többségi képviselő szerepének elemzését összefoglalva, valószínűnek látszik, hogy ha ekkora hatalom összpontosul egyetlen hivatalnok kezében, akinek a legitimitása kétséges, és aki így képtelen hiteles szereplője lenni az alkalmazottak bevonásának, az súlyosan veszélyeztetheti az alkalmazottak jogát az tárgyaláshoz. Ez még inkább szembeötlő annak a felmérésnek a fényében, mely megmutatja, hogy a japán vállalatok 90%-ának nincs szakszervezete.¹³⁸ Érdekesség, hogy a Japán Munkaerő-politikai és Kiképzési Intézet 2012-es jelentése is jól reflektál a választási és döntéshozói folyamatok átláthatóságának és tisztaságának hiányából adódó káros következményekre, és javító intézkedéseket sürget a törvényhozástól.¹³⁹

III. IPARI DEMOKRÁCIA

A szakszervezetek belső demokráciája a világon mindenütt a demokráciával foglalkozó kutatások középpontjában áll, és Japán, ahol a megszállás nyilvánvaló hatással volt az ipar viszonyaira, sem kivétel ez alól. Több mint 60 évvel a háború vége után nem sok munkás emlékszik a háború előtti szervezeti viszonyokra, sem az '50-es évek drasztikus változásaira, a mai szakszervezeti tagok és vezetők legtöbbször demokratikus környezetben nőttek fel. Jelenti-e ez azt, hogy a demokrácia és a demokratikus értékek szerves részévé váltak az életüknek? Vagy jelenti-e, hogy a mai szakszervezeti tevékenység reflektál ezekre az alapelvekre?

¹³⁴ Art 24-2-4 Para 8

¹³⁵ A Msz. 1998-as revíziója.

¹³⁶ Pl. változtatható ütemezési rendszerek (Art 32-2 Para 1, Art 32-4 Para 1), a rugalmas munkaidő rendszere (Art 32-3), diszkracionális ütemezési rendszer (Art 38-2 Para 2), a munkaidő átlagolását (Art 32-5 Para 1), a túlórákat és a pihenőnapokon való munkát (Art 36, Art 39 Paras 5, 6; Art 34 Para 2)

¹³⁷ Araki *:3

¹³⁸ JILPT Survey on the Framework of Employee Relations, Employment and Retirement, 2005; valamint JILPT Survey on the Establishment and Modification of Working Conditions and Human Resources Management 2005

¹³⁹ UEMURA at al 2010:39.

A kortárs japán ipari viszonyok rövid áttekintése

Az ipari viszonyokat a szabad alku alapelve uralja, ami azt jelenti, hogy mind az alkalmazottak, mind a vezetés az egyesülés és az autonómia jogát élvezzi, amiben benne foglalják az alkun alapuló kollektív cselekvés. Eme szabadság gyakorlásának fő arénája a vállalati szint.¹⁴⁰ A szakszervezetek tevékenysége lefedi a vezetőséggel folytatott tárgyalásokat a dolgozók élet- és munkafeltételeinek javításáról, valamint a tagok tevékenységét a szervezeten belül, és abból kifelé irányulva, például kampányok és lobbik formájában.

Alku tárgyát sok minden képezheti, általánosan elfogadott, hogy a szakszervezeteknek joguk van tárgyalni még akár vezetési kérdésekről is, csak a nyilvánvalóan ezeken túlmutató témák tilosak, mint például a politikai ügyek vagy a más cégekkel való viszonyok.¹⁴¹

Országos szinten a dolgozók képviselői szerveinek elsődleges szervezete a Rengo (Japán Szakszervezetek Szövetsége), a munkáltatóké pedig a Nippon Keidanren (Japán Üzleti Föderáció). Bár ezek a tömörülések jól szervezettek, és sok tagot tudhatnak a magukénak, a szociális párbeszéd nem korlátozódik az általuk kínált csatornákra. A '70-es évek óta kivételes népszerűsége tette szert a hivatalos utat nélkülöző módszerek, amelyeket világszerte mindenütt dicsérnek és vizsgálnak.¹⁴²

A nem hivatalos szervek közül a legrégebbi, a Szanrokon 1970 januárjában tartotta első ülését. Körülbelül 25 tagja van, köztük szakszervezeti képviselők, cégvezetők, kormányképviselők, sőt még akadémikusok is.¹⁴³ Alapító okirata szerint nincs a társadalmi párbeszédben megszokott hármassztruktúrája. A Szanrokon nem hivatalos döntéshozó szerv, állításuk szerint a szabad vita fóruma, mely lehetőséget biztosít a kormánynak, hogy bemutassa gazdaságpolitikáját, valamint a dolgozóknak és vezetőknek is, hogy javaslatokat és ajánlatokat tegyenek erre vonatkozóan.¹⁴⁴

A már több mint 40 éve folyamatosan működő Szanrokon jól tükrözi a társadalmi párbeszéd fejlődését. Vannak azonban más szervezetek is,

¹⁴⁰ Mint azt fentebb már közöltük, a szakszervezetek 90%-a vállalati szinten szerveződik.

¹⁴¹ HANAMI 1989:285.

¹⁴² ARAKI 1993-1994:146.

¹⁴³ Köztük a Rengo elnöke és alelnöke (utóbbi elnököl a Szanrokonban), és a Nippon Keidanren elnöke is.

¹⁴⁴ A közelmúltban napirendre került elvárások: adócsökkentés, a szakképzés fejlesztése, a társadalombiztosítás fejlesztése, a törvények gyorsabb hatályba lépése. A Szanrokon 1970 óta csupán kétszer tett ajánlatot az államnak, az első a fogyasztói árakról, a másik az inflációs intézkedésekről szólt.

amelyek aktív szerepet játszanak az ipari viszonyok alakításában, mint például a Munkaügyi Tanács, melyen belül még számos albizottság és munkacsoport működik, vagy a Minimálbér-tanács. A hármas (vagy annak látszó) tagolású szervezeteken kívül számtalan formája van a kétoldalú szerveződésnek.

Bár az alkutémák skálája már így is széles, a társadalmi párbeszéd nem hivatalos formái, önkéntes, konstruktív és nem erőszakos jellegüknek köszönhetően megnyitották a kapukat az eredetileg nem kötelező témák előtt is. Ezekkel az eszközökkel a felek gyakorlatilag minden, az ipari viszonyokkal kapcsolatos témát megtárgyalhatnak, ami világszerte csodált gyakorlat.

Az alkalmazottak részvétele

A rengeteg informális lehetőség dacára az alkalmazottak részvétele igen alacsony, különösen a vállalatinál magasabb szinteken. Ezt általában azzal magyarázzák, hogy hiányzik a törvényi bázis a dolgozók bevonásához általában, és a munkástanácsokhoz különösen.¹⁴⁵ Egy másik lehetséges ok, hogy a tárgyalási témák széles skálája lehetővé teszi a dolgozóknak legerősebb fegyverük, a kollektív alkun alapuló közös döntés bevetésére, a tájékoztatás és konzultáció gyengébb eszközei helyett.

A munkahelyi szintű bevonás különösen azok számára fontos, akik az élethosszig tartó alkalmazás rendszerében dolgoznak. Az átlagemberre karrierje folyamán nemigen vannak hatással az ipari vagy országos szintű tárgyalások, mivel ezek valószínűleg nem hatnak egymásra a külföldi munkaerő-piacca. A vállalati alapú szakszervezeti rendszer képviseli legjobban az alkalmazott azon érdekeit, hogy a belföldi munkaerő-piacon a lehető legjobb munkafeltételeket érje el. Ugyanakkor a vállalati alapú szakszervezetekre váró legszembetűnőbb csapda a gyenge tárgyalóképesség. Ezt a hiányosságot leküzdendő, kidolgoztak egy kompenzációs rendszert, a *Shuntót*. A *Shunto*, azaz „tavaszi béroffenzíva” olyan mechanizmus, mely cégek és iparágak között koordinálja a béremelésekért folyó vállalati alapú kollektív tárgyalást.¹⁴⁶

Az alkalmazottaknak látszólag nemigen van miért aggódniuk: a szakszervezetek (ahol léteznek) szinte bármiről képesek tárgyalni, a bérekkel a *Shunto* foglalkozik, a társadalmi párbeszéd informális

¹⁴⁵ HANAMI 1989:286.

¹⁴⁶ ARAKI 1998:145.; a Shuntóról általában ld. SUGENO 2002:553.

módszerei egyesítik a dolgozókat és a vezetést. Mégis, a kérdés változatlan: ipari demokrácia ez?

A szakszervezetek demokráciadeficitje

A „japán csoda”, a gazdaság gyors növekedése és a japán cégek elsőprősikere mind hazai, mind a nemzetközi piacon a háború pusztítása után, nagy figyelmet vonzott a japán ipari viszonyokra, melyeket gyakran jellemeznek harmonikusként. Előtérbe kerültek a vezetés konszenzusorientált döntéshozó folyamatai is, mint a gazdasági demokratizálódás gerince. Japán és nyugati tudósok újabb munkái azonban megkérdőjelezzik azt az általánosítást, hogy a harmónia és a konszenzus leírhatják vagy magyarázhatják az ipari viszonyokat Japánban.¹⁴⁷

A *demokrácia* kifejezés ugyanazt jelenti a japán dolgozók számára, amit nyugati társaiknál: az egyenlőség egy formáját, hangot a politikai folyamatokban, szabadságot és egyéni részvételt a politikában. A különbség a fogalmakhoz rendelt jelentésben van.¹⁴⁸ Az SCAP „a demokrácia iskoláiként” kezelte a szakszervezeteket, és saját hivatalnokai szerint is azok voltak „a japán demokrácia alapjai”.¹⁴⁹

Általános szakszervezeti gyűlést rendszerint évente kétszer tartanak. Ezeknek a gyűléseknek alaposan megtervezett és kiszámítható struktúrája önmagában kizárja a spontaneitást, és mivel a napirend nem hagy helyet a nyílt vitának, a dolgozók közreműködése a pusztán fizikai részvételben merül ki.¹⁵⁰ A felszólalások sorrendje is meghatározott: először az országgyűlés tagjai kapnak szót (ha jelen vannak), majd az egyesült szakszervezeti mozgalmak vezetői, végül a vállalati szakszervezetek képviselői. A beszédeket előre kinyomtatják, és kiosztják a résztvevők között.

Ahogy Turner kutatása megmutatja, a szakszervezeti gyűlések is arra a csoportinterakcióra vannak beállítva, amelyet a tanulmány első részében leírtunk. A szakszervezeti vezetők állnak a hierarchia felső fokain, és rendelkeznek a személyes hatalommal, míg a közrendű dolgozóknak nem marad más választásuk, mint hogy figyelmesen és csendben hallgassák őket. Mivel a párbeszéd szabályait a hierarchikus viszonyok határozzák meg, a társalgás egyoldalú. Ha valamelyik dolgozó ki is meri nyilvánítani a

¹⁴⁷ Ez a fejezet Christena TURNER antropológusnak, a University of California, San Diego adjunktusának munkájára épül, aki az UCSD Japán Programjának igazgatója.

¹⁴⁸ TURNER 1989:302.

¹⁴⁹ TURNER 1989:309.

¹⁵⁰ TURNER 1989:318.

véleményét, nem szabad nyíltan ellenkeznie a „feletteseivel”, és a „megfelelő nyelvezetet” kell használnia. A szakszervezeti vezetők azonban gyakran olyan stílusban nyilvánulnak meg, ami egyértelművé teszi az egyenlőtlenséget köztük és az alárendeltek között.¹⁵¹

A fenyegetés, hogy az ember megtöri a csoport harmóniáját, könnyen pénzbeli veszteséggé változhat. Ezt a személyes bizonytalanságot Turner is felfedezte; a munkások gyakran a munkájuk elvesztésétől való félelemmel okolták meg passzivitásukat, ami a megélhetésüket (és a családjukat is) veszélyeztette volna.¹⁵²

Nakane csoportdinamikai elemzésére alapozva könnyen belátható, hogy ez a környezet nem támogatja a nyílt eszmecserét, és végül közönyössé teszi a dolgozókat a szakszervezeti tevékenység iránt, amit a szakszervezeti vezetők is már széles körben felismertek. Az, hogy a dolgozók a hagyományos erőtlenség áldozatainak látják magukat, megspékelve a szakszervezetben konkrétan megtapasztalt gyengeséggel, elegendő a politikai passzivitás kialakításához.

Ahogy Turner írja: „az ilyen önkép következménye a politikai szuverenitás érése, abban az elvont értelemben, hogy az illető hisz a demokrácia eszméiben, de nagyon csekély hatékonyságot tapasztal a politikai folyamatokkal való mindennapos találkozások során a saját szakszervezetében”.¹⁵³ A gyengeségnek ez az érzete hozzájárul ahhoz, hogy a dolgozók inkább a folyamatok tárgyainak, mint résztvevőinek érzik magukat. Frusztrációt vált ki, mikor a munkáltató az alkalmazottak megkérdezése nélkül hoz azok mindennapi életét érintő döntéseket, és megmaradnak a dolgozók és vezetők közti feszültségek. Igaz, jól elfedi őket az előbbiekre indirekt módon rákényszerített hallgatás. A düh és az elárultatás érzése viszont apolitikussághoz vezet.

IV. KÖVETKEZTETÉSEK

A kísértésnek, hogy következtetésként foglaljuk össze az előző fejezetek tartalmát, mindig nehéz ellenállni. Csakhogy egyszerű összefoglalása az élethosszig tartó alkalmazás japán rendszere főbb jellemzőinek, mint a hosszan fennmaradó feudális minták, az alkalmazó atyai jóindulata, az alkalmazottak tradicionálisan behódoló viselkedése és a döntéshozás

¹⁵¹ TURNER 1989:317.

¹⁵² Ne feledjük, hogy az egy fizetésből élő háztartások a legutóbbi időkig komoly többségben voltak.

¹⁵³ TURNER 1989:314.

vitatható jellege, nem világítana rá a valódi problémára, mely időzített bombaként ketyeg Japán alatt.

Japánt elsősorban az alkalmazottak bevonásának jól megszervezett informális módozatai miatt kezelték a munkahelyi demokrácia fellegváraként. A valóságban viszont erősen hátráltatja a valódi demokratikus irányítás hiánya a munkahelyi egységeken belül, beleértve a szakszervezeteket is. Az alkalmazott-bevonás informális módjaiba vetett eltúlzott remény csupán arra jó, hogy álcázza a dolgozók és a tőkések közti konfliktust, de nem képes pótolni a valóban demokratikus döntéshozó folyamatot. Ahogy Otto Kahn-Freund figyelmeztet, a tévhit az „egységben”, vagyis abban, hogy az iparban valójában nem is két oldal van, könnyen a szakszervezetek elnyomásához, és a munkaadónak az alkalmazottakkal szembeni atyáskodásához vezethet, viszont nincs lehetőség arra, hogy megszüntessük a konfliktusokat – minden ipari társadalom immanens alkotóelemeit.¹⁵⁴

Az is kérdés, hogy egy konfliktusok nélküli munkahelyi kapcsolat hasznos volna-e azoknak, akik részt vesznek benne? Azt hiszem, hogy a válasz nemleges. A konfliktus mindenfajta demokrácia alapvető eleme, társadalmi, gazdasági, politikai és ipari egyaránt. Ez utóbbival kapcsolatban Kahn-Freund azt is kifejti, hogy bármilyen kísérlet a dolgozók és vezetők kapcsolatának a megértésére, kudarcra van ítélve a széttartó érdekek felismerése és kijelentése nélkül.¹⁵⁵

Nem tagadva a közös felelősség és a kollektív eredmények fontosságát, mint bizonyos körülmények között közösségbe integráló etikai erőkét,¹⁵⁶ mindazonáltal az egyéni felelősség elvét kell hangsúlyozni. Az emberi méltóság érdekében nem szabad elfogadni azt, hogy egyeseknek joguk van a személyes értékeiket ráerőltetni másokra azok beleegyezése nélkül.¹⁵⁷ Ugyanakkor, mint arra Kahn-Freund máshol rámutat, a munkahelyi viszonyok között a szabadság nem egyértelmű, és félrevezető, mivel az alkalmazott akarata csupán jogi értelemben szabad, szociálisan nem. Ezért a munkatörvény elsődleges célja fenntartani az egyensúlyt a vezetés és a munkaerő között. A jogi szabályozás azonban csak másodlagos tényezőként befolyásolja az erőviszonyokat a munkaerőpiacon, és csupán szerény mértékben képes hozzájárulni a dolgozók hatékony megszervezéséhez.¹⁵⁸

¹⁵⁴ KAHN-FREUND 1972:20.

¹⁵⁵ Uo. 18

¹⁵⁶ DWORKIN 1998:455.

¹⁵⁷ Uo.

¹⁵⁸ KAHN-FREUND 1972:3-16.

Japán tökéletes példája annak, milyen csekély hatása van a törvény szövegének a munkahelyi demokráciára. A japán munkajogi rendszerhez – melyet jelentősen befolyásolt a megszállás – egyenlőségelvű társadalmi struktúra szükségeltetik: vezetőket és alacsony beosztású dolgozókat egyaránt tömörítő szakszervezetre, és az alkalmazottak bevonásának egyéb, törvény által biztosított formáira lenne szükség. Másrészt viszont, a nyugatról átvett személyi erőforrás-menedzselési ötletek révén, a nyitottabb vállalati kultúra elfogadtatására irányuló számos kísérlet ellenére, nem sikerült az alkalmazottak igazi bevonását elérni.

A 21. század elején a teljes munkaerő 34,6%-a¹⁵⁹ az élethosszig tartó alkalmazás rendszerén kívül dolgozik. Nekik a szakszervezetek nem biztosítanak védelmet, mivel csak az állandó dolgozók megvédésére rendelkeznek eszközökkel, amelyeket gyakran épp a nem hagyományos munkaerő ellen kell bevetniük.¹⁶⁰ Ráadásul a munkaerőnek lassan, de biztosan növekvő hányada, melynek tagjai főleg az ifjabb generációkból kerülnek ki, nem is szeretne az élethosszig tartó alkalmazás rendszerében dolgozni. Beépített merevsége miatt a rendszer képtelen kezelni az egyre növekvő számú dolgozót, akik nem illenek bele az eredeti sémába, csupán azt tudja tenni, hogy *atipikusnak*, vagy *szabadúszónak* címkézi fel őket. Ha ehhez hozzávesszük azt, hogy a cégek 90%-ának egyáltalán nincsen szakszervezeti képviselése,¹⁶¹ akkor több mint 16 millió ember van, aki még formális védelemben sem részesül a vezetői hatalommal szemben.

Demokratikus munkahelyi kultúra nélkül pedig ezek a dolgozók nem bíznak abban, hogy képesek lehetnek megvédeni az érdekeiket. Szabályszegőként kezelik őket, és nincs társadalmilag elfogadott vázlat arra, hogyan építhetnének fel védelmi mechanizmusokat.

Az ipari demokrácia eléréséhez kiegyensúlyozott munkaszabályozási környezet és a társadalmi párbeszédnek helyet biztosító rugalmasság szükséges, ugyanakkor ez önmagában még nem elégséges. Az önbizalom és az egyéni felelősség nem fejlődhet, amíg nem vágjuk el az atyai jellegű vállalati kultúrához fűző kötelékeket.

A munkahelyi kapcsolatokat a társadalom más rétegeibe tekintő kaleidoszkópként használva tartsuk szem előtt Kahn-Freund intését: bár a modern társadalmakban elkerülhetetlen az ember elidegenítése saját ügyeinek intézésétől, hosszú távon ez azt eredményezi, hogy az

¹⁵⁹ Nem számítva azokat, akik a mezőgazdasági és halászati szektorban dolgoznak.

¹⁶⁰ HUNGLER 2011

¹⁶¹ Forrás: Labour Force Survey, Ministry of Internal Affairs and Communications, 2006

állampolgárok közönyösek lesznek a közügyek iránt, ami komoly veszélyt jelent a demokráciára.¹⁶²

Felhasznált irodalom

ARAKI, Takashi (1993-1994): The Japanese Model of Employee Representational Participation, *15 Comp. Lab. L.J.* 142 1993-1994

ARAKI, Takashi *: The Relationship between State Law, Collective Agreement and Individual Contract: Japan's Decentralized Industrial Relations with the Internal Market Oriented Flexicurity; http://mta-pte.ajk.pte.hu/downloads/Takashi_Araki_Relationship_between_Law_CBA_Contract_in_Japan.pdf Retrieved on 10 February 2013 (no date)

BEER, Lawrence W.(1983): Postwar Law on Civil Liberties in Japan 2 *UCLA Pac. Basin L.J.* 98

COLE, Robert (2001): Some Principles Concerning Union Involvement in Quality Circles and Other Employee Involvement Programs; *Labour Studies Journal / Winter 1984*

DWORKIN, Ronald (1998): The Partnership Conception of Democracy, 86 *Cal. L. Rev.* 453

FERBER, Katalin (2012) [On the Islands of Differences] *Oriold* ISBN 978-963-9771-72-7

FUKUSHIMA, Glen S (1989): Corporate Power In: Takeshi Ishida and Ellis S. Krauss (eds.) *Democracy in Japan, University of Pittsburgh Press, 1989, ISBN: 0-8229-5414-1 pp. 251-279.*

GOLDSTEIN, S. G. (1985) Organizational Dualism and Quality Circles; *Academy of Management Review, Vol. 10. No. 3. pp. 504-517*

HANAMI, Tadashi (1989): Industrial Democracy; In: Takeshi Ishida and Ellis S. Krauss (eds.) *Democracy in Japan, University of Pittsburgh Press, 1989, ISBN: 0-8229-5414-1 pp. 281-297.*

HELOU, Angelina (1991) The Nature and Competitiveness of Japan's *Keiretsu 25 J. World Trade 99 1991*

HUNGLER, Sára (2011): [Recent Changes and Challenges Regarding Employees' Participation Rights in Japan] *In: Jogi Tanulmányok, ELTE, Faculty of Law and Political Sciences, Budapest*

¹⁶² Kahn-Freund 1961:5

KAHN-FREUND, Otto (1961): Trade Union Democracy and the Law; 22 *Ohio St. L.J.* 4 1961

KAHN-FREUND, Otto (1972) The Labour and the Law; *Hamlyn Lectures Series, Stevens and Sons* ISBN 978-0420438508

KAHN-FREUND, Otto (1979): Labour Relations: Heritage and Adjustment, *Oxford University Press*

MAROSI, Miklós (1985): [The management and Organization of Japanese Companies] *Közgazgatási és Jogi Könyvkiadó, Budapest* ISBN: 963 221 605 9

MARSLAND, Stephen E. (1989): Birth of the Japanese Labor Movement: Takano Fusataro and the Rodo Kumiai Kiseikai, *University of Hawaii Press*; ISBN 0-8248-1167-4

MIYAJIMA, Hideaki (2008): The Performance Effects and Determinants of Corporate Governance Reform *In: Corporate Governance in Japan, eds: Masahiko Aoki, Gregory Jackson and Hideaki Miyajima* ISBN: 978-0-19-928451-1 pp 330-369

NAKANE, Chie (1972) Japanese Society; University of California Press, ISBN 0-520--2154-1

OKUNISHI, Yoshio: [Conditions of introducing seikashugi-based wage system] in: *Labour Situation in Japan and Analysis, Detailed Exposition 2009/2010*

SCHONBERGER, Howard B. (1989): Aftermath of War: Americans and the Remaking of Japan 1945-1952; *The Kent State University Press*, ISBN: 0-87338-382-6

SUGENO, Kazuo (2002): Japanese Employment and Labor Law, *Carolina Academic Press* ISBN 0-890890-611-9

TAKEMAE, Eji (2003): The Allied Occupation of Japan; *Continuum International Publishing Group*, ISBN 0-8264-6247-2

TATSUMICHI, Shingo and Morishima, Motohiro (2007) Seikashugi from an Employee Perspective, *Japanese Labour Review Vol. 4. No. 2. Spring 2007*; eforum.jil.go.jp (withdrawn on February 10, 2013)

TOYODA, Maho (2007): Protective labor legislation and gender equality - The impact of the occupation on Japanese working women; *in: Mark E. Caprio, Yoneyuki Sugita (eds.) Democracy in Occupied Japan: The US Occupation and Japanese Politics and Society; Routledge Studies in Asia's Transformation* ISBN: 0-203-96425-X

TSUNEKI, Atsushi and Matsunaka, Manabu (2008): *Labor Relations and Labour Law in Japan; he Institute of Social and Economic Research Osaka University, Discussion Paper No. 724.*

TURNER, Christena (1989): *Democratic Consciousness in Japanese Unions; In: Takeshi Ishida and Ellis S. Krauss (eds.) Democracy in Japan, University of Pittsburgh Press, 1989, ISBN: 0-8229-5414-1 pp. 299-321.*

UEMURA, Shunichi; Kihara, Akio; Oh, Hak-Soo; Hirasawa, Junko; Naito, Shino: *Shrinking of Labour Unions and Need for a New Collective Influential Voice System in Japan in: JILPT Labour Situation in Japan an Analysis: Detailed Exposition 2009/2010*

WATANABE, Susumu (1991): *The Japanese quality control circle: Why it works; 130 Int'l Lab. Rev. 57 1991*