

Grundzüge des Personalmanagements in japanischen Unternehmen aus kritischer Sicht

1. Rekrutierungssysteme in der japanischen Automobilindustrie

In japanischen Unternehmen existieren drei verschiedene Gruppen von Beschäftigten nebeneinander. In Abb. 1 und Tab. 1 sind diese drei Beschäftigtengruppen für die Automobilindustrie unterteilt nach Arbeitsaufgaben bzw. Berufsgruppen dargestellt.

Die erste Gruppe von Beschäftigten, die sowohl Arbeiter als auch Angestellte umfaßt, wird als reguläre bzw. Stammbesellschaft bezeichnet. In der Produktion werden diese regulären Mitarbeiter auch als *honko* bezeichnet. Den *honko* als festeingestellten Beschäftigten mit unbefristeten Arbeitsverträgen kommt das unternehmensinterne Beförderungssystem in erster Linie zugute. Zusätzlich zur monatlichen Entlohnung werden zweimal im Jahr Boni ausgezahlt, die in der Regel der Höhe einiger Monatsgehälter entsprechen. Das *teinen*-System bezeichnet eine unternehmensspezifische Altersgrenze. Für die Stammbeschäftigten ist sie in der Regel mit dem 60. Lebensjahr erreicht, wobei dann vom Unternehmen eine einmalige Abfindungssumme gezahlt wird. Die reguläre, unbefristete Beschäftigung tritt allerdings hauptsächlich in großen Unternehmen auf. Demgegenüber hat sich in kleinen und mittleren Betrieben, aber auch im Einzelhandel neuerdings die Vollzeitbeschäftigung mit befristeten Arbeitsverträgen durchgesetzt.

Bei der zweiten Gruppe von Beschäftigten handelt es sich also um solche mit befristeten Arbeitsverhältnissen. Dabei kann es sich ebenfalls sowohl um Arbeiter als auch um Angestellte handeln. Produktionsarbeiter werden als *rinjiko* bezeichnet, auf deutsch entspricht das etwa Aushilfskräften. Neben den *rinjiko* besteht noch die Gruppe der Saisonarbeiter. Dies sind häufig Bauern, die während der Wintermonate in kleinen und mittleren Betrieben arbeiten. Arbeitskräfte mit befristeten Verträgen werden auf Tages- oder Stundenbasis entlohnt, wobei in der Regel weder Boni noch Abfindungsgelder gezahlt werden. Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen nehmen nicht an betrieblichen Personalentwicklungsprogrammen teil und werden dementsprechend auch nicht wie die Stammbeschäftigten befördert. Die befristete Beschäftigung dient der Anpassung der Personalstärke an die jeweiligen Nachfrageentwicklungen

auf dem Markt. Steigt die Nachfrage, wird die Beschäftigtenzahl durch zusätzliche Aushilfskräfte erhöht; sinkt die Nachfrage, werden die Verträge nicht mehr verlängert oder es kommt sogar zu Entlassungen. Nur durch den flexiblen Arbeitskräfte-Pool der befristeten Beschäftigung können die langfristigen Beschäftigungsgarantien für die Stammbeslegschaft aufrecht erhalten werden. In der Praxis ist es in vielen Fällen jedoch so, daß zwischen regulären und befristet Beschäftigten keine Unterschiede bestehen. Die befristet Eingestellten erfüllen die gleichen Aufgaben und haben durch regelmäßige Vertragsverlängerung auch eine lange Betriebszugehörigkeit. Im Lebensmittel-Einzelhandel ist häufig nur der Geschäftsführer festeingestellt, alle anderen Mitarbeiter haben Teilzeit-Arbeitsverträge. Die langen Öffnungszeiten in japanischen Supermärkten kommen z. B. durch das Schichtsystem der Teilzeitkräfte zustande, bei dem nur für die Abendstunden eingestellte Beschäftigte den Laden führen. Hieran wird auch deutlich, daß viele Unternehmen vor allem den Lohnunterschied zwischen Vollzeit- und Teilzeit-Arbeitskräften nutzen und in bestimmten Fällen befristete Beschäftigung vorziehen. Auf Monatslohnbasis betragen die Unterschiede zwischen der Gruppe der regulär Beschäftigten und der der befristet Beschäftigten etwa 40 %. Bezieht man Abfindungsgelder und Boni mit ein, werden die Differenzen sogar noch größer.

Als dritte große Beschäftigtengruppe können die sogenannten *haken*-Beschäftigten angesehen werden. Im Bereich der Produktionsarbeit werden sie auch als *shagaiko* bezeichnet, auf deutsch etwa betriebsfremde Beschäftigte. Die *haken*-Beschäftigungsform entspricht etwa dem Konzept der Leiharbeit, d. h. die Beschäftigten schließen mit einem Unternehmen einen Arbeitsvertrag ab, arbeiten dann aber in einem anderen Unternehmen und sind diesem auch unterstellt. Das Arbeitsentgelt wird von dem Betrieb gezahlt, in dem auch gearbeitet wird. Das Unternehmen, mit dem der Arbeitsvertrag abgeschlossen wurde, zahlt an den eigentlichen Arbeitgeber sogenanntes Entsendungsgeld und Akkordgeld. *Haken*-Beschäftigte findet man vor allem in der Produktion und da häufig an schmutzigen oder gefährlichen Arbeitsplätzen, die darüber hinaus keine hohe fachliche Qualifikation erfordern. Ihre Anzahl nimmt neuerdings stark zu. Wie die befristet Beschäftigten bilden daher auch die *haken*-Arbeiter eine Art Puffer, der die langfristige Beschäftigung der Stammbeslegschaft ermöglicht. In den Unternehmen treten alle drei Beschäftigungsgruppen auf, die im Verhältnis zueinander jeweils so variiert werden, daß auch bei veränderter Nachfrage das jeweils höchstmögliche Produktivitätsniveau erzielt wird. Die Möglichkeiten des einzelnen, aber auch der Gewerkschaften, gegen die betriebliche Segmentierungspraxis anzugehen, sind in aller Regel stark eingeschränkt. Die Anteile der drei Gruppen an der gesamten Belegschaft eines Betriebes können sich, je nach Branche oder Unternehmen, stark unterscheiden. In Tabelle 1 sind die Anteile für die Automobilindustrie dargestellt. Die Tabelle erfaßt neben der Endmontage auch alle weiteren Stationen des Fertigungsprozesses sowie die Zulieferer.

2. Rekrutierung von Stammbeschäftigten

Die Gruppe, aus der neue Stammbeschäftigte rekrutiert werden, beschränkt sich auf männliche Schul- und Universitätsabgänger, die sogenannten Neugraduierten, die direkt nach ihrem Abschluß in das Unternehmen eintreten. Aus Tabelle 2 wird deutlich, daß Unternehmensgröße und die oben geschilderten Rekrutierungsformen positiv miteinander korreliert sind. Beschäftigte, die schon in einem anderen Unternehmen, auch in der gleichen Branche, Berufserfahrungen sammeln konnten, haben häufig weniger gute Beschäftigungschancen als die Neugraduierten. In Tabelle 2 kann man daher auch erkennen, daß der Anteil der Seiteneinsteiger, auf japanisch *chuto-saiyo-sha*, mit abnehmender Unternehmensgröße zunimmt. Sowohl die Neugraduierten als auch die Seiteneinsteiger werden nach der Art ihres Schulabschlusses unterschieden, wobei die Hauptunterscheidungs-Merkmale sich nach den Schularten bzw. Hochschularten untergliedern. Das heißt Mittelschule, Oberschule (High School), Universitätsabschluß und Promotion. Da der Anteil von Oberschul-Abgängern und Universitäts-Absolventen an den Altersgruppen sehr hoch ist, machen sie auch den Hauptanteil der neu rekrutierten Beschäftigten aus.

Neben persönlichen Wünschen der Studenten spielt dabei einerseits ein guter Abschluß eine wichtige Rolle, andererseits der Bekanntheitsgrad bzw. das Image des zukünftigen Arbeitgebers, so daß man davon ausgehen kann, daß jeweils die Unternehmen mit dem besten Ruf auch die besten Studenten rekrutieren können. Etwa ein halbes Jahr vor dem eigentlichen Einstellungstermin fordern viele große japanische Unternehmen bei den Universitäten Empfehlungsschreiben für potentielle Bewerber an. Die Empfehlungspraxis basiert in der Regel auf festen langfristigen Beziehungen, in denen bestimmte Unternehmen und Hochschulen verbunden sind. Der Vorteil, der sich für das Unternehmen ergibt, liegt darin, daß ein Teil der Such- bzw. Selektionskosten auf die Hochschulen abgewälzt werden kann, die ihrerseits nur die besten Absolventen empfehlen. Der Vorteil für die Universitäten liegt darin, daß sich ein nicht unbeträchtlicher Teil des öffentlichen Ansehens über die Zahl empfohlener Absolventen regelt, die von berühmten Unternehmen eingestellt wurden. Für die Neugraduierten vermindern sich zwar einerseits durch diese Praxis die Suchkosten einer Arbeitsstelle, andererseits bleibt aber fraglich, ob sie durch diese Empfehlungspraxis den passenden Beruf finden oder auch, ob sie tatsächlich die Stelle bekommen, für die sie empfohlen worden sind. Daß ein Absolvent direkt durch seinen Professor an einen möglichen Arbeitgeber weiterempfohlen wird, kommt jedoch hauptsächlich bei technisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen vor. Absolventen aus wirtschafts- oder rechtswissenschaftlichen Gebieten bewerben sich im allgemeinen dagegen unmittelbar beim zukünftigen Arbeitgeber, wobei dann im Bewerbungsgespräch eine Einstellungsentscheidung getroffen wird.

Im Unterschied zur westlichen Praxis spielen bei der Empfehlung weniger die fachliche als die soziale Qualifikation, d. h. bestimmte charakterliche Eigen-

schaften eines Bewerbers eine Rolle. Als Kriterium für die fachliche Qualifikation gelten weniger die eigentlichen Abschlußnoten als das Image der Universität, das vor allem in der Schwierigkeit der Aufnahme- und Abschlußprüfung seinen Ausdruck findet. Fachliche und soziale Qualifikationen eines Bewerbers entscheiden über die Art des Einsatzes sowie über die weiterführende unternehmensinterne Ausbildung. Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher und rechtswissenschaftlicher Fächer treten in der Regel die Angestellten-Laufbahn an, wobei sie, durch das Rotationsverfahren weiterqualifiziert, schließlich in das mittlere oder obere Management aufsteigen können. Das Unternehmen erwartet keinerlei berufsspezifische Vorbildung, sondern bildet die neu eingestellten Beschäftigten entsprechend ihren Einschätzungen der sozialen und fachspezifischen Fähigkeiten weiter. Diese Rekrutierungspraxis der Unternehmen hat einen recht negativen Einfluß auf diese Wirtschafts- und Jura-Studenten. Nachdem sie die in aller Regel schwierige Aufnahmeprüfung bestanden haben, gehen viele Studenten hauptsächlich ihren Hobbys nach oder arbeiten neben dem Studium. Da sie wissen, welche Auswahlkriterien die Unternehmen zugrunde legen, ist es in ihrem Fall unwichtig, sich durch besonders gute Leistungen auszuzeichnen. Sie können vielmehr davon ausgehen, daß durch Hobbys und Freundschaften die von den Firmen geforderten charakterlichen Eigenschaften eher gefördert werden als durch das Studium an der Universität.

Bei der Einstellung von Oberschulabgängern und Universitätsabsolventen werden möglichst junge Bewerber bevorzugt, die nicht älter als 18 bzw. 22 Jahre, im Höchstfall 24 Jahre sind. Zum einen wird das Alter eines Bewerbers bzw. die Länge seiner Studienzeit als Indikator seiner fachlichen und sozialen Kompetenz angesehen. Zum anderen steht dahinter die Überlegung, daß sich bei unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen und langfristigen Beschäftigungsgarantien die Aufstiegsgeschwindigkeit nach der Länge der Unternehmenszugehörigkeit richten soll, die entsprechend dem Eintrittsalter variiert. Hierin ist auch der Grund zu sehen, warum Seiteneinsteiger nur sehr ungern eingestellt werden. Sie fangen genauso wie ihre jüngeren Kollegen auf der untersten Stufe an, obwohl sie dann schon das Alter ihrer Vorgesetzten erreicht haben. Die Beförderung der Seiteneinsteiger entsprechend ihrem Alter oder ihrer Berufserfahrung hieße, alle Beschäftigten mit einer längeren Unternehmenszugehörigkeit zu übergehen.

3. Unternehmensinterne Aufstiegs- und Qualifikationssysteme

Die innerbetrieblichen Aufstiegs- ebenso wie Aus- und Weiterbildungssysteme beziehen nur die regulär langfristig Beschäftigten ein. Auch hierbei gilt wieder, daß mit zunehmender Unternehmensgröße auch die Anzahl der Unternehmen steigt, die eigene Personalentwicklungssysteme haben. Das war im Jahre 1989 beispielsweise in 80,9 % aller Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern der Fall (Arbeitsministerium 1989). Mit dem Begriff der „Qualifikation“ wird die

Bedeutung jedes einzelnen für das Unternehmen, mit anderen Worten: der innerbetriebliche Status, nicht aber die tatsächliche hierarchische Position wie z. B. *kumicho* oder *kacho* erfaßt (und nicht formale Bildungs-/Weiterbildungsabschlüsse wie in Deutschland). Grad und Umfang der individuellen „Qualifikation“ werden theoretisch durch das jeweilige Fähigkeitsniveau bestimmt, in der Praxis ergibt sich aber eine Einstufung in Abhängigkeit von der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Mit einer „qualifikatorischen“ Höhereinstufung geht auch eine Rangerhöhung einher, die sich jedoch nicht in formellen Positionen niederschlagen muß. Zwar steigen alle Beschäftigten mit zunehmendem Dienstalter auf, die individuelle Aufstiegsgeschwindigkeit richtet sich dabei aber nach der Personalbewertung im Rahmen des *satei*-Systems. Darüber hinaus wird durch das *satei*-System die Höhe des Entgelts festgelegt, da für nächsthöher liegende „Qualifikations“-Ebenen auch ein höheres Einkommen vorgesehen ist.

Als Beispiel für ein Unternehmen mit *satei*-Personalbewertungssystem sei hier ein großer japanischer Elektro-Hersteller genannt, der mit ZOFD bezeichnet werden soll. ZOFD wurde im Jahr 1964 gegründet und hatte 1990 3.100 Mitarbeiter. Davon waren 2.600 als reguläre Beschäftigte mit unbefristeten Arbeitsverhältnissen eingestellt. In Tabelle 3 ist das *satei*-System bei ZOFD dargestellt. Die „Qualifikations“-Ebenen werden von SS-1 bis SS-11 in elf Stufen eingeteilt. Alle neu eingestellten regulären Beschäftigten, die Neugraduierten, beginnen auf der ersten Stufe SS-1. Nach einem Jahr steigen alle auf die nächsthöhere Stufe SS-2 auf. Der Aufstieg auf die nächste Stufe hängt von der Bewertung des individuellen „Qualifikations“-Niveaus ab. Das heißt, die zeitliche Dauer des weiteren Aufstiegs verläuft von SS-2 an individuell unterschiedlich.

In Tabelle 3 wird das durch die Spalte Unternehmenszugehörigkeit dargestellt. A und B geben jeweils Durchschnittswerte für die Verweildauer auf einer Ebene an, wobei A sich auf Oberschulabgänger und B auf Universitätsabsolventen bezieht. Die Spalte ganz rechts zeigt jeweils die längste durchschnittliche Verweildauer pro Stufe an. Ab der Stufe SS-3 steigen die Universitätsabsolventen im Durchschnitt schneller als die Oberschulabgänger auf. Der längste durchschnittliche Verweilwert pro Stufe gilt dabei als eine Art Versicherung, d. h. nach Ablauf dieser Anzahl von Jahren wird unabhängig vom individuellen Bewertungsergebnis eine Aufstiegsgarantie gegeben. Daneben existiert allerdings keine Mindestverweildauer, die ein Beschäftigter wenigstens auf einer Stufe erbracht haben muß, um in den nächsthöheren Rang aufzusteigen. Durch die individuell unterschiedlichen Aufstiegsgeschwindigkeiten kann ein Universitätsabsolvent schon nach vier Jahren in die formale Position eines *hancho* oder eines *kakaricho* aufsteigen. Oberschulabgänger haben erst nach sieben bis acht Jahren die dafür notwendige „Qualifikations“-Stufe SS-5 bis SS-7 erreicht. Neben den Beschäftigten, die mit durchschnittlicher Geschwindigkeit in eine formale Position aufrücken, gibt es aber auch solche, deren individuelles Bewertungsergebnis zwar zu einer Einstufung in SS-5, -6 oder -7

geführt hat, die aber trotzdem als normale Produktionsarbeiter weiterarbeiten, da ihnen bestimmte Eingangsvoraussetzungen für den Aufstieg in eine höhere Position fehlen.

In Abb. 2 sind die unterschiedlichen Aufstiegsgeschwindigkeiten von regulär Beschäftigten bei ZOFD dargestellt. In den ersten vier Jahren der Unternehmenszugehörigkeit steigen alle Beschäftigten mit der gleichen Geschwindigkeit auf. Danach beginnen sich die unterschiedlichen individuellen Bewertungsergebnisse auf die Karriere auszuwirken, was mit zunehmender Betriebszugehörigkeit zu einem immer größeren Auseinanderklaffen von Alter und Position führt. Die Leistungsfähigsten und Begabtesten können z. B. schon mit 35 Jahren in den Rang eines *kacho*, d. h. in etwa eines Abteilungsleiters auf der Stufe SS-8 aufsteigen, während im Durchschnitt erst zum Ende des Arbeitslebens dorthin aufgerückt werden kann oder aber im Falle eines schlechten Bewertungsergebnisses die Position eines *kacho* nie erreicht wird.

Aus Abb. 2 geht auch hervor, daß es zwei unterschiedliche Karrierepfade gibt, die in enger Verbindung mit dem Personalbewertungssystem stehen. Dabei werden die regulären Beschäftigten einerseits einer Elite-Gruppe, andererseits einer allgemeinen Gruppe zugeordnet. Die beiden Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich

- der betrieblichen Aus- und Weiterbildung (spezialisiert für die Elite-Gruppe, langfristig und breit angelegt für die allgemeine Gruppe),
- der Aufstiegsgeschwindigkeit (schnell und hoch für die Elite-Gruppe)
- sowie den Anforderungen an Flexibilität und Mobilität, die für die Elite-Gruppe ebenfalls als besonders hoch gelten können.

Mitarbeiter, die Teil des hochspezialisierten Personalentwicklungssystems sind, haben die Aussicht auf eine Position im Top-Management. Während den Teilnehmern am breiten Qualifikationsprogrammen nur das mittlere Management offen steht. Die Beschäftigten können selber entscheiden, an welchen der beiden Personalentwicklungsprogramme sie teilnehmen wollen, wobei es allerdings zu einer Einstufungsrevision kommen kann, wenn die notwendigen Leistungsanforderungen nicht erbracht werden.

Seit etwa Mitte der achtziger Jahre ist die Anzahl der Unternehmen, die diese Form der Personalentwicklung praktizieren, deutlich angestiegen. Der Grund dafür ist im Gesetz zur beruflichen Gleichstellung von Männern und Frauen aus dem Jahre 1985 zu sehen. Vor dem Erlaß dieses Gesetzes wurden Männer durch betriebliche Regelungen oder aber durch stillschweigende Übereinkunft bei Beförderungen und Ausbildungen klar bevorzugt. Nachdem die gesetzliche Regelung zur Gleichstellung in Kraft getreten war, wichen viele Unternehmen auf das zweigleisige Personalentwicklungssystem aus, das nun die legale Differenzierung von Ausbildung und Karrieren zwischen Männern und Frauen ermöglicht. Tatsächlich ist es so, daß viele Männer die hochspezialisierte, viele Frauen dagegen die allgemeine Ausbildung wählen. Verstößt jemand gegen diese implizite Regelung, wenn also eine Frau die höherqualifizierende bzw. ein

Mann die breitenqualifizierende Richtung wählt, dann wird von seiten der Vorgesetzten versucht, so lange Druck auf den Bewerber auszuüben, bis er oder sie die Entscheidung den allgemeinen Erwartungen anpaßt.

4. Das *satei*-System der Personalbeurteilung

In der Regel haben alle größeren Unternehmen, ob mit oder ohne Personalentwicklung in der oben geschilderten Form, ein Personalbewertungssystem, das als *satei*-System bezeichnet wird. Durch die Personalbewertung werden sowohl die Aufstiegsgeschwindigkeit als auch die Höhe des Monatseinkommens und der Boni festgelegt. Entscheidend ist dabei, daß die Beurteilung vom jeweils nächsthöheren Vorgesetzten vorgenommen wird, der damit auch über die individuelle Einkommenshöhe entscheidet. Die Einschätzung des individuellen Qualifikations-Mix aus sozialen und fachlichen Kompetenzen wird auf alle regulär Beschäftigten, d. h. sowohl Arbeiter als auch Angestellte, angewendet. Bei ZOFD wird die Personalbewertung, die über das Aufrücken auf die nächste Qualifikationsstufe sowie über die Höhe des Monatseinkommens entscheidet, jedes Jahr im April durchgeführt. Die Beurteilung, mit der die Höhe des Bonus festgelegt wird, wird dagegen alljährlich im Dezember vorgenommen. Das Dezember-*satei* legt nicht nur die Bonus-Höhe am Ende des Jahres fest, sondern bestimmt auch die Summe, die als Sommer-Bonus im Juni ausgezahlt wird.

Der Personalbeurteilung liegen drei unterschiedliche Bewertungskriterien zugrunde:

- a) Erbrachte Leistung – das Leistungs-*satei*,
- b) Fleiß und Anstrengungsniveau sowie die Teamfähigkeiten eines Mitarbeiters als Verhaltens-*satei* und
- c) das Entwicklungspotential eines Beschäftigten für zukünftige Tätigkeiten, das durch das Fähigkeits-*satei* bewertet wird.

Mit Ausnahme des erbrachten effektiven Leistungsniveaus werden im *satei*-System keine objektiven Maßstäbe zur Beurteilung zugrunde gelegt. Verhaltensbeurteilung und die Bewertung des Entwicklungspotentials eines Mitarbeiters werden aufgrund subjektiver Einschätzung durch die Vorgesetzten vorgenommen. Die Bewertungsrunde im April bezieht alle drei Elemente gleichgewichtig mit ein. Die Festlegung der Bonus-Summen im Dezember erfolgt unter stärkerer Berücksichtigung der effektiv erbrachten Leistung. Die Personalbeurteilung für Beschäftigte der Qualifikationsstufen SS-1 bis SS-4 wird wie folgt durchgeführt: Der *kakaricho*, d. h. der Position nach in etwa ein Meister oder Vizemeister, erteilt jedem Beschäftigten eine *satei*-Note auf einer sechsstufigen Skala von A bis F. Diese Note stellt dabei das Gesamtergebnis aus allen drei Bewertungskriterien dar. A und B sind die besten, E und F die schlechtesten Noten, die vergeben werden können. Die Beurteilungsergebnisse des *kakaricho* werden vom nächsthöheren Vorgesetzten, dem *kacho* oder Abteilungsleiter, überprüft, der auch die Beurteilung des *kakaricho* selbst vor-

nimmt. Die Ergebnisse des Beschäftigten-*satei* und der Beurteilung des *kaka-ri-cho* werden vom nächsten Vorgesetzten, dem *bucho*, überprüft und bilden ein Bewertungskriterium zur Beurteilung des *kacho*. Die Aufgabe von *kacho* und *bucho* bei der Personalbewertung besteht vor allem darin, die Notenverteilung entsprechend den betrieblichen Erfordernissen festzulegen. Bei ZOFD besteht eine interne Regelung, die das Vorkommen der Bewertungsergebnisse für die Qualifikationsklassen SS-1 bis SS-4 folgendermaßen festlegt: A darf in 5 % aller Fälle verteilt werden, B in 10 %, C in 20 %, D in 57 %, E in 6 % und F in 2 % der Fälle. Damit wird D zum Standardergebnis. Da das Angleichen der Notenverteilung gemäß der internen Regelung als mehrstufiger, alle Hierarchieebenen umspannender Prozeß abläuft, in dem die letztendliche Entscheidung von der Unternehmensleitung selbst getroffen wird, erfahren die Beschäftigten ihre tatsächlichen Bewertungsergebnisse nicht und bleiben daher auch im unklaren über die Einschätzung ihrer zukünftigen Aufstiegschancen.

Durch die Personalbewertung ergeben sich große Unterschiede zwischen den Beschäftigten mit gleicher Unternehmenszugehörigkeit hinsichtlich Aufstiegsmöglichkeiten und Einkommenshöhe. Da sich das Bewertungsergebnis im einzelnen höchstens indirekt über die Höhe des Monatseinkommens erschließt, kommt es zwischen den Beschäftigten zu heftiger Konkurrenz um eine Verbesserung des *satei*-Ergebnisses. Entgegen der landläufigen Meinung, wonach starke Gruppen- und Kooperationsorientierung als wichtigstes Kennzeichen japanischer Unternehmen gilt, ergibt sich bei Betrachtung des Personalbewertungssystems ein ganz anderes Bild. Danach können die Wettbewerbsbeziehungen zwischen den Beschäftigten als das wesentliche Merkmal des internen Arbeitsmarktes japanischer Unternehmen angesehen werden. Durch die Konkurrenzbeziehungen ergeben sich außerdem weitreichende Konsequenzen für die familiäre Situation der Beschäftigten. Um eigene Chancen im innerbetrieblichen Wettbewerb zu verbessern, gilt die absolute Loyalität gegenüber dem Unternehmen als höchstes Gebot. Die Anordnung von Überstunden oder Versetzungen wird daher in aller Regel widerspruchslos hingenommen, auch wenn sie persönlichen oder familiären Interessen entgegensteht. Aus diesem Grund wird jedes Verhalten, das als mangelnde Loyalität gegenüber dem Unternehmen gedeutet werden kann, unbedingt vermieden, auch wenn damit der Verzicht auf gesetzlich garantierte Arbeitnehmerschutzrechte einhergeht. Aus Furcht vor einer schlechten Beurteilung und geringeren Einkommensmöglichkeiten wird bei einem Verstoß des Betriebes gegen die gesetzlichen Schutzvorschriften in den seltensten Fällen eine formale Klage beim Arbeitsgericht eingereicht.

Die Abhängigkeit vom Personalbewertungssystem geht häufig sogar so weit, daß auf eine Anerkennung persönlicher Schädigungen als Folge von Arbeitsunfällen oder berufsbedingter Erkrankungen verzichtet wird. Als Folge dieser Abhängigkeit ergeben sich auch die langen Arbeitszeiten japanischer Beschäftigter. Nicht nur, daß die Überstundenzahl insgesamt zunimmt, auch die Anzahl nichtbezahlter Überstunden, z. B. als nicht direkt mit der Arbeit in Ver-

bindung stehende betriebliche Tätigkeiten, kann dadurch gesteigert werden. Die in den letzten Jahren verstärkt aufgetretene Problematik des *karoshi*, des Todes durch Überarbeitung, kann als direkte Folge dieser betrieblichen Praxis angesehen werden.

5. Monatslohnsystem

Das Arbeitsentgelt von regulären Beschäftigten wird in drei Bestandteile unterteilt, zum einen das Monatseinkommen, dann der Bonus und schließlich die Abfindungsgelder. Boni und Abfindungssummen werden auf der Grundlage des Monatslohns geschätzt, daher ist die Bestimmung des monatlichen Entgelts von wesentlicher Bedeutung für das Verständnis des japanischen Lohnsystems. Die Höhe des monatlichen Entgelts ermittelt sich aus drei Bestandteilen, wobei die Relation der Bestandteile oder auch die Bezeichnung der Elemente von Unternehmen zu Unternehmen oder von Branche zu Branche unterschiedlich sein können. Darüber hinaus unterliegen die Regelungen über die Zusammensetzung der einzelnen Lohnbestandteile permanenten Veränderungen, so daß es vorkommen kann, daß selbst Personalmanager nicht bis ins Detail über das Lohnsystem im eigenen Unternehmen Bescheid wissen. Im folgenden soll zunächst das Lohnsystem von ZOFD beispielhaft geschildert werden, um daraus verallgemeinernde Schlüsse zu ziehen.

Ein Lohnbestandteil bei ZOFD wird als innerbetrieblicher Qualifikationslohn direkt durch das *satei*-System beeinflusst (siehe auch Tabelle 4). Ursprünglich war bei ZOFD geplant, ein leistungs- und aufgabenbezogenes Lohnsystem einzuführen, was im Verlauf der Entwicklung aber zugunsten einer qualifikationsorientierten Entlohnung aufgegeben wurde. Im Vergleich hatten 1989 nur etwa 36 % aller Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten ein aufgabenbezogenes Entlohnungssystem, bei dem ähnlich wie in westlichen Betrieben Aufgabenanforderungen spezifiziert und zu Gesamtaufgaben zusammengefaßt entlohnt werden. Im Gegensatz dazu besteht bei qualifikationsorientierten Entlohnungssystemen kein Zusammenhang zwischen der Höhe des Entgelts und der tatsächlich ausgeführten Arbeitsaufgabe.

Das zweite Element des monatlichen Entgelts bei ZOFD wird als *honkyu* bezeichnet und legt einen von Alter und Betriebszugehörigkeit bestimmten, jedoch von individuellem Qualifikationsniveau unbeeinflussten Standardbetrag fest. Der *honkyu*-Betrag aller Altersgruppen unterliegt einer jährlichen Steigerungsrate, die von den Lohnverhandlungen der Gewerkschaft, der sogenannten Frühjahrsoffensive, bestimmt wird. Die jährliche Einkommenssteigerung wird aber darüber hinaus auch von den Lohnbestandteilen beeinflusst, auf die sich das *satei*-System auswirkt. Aus Tabelle 5 können die jährlichen Gehaltserhöhungen in Abhängigkeit von Qualifikationsstufe und formaler Position sowie vom aktuellen Bewertungsergebnis entnommen werden. Ein Beschäftigter auf der Qualifikationsstufe SS-4 erhält bei einem sehr guten *satei*-Ergebnis, dem A, 6.630 Yen mehr im Monat, die Standard-Lohnerhöhung liegt bei D mit

5.610 Yen, und bei einem sehr schlechten Ergebnis, dem F, steigt der Lohn nur um 4.300 Yen, so daß sich innerhalb einer Alters- bzw. Qualifikationsklasse selbst auf diesem niedrigen Niveau schon ein Einkommensunterschied von 2.300 Yen ergibt.

Als letzter Lohnbestandteil bei ZOFD lassen sich verschiedene Zulagen, beispielsweise Stellungszulagen, nennen, die zusätzlich zum qualifikations- und altersbezogenen Lohn ausgezahlt werden. Ein *hancho*, d. h. Teamleiter, erhält z. B. 4.000 Yen Stellungszulage, ein *kakaricho* 7.000 Yen. Für alle Beschäftigten gelten die gleichen Regelungen bei der Familienzulage. Für Ehefrauen gibt es beispielsweise 20.000 Yen und für jedes Kind kommen noch 4.000 Yen im Monat dazu. Die Personalbewertung übt auf die Höhe der Familienzulage keinen Einfluß aus, hat aber einen indirekten Einfluß auf die Stellungszulage, da zwar nicht die Höhe der Zulage selbst, wohl aber die Chance, eine zulagenberechtigte Position zu erreichen, von der Personalbewertung abhängt. Die Zulagen unterscheiden sich nach Höhe, Bezeichnung und Zustandekommen von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche. Die häufigsten Zulagen sind dabei Stellungszulage, Familienzulage und Fahrzulage. Viele Unternehmen zahlen darüber hinaus noch Anwesenheitszulagen und Wohnungszulagen. Anwesenheitszulagen werden dann gezahlt, wenn innerhalb einer bestimmten Frist mehr als die festgelegte Mindestarbeitsstundenzahl gearbeitet wurde. Wohnungszulagen sollen die Mobilitätskosten von Beschäftigten ausgleichen. Dabei werden Anwesenheitszulagen häufiger von kleinen und mittleren Betrieben gezahlt, Wohnungszulagen dagegen eher von großen Unternehmen.

Die Ergebnisse der Personalbewertung üben nicht nur mittelbar einen Einfluß auf die Höhe des Monatslohns je nach formaler Position aus, sondern entscheiden auch unmittelbar über die Höhe des Einkommens selber. In Abb. 3 sind die Unterschiede dargestellt, die sich durch die unterschiedliche Personalbewertung zwischen der monatlichen Entgelthöhe der Beschäftigten ergeben. Erfasst sind dabei nur die Lohnbestandteile des Qualifikationslohns und des *honkyo*-Lohns. Die Untersuchungsgruppe besteht aus insgesamt 278 männlichen Produktionsbeschäftigten, wovon 250 unter 32 Jahre alt waren. Aus Abb. 3 wird deutlich, daß mit zunehmendem Alter und zunehmenden Jahren der Betriebszugehörigkeit die Lohndifferenzen ansteigen. Der Grund dafür ist in den unterschiedlichen Personalbewertungs-Ergebnissen zu sehen, wobei ein einmaliger Unterschied noch keine große Differenz in der Einkommenshöhe hervorruft, sich aber im Laufe der Zeit kumulative Effekte ergeben, die im Endeffekt zu sehr großen Einkommensunterschieden führen können.

Aus einem Vergleich von Tab. 3 und Tab. 4 wird deutlich, daß die Vergrößerung der Einkommensunterschiede parallel zur unterschiedlichen Beförderungsgeschwindigkeit verläuft. Das Anfangsgehalt, in der Untersuchungsgruppe sind das 26 Personen, die 18 Jahre alt sind, beträgt 127.500 Yen. Bis zum Alter von 21 oder 22 Jahren ergeben sich in der Untersuchungsgruppe keine Lohndifferenz und keine Differenz in der Aufstiegsgeschwindigkeit. Nach dem 21. oder

22. Lebensjahr ergibt sich für eine Gruppe der Beschäftigten entsprechend dem Aufstieg in die Qualifikationsklasse SS-3 ein relativer Anstieg des Monatsentgelts. Diejenigen Beschäftigten, die mit 29 Jahren in die Qualifikationsklasse SS-5 aufsteigen und mit 31 oder 32 Jahren in die Klasse SS-6, haben höhere Monatseinkommen als die ihrer gleichaltrigen Kollegen, die niedriger eingestuft wurden. Beim Vergleich der monatlichen Arbeitsentgelte innerhalb einer Altersklasse ergibt sich z. B. bei Produktionsarbeitern von 32 Jahren ein maximaler Monatslohn von 202.000 Yen und ein minimaler Monatslohn von 177.000 Yen, wobei die Differenz etwa 25.000 Yen im Monat beträgt. Von den 25.000 Yen Unterschied entfallen etwa 9.100 Yen auf den Qualifikationslohn. Aus Tabelle 3 kann man entnehmen, daß der maximale qualifikationsbezogene Lohnanteil für einen Arbeiter in der Klasse SS-6 47.100 Yen beträgt, für einen niedriger eingestuften Arbeitnehmer in der gleichen Altersgruppe beispielsweise nur 38.000 Yen in der Klasse SS-4.

Diese ziemlich komplizierte Berechnung des monatlichen Entgelts hat für die Arbeitnehmer zur Folge, daß sie in der Regel nicht verstehen, wie ihr Einkommen zustande kommt. Den Beschäftigten wird zwar bei der Einstellung das Lohnsystem erklärt, da aber die aktuellen Bewertungsergebnisse der letzten *satei*-Runde den Beschäftigten nicht mitgeteilt werden, ist häufig für den einzelnen nicht nachvollziehbar, wie der Monatslohn zustande gekommen ist und welchen Einfluß die Personalbewertung auf jedes Element des monatlichen Entgelts genommen hat. Eine weitere Konsequenz dieses betrieblichen Lohnsystems besteht darin, daß für die Beschäftigten keine Vergleichbarkeit mit anderen Entgeltsystemen besteht, da die Entlohnungssysteme von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind. Weil in die Entgeltbestimmungen persönliche Merkmale wie Ausbildung, Studiengang, Alter, Betriebszugehörigkeit sowie der Geschlechtsunterschied einfließen und darüber hinaus das Zustandekommen und die Höhe der Zulagen nach Familiensituation und formaler Position unterschieden werden müssen, erschwert sich ein Vergleich zusätzlich. Die einzige Institution, die den Vergleich durchführen könnte, ist die Gewerkschaft, die die Möglichkeit hat, die Monatslohn-Spezifikationen der Gewerkschaftsmitglieder zu sammeln und vergleichbar zu machen. In der Praxis ist es aber häufig so, daß diese Vergleiche nicht durchgeführt werden. Das in Tabelle 4 dargestellte Beispiel von ZOFD geht zwar auf Daten der Gewerkschaft zurück, muß aber als eine Ausnahme angesehen werden.

6. Bonus

Für die regulären Beschäftigten wird zweimal im Jahr, im Juni oder Juli und im Dezember, ein Bonus ausgezahlt. Die Höhe des Bonus wird auf der Grundlage des Monatslohns festgesetzt, wobei die Berechnungsgrundlage in vielen Unternehmen in etwa dem folgenden Schema entspricht: Betrag des Bonus = Grundlohn x Anwesenheitsrate + einem Betrag, der durch die Personalbewertung bestimmt wird. Der Grundlohn kann dabei in der Höhe dem *honkyu*-Lohn entsprechen oder aber zusätzlich zu diesem Lohnbestandteil noch einige Zula-

gen enthalten. Bei einer Anwesenheitsrate von 100 % ist es möglich, den höchsten Grundlohnbestandteil zu erhalten; bei krankheitsbedingter Abwesenheit verringert sich diese Komponente entsprechend. Der wichtigste Bestandteil bei der Berechnung des Bonus ist der Betrag, der abhängig von der Personalbewertung festgelegt wird. Leider gibt es keine Untersuchung darüber, wie die Boni, abhängig von der Höhe des durch die Personalbewertung festgelegten Anteils des Monatsentgelts, individuell differieren. Man kann aber davon ausgehen, daß die Unterschiede in der Bonus-Höhe zwischen den einzelnen Beschäftigten aufgrund dieser Tatsache wesentlich höher liegen als die Einkommensunterschiede bei den Monatsentgelten.

Der Anteil des Bonus-Betrages am Jahresarbeitsentgelt wächst mit der Unternehmensgröße. In der verarbeitenden Industrie mit Betrieben über 500 Beschäftigten beträgt die Bonus-Höhe etwa die Hälfte des Jahreseinkommens. Bei Betrieben mit 30 bis 99 Beschäftigten sind es nur noch etwa ein Drittel. Dieses Verhältnis von Bonus-Höhe und Jahresarbeitsentgelt wirkt sich nicht nur für die regulären Beschäftigten in großen Unternehmen nachteilig aus, sondern auch für Beschäftigte kleiner Firmen und für Teilzeitkräfte. Durch die Zahlung von Bonus-Beträgen ist es übrigens möglich, die Überstundenzulagen auf ein Minimum zu drücken. In die Berechnung des Stundenlohns, auf dessen Basis die Überstundenzulage ermittelt wird, fließen nämlich nicht die anteilig umgelegten Bonus-Beträge ein. Der Stundenlohn wird vielmehr als Anteil des Monatslohns berechnet, wobei außerdem noch die monatlichen Zulagen außer acht gelassen werden. Die gesetzlich vorgeschriebene Mindesthöhe des Überstundenzuschlags beträgt 25 %. Damit liegt Japan im internationalen Vergleich der Industrieländer an letzter Position. In großen Unternehmen liegt der tatsächliche Zuschlag daher auch nur um ein wenig über dem gesetzlich vorgeschriebenen Mindestbetrag, so daß bei steigender Nachfrage die Anzahl der Arbeitsstunden wesentlich kostengünstiger als in vergleichbaren westlichen Unternehmen erhöht werden kann.

Durch die Bonus-Zahlung „verringert“ sich darüber hinaus auch das Einkommen der Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen sowie das der Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen. Zum einen unterscheidet sich das Jahreseinkommen dieser Beschäftigtengruppen im Vergleich zu dem der regulär Beschäftigten absolut durch die entgangenen bzw. wesentlich geringeren Bonus-Zahlungen. Zum anderen ist die Differenz, die zwischen den einzelnen Unternehmensgrößenklassen hinsichtlich der Bonus-Höhe besteht, größer als die Einkommensdifferenz. So beträgt die Lohnzahlung in kleineren Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten nur ca. 90 % von der in großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Die Differenz bei der Bonus-Zahlung liegt mit 40 % sogar noch höher. Eine ähnliche Kluft ergibt sich zwischen regulären und befristet Beschäftigten. Die befristet Eingestellten erhalten zwar mit steigender Betriebszugehörigkeit auch höhere Stundenlöhne, sind aber von den Bonus-Zahlungen ausgeschlossen. Schließlich führt die Zahlung von Sozialversicherungs-Beiträgen zu einer höheren Belastung von Beschäf-

tigten in kleinen und mittleren Betrieben sowie von befristet Beschäftigten, da das Monatseinkommen und nicht das Jahreseinkommen zuzüglich der Bonus-Zahlungen als Bemessungsgrundlage dient.

7. Arbeitszeit

In Tabelle 6 ist die Arbeitszeitstatistik japanischer Beschäftigter dargestellt. Im Vergleich liegt die Arbeitszeit japanischer Beschäftigter 1990 um 500 Stunden über der deutscher Beschäftigter. Aus Tabelle 5 lassen sich die drei wichtigsten Gründe dafür entnehmen: (1) Die Anzahl der Überstunden, (2) nicht alle Wochenenden sind freie Tage, (3) häufig werden bezahlte Urlaubstage nicht in Anspruch genommen.

Überstunden bilden keine Ausnahmeregelung, sondern sind das gebräuchlichste Instrument, die Produktion bei einer Erhöhung der Nachfrage zu erhöhen. Das heißt, Überstunden werden nicht als kurzfristig notwendige Anpassungsmaßnahme angesehen, sondern werden von vornherein in den Produktionsplan „eingeplant“. Die Beschäftigten vor Ort werden allerdings erst kurz vor Betriebsschluß darüber informiert, ob das aktuelle Tages-Soll erreicht wurde oder ob Überstunden angesetzt worden sind. In diesem Fall entscheidet der Produktionsmanager, ob und in welchem Umfang länger gearbeitet werden muß. Sind Überstunden vorgesehen, wird etwa eine Stunde vor Feierabend eine Signalleuchte eingeschaltet, die für alle Beschäftigten gut sichtbar ist und sie über die Mehrarbeit informiert. Durch dieses System kommt es nicht zum Stillstand der Produktion – die normale tägliche Arbeitszeit geht fließend in die Mehrarbeitszeit über. Die kurzfristige Festsetzung hat allerdings zur Konsequenz, daß die Beschäftigten, die in Arbeitsgruppen produzieren, die angesetzten Überstunden faktisch nicht ablehnen können, da so kurzfristig kein Ausgleich im Team geschaffen werden kann. Lehnt jemand die Mehrarbeit dennoch ab und kommt es zu Produktionsverzögerungen, so kann er von einem außerordentlich schlechten Bewertungsergebnis in der nächsten *satei*-Runde ausgehen. Schließlich kommt es vor, daß die Verweigerung von Überstunden zur Entlassung führt. Obwohl diese Kündigungen nicht rechtmäßig sind, stimmen die Arbeitsgerichte den Entlassungen in der Regel zu.

Neben den in der Arbeitszeitstatistik erfaßten Zeiten ergeben sich noch zusätzliche Belastungen durch die vorgeschriebene Anwesenheit, die außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit liegt. Beispielhaft lassen sich hier die für alle Produktionsarbeiter verpflichtenden Morgenappelle und Gymnastikübungen nennen, die vor Beginn der Arbeit stattfinden. Da bereits alle Beschäftigten vor Beginn der eigentlichen Arbeitszeit anwesend sind, ergibt sich für den Betrieb der Vorteil, daß pünktlich mit der Produktion begonnen werden kann und nicht auf Nachzügler oder zu spät kommende Beschäftigte gewartet werden muß. Aus dem gleichen Grund befinden sich in vielen Fabriken die Stechuhren möglichst nahe bei den Arbeitsplätzen. Bei den Angestellten sind die in der Statistik nicht erfaßten Arbeitszeiten, d. h. nichtbezahlte Überstunden, sogar noch län-

ger als bei den Produktionsarbeitern. Um die Ergebnisse der Personalbewertung zu verbessern, berichten sie ihrem Vorgesetzten häufig, daß sie die vorgeschriebene Aufgabe innerhalb der eigentlichen Arbeitszeit erledigen konnten, obwohl sie tatsächlich Überstunden gemacht haben. Beschließt ein Unternehmen, die Überstundenzahl insgesamt zu verkürzen, kommt es häufig vor, daß die Angestellten, obwohl ihre tatsächliche Überstundenzahl über dem neuen vorgeschriebenen Maximum liegt, eine Zahl unterhalb dieser Grenze angeben, damit sich ihr *satei*-Ergebnis nicht verschlechtert.

Die Anzahl unbezahlter Überstunden der japanischen Angestellten ist so hoch, daß das Arbeitsministerium 1992 eine Untersuchung in 80 Tokyoter Banken durchführen ließ, um die tatsächlichen Arbeitszeiten festzustellen. Das Ministerium veröffentlichte anschließend die Untersuchungsergebnisse mit der Empfehlung, angemessene Überstundenzuschläge zu zahlen. Neben den tatsächlichen in der Arbeitszeit nicht erfaßten Anwesenheitszeiten schlagen auch die langen Anfahrtswege bei der zeitlichen Belastung der Beschäftigten zu Buche. Im Vergleich verbringen japanische Arbeitnehmer etwa 281 Stunden mit der An- und Abreise zum Arbeitsplatz, deutsche Arbeitnehmer dagegen 159 Stunden jährlich. Zu den nicht erfaßten betrieblichen Anwesenheitszeiten gehört außerdem die Teilnahme an verschiedenen betrieblichen Aktivitäten, die nicht freiwillig erfolgt. Dazu gehören einerseits Qualitätszirkel-Aktivitäten außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit, aber auch soziale Aktivitäten wie Sportfeste am Wochenende oder das Treffen mit den Teammitgliedern und den Vorgesetzten. Sogar die Ablehnung einer Einladung zum Essen kann als mangelnde soziale Kompetenz und schlechtes Gruppenverhalten gedeutet werden und schließlich zu schlechteren Ergebnissen in der Personalbewertung führen.

Auch das Personalbewertungssystem spielt für die langen Arbeitszeiten eine gewichtige Rolle. Zwar stehen jedem Beschäftigten durchschnittlich 15 Tage Urlaub im Jahr zu, davon wird im Durchschnitt aber nur die Hälfte der Tage angetreten, da die Inanspruchnahme des vollen bezahlten Urlaubs als unloyal gilt und mit schlechten Bewertungsergebnissen bestraft wird. Ein weiterer Grund für die langen Arbeitszeiten liegt in der Produktionsorganisation auf der Basis von Gruppenarbeit. Da die Produktion mit Arbeitsgruppen in erster Linie als Mittel zur Verringerung des Personaleinsatzes angesehen wird, arbeitet jeweils nur die geringstmögliche Anzahl von Beschäftigten, so daß es schwierig bis unmöglich wird, den vollen Urlaub anzutreten oder Überstunden abzulehnen. Da viele kurzfristige Anpassungen, Informationsaustausch oder die Organisation des On-the-Job-Training im Rotationsverfahren nur innerhalb der Teams durchgeführt werden können, sind gute informelle Beziehungen und Freundschaften von ausschlaggebender Bedeutung für die effiziente Teamarbeit. Aufbau und Erhalt der engen Kontakte unter den Gruppenmitgliedern erfordern jedoch zusätzlichen Zeitbedarf, so daß sich die Gesamtarbeitszeit wiederum erhöht. Die Just-in-Time-Produktion ist ebenfalls ein Grund für lange Arbeitszeiten. Die Zulieferer und der Endmontage vorgelagerte Fertigungsabschnitte müssen die angeforderten Bestellmengen in der vorgeschriebenen

Zeit anliefern, da sonst der gesamte Produktionsprozeß zum Stillstand kommt. Vor allem kleinere Zulieferunternehmen können die vorgeschriebenen Liefertermine und Bestellungen nur durch Überstunden und Wochenendarbeit einhalten. Darüber hinaus verlängern sich die Arbeitszeiten, wenn durch geringe Liefermengen einer größeren Serie die Transporthäufigkeit zunimmt.

Kultur oder Tradition wie z. B. die hohe Arbeitsmoral japanischer Beschäftigter für die langen Arbeitszeiten verantwortlich zu machen, ist falsch. Als einfachstes Gegenbeispiel lassen sich die Arbeitszeiten von weiblichen Beschäftigten oder von Staatsbeamten im unteren Dienst anführen. Bei diesen Beschäftigtengruppen werden zum einen kaum Überstunden angesetzt, zum anderen kommt es dann häufig vor, daß die Mehrarbeit verweigert wird. Darüber hinaus treten die meisten Beschäftigten dieser Gruppen ihren Urlaub in voller Länge an, ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen. Obwohl sie alle in der japanischen Kultur leben, genießen sie eine relativ freiheitliche Arbeitsatmosphäre, da sie nicht in das Personalbewertungssystem und die Arbeitsorganisations-Strukturen der großen Unternehmen eingebunden sind.

8. Ausbildung

Reguläre Beschäftigte mit unbefristeten Arbeitsverträgen erhalten eine innerbetriebliche Ausbildung, die sich auf drei Schwerpunkte konzentriert. Diese drei Schwerpunkte sind das On-the-Job-Training im Rotationsverfahren, das Off-the-Job-Training innerhalb der regulären Arbeitszeit in Form von Kursen oder Seminaren und schließlich selbständige Weiterbildungsaktivitäten in der Freizeit. Anhand der Untersuchungsergebnisse Kazuo Koikes (Koike 1977) werden im folgenden die Merkmale des On-the-Job-Training erklärt: Koikes Vergleich amerikanischer und japanischer Produktionsarbeiter ergab, daß die Aufgabeninhalte in japanischen Betrieben wesentlich breiter angelegt sind als in amerikanischen und daß japanische Beschäftigte auch die Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen, dieses breite Aufgabenspektrum zu bewältigen. Zur Herausbildung der breiten Qualifikation japanischer Beschäftigter dient das Rotationsverfahren, in dem die einzelnen Arbeitsstationen nacheinander jedem Beschäftigten zugeordnet werden so lange, bis jedes Gruppenmitglied ein durchschnittliches Fertigniveau für alle Arbeitsplätze des Produktionsabschnitts erlangt hat. Die These Koikes, daß das hohe japanische Wirtschaftswachstum trotz der weltweiten Rezession während der Ölkrise hauptsächlich auf breitenqualifizierte Beschäftigte und die dadurch möglichen Produktivitätszuwächse zurückzuführen sei, stieß in Japan auf breites Interesse und entwickelte sich zur allgemein akzeptierten Ansicht.

In der vergleichenden Untersuchung von On-the-Job-Training-Systemen in Thailand, Malaysia und Japan (Koike und Inoki 1987) stellte Koike ferner fest, daß in Japan neben der normalen Routinearbeit zwei Formen von außergewöhnlichen Arbeitsleistungen erbracht werden mußten. Zum einen mußten Anpassungen an eine Veränderung des Produktions-Mixes oder der Beschäf-

tigtenstruktur vorgenommen werden. Zum anderen waren Tätigkeiten zur Anpassung an außergewöhnliche Vorfälle wie Maschinenausfälle und Qualitätsmängel in die Arbeitsaufgaben integriert. Koike geht davon aus, daß die Integration von Anpassungsleistungen nicht nur zur horizontalen Erweiterung der Fertigkeiten beiträgt, sondern auch zur Vertiefung und qualitativen Verbesserung arbeitsplatzbezogener Qualifikationen führt, die er als *intelligent skills* bezeichnet. Nach seiner Ansicht ist das japanische Produktionssystem grundsätzlich auf westliche Unternehmen übertragbar, wenn diese ein On-the-Job-Training-Verfahren einführen, mit dessen Hilfe das Qualifikationsniveau der Produktionsarbeiter sowohl verbreitert als auch vertieft werden kann.

An Koikes Thesen ist zum ersten zu kritisieren, daß die von ihm beschriebenen Anpassungsleistungen keine komplizierten Wartungs- oder Reparaturtätigkeiten umfassen, sondern nur einfache Tätigkeiten, die keine besondere Ausbildung benötigen (Nomura 1991). Aus diesem Grund bleibt Koikes Verwendung des Begriffs Qualifikation unklar. Auch wenn er selber nicht den Begriff des *multi-skilled worker*, auf japanisch *tanoko*, verwendet, macht er sein eigenes begriffliches Konzept, das des wissensbasierten Fähigkeitserwerbs, auf japanisch *chitekijukuren*, an keiner Stelle deutlich. Inoki, der gemeinsam mit Koike die Untersuchung in Thailand, Malaysia und Japan durchgeführt hat, verwendet aus diesem Grund die beiden Begriffe Breitenqualifikation bzw. *multi-skilled worker* und wissensbasierter Fähigkeitserwerb als Synonyme.

Der zweite Kritikpunkt betrifft die Unterscheidung Koikes zwischen Fähigkeiten und Fertigkeiten als Techniken und dem Ausbildungssystem, das er als Sozialsystem begreift, wobei er beide Dimensionen als voneinander unabhängig definiert. Diese Definition ist allerdings problematisch, da Fähigkeiten und Fertigkeiten sich nicht ohne ein zugrunde liegendes Ausbildungssystem entwickeln können. Koikes Verständnis des On-the-Job-Training als Sozialsystem läßt darauf schließen, daß er den Begriff außerordentlich eng faßt und wesentliche Elemente der japanischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung außer acht läßt, die das On-the-Job-Training-System einschränken oder unterstützen können. Werden diese spezifisch japanischen industriellen Beziehungen im Begriff des Sozialsystems mitberücksichtigt, dann wird Koikes These von der Übertragbarkeit des Produktionssystems durch Einführung des On-the-Job-Training außerordentlich fragwürdig.

Umfassende Forschungsergebnisse über das Off-the-Job-Training von Produktionsarbeitern liegen zwar nicht vor, man kann aber allgemein davon ausgehen, daß in den meisten Unternehmen direkt nach Firmeneintritt eine intensive Ausbildungsphase off-the-Job einsetzt. Dauer und Umfang der externen Ausbildung sind aber von Fall zu Fall verschieden, da nicht alle Betriebe über die gleichen Kapazitäten verfügen. Bei kurzen Ausbildungsphasen wird jedoch häufig versucht, das Wissen on-the-Job zu vermitteln. Individuelle Weiterbildungsaktivitäten in der Freizeit stehen in der Regel im engen Zusammenhang mit einer Verbesserung der Aufstiegschancen und höheren Personalbewertungsergebnissen. In vielen Unternehmen ist der Aufstieg von einer

Qualifikationsstufe zur nächsthöheren mit der Bedingung verknüpft, in irgendeiner Form die verbesserte Qualifikation nachzuweisen. Dies kann z. B. dadurch geschehen, daß ein Projekt zur Umsetzung eines Verbesserungsvorschlags selbständig durchgeführt und präsentiert wird, oder aber auch, indem eine Zusatzausbildung wie das Erlernen einer Fremdsprache durch ein offizielles Zeugnis nachgewiesen werden kann. Für Produktionsarbeiter sind die individuellen Weiterbildungsaktivitäten jedoch nicht von so ausschlaggebender Bedeutung wie für Angestellte.

Nach Koike ist die betriebliche Aus- und Weiterbildung von Universitätsabgängern, die die Angestellten-Laufbahn wählen, vor allem durch drei Merkmale gekennzeichnet (Koike 1991):

1. Die Beschäftigten beginnen ihre Karriere als normale Büroangestellte und nehmen am langfristigen Wettbewerb um Führungspositionen teil, wobei sich erst 15 bis 20 Jahre nach Firmeneintritt abzeichnet, wer in die Spitzengruppe aufrücken wird.
2. Die Karriere konzentriert sich auf ein Arbeits- oder Fachgebiet, wobei die langfristigen Beförderungen einer Vertiefung und Erweiterung von Wissen und Erfahrungen dienen sollen.
3. Direkt nach Firmeneintritt findet eine intensive Ausbildung off-the-Job statt, in der Grundlagenkenntnisse des späteren Arbeits- bzw. Fachgebiets vermittelt werden sollen.

Zu dieser Klassifizierung Koikes muß kritisch angemerkt werden, daß die Konkurrenz innerhalb der Gruppe der regulär beschäftigten Angestellten heftiger ist als unter Produktionsarbeitern. Koike erwähnt an keiner Stelle die negativen Auswirkungen, die für den einzelnen mit dem Konkurrenzdruck verbunden sind. Er sieht die Wettbewerbsbeziehungen im Gegenteil sogar als besonders vorteilhaft an, da die Karrieredifferenzierung auf der Grundlage des *satei*-Systems am effizientesten durch die Schaffung von Konkurrenzdenken unter den Beschäftigten ablaufen kann. Der absichtlich hochgehaltene Konkurrenzdruck unter den Angestellten führt dazu, daß die negativen Auswirkungen auf jeden einzelnen, sein Familienleben und andere, außerbetriebliche soziale Beziehungen sogar noch stärker sind als unter Produktionsarbeitern. Dies geht auch aus der Tatsache hervor, daß die Todesfälle durch *karoshi*, dem Tod durch Überarbeiten, unter Angestellten wesentlich häufiger auftreten als unter Arbeitern.

Darüber hinaus erwähnt Koike nicht, daß die sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Richtung angelegte breite Personal- und Karriereentwicklung erhebliche psychische und physische Belastungen mit sich bringt. Im Vergleich werden Angestellte häufiger und an weiter entfernte Orte versetzt als Produktionsarbeiter. Außerdem werden den Angestellten in der Regel Aufgaben zugewiesen, die mit ihrer vorherigen Tätigkeit kaum in Beziehung stehen, was auch bei innerbetrieblichen Versetzungen im Rotationsverfahren häufig der Fall ist. Gerade die Versetzungen in neue Aufgabengebiete führen dann zu erheblichen

psychischen und physischen Mehrbelastungen. Wenn ein Angestellter in eine andere Stadt versetzt wird, zieht er in der Regel alleine um, während seine Familie am alten Wohnort zurückbleibt, weil davon ausgegangen werden kann, daß die nächste Versetzung und damit der nächste Wohnungswechsel schon in einigen Jahren wieder ansteht. Diese Versetzungspraxis alleine mit den Erfordernissen des On-the-Job-Training begründen zu wollen, greift meines Erachtens zu kurz. Es ist vielmehr so, daß Versetzungen als Instrument des „teile und herrsche“ eingesetzt werden, wenn Konflikte zwischen einem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten entstanden sind. Dies ist auch der Grund, warum viele Beschäftigte unter starker Anspannung stehen, wenn die anstehenden Versetzungen bekannt gegeben werden, da sie befürchten, für zu eigenmächtiges Verhalten bestraft zu werden. Eine andere häufig anzutreffende Form betrieblicher Versetzungspraxis besteht darin, die Mitarbeiter in kurzen Abständen immer wieder zu versetzen, um zu verhindern, daß außerbetriebliche Aktivitäten überhand nehmen oder daß sich zu starke Cliquenbildung im Unternehmen festsetzt. Angestellte können die Versetzung zwar prinzipiell ablehnen, tun es in der Realität fast nie, da sie sonst auf Dauer mit schlechten Bewertungsergebnissen und dem Ende ihrer Karriere, unter Umständen sogar mit ihrer Entlassung rechnen müssen.

Die drei Schwerpunkte des Ausbildungssystems, das On-the-Job-Training, das Off-the-Job-Training und die individuellen Weiterbildungsaktivitäten, haben zwei gemeinsame Kennzeichen: Bei allen drei Ausbildungsformen werden die Kenntnisse und Fähigkeiten, die in Europa und Amerika durch schulische oder universitäre Ausbildung vermittelt werden, auf unternehmensinterner Basis weitergegeben. Der Extremfall kann so aussehen, daß ein Unternehmen einem Beschäftigten auf eine Business-School in die USA schickt, wo er auf Kosten des Betriebs den MBA erlangen kann. Das zweite wesentliche Charakteristikum ergibt sich aus dem ersten. Da die innerbetriebliche Ausbildung mit Schwerpunkt auf unternehmensspezifische Aspekte erfolgt, hat das Humankapital eines Beschäftigten in seinem Ausbildungsbetrieb einen wesentlich höheren Wert als auf dem Arbeitsmarkt.

9. Arbeitsunfälle

Laut Statistik des Arbeitsministeriums von 1991 sind schwere Arbeitsunfälle mit Todesfolge sowie unfallbedingte Krankheiten und Verletzungen in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen. Damit einher geht auch die absolute Verringerung der Entschädigungssumme, die durch die Arbeitsunfall-Versicherer ausgezahlt wurde. Der Rückgang der Arbeitsunfälle geht zum einen sicherlich auf die Verbesserung der Arbeitssicherheitsbestimmungen zurück. Zum anderen spielt aber auch die Praxis der Arbeitsgerichte eine Rolle, Todesfälle vor allem von *karoshi*-Opfern, aber auch berufsbedingte Krankheiten nur sehr selten als Arbeitsunfälle anzuerkennen. Zum besonderen Problem sind die Todesfälle durch *karoshi*, den Tod durch Überarbeitung, geworden, die von den Arbeitsgerichten bisher erst in wenigen Fällen als Arbeitsunfall anerkannt wor-

den sind. Die Symptome, die den tödlichen Zusammenbruch ankündigen, sind in der Regel starke Kopf-, Herz- und Magenschmerzen, die infolge langanhaltender, starker physischer und psychischer Belastungen auftreten, wobei vor allem ältere Arbeitnehmer betroffen sind.

Die offiziellen Kriterien, die das Arbeitsgericht zur Anerkennung eines *karoshi*-Falles zugrunde legt, sind schon außerordentlich streng. Darüber hinaus existieren jedoch noch interne bzw. inoffizielle Bewertungsmaßstäbe, die noch engere Grenzen ziehen, so daß nur sehr wenige Anträge anerkannt werden. Im Jahr 1988 wurden 678 Anträge auf Anerkennung eines Herz-Kreislauf-Versagens bzw. eines Gehirnschlags mit Todesfolge als Arbeitsunfall gestellt, wovon insgesamt 81 Anträge anerkannt wurden. Von den 81 stattgegebenen Anträgen bezogen sich nur 29 auf *karoshi*-Fälle. Nach der Statistik des Sozialministeriums starben 1988 aber insgesamt 304.525 Personen durch Herz-Kreislauf- oder Gehirnerkrankungen. Unter ihnen waren 34.192 Männer in der Altersgruppe von 20 bis 59 Jahren, wobei vermutet werden kann, daß eine große Anzahl von *karoshi*-Opfern unter ihnen war. Ein weiterer Grund dafür, daß die *karoshi*-Fälle in der Arbeitsunfallstatistik nicht erscheinen, liegt in der mangelnden Kooperationsbereitschaft der Unternehmen, die Informationen über die Arbeitsbedingungen des Opfers entweder ganz offiziell verweigern oder aber absichtlich verschleißen.

In der Hinhaltetaktik der Unternehmen liegt eines der größten Hindernisse für die Angehörigen, den Todesfall als Folge von *karoshi* anerkennen zu lassen. Bei leichten Arbeitsunfällen, die mit Fehlzeiten bis zu drei Tagen verbunden sind, wird von den Arbeitnehmern erwartet, daß sie Urlaubstage beantragen, anstatt Krankheitstage infolge des Unfalls in Anspruch zu nehmen. Dieses Verhalten kann ebenfalls auf die Auswirkungen des Personalbewertungssystems zurückgeführt werden. Darüber hinaus wird von den Vorgesetzten Druck auf den Verletzten ausgeübt, sich nicht krankzumelden, da auch sie schlechte *satei*-Ergebnisse erwarten müssen, wenn bekannt wird, daß ein Arbeitsunfall in ihrem Verantwortungsbereich aufgetreten ist. Diese Einstellung gegenüber Unfällen und Verletzungen geht auf die Befürchtung des Unternehmens zurück, durch das Bekanntwerden mangelnder Sicherheitseinrichtungen einen Image-Verlust hinnehmen zu müssen. Außerdem wird so versucht, die Beiträge zur Arbeitsunfall-Versicherung zu drücken, die sich bei einer Prämienzahlung in Form von Entschädigungs- bzw. Krankengeldern erhöhen würden.

10. Anpassung der Beschäftigung

Beschäftigungsanpassungen in großem Umfang wurden von japanischen Unternehmen vor allem in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre als Folge der Ölkrise und der weltweiten Rezession vorgenommen. Die folgende Darstellung der Instrumente zur Anpassung der Beschäftigung orientiert sich daher vor allem an der damaligen Vorgehensweise. Wie eingangs erwähnt, hat die Segmentierung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes in eine unbefristet beschäf-

tigte Stammebelegschaft und verschiedene Gruppen befristet eingestellter Randbelegschaften eine Art Pufferwirkung, die die langfristige Beschäftigung und Personalentwicklung der regulären Mitarbeiter erst ermöglicht. Zur Anpassung an Nachfrage-Rückgänge werden daher zunächst die auslaufenden Verträge von Teilzeit- bzw. befristet Beschäftigten oder Leiharbeitern nicht mehr verlängert, erst danach kommt es zu eigentlichen Entlassungen in diesen Gruppen.

Da Reduktion oder Erhöhung der Randbelegschaften relativ unproblematisch verläuft, konzentrieren sich viele Unternehmen auf den Randarbeitsmarkt, um das Beschäftigungsvolumen zu flexibilisieren. Dies wird auch daran deutlich, daß die Anzahl der Stammbeschäftigten seit der Ölkrise in etwa konstant geblieben ist, die Anzahl derjenigen, die zu den befristet eingestellten Gruppen zählen, jedoch stark anstieg. Neben den Vorteilen, die sich durch die bessere Anpassungsfähigkeit ergeben, sinken auch die Lohnkosten für ein Unternehmen, das einen Großteil niedrig bis mittelhoch qualifizierter Arbeitsplätze mit befristet Beschäftigten besetzt, da diese Gruppen einerseits von den Bonuszahlungen, andererseits von den umfangreichen Personalentwicklungs- und bewertungsprogrammen ausgeschlossen sind.

In der schweren Rezession nach den Ölkrisen ergab sich jedoch für viele Unternehmen das Problem, daß neben einer Entlassung der Randbelegschaften die Anpassung nur noch durch die Reduzierung der Arbeitsstunden der Stammebelegschaft vorgenommen werden konnte. Zur Anpassung der regulären Beschäftigten wurden verschiedene Methoden eingesetzt, die im folgenden beschrieben werden: Ein Mittel bestand in der Verringerung von Überstunden und zeitweiligen Werksschließungen. Im Jahr 1975 wurde die Überstundenmenge zwar bedeutend eingeschränkt, stieg aber im darauffolgenden Jahr wieder an und nahm seitdem (bis Ende der achtziger Jahre) kontinuierlich zu. Bis auf die Ausnahme im Jahr 1975 ist die Reduktion von Überstunden seitdem nicht wieder als Flexibilisierungsinstrument eingesetzt worden. Kurzfristige Werksschließungen wurden dagegen wesentlich häufiger eingesetzt und bilden auch gegenwärtig noch ein beliebtes Mittel zur kurzfristigen Anpassung an Nachfragerückgänge, da die Betriebe für die Zeiten von Werksstillegungen Entschädigungsgelder bzw. Subventionen erhalten können. Das bedeutendste Instrument zur Anpassung der Stammebelegschaften bestand jedoch in unternehmensinternen und externen Versetzungen der Stammbeschäftigten, wobei innerbetriebliche Versetzungen, die einer Angleichung der Beschäftigungsmenge zwischen den Abteilungen dienten, zuerst durchgeführt wurden. Versetzungen in andere Betriebe bilden jedoch die Mehrzahl der Fälle und können auf drei verschiedene Arten durchgeführt werden, die im folgenden erklärt werden sollen.

Die erste Versetzungsform wird mit dem Begriff *oen* bezeichnet, was auf deutsch etwa Unterstützung oder auch Verstärkung bedeutet. Dabei werden überzählige Stammbeschäftigte aus einem Betrieb kurzfristig für ungefähr drei Monate in einen anderen Betrieb entsandt, der zur Zeit unter Personalmangel

leidet. Nach Ablauf der Frist kehren die *oen*-Beschäftigten wieder in ihren Stammbetrieb zurück. Die kurzfristige Versetzung durch *oen* und die als Leiharbeit bezeichnete Versetzungsform des *haken* weisen große Ähnlichkeiten auf, unterscheiden sich aber hinsichtlich der monatlichen Entgelthöhe der Versetzten. Für *oen*-Beschäftigte ergeben sich nämlich keine Einkommensveränderungen. Der Versetzungsbetrieb zahlt ihnen zwar nur den dort üblichen Stundenlohn für Aushilfskräfte, die Differenz zum vorherigen Einkommen wird jedoch durch den Stammbetrieb ausgeglichen. In der Vergangenheit hat vor allem die Automobilindustrie von der *oen*-Praxis profitiert, da kurzfristige Personalknappheit durch Aushilfskräfte aus der Eisen- und Stahlindustrie ausgeglichen werden konnte. Eine andere Form bildet die mit *shukko* bezeichnete Versetzungspraxis, bei der die Überbeschäftigung in großen Unternehmen durch die Entsendung überzähliger Beschäftigter in Zulieferfirmen ausgeglichen wird, die als Subkontrakt-Unternehmen in langfristigen vertraglichen Beziehungen zum Stammunternehmen stehen. Anders als im *oen* dauern die Versetzungen mehrere Jahre an, wobei die Rückkehr in den Herkunftsbetrieb jedoch garantiert und den Betroffenen vor Antritt des *shukko* zum Teil auch die Dauer der Versetzung mitgeteilt werden kann. Ein weiterer Unterschied zur *oen*-Versetzung besteht in einer geringeren Einkommenshöhe, da die *shukko*-Beschäftigten nur den Stundenlohn erhalten, den der neue Betrieb zahlt.

Die dritte Versetzungsform wird mit dem Begriff *tenseki* bezeichnet. Dabei werden reguläre Mitarbeiter eines großen Unternehmens formal entlassen, um von einer Tochterfirma oder einem Subkontrakt-Unternehmen wieder angestellt zu werden. *Tenseki*- und *shukko*-Versetzungen unterscheiden sich also darin, daß ein von *tenseki* Betroffener nicht wieder in sein altes Unternehmen zurückkehren kann. Vor allem für ältere Beschäftigte sind jedoch auch *shukko*-Versetzungen in vielen Fällen gleichbedeutend mit dem endgültigen Verlassen des Unternehmens. *Shukko*-Versetzungen, bei denen der entsendende Betrieb die Dauer der Versetzung nicht bekannt gibt, werden vor allem für Beschäftigte kurz vor dem Erreichen der Altersgrenze ausgesprochen. Das hat unter anderem für den Betrieb den Vorteil, nicht die volle Abfindungssumme auszahlen zu müssen, die beim Erreichen der Pensionsgrenze angefallen wäre.

Für viele Subkontrakt-Unternehmen und Tochterfirmen bedeutete die Aufnahme von *shukko*- und *tenseki*-Beschäftigten aus den großen Unternehmen jedoch eine hohe zusätzliche Belastung, da auch sie in der Rezession zum Beschäftigungsabbau gezwungen sind. Obwohl sie als direkte Zulieferer der Endhersteller auf eine darunter liegende, zweite Zuliefererebene zurückgreifen konnten, erreichte die Flexibilisierung durch eine Entsendung überzähliger Beschäftigter in nachgeordnete Unternehmen nicht die positive Wirkung, die die Versetzungspraxis in den Großunternehmen erzielte. Im Bereich der Zulieferer wurden Entlassungen daher zum letzten Mittel der Beschäftigungsanpassung. Das umgekehrt reziproke Verhältnis abnehmender Entlassungen bei zunehmender Unternehmensgröße geht aus Tabelle 7 hervor. In der Tabelle ist zu erkennen, daß mit der Unternehmensgröße auch der Einsatz von *shukko*,

oen- und *tenseki*-Versetzungen als Flexibilisierungsinstrumente ansteigt, während in kleinen Betrieben eine höhere Anzahl von Entlassungen verzeichnet wird. Die Großunternehmen verschieben überzähliges Personal in die Subkontrakt-Firmen, die wiederum gezwungen sind, Entlassungen durchzuführen, um die entsandten Beschäftigten aufzunehmen. Nach der Überwindung der Ölkrise wurden *shukko* und *tenseki* sogar noch häufiger zur flexiblen Beschäftigungsanpassung eingesetzt als während der Rezession. Infolge geringerer Wachstumsergebnisse während der Rezession konnten viele Großunternehmen nicht ausreichend expandieren, um die Karriereversprechen gegenüber ihren langfristigen Mitarbeitern einzulösen. Die Personalbewertung des *satei*-Systems wurde daher durch härtere Bewertungskriterien verschärft, um die Konkurrenz um die noch verbliebenen Spitzenpositionen anzuregen. Die gegenwärtige Praxis zeigt, daß nur diejenigen, denen es gelingt, in eine Managementposition aufzurücken, bis zum Erreichen der Altersgrenze im Unternehmen bleiben können. Alle anderen Beschäftigten werden durch *shukko* oder *tensiki* ausgeschlossen, wenn sich abzeichnet, daß ihre Leistungsfähigkeit nicht für eine Managementkarriere ausreicht.

Zugleich mit der Etablierung dieser Versetzungspraxis begannen die Großunternehmen zahlreiche neue Tochterfirmen zu gründen, in die die versetzten Mitarbeiter transferiert werden konnten. Unter den Flexibilisierungsinstrumenten ist der Personalabbau das letzte Mittel zur Beschäftigungsanpassung. Abhängig von der Unternehmensgröße kommt es dabei zu unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Entlassung regulärer langfristig beschäftigter Mitarbeiter. Zum einen wird die Kündigung in Form eines sogenannten Auflösungsvertrags durchgeführt. In Tabelle 8 ist diese Art der Kündigung als freiwilliger Ruhestand gekennzeichnet worden, wobei die scheinbare Freiwilligkeit allerdings nur bei oberflächlicher Betrachtung zu Tage tritt. Viele der durch Auflösungsverträge gekündigten Mitarbeiter werden auf Druck des Managements und der Unternehmensgewerkschaften zur Akzeptanz gezwungen. Häufig kommt es vor, daß sich Personalabteilung und Gewerkschaft auf eine Politik des Personalabbaus einigen, bei der Beschäftigte über 50 Jahre entlassen werden sollen. Diejenigen, denen der freiwillige Ruhestand nahegelegt wird, fallen dann praktisch aus der betrieblichen Interessenvertretung heraus und stehen von allen Seiten unter Druck, den Auflösungsvertrag zu unterzeichnen.

Zwischen Großunternehmen und Klein- und Mittelbetrieben bestehen hinsichtlich der Entlassungspraxis große Unterschiede. Während große Firmen häufig Aufhebungsverträge auf scheinbar freiwilliger Basis einsetzen, sprechen viele kleinere Unternehmen die Kündigung direkt aus. Diese Vorgehensweise kann damit erklärt werden, daß es in Klein- und Mittelbetrieben keine Gewerkschaft gibt, auf die pro forma Rücksicht genommen werden muß.

Schließlich sind es vor allem ältere Arbeitnehmer, die durch Aufhebungsverträge zur freiwilligen Kündigung gezwungen werden sollen. Vom Standpunkt des Unternehmens aus bringt diese Vorgehensweise große Kostenvorteile mit sich, da die Lohnkosten älterer Beschäftigter höher liegen als die jüngerer.

Andererseits haben aber gerade ältere Arbeitnehmer unter den Folgen einer Entlassung besonders zu leiden, da sie in aller Regel nur schwer eine neue Beschäftigung finden und darüber hinaus durch familiäre Kosten, wie z. B. die Ausbildung der Kinder, stark belastet sind. Diese negativen sozialen Auswirkungen, die die Entlassung älterer Arbeitnehmer mit sich bringt, bilden aber zu keinem Zeitpunkt einen Einwand der Gewerkschaften gegen die betriebliche Personalpolitik. Die häufigste Kritik, die den japanischen Unternehmensgewerkschaften entgegengebracht wird, lautet deshalb, daß sie eher ein Instrument zur Durchsetzung personalpolitischer Entscheidungen seien als ein Mittel zur Interessenvertretung aller Beschäftigter.

Hinter der häufig genannten Begründung, der Mitarbeiter zeige schlechte Leistungen, steht allerdings oft der Wunsch, unkooperative Gewerkschaftsmitglieder loszuwerden, die sich für die Rechte der Mitarbeiter einsetzen und sich offen gegen die Meinung des Managements stellen. Oft sind sie Mitglieder einer Minderheitsgewerkschaft oder sie bilden, falls nur eine einzige Gewerkschaft vorherrscht, die Minderheit innerhalb der Hauptgewerkschaft (Kawanishi 1991). Obwohl viele der Entlassenen der kommunistischen oder sozialistischen Partei angehören, basieren die Kündigungen eher auf ihrer gewerkschaftlichen als auf ihrer parteipolitischen Orientierung. Im Zuge dieser Entlassungswelle protestierten zahlreiche Gewerkschafter gegen das diskriminierende Verhalten der Betriebe und klagten vor dem Arbeitsgericht ihre Ansprüche ein. Der wohl bekannteste Fall war die Klage gegen OKI Electronics.

11. Diskriminierung

Die Personalpolitik japanischer Unternehmen enthält zahlreiche diskriminierende Elemente. Dazu gehören neben der Benachteiligung linker Gewerkschafter auch die Diskriminierung von Frauen und ausländischen Beschäftigten. Der in diesem Band enthaltene Aufsatz von Mari Osawa widmet sich ausführlich der Problematik weiblicher Arbeitnehmer. Daher werde ich mich im folgenden auf die Diskriminierung von Ausländern und Gewerkschaftsmitgliedern konzentrieren. Mit mehr als 600.000 Beschäftigten bilden koreanische Arbeitnehmer mit permanenter Aufenthaltserlaubnis den Hauptanteil ausländischer Beschäftigter in Japan. Koreanische Einwanderer leben zum Teil schon in der vierten oder fünften Generation in Japan, da seit der Kolonisation Koreas im Jahr 1910 viele von ihnen nach Japan einwanderten. Der größte Teil der heute in Japan lebenden Koreaner gehört aber den Nachkommen einer Bevölkerungsgruppe an, die während des zweiten Weltkriegs verschleppt wurde, um im Bergbau oder in der Rüstungsindustrie Zwangsarbeit zu leisten (Endo 1987). Nach dem Krieg kehrten rund eineinhalb Millionen Koreaner in ihre Heimat zurück, die anderen blieben in Japan ansässig. Obwohl die in Japan lebenden Koreaner die Sprache häufig perfekt beherrschen und auch über ein allgemein hohes Bildungsniveau verfügen, werden sie selten als reguläre langfristige Mitarbeiter eingestellt. Insbesondere die großen Unternehmen betreiben eine Personalpolitik, die darauf ausgerichtet ist, die Einstellung von Koreanern zu verhindern. Die offizielle

Begründung, die die Unternehmen für ihr diskriminierendes Einstellungsverhalten abgeben, hängt mit dem Konzept der Gruppenarbeit zusammen. Da effiziente Gruppenleistungen nur auf der Grundlage funktionierender informeller Beziehungen der Teammitglieder entstehen können, wird angenommen, daß Koreaner und Japaner zu unterschiedlich sind, um in einem solchen Team leistungsfördernd zusammenzuarbeiten. Auch von seiten der Regierung sind Koreaner zahlreichen Diskriminierungen ausgesetzt. So können sie nicht in den Staatsdienst eintreten oder Lehrer an Schulen und Universitäten werden. Häufig bleibt den koreanischen Einwohnern nur die Möglichkeit, ein eigenes Geschäft zu eröffnen oder in einem koreanischen Betrieb in Japan zu arbeiten. Die Diskriminierung der Koreaner hat dazu geführt, daß viele Familien ihren Namen geändert und einen japanischen Namen angenommen haben, um nicht sofort als Koreaner identifiziert zu werden.

In den achtziger Jahren erlebte Japan einen Einwanderungsschub von ausländischen Arbeitnehmern. Zwar existieren scharfe Einreisegesetze, die Aufenthalt und Arbeitserlaubnis nur für hochqualifizierte Beschäftigte gestatten; viele der hauptsächlich aus anderen asiatischen Ländern stammenden Einwanderer reisten daher als Studenten oder Touristen ein, um sich anschließend als illegale Beschäftigte anzubieten. Die Annahmen über die in Japan arbeitenden illegalen Beschäftigten schwanken zwischen 100.000 und 200.000 Personen. Die illegalen Beschäftigten erhalten nur einen Bruchteil des sonst üblichen Stundenlohns und genießen darüber hinaus keinerlei Schutzrechte wie z. B. Urlaubsansprüche oder Entschädigungen für Arbeitsunfälle. Da sie häufig aus wirtschaftlicher Not nach Japan gekommen sind, haben die illegal Beschäftigten keine Möglichkeit, gegen dieses diskriminierende Verhalten Widerstand zu leisten, ohne befürchten zu müssen, die Arbeitsstelle zu verlieren und in ihre Heimat abgeschoben zu werden.

Die diskriminierende Personalpolitik richtet sich jedoch auch gegen Japaner. Wie bereits erwähnt, sind vor allem unangenehme Gewerkschaftsmitglieder von diesen Maßnahmen betroffen, wobei die Personalbewertung durch das *satei*-System ein wichtiges Druckmittel darstellt. Allzu kritischen Mitarbeitern werden dann auf Dauer nur die schlechtesten *satei*-Noten gegeben, so daß ihr Einkommen unter dem ihrer Kollegen liegt und darüber hinaus keine Aussicht auf Beförderung besteht. Für den Fall, daß ein Beschäftigter die Diskriminierung nachweisen kann, hat er Aussichten, eine Klage vor dem Arbeitsgericht zu gewinnen. Die Beweisführung ist jedoch schwierig bis unmöglich, denn die Personalbewertungs-Ergebnisse werden geheimgehalten, darüber hinaus ist der genaue Einfluß, den das Ergebnis auf die Einkommenshöhe ausübt, nur dem Personalmanagement bekannt. Trotzdem verklagen viele Betroffene ihr Unternehmen selbst auf die Gefahr hin, die Diskriminierung nicht lückenlos nachweisen zu können und noch schlechtere *satei*-Ergebnisse zu erhalten.

Literatur

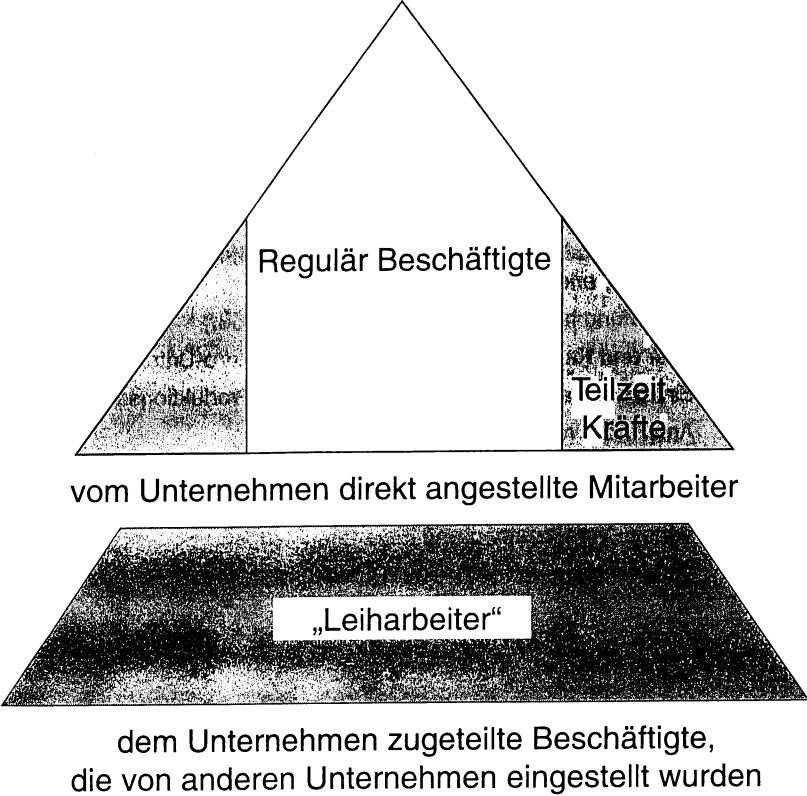
- Araki, Kunikazu (1980): Shudanteki chinginsabetsu to rissho sekinin (Allgemeine Lohndiskriminierung und die Beweislast). Tokyo: Nikkeirengyobu
- Arbeitsministerium (1991): Rodohakusho (White Paper on Labor). Tokyo: Nihon rodokenkyu kiko
- Arbeitsministerium, Department of Policy and Survey (1989): Chingin rodokikan seidono sogochosa 1988 (Allgemeiner Survey zu Löhnen und Arbeitszeit 1988). Tokyo: Rodo hozeikyokai
- Endo, Koshi (1987): Senjika no chosenjinrodosha renkoseisaku no tenkai to roshikankei (Die Konsequenzen der Verbringung koreanischer Arbeitskräfte nach Japan zw. 1939 und 1945 für die industriellen Beziehungen). In: Rekishigakukenkylu 567
- Endo, Koshi (1991): Statistik und Wirklichkeit. In: express, November 1991
- Endo, Koshi (1992): Satei (Personal Assessment) and Inter-Worker Competition in Japanese Firms. In: Industrial Relations
- Green, Reg. (1990): Book Review of Karoshi: When the Corporate Warrior Dies. In: Free Labour World (Journal of the International Confederation of Free Trade Unions [ICFTU]), 31. Januar
- Inoue, Shozo (1982): Naiburodoishiba no keizaiteki sokumen (Ökonomische Aspekte der internen Arbeitsmärkte) In: Nihon rodokyokaizasshi, 282
- Kawanishi, Hirotsuke (1991): Enterprise Unionism in Japan. London: Routledge Chapman & Hall
- Kamata, Satoshi (1982): Japan in the Passing Lane. New York: Pantheon Books
- Koike, Kazuo (1977): Shokuba no rodokumiai to sanku (Mitbestimmung und Gewerkschaften am Arbeitsplatz). Tokyo: Toyo keizai shinjoshu
- Koike, Kazuo (ed.) (1991): Daisotsu waito kara no jinzaikaihatsu (Human Resource Development für Universitätsabsolventen-White Collars). Tokyo: Toyo keizai shinjoshu
- Koike, Kazuo/Inoki, Takenori (eds.) (1987): Jinzaikaisei no kokusaihihaku (Ein internationaler Vergleich der beruflichen Ausbildung). Tokyo: Toyo keizai shinjoshu
- Koike, Kazuo/Inoki, Takenori (eds.) (1990): Skill Formation in Japan and South-east Asia. Tokyo: University of Tokyo Press
- National Defence Council for Victims of Karoshi (1990): Karoshi: When the Corporate Warrior Dies. Tokyo: Madosha
- Nomura, Masami (1991): Seisanseikanri to ningenkankeishokatsudo (Produktivitätsmanagement und Human Relations-Aktivitäten). In: Totsuka,

- Hideo/Hyoto, Tsutomo (ed.) *Roshi kankei no tenkan to sentaku* (Industrielle Beziehungen am Scheideweg). Tokyo: Nihon hyoronsha
- Oki, Eiichi (1989): *Bonasu seido kino to kigyokibobetsu chinginkakusa* (Die Funktion des Bonus-Systems und Bezahlungsunterschiede nach Unternehmensgröße). In: Takahashi, Ko (ed.): *Gendai nihon no chinginkanri* (Lohnregulierung im heutigen Japan). Tokyo: Nihon hyoronsha
- Sakasegawa, Kiyashi (1986): *Chinginseido no chishiki* (Kenntnisse des Lohnsystems). Tokyo: Nihon keizei shinbunsha
- Tosuka, Hideo (1990): *Kokusaibungyo no shintenkai to nihonkigyo* (Japans Unternehmen im neuen System internationaler Arbeitsteilung) No. 34. Tokyo
- Yamamoto, Kiyoshi (1981): *Jidosha sangyo no roshikankei* (Industrielle Beziehungen in der Auto-Industrie). Tokyo: Tokyo daigaku shuppankai

Anhang

- Abb. 1: Beschäftigungsverhältnisse, gegliedert nach Vertragsformen
- Tab. 1: Gesamtbeschäftigtenzahl in der Automobilindustrie, gegliedert nach Beschäftigungsformen (1981)
- Tab. 2: Anzahl neueingestellter, männlicher. Beschäftigter im produzierenden Gewerbe
- Tab. 3: Einstufung nach Fähigkeitsklassen
- Abb. 2: Alter und Karriere in einem japanischen Elektro-Unternehmen
- Tab. 4: Einkommensunterschiede bei männlichen Produktionsarbeitern
- Tab. 5: Anteile der regulären Gehaltserhöhung
- Tab. 6: Vergleich der von japanischen und westdeutschen Produktionsarbeitern geleisteten Arbeitsstunden
- Tab. 7: Verleih, Versetzungen und Eigenkündigungen
- Tab. 8: Versetzungen und freiwilliger Ruhestand

Abb. 1: Beschäftigungsverhältnisse, gegliedert nach Vertragsformen



Quelle: Yoko Sano: Internal Labour Markets, Tokyo: Yutikaku, 1989

Tab. 1: Gesamtbeschäftigtenzahl in der Automobilindustrie, gegliedert nach Beschäftigungsformen (1981)

	Endhersteller				Zulieferer			
	Regulär und befristet Beschäftigte eines Unternehmens (gesamt)		Leiharbeiter (Shagaiko)		Regulär und befristet Beschäftigte eines Unternehmens (gesamt)		Leiharbeiter (Shagaiko)	
	Befristet Typ 1 *	Befristet Typ 2 *	Befristet Typ 1 *	Befristet Typ 2 *	Befristet Typ 1 *	Befristet Typ 2 *	Befristet Typ 1 *	Befristet Typ 2 *
Total	195.855	9.445	224	759	29.037	1.489	39	229
Direkte Produktionsarbeit	95.457	7.936	76	431	15.943	1.371	11	224
Indirekte Produktionsarbeit	39.558	532	32	319	4.657	71	8	4
Verwaltung und Ingenieure	60.840	978	116	9	8.437	47	20	1

1) Bei den Beschäftigten vom Typ 1 und 2 handelt es sich um befristete Mitarbeiter, die vom Unternehmen direkt eingestellt wurden. Typ 1 Beschäftigte haben als sog. "rinjiko" einen Arbeitsvertrag mit längerer Laufzeit als die Typ 2 Beschäftigten, die als Teilzeitkräfte eingestellt wurden.

Tab. 2: Anzahl neuer eingestellt, männlicher Beschäftigter im produzierenden Gewerbe, gegliedert nach dem Zeitpunkt des Schulabschlusses

Unternehmensgröße	≥1000 Beschäftigte	100 – 999 Beschäftigte	10 – 99 Beschäftigte
Universitätsabsolventen			
(A) Neueingestellte gesamt	20.330	27.680	17.570
(B) Frisch Graduierte	16.320	18.460	5.650
(B) / (A) (%)	80.3	66.7	32.2
Oberschulabsolventen			
(A) Neueingestellte gesamt	44.890	77.600	90.260
(B) Frisch Graduierte	31.040	43.220	24.840
(B) / (A) (%)	69.1	55.7	27.5
Mittelschulabsolventen			
(A) Neueingestellte gesamt	5.700	22.460	66.300
(B) Frisch Graduierte	390	4.420	11.440
(B) / (A) (%)	6.8	19.7	17.3

Quelle: NIVR (Institut für Arbeitsmarkt und Beschäftigungspolitik):
Studies on Changing Structure of Labour Market and Employment Policy, 1986

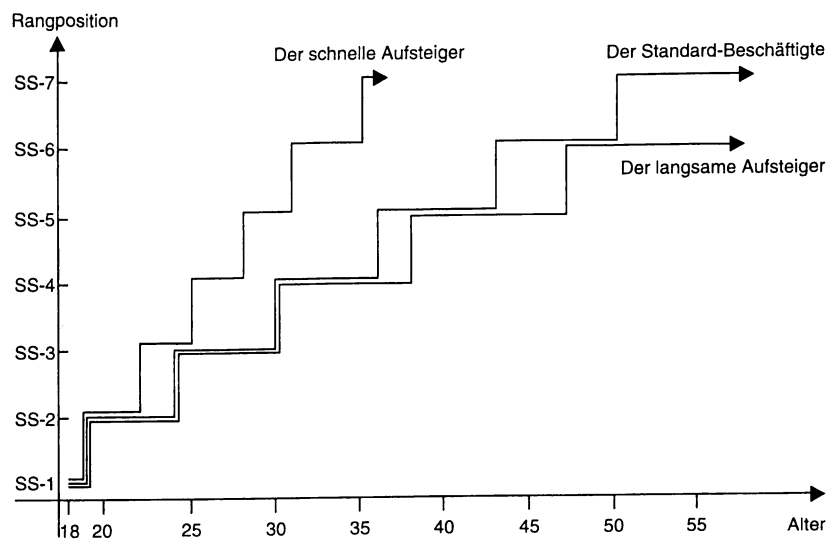
Tab. 3: Einstufung nach Fähigkeitsklassen in einem japanischen Elektro-Unternehmen

Fähigkeitsklassen	Zusätzliches Einkommen gestaffelt nach Fähigkeitsklassen	Beschäftigungsdauer in Jahren		Fähigkeitsklassen im Verhältnis zur hierarchischen Position
		A *	B *	
11	118,000	-	-	Hauptabteilungsleiter (Bucho)
10	113,000	-	-	
9	103,000	-	-	Abteilungsleiter (Kacho)
8	98,000	-	-	
7 *	55,400	8	6	Gruppenleiter (Kakaricho) Teamleiter (Hancho)
6	47,100	7	4	
5	41,800	7	4	
4	38,000	6	4	
3	35,800	6	4	
2	33,600	5	5	
1 *	-	1	1	

Anmerkungen:

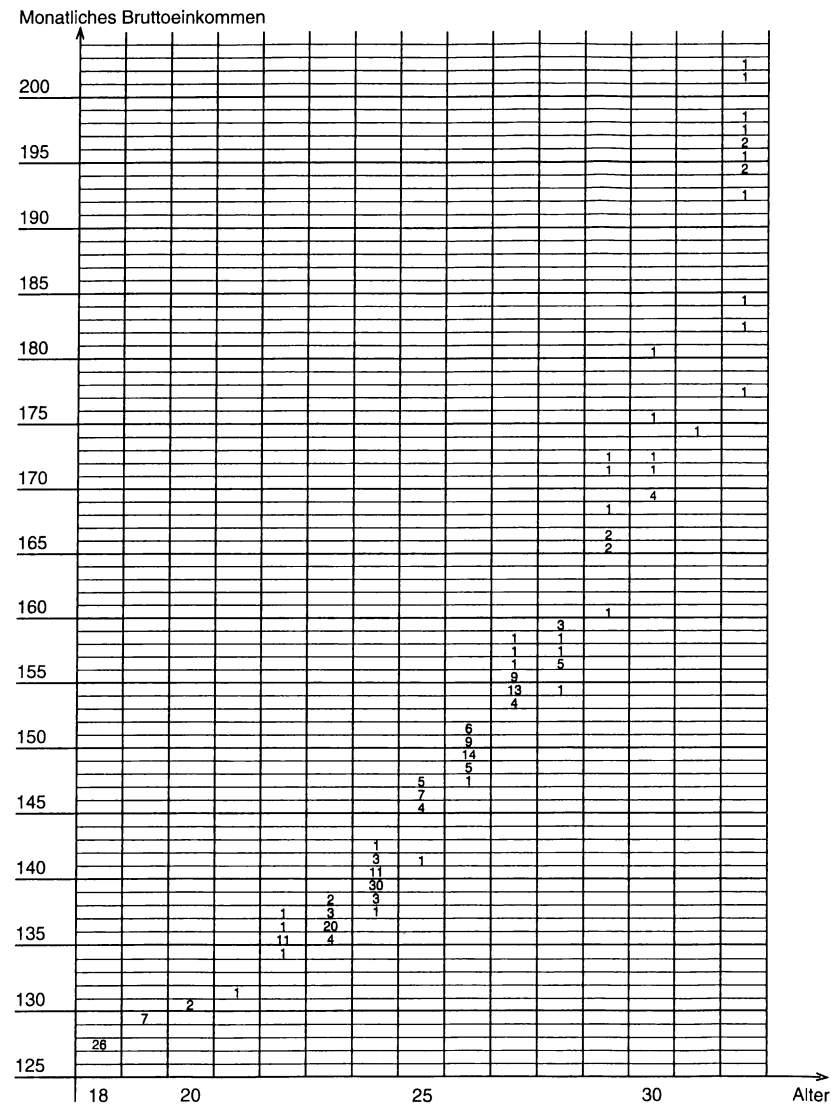
- Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer (A) bezieht sich auf Schulabgänger, (B) bezieht sich auf Hochschulabsolventen.
- Bis zur Fähigkeitsklasse 7 sind die Beschäftigten zur Mitgliedschaft in der Gewerkschaft berechtigt.
- In die Fähigkeitsklasse 1 werden neue Schul- und Universitätsabsolventen eingestuft.

Abb. 2: Alter und Karriere in einem japanischen Elektro-Unternehmen¹⁾



1) Die Aufstiegsgeschwindigkeit des Standard-Beschäftigten und des langsamen Aufsteigers entsprechen internen Regelungen. Der schnelle Aufsteiger entspricht einem tatsächlichen Fall aus dem Jahr 1990.

Tab. 4: Einkommensunterschiede bei männlichen Produktionsarbeitern von 18 bis 32 Jahren, die direkt nach Abschluß der Oberschule eingestellt wurden¹⁾



1) Bei dem Einstellungsbetrieb handelt es sich um ein von Endo untersuchtes Elektro-Unternehmen.
 2) Die Zahlen in den Kästchen stehen für die Anzahl der Beschäftigten.

Quelle: Internes Dokument der Gewerkschaft des Elektro-Unternehmens

Tab. 5: Anteile der regulären Gehaltserhöhung (*teiki-shokuy*) in einem Elektro-Unternehmen bei unterschiedlichen Positionen (*shokuno shikaku*) und Satei-Ergebnissen (April 1990)

	Gehaltserhöhung in ¥					
Position (shokuno shikaku)	Satei- Ergebnis A	B	C	D	E	F
SS-7 (kakaricho)	13,520 (+ 3,570)	12,630 (+ 2,680)	11,230 (+ 1,280)	9,950	8,420 (- 1,530)	7,650 (- 2,300)
SS-7	12,220 (+ 2,040)	10,710 (+ 1,530)	9,950 (+ 770)	9,180	7,900 (- 1,280)	7,140 (- 2,040)
SS-6 (kakaricho)	13,520 (+ 3,570)	12,630 (+ 2,680)	11,230 (+ 1,280)	9,950	8,420 (- 1,530)	7,650 (- 2,300)
SS-6 (hancho)	11,220 (+ 2,550)	10,710 (+ 2,040)	9,690 (+ 1,020)	8,670	8,420 (- 1,530)	7,650 (- 2,300)
SS-6	9,830 (+ 1,790)	9,320 (+ 1,280)	8,810 (+ 770)	8,040	7,020 (- 1,020)	6,250 (- 1,790)
SS-5 (hancho)	10,200 (+ 2,550)	9,690 (+ 2,040)	8,670 (+ 1,020)	7,650	6,120 (- 1,530)	5,350 (- 2,300)
SS-5	8,290 (+ 1,530)	7,780 (+ 1,020)	7,400 (+ 640)	6,760	5,740 (- 1,020)	4,970 (- 1,790)
SS-4	6,630 (+ 1,020)	6,510 (+ 900)	6,120 (+ 510)	5,610	4,970 (- 640)	4,330 (- 1,280)
SS-3	5,610 (+ 1,020)	5,490 (+ 900)	5,100 (+ 510)	4,590	3,950 (- 640)	3,310 (- 1,280)
SS-2	5,100 (+ 1,020)	4,980 (+ 900)	4,590 (+ 510)	4,080	3,440 (- 640)	2,800 (- 1,280)

Quelle: Interne Unterlagen des Elektro-Unternehmens

Tab. 6: Vergleiche der von japanischen und westdeutschen Produktionsarbeitern geleisteten Arbeitsstunden, produzierendes Gewerbe 1988

	Japan	West- Deutschland	Stundendifferenz pro Jahr
Gesamtzahl der Arbeitsstunden pro Jahr:	2189 Stunden	1642 Stunden	547
Arbeitsstunden pro Tag:	8,79 Stunden	7,78 Stunden	232
normale Arbeitszeit	7,78 Stunden	7,39 Stunden	89
Überstunden	1,02 Stunden	0,39 Stunden	143
Anzahl der Feier- und Nicht- Arbeitstage pro Jahr:	117 Tage	155 Tage	315
Arbeitsfreie Wochenenden	85 Tage	104 Tage	157
Nicht-wöchentliche arbeitsfreie Tage	20 Tage	11 Tage	- 75
In Anspruch genommene, bezahlte Urlaubstage	9 Tage	29 Tage	166
Abwesenheitstage	3 Tage	11 Tage	66

Quelle: Rodosho (Arbeitsministerium): Arbeitsweißbuch 1990, S. 227

Tab. 7: Verleih, Versetzungen und Eigenkündigungen im produzierenden Gewerbe, Januar 1975 bis Juni 1978

Unternehmensgröße	Leiharbeit und Versetzungen		
	Gesamt	Im Verhältnis zu Eigen- kündigungen (%)	Im Verhältnis zur freiwilligen Pensionierung (%)
Gesamt	616.795	13.7	88.2
≥ 1000 Beschäftigte	432.280	32.3	337.0
300 - 999	97.425	15.7	97.0
100 - 299	54.282	6.9	45.6
30 - 99	23.777	2.8	15.8
5 - 29	9.075	1.0	5.0

Quelle: K. Koike: Economies of Work, 1991, S. 100

Tab. 8: Versetzungen und freiwilliger Ruhestand im Verhältnis zur Unternehmensgröße, produzierendes Gewerbe Januar 1975 bis Juni 1978

	Anteil der Versetzungen in den Untersuchungsbetrieben (%) ¹⁾	Versetzte Beschäftigte im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigtenzahl (%)	Freiwilliger Ruhestand im Verhältnis zu versetzten Beschäftigten (%)	Für Versetzungen vorgesehene Beschäftigte im Verhältnis zu versetzten Beschäftigten (%)
Unternehmensgröße Gesamt	19.4	34.8	12.3	3.2
≥ 1000 Beschäftigte	20.3	11.9	8.8	0.8
300 – 999	30.7	24.3	14.1	2.1
100 – 299	29.5	28.1	11.3	5.7
30 – 99	26.1	34.4	14.0	6.1
5 – 29	16.9	45.2	15.5	4.6

1) Zur Praxis der Versetzungen vgl. Erläuterungen im Text

Quelle: K. Koike: Economies of Work, 1991, S. 102

Masami Nomura

Organisation und Programmatik der Automobilgewerkschaften in Japan

1. Einführung

Die überwiegende Mehrheit der Gewerkschaften in Japan sind Unternehmensgewerkschaften. Dabei existieren zwei kontrastierende Ansichten über die japanischen Unternehmensgewerkschaften. Für die einen sind sie die fortschrittlichste Form der Arbeitnehmervertretung. Sie sind in Informationsprozessen des Managements einbezogen, und sie vertreten wichtige Interessen der Beschäftigten. Da die „Fachkenntnisse“ der Beschäftigten unternehmensspezifisch sind, ist ein Arbeitsplatzwechsel für sie ungünstig. Sie ziehen es vor, in demselben Unternehmen zu bleiben. Die Unternehmensgewerkschaft verteidigt die Interessen der Beschäftigten durch die Partizipation an allen wichtigen Managemententscheidungen. Die Interessen des Unternehmens und die der Beschäftigten sind durch die Vermittlung der Gewerkschaften vereinbar (z. B. Koike 1977). Für die anderen sind die Unternehmensgewerkschaften zu schwach, um die Interessen der Beschäftigten vertreten zu können. Da die Unternehmensgewerkschaften Organisationen innerhalb der Unternehmen sind, ist es schwierig, einheitliche Standards bezüglich der Arbeitsbedingungen durchzusetzen (z. B. Hyodo 1981).

Dieser Artikel beabsichtigt, konkrete Informationen über die Gewerkschaften in Japan zu geben und zu untersuchen, was sie tatsächlich sind. Ich wählte die Automobilindustrie als ein Beispiel, da sie eine der Hauptindustriestämme in Japan ist und die Gewerkschaften der Autoindustrie immer mehr an Einfluß in der Japanischen Gewerkschaftsbewegung gewinnen.

Es gibt einen Dachverband der Gewerkschaften der Autoindustrie mit dem Namen „Confederation of Japan Automobile Workers' Union“ (JAW). Die Organisation der JAW ist in Abbildung 1 dargestellt. In der Automobilindustrie gibt es drei Ebenen von Gewerkschaftsorganisation: auf Branchenebene die JAW; auf Unternehmensebene die Unternehmensgewerkschaften; zwischen der Branchenebene und der des Unternehmens gibt es Verbände von Unternehmensgewerkschaften innerhalb der Unternehmensgruppen, z. B. die Toyota-Gruppe oder die Nissan-Gruppe. Daher ist es erforderlich, Rolle und Aktivitäten auf allen drei Organisationsebenen zu untersuchen.

(1) Die sogenannte „Industriegewerkschaft“ in der Japanischen Automobilindustrie (JAW) unterscheidet sich stark von Industriegewerkschaften in Europa. Die JAW ist ein Bund von Unternehmensgewerkschaften. Die Gewerkschaftsvertreter werden namentlich durch eine Vollversammlung