

TỔNG KẾT KINH NGHIỆM CẢI CÁCH QUẢN LÝ VÀ LAO ĐỘNG SAU CHIẾN TRANH CỦA NHẬT BẢN

TRƯỜNG HỢP CỦA NGÀNH THÉP (PHẦN 2)

Phần trước của chuyên đề này đã đề cập đến những kinh nghiệm trong quá trình cải cách quản lý trong ngành thép ở Nhật Bản sau chiến tranh. Trong phần tiếp theo sau đây, chúng tôi sẽ giới thiệu những kinh nghiệm trong vấn đề lao động trong những nhà máy và tổ hợp thép nước này.

1. Phong trào Liên đoàn lao động: sự xuất hiện của Công đoàn Xí nghiệp

Công đoàn xí nghiệp (công đoàn được tổ chức ở cấp công ty chứ không phải ở cấp toàn ngành) và thái độ hợp tác với giới quản lý được xem là một trong những lý do quan trọng nhất tạo ra sức cạnh tranh của Nhật Bản. Công đoàn xí nghiệp có tính hợp tác được coi là cơ sở của chế độ việc làm thường xuyên và tiền lương theo thâm niên. Ba thực tế lao động này, công đoàn xí nghiệp, việc làm thường xuyên, và chế độ tiền lương theo thâm niên, được coi là ba “của quý” của giới quản lý Nhật Bản và là những đặc điểm quan trọng nhất.

Công đoàn xí nghiệp đã đem lại cho giới quản lý một lực lượng lao động có tinh thần hợp tác để đổi lấy an ninh về việc làm và tiền lương tăng liên tục cùng với thâm niên. Chính nhờ có lực lượng lao động ổn định này, giới quản lý có thể an tâm đầu tư dài hạn, liên tục áp dụng những cải tiến mới và sẵn sàng đào tạo lại công nhân khi cần thiết. Hơn nữa, công đoàn xí nghiệp không đòi hỏi phải có sự phân loại việc làm cứng nhắc như công đoàn ngành, vì mức lương không phụ thuộc vào việc phân loại việc làm mà do thâm niên, chức vụ và việc đánh giá công trạng, có chú trọng đến những thuộc tính khách quan của mỗi cá nhân như thâm niên và số lượng thành viên gia đình quyết định. Nhờ vậy, lực lượng lao động có tổ chức ở Nhật Bản rất linh hoạt và được công ty đào tạo cho các nhiệm vụ đa năng. Ví dụ, vào những năm 70, ở Công ty General Motor có hơn 100 loại công việc, trong khi ở Công ty Toyota chỉ có 3. Lực lượng lao động đa năng đã giúp thực hiện được một hệ thống sản xuất “đúng giờ” (just-in-time) nổi tiếng.

Thật vậy, thực tế các quan hệ lao động ở Nhật Bản đã góp phần tạo ra năng suất lao động và khả năng cạnh tranh cao. Tuy nhiên, công đoàn xí nghiệp, việc

làm thường xuyên và tiền lương theo thâm niên không phải là những điều kiện có sẵn ở Nhật Bản sau chiến tranh. Như Andrew Gordon đã giải thích trong một công trình nghiên cứu chi tiết của ông, hệ thống các quan hệ công nghiệp Nhật Bản không phải là kết quả đơn thuần của các giá trị văn hoá hoặc nền văn hoá của nước này. Đúng hơn, nó được dần dần hình thành thông qua cuộc đấu tranh và xung đột gay gắt sau chiến tranh. Tsuda Masumi, một trong những học giả hàng đầu về các quan hệ công nghiệp Nhật Bản cũng có kết luận tương tự. Sau đây chúng tôi sẽ đề cập đến việc công đoàn xí nghiệp đã hình thành như thế nào thông qua các cuộc cải cách sau chiến tranh.

Sau khi chiếm đóng Nhật Bản, Bộ Tư lệnh Tối cao các Lực lượng Đồng minh (SCAP) đã quan tâm nhiều đến việc hình thành phong trào công đoàn dân chủ cũng như các cải cách dân chủ khác. Tháng 10/1945 Tổng thống Truman chỉ thị rằng “cần ưu tiên và hỗ trợ cho các tổ chức lao động, trong các ngành công nghiệp và nông nghiệp trên cơ sở dân chủ”. SCAP có hai đường lối hành động trong việc thực hiện chính sách lao động: xoá bỏ những hạn chế và xây dựng một khuôn khổ thể chế cho lao động có tổ chức. Chỉ thị về quyền tự do công dân nổi tiếng ngày 4/10/1945, SCAPIN-93 là một bước tiến quan trọng giúp xoá bỏ những hạn chế này. Phù hợp với SCAPIN-93, Luật Duy trì Trật tự công cộng (Chian-Iji-ho), Luật Bảo vệ và Giám sát việc Vi phạm về Tư tưởng (Shisohan Hogo Kansatsu-ho) và nhiều bộ luật tương tự khác đã bị bãi bỏ vào ngày 15/10, SCAPIN-93 ra lệnh xoá bỏ những hạn chế về quyền tự do công dân, ân xá cho tất cả các tù nhân chính trị và giải tán mọi tổ chức trước đây được lập ra để thực thi các bộ luật này.

SCAPIN-93 khuyến khích công nhân Nhật Bản thành lập các công đoàn lao động bởi vì phong trào công đoàn hoá trước đây đã bị các bộ luật nói trên ngăn cấm. Để tạo ra một khuôn khổ thể chế, Tổng Tư lệnh Tối cao Douglas MacArthur đã buộc chính phủ Nhật phải ban hành Luật về lao động nhằm bảo vệ quyền lao động. Cuối tháng 12/1945 Quốc hội đã thông qua Luật Công đoàn Lao động (Rodo Kumiai-ho) nhằm bảo đảm quyền thành lập và gia nhập công đoàn, quyền thương lượng tập thể và bãi công của công nhân. Được SCAP và Luật Công đoàn Lao động khuyến khích, công nhân Nhật Bản đã thực hiện công đoàn hoá với tiến độ nhanh hơn nhiều so với tiến độ cải cách lao động của SCAP.

Như Biểu đồ 3 cho thấy, tính đến tháng 5/1946 đã có hơn 10.000 công đoàn được thành lập và hơn 3 triệu công nhân gia nhập công đoàn. Tháng 8, hai tổ chức lao động có qui mô toàn quốc là Liên đoàn Lao động Nhật Bản (Nihon Rodo Kumiai Sodomei, từ đây gọi là Sodomei) và Đại hội các Công đoàn Công nghiệp Nhật Bản (ZenNihon Sangyobetsu Rodo Kumiai Kaigi, từ đây gọi là Sanbetsu) đã được thành lập. Sodomei gồm 1699 công đoàn xí nghiệp và 850.000 công nhân (chiếm 22% tổng số công nhân tham gia công đoàn) và Sanbetsu gồm 21 công đoàn ngành công nghiệp và 1000 đại biểu đại diện cho 1,67 triệu công nhân (chiếm 43% tổng số công nhân tham gia công đoàn. b) Sodomei là tổ chức công đoàn bảo thủ nhất, chịu sự lãnh đạo của những nhà lãnh đạo già, ôn hoà và gắn với Đảng Xã hội Chủ nghĩa Nhật Bản (Nihon Shakai-to JSP). Còn Sanbetsu chịu sự lãnh đạo của các Đảng viên Đảng Cộng sản Nhật Bản (Nihon Kyosan-to: JCP) vừa được ân xá nhờ chỉ thị SCAPIN-93. Đảng Cộng sản có phong trào công đoàn là công cụ đấu tranh cách mạng và đã phát động nhiều cuộc đấu tranh cấp tiến chống lại các nhà tư bản. Trong những năm đầu, Sanbetsu hoạt động tích cực hơn Sodomei, và quyền lực thực tế nằm trong tay các liên đoàn các ngành và công đoàn ngành công nghiệp toàn quốc chứ không phải thuộc về các công đoàn xí nghiệp. Nhờ có quan điểm và sách lược cụ thể nên Sanbetsu là tổ chức hữu hiệu của phong trào lao động. Và cũng thật sai lầm nếu như cho rằng chủ nghĩa cấp tiến ban đầu này không hề có một giá trị lịch sử nào.

Sách lược sáng tạo nhất của phong trào công đoàn ban đầu là việc kiểm soát sản xuất (Seisan kanri) trong đó công đoàn tiếp quản và điều hành nhà máy mà không cần đến người quản lý. Các nhân viên của toà báo Yomiuri đã đề xướng ra chiến thuật kiểm soát sản xuất và chẳng bao lâu sau, chiến thuật này đã lan rộng sang các công ty khác. Từ tháng Giêng đến tháng Sáu năm 1946, 255 vụ kiểm soát sản xuất thu hút tới 157.000 công nhân đã diễn ra khắp Nhật Bản. b) Cùng với sự tiến triển của lạm phát và tình trạng khan hiếm lương thực trầm trọng sau chiến tranh, phong trào lao động đã trở nên cấp tiến hơn và tháng 10/1946 công đoàn Sanbetsu do Đảng Cộng sản lãnh đạo đã tổ chức thành công cuộc đấu tranh đòi “lương tối thiểu” và việc làm ổn định. Đầu năm 1947 Sanbetsu và Sodomei cùng kêu gọi tất cả các công đoàn tổ chức một cuộc Tổng bãi công trên toàn quốc vào ngày 1/2, thì nhiều nhà lãnh đạo công đoàn và công nhân tin rằng sẽ sớm nổ ra một cuộc cách mạng cộng sản ở Nhật Bản.

Tuy nhiên, SCAP đã cấm tổ chức cuộc tổng bãi công như dự kiến trong các công đoàn. Sau khi Chiến tranh Lạnh nổ ra vào năm 1947, NCAP đề xuất với chính phủ Nhật Bản về việc sửa đổi Luật Công đoàn Lao động để phủ nhận quyền bãi công của công nhân trong khu vực nhà nước và đưa ra một vài sửa đổi về luật pháp để hạn chế hoạt động chính trị của các công đoàn. Xu hướng nửa vời trong chính sách chiếm đóng đã giúp giới quản lý giành lại quyền lực. Năm 1948, để chống lạm phát sau chiến tranh, SCAP mời Joseph Dodge, nguyên Chủ tịch Ngân hàng Detroit tới giám sát chính sách kinh tế. Dodge đã khuyến khích một ngân sách tài chính siêu cân đối, nói cách khác là giảm phát và giảm hoàn toàn trợ giúp tài chính và các khoản trợ cấp của chính phủ. Do chính sách giảm phát của ông, nhiều công ty buộc phải giảm điều chế và phương tiện sản xuất. Điều này càng làm tăng sự chống đối từ phía nhân dân lao động và chủ nghĩa cấp tiến trong phong trào công đoàn hoá.

Trong cuộc đấu tranh lộn xộn giữa giới quản lý và công nhân, chính phủ Nhật Bản, với sự giúp đỡ của SCAP đã đẩy mạnh việc hình thành các hội đồng thảo luận quản lý (Keiei Kyogykai) qua đó giới quản lý và công nhân có thể thương lượng về các hợp đồng và các quyết định quản lý. Bằng việc khuyến khích lập các hội đồng thảo luận quản lý chính phủ không chỉ nhằm dân chủ hoá các quan hệ công nghiệp mà còn nhằm nâng cao năng lực sản xuất vốn đã bị giảm do các cuộc xung đột. Tuy nhiên, các công đoàn cấp tiến dưới sự lãnh đạo chủ yếu của Sanbetsu và đôi khi của Sodomei, lại sử dụng các hội đồng thảo luận quản lý này như một công cụ chính cho cuộc đấu tranh giành quyền lực chính trị của họ. Bằng cách đòi công khai hoá tình hình tài chính, quyết định về nhân sự và các hồ sơ mật của công ty, các công đoàn cấp tiến đã can thiệp vào toàn bộ các chính sách tổng thể của công ty. Cho đến năm 1947, các công đoàn hầu như luôn giành được các giao kèo rất sát đối với đòi hỏi ban đầu của họ. Trong trường hợp nhà máy thép Tsurumu của Công ty Thép NKK, công đoàn do Sanbetsu lãnh đạo đã đạt được điều khoản là giới quản lý phải được sự chấp thuận của công đoàn về tất cả các trường hợp chuyển chuyên hay đuổi việc, còn công đoàn ở nhà máy Kawasaki của NKK, thuộc phe Sodomei lại đạt được thoả thuận qui định rằng các nhà quản lý phải xin ý kiến và phải được sự đồng ý của công đoàn về mọi trường hợp thuê mượn, sa thải, chuyển chuyên, thưởng phạt hay mọi thay đổi trong nội qui lao động. Tháng

6/1948, 44% (15.055) thành viên của tất cả các công đoàn đều tham gia vào các hội đồng thảo luận quản lý.

Để ngăn chặn việc mở rộng quyền lực của các công đoàn, các nhà quản lý ở Nhật Bản, được sự ủng hộ của SCAP đã thành lập nên Liên đoàn các tổ chức giới chủ Nhật Bản (Nihon Keieisha Dantai Renmei: Nikkeiren) vào tháng 8/1948 và xem đây là tổ chức phối hợp hành động của giới quản lý để cải cách các quan hệ lao động. Các công đoàn và Nikkeiren đã tranh cãi và đấu tranh kịch liệt tại các hội đồng thảo luận quản lý, và trong nhiều trường hợp đã xảy ra đình công và xung đột gay gắt ngay sau các cuộc hội đàm. Theo đuổi chính sách giảm phát của Dodge, chủ nghĩa cấp tiến của các công đoàn càng tăng mạnh, Nikkenren và các chính phủ Nhật Bản đã chỉ trích việc trao quá nhiều quyền lực cho các hội đồng này. Hiển nhiên các công đoàn phải bảo vệ những đặc quyền mà họ đã giành được thông qua các hội đồng và đấu tranh để bảo vệ các quyền lợi to lớn của họ. Cuối cùng, năm 1950 SCAP và chính quyền Nhật Bản đã thực thi thay thế các công đoàn cấp tiến bằng “các công đoàn thứ hai” có tính hợp tác với mình. Tuy nhiên, những hội đồng và những cuộc đấu tranh này rất quan trọng trong việc đặt nền móng cho quan hệ công nghiệp có tính hợp tác bởi vì những đặc điểm quan trọng nhất của quan hệ công nghiệp ở Nhật Bản sau chiến tranh, gồm tiền lương theo thâm niên, việc làm thường xuyên, việc xoá bỏ sự phân biệt địa vị giữa giới chủ và công nhân đều được thực hiện thông qua các hội đồng và các cuộc đấu tranh này. Trước hết công nhân Nhật Bản đã có được cơ cấu lương mới qui định tiền lương dựa vào tuổi tác, nhu cầu, mức sống, giá cả và lạm phát nhờ cuộc đấu tranh 1946-1947 của nhân dân lao động, người ta gọi đây là cơ cấu lương kiểu Densan, sau thắng lợi của Công đoàn ngành điện (DENSAN) trong cuộc đấu tranh với giới chủ. Chẳng bao lâu sau, cơ cấu lương DENSAN đã được phổ biến rộng rãi ở Nhật Bản. Sau những thất bại to lớn của tầng lớp lao động vào những năm đầu thập kỷ 50, giới chủ đã giành lại được nhiều quyền lực và thế chủ động trong việc qui định mức lương. Tuy nhiên, phần chủ yếu của cơ cấu lương Densan vẫn được giữ nguyên, và giữ chức năng quan trọng nhất của nó là nó đã lập ra không chỉ cơ cấu tiền lương dựa vào thâm niên sau chiến tranh mà còn cả cơ sở đảm bảo ổn định việc làm và xoá bỏ tình trạng phân biệt đối xử về địa vị, như chúng ta sẽ thấy sau này.

Cơ cấu lương Densan được hình thành để xác định mức lương tối thiểu cho công nhân mới vào làm ở “mức lương cơ bản” (kihonkyu) và cố gắng đảm bảo

mức lương tối thiểu bằng cách nhấn mạnh đến việc ưu tiên cho tuổi tác, thâm niên công tác và qui mô gia đình vào những lần tăng lương sau đó. Bởi vậy, cơ cấu lương Densan đã giảm bớt ảnh hưởng của các chế độ lương khuyến khích và trả theo sản phẩm vốn rất thịnh hành ở Nhật Bản trước chiến tranh. Nhờ chú trọng đến thâm niên công tác nên công nhân ở trong công ty càng lâu càng có lợi thế. Và nhờ có “lương cơ bản”, nên việc thực hiện trả lương tháng cho công nhân nhanh chóng được phổ biến rộng rãi thay cho hệ thống trả lương theo ngày giờ vốn chiếm ưu thế ở Nhật Bản trước chiến tranh. Việc trả lương tháng dần dần xoá bỏ khoảng cách rõ rệt về địa vị được đại diện bằng hệ thống lương tháng đối lập với lương giờ và giữa công nhân cổ trắng và công nhân cổ xanh. Hơn nữa, mức lương cơ bản tối thiểu thường xuyên tăng lên đã chặn đứng nạn lạm phát 3 con số, làm giảm những khác biệt lớn về thu nhập giữa công nhân cổ trắng và cổ xanh, tạo cơ sở cho việc thủ tiêu sự phân biệt đối xử về địa vị.

Trong phong trào công đoàn sau chiến tranh, ổn định việc làm cũng quan trọng như mức lương. Trong nền kinh tế rối ren và lạm phát cao sau chiến tranh, các công ty Nhật Bản, trước khi chiến tranh kết thúc nhấn mạnh đến tư tưởng giới quản lý cần quan: tâm săn sóc đến công nhân, nay lại bắt đầu sa thải hàng loạt và hàng triệu người đã mất việc. Các công đoàn hoạt động theo phương châm bảo vệ việc làm. Andrew Gordon chỉ ra hai lý do lịch sử chính giải thích cho việc này: đó là sự phát triển chậm chạp của các công đoàn ngành toàn quốc và của một hệ thống phúc lợi công cộng có hiệu quả. Đối với một người có mức lương phụ thuộc ở một chừng mực nào đó vào thâm niên công tác và địa vị trong một công ty thì việc sa thải không chỉ bị mất việc làm mà còn khiến mức lương của người đó với người chủ sau bị giảm, vì các công đoàn ngành kém phát triển không thể đảm bảo cho thâm niên công tác và chức vụ trước đây của người đó. Hơn nữa, vì Nhật Bản không có hệ thống phúc lợi công cộng hiệu quả, nên mất việc là mối đe dọa tới sự sống còn. Bởi vậy, các công đoàn ra sức bảo vệ việc làm ổn định cho các thành viên công đoàn. Bằng những cuộc đấu tranh lộn xộn vào năm 1946, một vài công đoàn, như công đoàn ở Nhà máy Đóng tàu Ishikawajima và Công ty Thép Kobe, đã được giới chủ hứa sẽ không “sa thải”. Khi cuộc vận động hợp nhất các công ty và chính sách giải phát của Dodge bắt đầu vào năm 1949, các công ty không thể tiếp tục giữ lại lao động dư thừa được nữa và bắt đầu sa thải người làm. Cuộc đấu tranh đòi giữ việc làm trở nên gay go và lâu dài hơn bao giờ hết. Tuy nhiên, các

công đoàn đã thất bại trong một cuộc đấu tranh ngay trong năm 1950, nhưng sự đối đầu vẫn còn tồn tại dai dẳng và các công đoàn tiếp tục ưu tiên trước hết cho việc đòi đảm bảo an toàn việc làm. Giới chủ bắt đầu nhận ra rằng hoà giải với công nhân là con đường tốt nhất. Trong thập kỷ 50, giới chủ và các công đoàn đã đặt ra hàng loạt nguyên tắc để đảm bảo việc làm. Và như Gordon đã giải thích, các công ty bắt đầu nghĩ rằng tốt nhất nên “tăng trưởng nhờ hiện đại hoá và mở rộng sản xuất với sự hợp tác của công nhân hiện có hơn là sa thải những công nhân đã lạc hậu so với yêu cầu hiện tại và thuê công nhân mới, trẻ, rẻ hơn, mặc dù như vậy nghĩa là phải chấp nhận đào tạo lại những người lớn tuổi tốn phí”.

Việc xoá bỏ sự phân biệt đối xử về địa vị cũng là một sự kiện quan trọng trong lịch sử lao động Nhật Bản. Như đã nói ở trên, cơ cấu lương Densan đã rút ngắn sự chênh lệch rất lớn trong thu nhập giữa công nhân cổ trắng và công nhân cổ xanh, tạo ra một chế độ trả lương tháng cho cả công nhân cổ xanh. Đây là bước đầu tiên tới xoá bỏ sự phân biệt đối xử về địa vị. Hơn nữa, các công đoàn, lúc đầu bị phân ra thành của công nhân cổ trắng và công nhân cổ xanh, nay đã đoàn kết lại thành một công đoàn thống nhất trong các cuộc đấu tranh vào năm 1946 và 1947, và cùng sát cánh bên nhau chống lại việc sa thải hàng loạt và đóng cửa nhà máy. Theo nghiên cứu chi tiết của Okaochi Kazuo, vào năm 1947, trong số 397 công đoàn được nghiên cứu sau chiến tranh đã có tới 320 (80,7%) công đoàn được hợp nhất. Trong suốt quá trình đấu tranh của nhân dân dao động thì “xoá bỏ hệ thống địa vị” và “công nhân và viên các hã đoàn kết lại” là hai khẩu hiệu phổ biến nhất.

Các nhà lãnh đạo của nhân dân lao động coi công đoàn hợp nhất là công cụ để giành được sự đối xử công bằng, bình đẳng cho mọi nhân viên. Năm 1948, công đoàn đòi phải đưa ra tên gọi chung “công đoàn của người làm công” chứ không phải là công đoàn của công nhân hay của viên chức. Cơ cấu lương Densan và việc xoá bỏ sự phân biệt đối xử về địa vị đã hình thành nên một hệ thống cấp bậc duy nhất bao gồm các thang bậc được phân loại theo chức năng, đi từ thợ học việc lên thì cả, quản đốc, người giám sát, trưởng phòng tới giám đốc nhà máy. Tuy nhiên, trên thực tế, việc xoá bỏ hệ thống địa vị chi phối các nhà máy trước chiến tranh không phải là đã đặt dấu chấm hết cho toàn bộ hệ thống thứ bậc, và đã tạo ra những khuôn khổ địa vị khác như nền tảng học vấn và thâm niên, và việc tính toán cơ cấu lương mới dựa chủ yếu vào những khuôn khổ này. Tuy nhiên việc loại bỏ việc

phân biệt đối xử rõ rệt về địa vị là quan trọng vì nó đã tạo ra một trật tự kinh tế và xã hội công bằng hơn.

Như phân tích ở trên, giới chủ và công nhân Nhật Bản đã thành lập các công đoàn công ty nhằm đảm bảo việc làm, lương thâm niên và đối xử bình đẳng giữa công nhân và viên chức thông qua các cuộc đấu tranh gay gắt. Có thể thấy rằng sức cạnh tranh của khu vực chế tạo ở Nhật Bản được hình thành trên môi hình quan hệ công nghiệp này. Đó là vì không thể có những cải tiến và đổi mới (Kaizen) trong quá trình kiểm tra chất lượng và những cố gắng hợp tác của các kỹ sư nếu thiếu những hoạt động như vậy của công nhân và bầu không khí bình đẳng. Các công đoàn công ty hợp nhất xuất hiện vào năm 1950 không phải là các hiệp hội thủ công hay thương mại nhằm bảo vệ việc làm của công nhân trong một công ty. Chừng nào việc làm ổn định được đảm bảo thì công đoàn không phản đối việc áp dụng những cải tiến mới. Theo các thoả thuận đã ký kết với công đoàn về vấn đề việc làm ổn định, giới chủ buộc phải chuyển hoặc đào tạo lại công nhân nếu họ muốn áp dụng những cải tiến mới.

Như vậy, công đoàn xí nghiệp và việc làm ổn định đã giúp các công ty Nhật Bản áp dụng được những cải tiến mới và khiến cho công nhân gắn bó với phong trào kiểm tra chất lượng. Hơn nữa, sự đối xử công bằng với cả công nhân lẫn viên chức đã tạo cơ sở cho những nỗ lực hợp tác nhằm cho ra đời những sản phẩm có chất lượng tốt hơn nhưng giá thành lại rẻ hơn. Như vậy, công đoàn công ty và phong trào của nhân dân lao động Nhật Bản sau chiến tranh đã chuẩn bị tiền đề cho tăng trưởng kinh tế nhanh vào cuối thập kỷ 50 và đầu thập kỷ 60 bằng cách nhanh chóng áp dụng những sáng kiến và những công nghệ sản xuất mới của công nhân viên chức. Trước chiến tranh, để giữ những công nhân lành nghề ở lại làm việc cho mình, một vài công ty lớn cũng đã quyết định trả lương theo thâm niên và hợp đồng dài hạn, đây chính là những yếu tố này vẫn còn ảnh hưởng tới quan hệ lao động sau chiến tranh. Tuy nhiên, như chúng tôi đã chỉ ra, hệ thống lương theo thâm niên và hợp đồng việc làm dài hạn trước và sau chiến tranh hoàn toàn khác hẳn nhau. Trước chiến tranh không hề có công đoàn hay đối xử công bằng giữa công nhân cổ trắng và công nhân cổ xanh. Việc làm ổn định, lương theo thâm niên và công đoàn công ty đều là sản phẩm của cuộc đấu tranh lâu dài giữa giới chủ và công nhân sau chiến tranh.

Để minh họa cho những phân tích nêu trên xin đưa ra ví dụ cụ thể về việc hình thành công đoàn công ty sau chiến tranh .

2. Trường hợp của nhà máy thép trong tổ hợp công nghiệp nặng Kawasaki

Ngay từ tháng 12 năm 1945, được chính sách lao động của SCAP khuyến khích một vài công đoàn đã được thành lập ở Tổ hợp Công nghiệp Nặng Kawasaki (KHI). Ở nhà máy Thép của KHI, công nhân đã thành lập công đoàn lao động Fukiai còn viên chức thì thành lập công đoàn viên chức Fukiai. Trong năm 1946 đầy biến động này nhiều nhà tổ chức nghiệp đoàn cánh tả, được Sanbetsu ủng hộ đã thâm nhập vào công ty để tổ chức nên phong trào công đoàn cấp tiến và cuộc đấu tranh của quần chúng lao động. Đáp lại cuộc đấu tranh của nhân dân lao động, giới chủ đề nghị tăng 40% lương cho viên chức vào cuối năm 1946 và 30% lương cho công nhân vào tháng Giêng năm 1947. Các công đoàn trong KHI, ngoại trừ công đoàn của Nhà máy Thép vốn được thành lập bằng cách hợp nhất các công đoàn lao động và công đoàn viên chức Fukai vào tháng 5 năm 1946, đều chấp thuận lời đề nghị trên của công ty, bởi vì SCAP và chính quyền Nhật Bản bắt đầu kiểm soát chặt chẽ các công đoàn cấp tiến. Ngày 31 tháng Giêng năm 1947, SCAP ra lệnh đình chỉ cuộc tổng bãi công mà Sanbetsu và Sodomei đã dự định tổ chức, như vậy tức là đã cảnh cáo phong trào công đoàn cấp tiến.

Tuy nhiên công đoàn nhà máy Thép ở KHI từ chối đề nghị trên của công ty và quyết định bãi công vào ngày 31 tháng 3. Sở cảnh sát địa phương Hyogo đã can thiệp, vì họ coi bãi công là một hành động vi phạm sắc lệnh ngày 31 tháng Giêng của SCAP. Họ được lệnh phải dập tắt cuộc bãi công trong vòng bốn ngày. Do sự can thiệp này và do bị đàn áp, nên các nhà lãnh đạo công đoàn và công nhân đã thất bại và trở nên cấp tiến hơn. Vào giữa cuộc khủng hoảng nghiêm trọng tháng 12 năm 1947 các công đoàn của KHI đưa ra ba yêu sách chính: lương tối thiểu và tiền bồi thường tai nạn lao động, một ngày nghỉ được trả lương và trợ cấp hưu trí mới. Nhằm củng cố địa vị lãnh đạo của mình, công ty đã quyết định sửa đổi bảng lương cho hợp lý hơn, hy vọng sẽ có một giải pháp hòa bình với các công đoàn. Một lần nữa, công đoàn Nhà máy Thép lại từ chối đàm phán hoà bình trong khi các công đoàn khác đồng ý ngồi vào bàn thương lượng với công ty. Vì khăng khăng đòi phải thoả mãn cả ba yêu cầu trên, công đoàn nhà máy Thép tuyên bố sẽ đơn phương chống lại công ty. Nishiyama Yatara, giám đốc Nhà máy Thép trong

Tổ hợp KHI, nghĩ rằng đã không còn có thể kiểm soát được công đoàn nữa và giới quản lý cần phải chiến đấu để giành lại quyền lực. Cuộc xung đột với công đoàn là thử thách đầu tiên mà các nhà quản lý mới được đề bạt gặp phải. Công đoàn Nhà máy thép đã đề nghị Ủy ban Lao động tỉnh Kobe đứng ra làm trung gian hoà giải cho trường hợp này. Tuy nhiên, Nishiyama từ chối mọi hình thức trung gian hoà giải. Trước sự từ chối thẳng thừng của công ty, công đoàn quyết định bắt đầu cuộc bãi công và kiểm soát sản xuất vào tháng 4 năm 1948. Đây được gọi là “Cuộc đình công Kawasaki 1948”.

Các nhà lãnh đạo phía tả ngày càng cấp tiến hơn. Họ đã khai trừ những thành viên ôn hoà ra khỏi ban lãnh đạo cấp cao và quyết định bãi công trong vòng 24 giờ. Ngày 8 tháng 5, công ty quyết định đóng cửa không cho công nhân vào làm việc để tăng sức ép và đình chỉ mọi hình thức chi trả lương. Ngày 13 tháng 5 công đoàn tuyên bố đình công vô thời hạn. Cuộc đấu tranh diễn ra trong bối cảnh lạm phát đã gia tăng gấp ba và nạn khan hiếm lương thực càng trở nên trầm trọng. Bắt đầu xuất hiện những lời chỉ trích các nhà lãnh đạo công đoàn cấp tiến. Đặc biệt, sau khi công đoàn bắt giữ trưởng phòng nhân sự của KHI và dùng bạo lực tấn công ông ta thì những công nhân ôn hoà bắt đầu nghi ngờ công đoàn, ngày 17 tháng 4, 244 nhân viên hành chính của Fukiai rời công đoàn và thành lập công đoàn viên chức Fukiai mới. Đây là bước đầu tiên tiến tới việc chia rẽ trong công đoàn. Quản đốc, công nhân có chức việc và nhân viên ở bộ phận nhà ăn hay kho thực phẩm cũng rời công đoàn và thành lập những công đoàn ôn hoà tương ứng của riêng mình vào giữa tháng 5. Đã nổ ra hai cuộc đấu tranh dữ dội giữa các thành viên công đoàn cấp tiến và các công đoàn ôn hoà mới. Ngày 18 tháng 5, khi công đoàn, do thiếu thực phẩm tấn công kho lương thực của KHI và lấy đi một số thực phẩm thì giới quản lý đã kiện công đoàn và sa thải 27 nhà lãnh đạo cấp tiến. Trong những ngày tiếp theo, 2500 trong số 3000 công nhân ngành thép đã xin ra khỏi công đoàn, thành lập ra công đoàn Nhà máy Thép Fukiai và coi đây là “công đoàn thứ hai”. Chỉ còn 500 công nhân ở lại trong công đoàn cấp tiến.

Nhờ sự giúp đỡ của công đoàn thứ hai, ngày 23 tháng 5 công ty đã mở cửa lại nhà máy và bắt đầu sản xuất. Ngày 23 tháng 6, công đoàn thứ nhất đã đưa sự việc này lên Toà án Tỉnh Kobe để điều tra. Công ty và công đoàn thứ hai yêu cầu Hội đồng Lao động Tỉnh Kobe đứng ra làm trung gian hoà giải. Sau một tháng điều tra, Hội đồng đã đi tới kết luận như sau:

Thứ nhất, công ty phải cho tất cả thành viên của công đoàn thứ nhất trở lại làm việc, ngoại trừ sáu nhà lãnh đạo đã bị khởi tố và 27 thành viên đã bị sa thải, nhưng phải đối xử với họ như những người tự nguyện về hưu.

Thứ hai, công ty phải trả cho thành viên của công đoàn thứ nhất số tiền lương như đã trả cho thành viên của công đoàn thứ hai.

Thứ ba, công ty phải bồi thường 700 yên/ngày trong thời gian đóng cửa không cho công nhận vào làm việc.

Thứ tư, công đoàn thứ nhất phải chấp thuận đề nghị ngày 21 tháng 3 của công ty và từ bỏ mọi hành động thù địch.

Như vậy, vào ngày 7 tháng 7 “cuộc bãi công năm 1948” đã chấm dứt. Sau cuộc đấu tranh này, công ty và các công đoàn bắt đầu thiết lập các quan hệ hợp tác thông qua những biện pháp hoà bình và vào khoảng giữa những năm 50 một công đoàn xí nghiệp thống nhất đã được thành lập ở Công ty Thép Kawasaki mới được thành lập. Nếu không có sự đối đầu và đấu tranh gay gắt trong năm 1948, thì không thể có được quan hệ tốt giữa giới chủ và công nhân ở công ty Kawasaki. Nishiyama, Tổng giám đốc đầu tiên của Công ty Thép Kawasaki đã nhớ lại “từ khi kết thúc cuộc đấu tranh (vào năm 1948) công đoàn xí nghiệp đã trở nên lành mạnh và giới quản lý và công nhân bắt đầu hiểu và hợp tác với nhau trong quá trình phát triển công ty”. Nishiyama đã trở nên tự tin hơn như là một tổng giám đốc vì đã giải quyết xong vấn đề công đoàn, và nhờ có sự ủng hộ của công đoàn mới thành lập, ông đã thực hiện kế hoạch táo bạo xây dựng nhà máy liên hợp ở Chiba. Công đoàn công ty mới thành lập ở Kawasaki ủng hộ quyết định của Nishiyama và hợp tác với công ty trong việc chuyển 4274 công nhân từ Kobe sang Chiba vào năm 1963.

Trong các công ty khác ở các ngành công nghiệp khác, quan hệ lao động cũng diễn ra theo mô hình tương tự. Như vậy, sự đối đầu gay gắt cuối những năm 40 đã tạo ra những quan hệ công nghiệp hợp tác ở Nhật Bản.

3. Kết luận

Những cuộc cải cách sau chiến tranh do SCAP khởi xướng rất quan trọng đối với việc hình thành sức cạnh tranh của Nhật Bản sau chiến tranh. Thực chất, việc giải thể doanh nghiệp lớn, xoá bỏ quan hệ nhân sự cũ bằng cuộc thanh lọc kinh tế,

và thực hiện phong trào lao động dân chủ đã đóng một vai trò quan trọng trong việc hình thành những ngành công nghiệp có sức cạnh tranh, những nhà lãnh đạo quản lý mới, và những quan hệ công nghiệp có tính hợp tác.

Trong ngành thép việc giải thể Công ty Thép Nhật Bản là bước đầu tiên và rất quan trọng để tạo ra một cơ cấu độc quyền của một vài nhà sản xuất trong ngành này. Cuộc thanh lọc kinh tế đã sa thải từ bốn đến năm nhà lãnh đạo cao nhất của mỗi công ty và đã đề bạt những nhà quản lý chuyên nghiệp trẻ và có trình độ văn hoá cao hơn vào các vị trí lãnh đạo then chốt. Phong trào lao động dân chủ và việc bảo vệ các quyền lợi của công nhân về mặt pháp lý đã thúc đẩy việc thành lập hơn 18.000 công đoàn với 5 triệu thành viên trong vòng có một hoặc hai năm.

Những cuộc cải cách cơ bản này là một cú sốc đối với toàn ngành. Tuy nhiên, tự các cải cách này không thể đem lại một ngành có sức cạnh tranh, một ban lãnh đạo cấp cao đầy tính sáng tạo và đổi mới, và một công đoàn lao động hợp tác. Việc giải tán Công ty Thép Nhật Bản rất quan trọng, nhưng việc thành lập Công ty Thép Nhật Bản và quyết định tham gia vào quá trình sản xuất liên hợp của nó còn quan trọng hơn trong việc khởi xướng cuộc cạnh tranh độc quyền gay gắt của một vài nhà sản xuất trong ngành thép Nhật Bản. Cuộc thanh lọc kinh tế đã đem lại một cơ hội to lớn cho các nhà lãnh đạo cấp cao mới được bổ nhiệm, nhưng sở dĩ họ đủ khả năng lãnh đạo công ty trong những năm đầy sóng gió này là vì họ đều được đào tạo tốt, có nghiệp vụ, có bề dày kinh nghiệm về quản lý và công nghệ tích lũy được qua thực tiễn làm việc trong thời kỳ trước và trong chiến tranh. Hơn nữa, các tổng giám đốc mới được bổ nhiệm đều trở nên tự tin nhờ được tôi luyện trong cuộc xung đột gay gắt với các công đoàn lao động và họ đã giải quyết ổn thoả chúng. Cũng chính họ đã khởi xướng những chiến lược mở rộng rất táo bạo có tác dụng đạt được sự tăng trưởng kinh tế nhanh chưa từng có vào những năm 60.

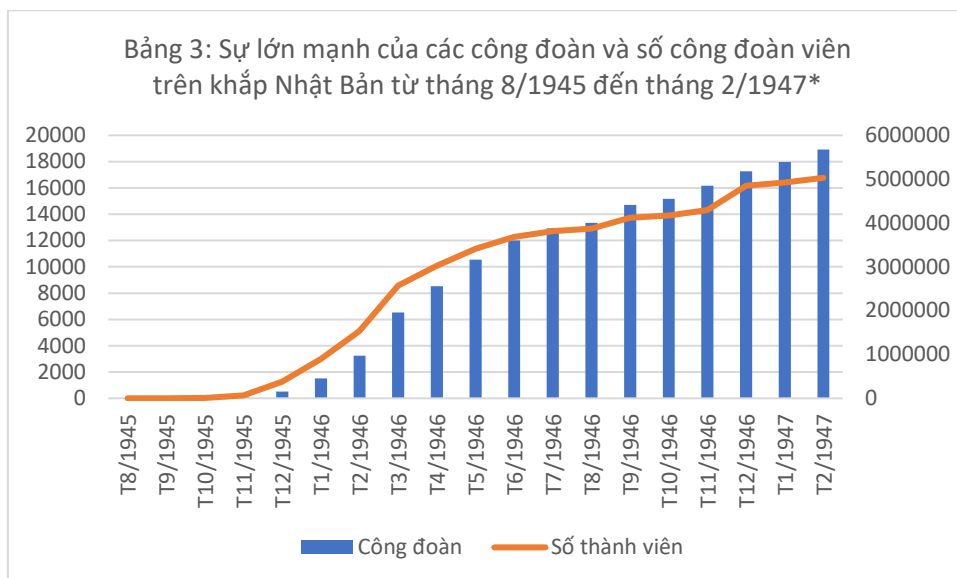
Việc SCAP khuyến khích phong trào công đoàn lao động đã giải phóng được những năng lực bị đè nén lâu ngày của công nhân Nhật Bản và tạo điều kiện cho việc phát triển phong trào công đoàn dân chủ sau chiến tranh. Tuy nhiên, không phải sự khuyến khích của SCAP hay tính ưu việt của nền văn hoá Nhật Bản đã tạo ra các quan hệ lao động hợp tác của Nhật Bản. Công đoàn công ty hợp tác ở Nhật Bản dựa trên việc làm suốt đời và mức lương theo thâm niên công tác được hình thành trong quá trình đối đầu và đấu tranh gay gắt. Chính nhờ những cuộc đấu

tranh ác liệt vào những năm 40 và 50 này, mà các nhà quản lý và công nhân sau chiến tranh đã rút ra được bài học kinh nghiệm là nên hợp tác chứ không nên đối đầu.

Các cải cách bên ngoài chỉ có hiệu lực khi các đối tượng cải cách đủ khả năng khai thác được những cơ hội mà chúng đem lại. Thật vậy, chính tác động tương hỗ mạnh mẽ giữa các cuộc cải cách bên ngoài sau chiến tranh và những động lực thúc đẩy bên trong mới có thể giải thích được thực chất của kinh nghiệm cải cách của Nhật Bản.



Phụ lục



(*) Tổng số tích lại vào cuối tháng

Nguồn: Jeo Moor, Công nhân Nhật Bản và cuộc đấu tranh giành quyền lực 1945-1947 (Madison: Nhà xuất bản trường Đại học Wiscosin, 1983) bảng 2.2, trg 42.

Ghi chú

* Tác giả muốn cảm ơn Chen Chien Heng và David Gross vì những bình luận và nghiên cứu hữu ích của họ.

1. Về vấn đề giải tán Zaibatsn, xem Hadhy (1970).
2. Uekusa Masu cũng chỉ ra tầm quan trọng của việc giải thể và nhu cầu phải nghiên cứu chi tiết: Uekusa (1979).
3. Trong nhà máy Yawata, Imaizumi Kaichiro, kỹ sư trưởng của bộ phận luyện thép phê phán tính kém hiệu quả của các nhà máy thép thuộc sở hữu nhà nước, trong khi một vài nhà kinh tế và người quản lý tự nhiên lại nghi ngờ hệ thống do nhà nước sở hữu. Về việc thành lập công ty thép Nhật Bản, xem Yonkura (1990), chương 5.
4. “Hồ sơ quốc hội thứ 64” trong "Những tư liệu nội bộ về việc thành lập công ty thép Nhật Bản, tập 1 1936) trg 21.
5. Nakai Reisaki, Tổng giám đốc đầu tiên của công ty thép Nhật Bản nhớ lại công ty này đã thay đổi căn bản như thế nào sau khi tư hữu hoá và ông đã phải điều hành nó như thế nào cho có hiệu quả. Xem Nakai 1956.
6. Xem Yonekura (1990) các chương 5-8.
7. Quyết định của Kawasaki đầy tính đổi mới ở ba điểm sau: (i) nó là người đầu tiên mở đường cho sản xuất liên hợp trong số các nhà sản xuất không liên hợp và tạo cơ sở cho cơ cấu độc quyền cạnh tranh của một vài nhà sản xuất sau chiến tranh; (ii) nó đã xây dựng một nhà máy thép bên bờ biển và nhà máy này đã trở thành mô hình toàn thế giới về nhà máy thép hiện đại sản xuất theo quy mô lớn; (iii) nó tạo ra mô hình vay quá mức, sẽ đặc trưng cho hệ thống tài chính doanh nghiệp Nhật Bản trong kỷ nguyên tăng trưởng nhanh. Xem Yonekura (1991) trg 211 - 17.
8. Hadley (1970) trg 84-8.

9. Hadley (1970) trg 89-90.
10. Noda (1966) trg 233-4.
11. “Đằng sau cuộc thanh trừng Nhật Bản - Những địch thủ quân sự của Mỹ” tạp chí Newsweek, 27 tháng Giêng năm 1947.
12. Hadley (1970) trg 95.
13. Hadley (1970) trg 92.
14. Noda (1966) trg 235.
15. Yoshino (1968) trg 87.
16. Yoshino (1968) trg 90.
17. Wakimura (1983).
18. Về Toyoda và Watanabe, xem Nohon Seitetsu Kabushiki Kaisha-shi Henshu Inkai (chủ biên) (1972).
19. Xem Nihon Kokan Kabushiki Kaisha Rokujunenshi Hensan hinkai (chủ biên) (1972).
20. Về Itani, xem Kyuju- nen Shoshi Henshu linkai (chủ biên) (1986).
21. Sumitomo Kinzoku Kogyo (chủ biên) (1974).
22. Về Tamiya và Asada, xem Shinjō Goju - nenshi Hensan linkai (chủ biên) (1954)
23. Tekko shinbun - sha (chủ biên) (1973),
24. Nagano (1980). 25 Kawada (1980) trg 471
- abo 25. Kawada (1980) trg 471. 26. Nhà xuất bản Tekko (chủ biên) (1971) trg 298.
27. Yonekura (1991) trg 214-17. 28. Nhà xuất bản Tekko (chủ biên) (1971) trg 150-62.
- Nishiyama đã giành được giải thưởng Hattori, một giải có uy tín vào năm 1918 và nổi tiếng là “ông vua lò luyện mủ” trong ngành thép.
29. Nhà xuất bản Tekko (1971) trg 397.
30. Xem các tạp chí của OE CD về chính sách nhân lực xã hội (1972); Abegglen (1984) trg 88-9; và Kenney và Floria, (1988).
31. Phỏng vấn ở văn phòng GM, 30 tháng bảy 1986.
32. Xem Gordon (1985).
33. Tsuda (1983). de 34. Moore (1983) trg 62-7. 35. Moore (1983) trg 13.
36. Urabe và Omura (1983) trg 63-4.
37. Xem Moore (1983) Chương 2, 3 và 4.
38. Xem Moore (1983) trg 48 - 56 và Gordon (1985) trg 332.
39. Takashina (1985) trg 16-17. 40. Urabe và Omura (1983) trg 69-73. 41. Gordon (1985) trg 345. 42. Gordon (1986) trg 362-3.
43. Gordon (1985) trg 390.
45. Okouchi (chủ biên) (1956) trg 92.
45. Về những cuộc đổi mới ở nhà máy Nhật Bản, xem Nonaka và Yonekura (1983) và Yonekura (1987)

46. Các sự kiện lịch sử dựa theo Kawasaki Seitetsu Kabushi Kaisha Shashi Henshu Inkai (chủ biên) (1976) trg 507-17 và Daiyamondo - sha (chủ biên) (1964) trg 21-5.

47. Nhà xuất bản Tekko (chủ biên) (1973) trg 351-2.

48. Daiyamondo - sha (chủ biên) (1964) trg 25..

49. Các nhà quản lý mới được đề bạt sau cuộc thanh lọc đã có được sự tự tin nhờ kinh nghiệm trong những cuộc xung đột đầu tiên với công đoàn và đã vượt qua những thử thách này. Miyajima (1991) đã đưa ra một vài ví dụ.

50. Kawasaki Seitetsu Kabushiki Kaishi Shashi Hensai Inkai (chủ biên) (1976) trg 517 - 18.

Mặc dù theo thông lệ Nhật Bản, họ đứng trước tên, nhưng trong cuốn sách này tên và họ được xếp theo thứ tự như ở Anh ngoại trừ các chú thích và nội dung ở chương này.

Tài liệu tham khảo

- Abegglen, James (1984) “Chiến lược kinh doanh của Nhật Bản” (Cambridge, MA: Công ty xuất bản Ballinger).

- Daiyamondo - Sha (chủ biên) (1964) "Tiểu sử ngài Nishiyama Yataro Tổng giám đốc Công ty thép Kawasaki" (Tokyo Daiyamondo - Sha).

- Gordon, Andrew (1985). “Sự tiến triển các quan hệ lao động Nhật Bản: ngành công nghiệp nặng, 1853-1955”. (Cambridge MA: Nhà xuất bản trường Đại học tổng hợp Princeton).

- Hadley Eleanor (1970). “Chống độc quyền ở Nhật Bản” (Princeton: Nhà xuất bản trường Đại học tổng hợp Princeton).

- Kawada, Shige (1980), Watakushino Rinekish “Hồi ký của tôi” (Tokyo: Nihonkeizai).

- Kawasaki Seitetsu Kabushiki Kaishi Henshu Linkai (chủ biên) (1976). “Lịch sử 25 năm công ty thép Kawasaki” (Kobe. Kawasaki Seitetsu Kabushiki Kaisha)

- Kenney Martin và Richard Florida (1988): “Vượt qua việc sản xuất hàng loạt: sản xuất và tiến trình lao động ở Nhật bản”, trong cuốn “Chính trị và xã hội” tập 16, số 1 (New York: Nhà xuất bản trường Đại học tổng hợp New York).

- Kyuju nen Shoshi Henshu linkai chủ biên (1986): Lịch sử 90 năm KHI (Tokyo: Daiyamondo-sha).

- Miyajima, Hideaki (1991) “Cuộc thanh lọc kinh tế và các nhà quản lý mới”, Will, tháng 7 (Tokyo: Chuo Korosha).

- Moore, Joe (1983): Công nhân Nhật Bản và cuộc đấu tranh giành quyền lực 1945-1947 (Madison Nhà in trường Đại học thành phố Wisconsin).

- Nagano, Shigeo (1980): Hồi ký của tôi, Tokyo, Nhà xuất bản báo Nihonkeizai.

- Nakai, Reisaku (1956): Thép và tôi: Hồi ký cuộc đời tôi (Tokyo: Tekko to Kinzoku-Sha).

- Tạp chí Newsweek: “Đằng sau cuộc thanh lọc của Nhật - những địch thủ quân sự của Mỹ” 27 tháng giêng 1947.

- Nihon Kokan Kabushiki Kaisha Rokuju - nenshi Hensai linkai chủ biên (1972) Lịch sử 60 năm NKK: (Tokyo: Nihon Kokan Kabushiki Kaisha).

- Nihon Seitetsu Kabushiki Kaisha shi Henshu Linkai chủ biên(1959) Lịch sử công ty thép Nhật Bản (Tokio: Nihon Seitetsu Kabushiki Kaisha - shi Henshu linkai).

- “Hồ sơ Quốc hội lần thứ 64” trong cuốn “Tài liệu nội bộ về việc thành lập công ty thép Nhật Bản” tập 1, 1936.

- Noda, Kazuo (1946) “Các giám đốc điều hành ở Nhật Bản sau chiến tranh” trong cuốn “Tăng trưởng kinh tế ở Nhật Bản sau chiến tranh” do Ryutaro Komiyu chủ biên, Robert S.Ozaki dịch, Berkeley - Nhà xuất bản trường đại học tổng hợp thành phố California.

- Nonaka, Ikujiro và Seiichiro Yonekura (1983) Đổi mới vì hoạt động của nhóm. Hoạt động của sản xuất với tư cách là nghiên cứu có tổ chức ở công ty thép Nhật Bản, Shogaku Kenkyu tập 25 (Tokyo: Trường đại học Hitotsubashi).

- Quan điểm của OECD về chính sách nhân lực và xã hội (1972). Chính sách nhân lực ở Nhật Bản (Paris: OECD).

- Okouchi, Kazuo chủ biên (1956) Lịch sử và tổ chức của công đoàn Tokyo: Nhà xuất bản trường đại học tổng hợp Tokyo).

- Shinko Goju - nenshi Hensan hinkai chủ biên (1954): Lịch sử 50 năm công ty thép Kobe (Kobe: Shinko Goju - nenshi Hensan iinkai).

- Sumitomo Kinzoku Kogyo chủ biên (1974): Hồi ký của Kasuga Hiromu (Osaka: Sumitomo Kinzoku Kogyo Kabushiki Kaisha).

- Takashina, Akira chủ biên (1985) Thảo luận về lịch sử phong trào lao động trong giai đoạn sau chiến tranh (Tokyo: nhà xuất bản Toyo Keizai).

- Toà soạn báo Tekko chủ biên (1973): Tiểu sử Miki Takashi, (Tokyo: Nhà xuất bản Tekko).

- Toà soạn báo Tekko chủ biên (1971): Tiểu sử Nishiyama Yatoro, (Tokyo, nhà xuất bản Tekko).

- Tsuda, Masumi (1983): Vấn đề quản lý và các quan hệ công nghiệp sau chiến tranh, Tạp chí kinh doanh Hitotsuba-shi, tập 31, số 2 (Tokyo: Chikura Shobo).

- Uekusa, Masu (1979): Những cuộc giải toán doanh nghiệp trong thời kỳ chiếm đóng, trong cuốn “Kinh tế và chính trị trong thời kỳ chiếm đóng” do Takafusa Nakamura chủ biên (Tokyo: Nhà xuất bản trường Đại học tổng hợp Tokyo).

- Urabe, Kuniyoshi và Kihei Omura (1983): “Xem xét các quan hệ công nghiệp ở Nhật Bản” (Tokyo: Chuo Keizai - sha).