

Teledok Rapport

54

ISSN 0281-8574

Japaniska arbetsplatser



Rapport från en studieresa
av LOs Datautskott

Japanska arbetsplatser



Rapport från en studieresa
av LOs Datautskott

ISSN 0281-8574

© TELDOK och författarna —
eftertryck uppmuntras, med angivande av källa!

Publikationerna kan beställas gratis,
dygnet runt, från DirektSvar, 08-23 00 00

Tryckeri: Hj. Brolins Offset AB, Stockholm 1990

Innehållsförteckning

Förord

Resan	1
1 Verkstads	7
Anställningsformer	7
Arbetstider	9
Arbetsorganisation	11
Utbildning	15
Lönesystem	16
Ny teknik	20
Arbetsmiljö	24
Kommentarer från verkstadsgruppen	26
2 Process	28
Daishova Paper MFG Co Ltd	28
Ishinomaki Mill Sendai	32
Nippon Ham	34
Kommentarer från processgruppen	38
3 Grafiska	41
Fakta om företagen	41
Fackliga organisationer	42
Grafisk arbetare i Japan	43
Kommentarer från grafiska gruppen	55
4 Handeln	58
Japansk detaljhandel	58
Seibu-koncernen	58
Seibu-Credit	59
Varuhuskedjan Marui	62
Kommentarer från handelsgruppen	69
5 Sjukvården	71
Keio University Hospital	71
Saka Hospital, Seidan	72
Det lokala facket	74
Allmänna anställningsvillkor	75
Lön	75
Arbetstid	76
Arbetsmiljö	77
Arbetsorganisation	78
Utbildning	79

	Datautvecklingen	80
	Datasystem på Saka	86
	Fackets syn på datoriseringen	88
	Kommentarer från sjukvårdsgruppen	89
6	Seminarium om japanskt arbetsliv	91
	Övriga svar	91
	Experterna oeniga	93
	Strejker knäckte facken	93
	Ekonomisk boom från 1967	93
	Oljechocker påverkade kraftigt	94
	Dagens arbetsmarknad styrs av samrådsmodell	94
	Omskolning	95
7	Sammanfattande kommentarer från LO-delegationen	96
	B- och C-lag	96
	Kvalitetscirkeln led i premieringssystem	97
	Utbildning utan särskild bredd	98
	Studier för ett fåtal	99
	Ansvar, men utan befogenheter	99
	Japanska undret har en baksida	99
	Grundläggande villkor lika i arbetslivet	100

Förord

TELDOK har finansierat en del av kostnaderna för en studieresa till Japan som LOs Datautskott företag i början av 1989. Viktig inspiration till studieresan hade Datautskottet hämtat från Birgitta Frejhagen i TELDOK Redaktionskommitté, dåförtiden vid LO, som 1986 deltog i en studieresa till Japan som TELDOK arrangerade. Den studieresan och en tidigare, också till Japan, finns dokumenterade i TELDOK Rapport nr 28 och 29, båda från våren 1987.

Datautskottets resa planerades helt annorlunda. Medlemmarna i utskottet, som var och en och tillsammans hade omfattande svensk praktisk arbetsplatserfarenhet och svensk facklig erfarenhet i bagaget, besökte japanska företag och sjukvårdsorganisationer på de enskilda arbetsplatserna. Man undvek konferensrummen och utställningarna. Istället observerade man och samtalande om vad som händer från morgon till kväll hos en grupp anställda på arbetsplatsen.

Besök hos fackliga organisationer och ett Japan-seminarium bättrade på helhetsbilden.

Så denna TELDOK Rapport har blivit annorlunda. Vi tycker i bättre mening!

Svensk praktisk branschkunskap på arbetsplatsnivå inom verkstads-, process- och grafisk industri samt handel och sjukvård har konfiterats med japanska motsvarigheter. Det som kommer fram är inte en glättad beskrivning av det japanska A-laget, utan dokumentation och jämförelser av hur japanska anställda har det. Men visst finns svenska LO-värderingar med i bakgrunden.

Rapporten flödar inte över av telematik, men det beror på att författarna inte uppfattade tele- och datateknik som dominerande inslag på de besökta arbetsplatserna.

En annan av resans finansörer, Sveriges Tekniska Attachéer, har tidigare publicerat en översiktsrapport: Japanska Arbetsplatser, Japan 8904. Vår TELDOK Rapport är i jämförelse med den branschriktad, fylligare och genomarbetad ett par gånger.

Trevlig läsning önskas!

Göran Axelsson *Bertil Thorngren*

Ledamot

Ordförande

TELDOK Redaktionskommitté

Resan

21 januari — 8 februari 1989 genomförde LOs Datautskott en studieresa i Japan. Studierna skedde inom fem sektorer: verkstadsindustri, processindustri, grafisk industri, handel och sjukvård.

Målet var att tränga bakom fasaden och utröna hur "japanen jobbar" eftersom ganska få studier utgående från arbetsplatserna, finns publicerade på svenska. Studierna koncentrerades till följande områden:

- anställningsvillkor
- arbetsorganisation
- kompetens och yrkesutbildning
- ny teknik och datorisering
- arbetsmiljö
- fackliga förhållanden

Bakgrund

Hösten 1986 deltog Birgitta Frejhagen från LO i en gruppresa till Japan kring inriktningen av ny informationsteknologi. Idén bakom studiebesöken då var att direkt på plats och i samtal med berörda försöka skilja mellan planer och verklighet beträffande användningen av ny teknologi. Detta ledde i sin tur till diskussioner om förhållandena i det japanska arbetslivet. Kunde det finnas intresse att tränga bakom myten om det japanska undret och dess verkan i arbetslivet?

Våren 1987 höll LOs Datautskott ett seminarium kring Japan — dess utveckling och arbetsförhållanden. Inledare av diskussionen var dåvarande chefen för det tekniska attaché-kontoret vid svenska Tokyo-ambassaden Bo Hedberg. Detta seminarium ökade intresset kring Japan med accenten riktad mot arbetslivet.

Projektansökan

Diskussionerna inom Datautskottet löpte samman till planer på en studieresa. Projektbeskrivning och ansökan om resebidrag formulerades till institutioner och organisationer:

Syfte: studera hur informationsteknologin påverkar yrkeskompetens och miljö i arbetslivet i Japan och vidga de svenska perspektiven i frågan genom att studera arbetsplatser ingående för att förstå hur tekniken påverkat arbetsuppgifter, ansvar och kompetensutveckling.

Frågeställningar: Informationsströmmarna i företagen är nervbanor för samverkan på företagen, där decentraliserad information kan öka flexibilitet och lönsamhet i verksamheten. Arbetslag i produktionen kommer att sköta mycket av den löpande administrationen, som t ex ordersedlar och fakturor, samt fördela arbetet för att på bästa sätt utnyttja råvaror och kapital.

Informationsteknologins och teleteknikens utveckling innebär att fakta och information i en verksamhet kan utnyttjas bredare och snabbare. Persondatorer och kommunikationsnät börjar bli så billiga och tillförlitliga att de kan placeras i stor skala i produktionen. Hur de nya möjligheterna kombineras påverkar konkurrenskraft men också dagliga miljö- och arbetsförhållanden.

Simuleringar och beslutsstöd kan också bli tillgängliga verktyg i produktionen.

Förhållandena i Japan skiljer sig från USA och Europa när det gäller folkets baskunskaper. I Japan går t ex 98 procent av ungdomarna minst 11 år i skola, medan i Sverige 85 procent av de svenska ungdomarna går vidare direkt till gymnasieskola från grundskola. Klart är att den breda befolkningens teoretiska baskunskaper är betydligt högre och jämnare i Japan än t ex i USA, även om den japanska pluggskolan är på gott och och ont.

Det strategiska beslutsfattandet centralt i företagen följs upp av åtgärder för att uppnå concensus som ett lämpligt sätt att genomföra besluten. En omfattande informationsspridning vidtar för att alla ska bidra med sina synpunkter. Vilka effekter får dessa japanska särdrag på sättet att hantera informationsteknologin, inom arbetsorganisation, kompetensutveckling, ansvarsfördelning. Studierna planeras omfatta allt från administration och arbetsplanering till hur yrkeskunskaper och lärandet i arbetet utvecklas.

Besöksplanering: Ansökan redovisade indelningen i fem grupper och att varje grupp önskade besöka två—tre arbetsplatser — under flera dagar. Önskemålet var att kunna medverka i en arbetsgrupp i produktionen och observera och följa upp frågeställningar av typen:

- Vem har ansvar för planeringen?
- Hur förmedlas information?
- Vilken tillgång finns till information om kundorder, kvalitetskrav, resursförbrukning?
- Vem sköter underhållsarbete?
- Hur sker lärande i gruppen och vilka deltar i internutbildningen?

Delegationens kompetens: För att förstå vad som sker krävs kännedom om processerna och en gedigen förtrogenhet med detaljerna i verksamheten. Ledamöterna i Datautskottet har erfarenheter som yrkesarbetare och tyst kunskap från mångårig närvaro i olika led i produktionskedjan på arbetsplatserna i sin bransch. Genom arbetet i Datautskottet och bred erfarenhet från fackligt arbete med förhandlingar, teknikstrategi och miljöfrågor har ledamöterna möjlighet att utveckla sin kompetens i studierna. Några kända forskare, bl a professor Robert

Cole, skulle hjälpa till med kontakter och kritiskt granska metoder och slutsatser.

Dokumentation: I ansökan angavs avsikten att utge en dokumentation kring resan med reserapporter från varje besök, en sammanfattande beskrivning med analys utifrån frågeställningarna, samt att arrangera ett seminarium med redovisning och diskussion av erfarenheterna.

Anslagsgivare

Ett antal institutioner och organisationer som kunde tänkas vara intresserade av att stödja en Japan-resa med den beskrivna inriktningen tillskrevs. Positiva svar erhöles från Stiftelsen TELDOK (Televerket), Arbetsmiljöfonden och STATT, Sveriges Tekniska Attachéer. TELDOK och STATT framhöll vikten av att erhålla rätten publicera delegationens rapport i sina skriftserier.

Arrangemang

Med hjälp av STATTs kontor, med anknytning till svenska ambassaden i Tokyo, byggdes ett program upp med besök på fabriker och företag samt hos fackliga organisationer. Hans Nilsson från Tokyo-kontoret medverkade i en träff med LOs Datautskott där deltagarna framförde sina önskemål på arbetsplatser och besök.

Delegationen

14 personer inklusive tolk från Sverige ingick i delegationen, som bestod av LOs Datautskott där representanter för LO och 8 fackförbund ingår. Deltagare:

Björn Burell och Bo Carlsson, LO, Larry Åberg, Runöskolan/LO, Rune Jonsson, Fabriks, Lars-Åke Sjögren, Grafiska, Tore Jönsson, Handels, Margareta Svahn, LO, Wanja Lundby-Wedin, Kommunal, Sören Södergren, Livs, Stig Grehn och Margareta Pettersson, Metall, Runar Hagman, Pappers, Ingemar Carlsson, Statsanställda, samt tolken Toshiko Tsukaguchi-le Grand från Stockholms Universitet.

Öppet mottagande, men svårt "nä ända fram"

Delegationen blev väl omhändertagen på besöken ute på företagen. Värdena var i många fall överraskade över önskemålen att tränga så djupt in i arbetsplatsernas organisation och funktion, men överlag gjorde de sitt bästa för att besvara våra frågor. På flera företag ingick

fotograferingsförbud och på några håll undanbad man sig intervjuer direkt med de anställda. Språket var naturligtvis ibland ett problem, även om tolkarna gjorde allt för att överbrygga missförstånd.

En del frågor förblev obesvarade p g a dessa förhållanden. Trots detta måste framhållas att gästfriheten och vänligheten hos japanerna helt charmerade delegationen. Nyfikenheten på oss och de svenska förhållandena var också en intressant del av studierna. En hel del besök slutade i utfrågning kring förhållanden i svenskt arbetsliv.

Delegationen hade med sig en japansk översättning av projektansökan samt en särskild trycksak med presentation av deltagarna och sammandrag av resans syfte. De flesta i delegationen medförde också de i Japan oundgängliga visitkort. Synbarligen uppskattade värdarna våra ambitioner att ge denna information. I vart fall underlättade det besöken.

Programmet

Resan ägde rum under tiden 21 januari t o m 8 februari 1989. Huvudföreläsning var Tokyo, hotell Miyako Inn i stadsdelen Mita. De flesta besöken företogs i Tokyo, men flera av grupperna fick resa långt till andra orter, som till Osaka sydväst om Tokyo och Sendai, en stad flera timmars tågresa norr om Tokyo. Ledsagade av tolkar gick grupperna ut på företagen. Flera av företagsbesöken varade två eller tre dagar, men vissa bara en dag. En dag var reserverad för rapportarbete och mellanliggande helgen upptog utflykt till bergen i turistorten Nikko.

Vecka nummer två fördelades mellan överläggningar med de fackliga broderorganisationerna och företagsbesök. Den 3 februari avhölls ett seminarium på STATT i Tokyo med ledande experter på japanska arbetslivet. Ett inslag i programmet var en buffé anordnad för de japanska fackliga organisationernas företrädare på ambassaden den 30 januari.

Rapporten

Rapporten bygger på den dokumentation varje grupp framställt och varje kapitel är skrivet av medlemmarna i gruppen. Delegationen gör inte anspråk på att fångat in hela den mångfacetterade japanska verkligheten utan beskriver situationen på det femtontal japanska arbetsplatser som besöktes, kompletterat med information från fackliga företrädare och experter på japanska förhållanden.

Valutan vid resan

I rapporten finns uppgifter på förtjänster i den japanska valutan YEN. Kursen i månadsskiftet januari—februari 1989 var ca: 100 YEN = 4:90

SEK (svenska kronor); 1 000 YEN = 49 SEK; 10 000 YEN = 490 SEK; 100 000 YEN = 4 900 SEK; 1 000 000 YEN = 49 000 SEK. En mycket för-
enklad uträkning är att dividera antalet YEN med 20.

Tack

Från delegationens sida riktas ett tack till anslagsgivarna TELDOK, Arbetsmiljöfonden och STATT, Sveriges Tekniska Attachéer, för deras generösa anslag vilket gjorde resan möjlig. Särskilt tack sänds till Birgitta Frejhagen, tidigare dataansvarig på LO, nu Folksam, för initiativet till resan; samt också till STATTs medarbetare och anlitade tolkar i Tokyo för all hjälp med arrangemangen i Japan.

Stockholm i november 1989

Björn Burell
LOs Datautskott

Bilderna

För bilderna svarar: Sören Södergren under avsnittet Process, Björn Burell Grafiska, Wanja Lundby-Wedin Sjukvården. Övriga bilder, diagram och tabeller är hämtade ur japanskt material, sammanställt av respektive grupp.

Anm. Ett sammandrag av gruppens studier föreligger i en rapport från STATT i serien "Utlandsrapport. Japan 8904". Samma rapport är också utgiven och tillgänglig från LO, Arbetsplatsenheten.

1 Verkstads

Verkstadsgruppen som studerade verkstadsindustrin bestod av Stig Grehn och Margareta Pettersson, Metall, samt tolken Dag Klingstedt.

De företag som besöktes var:

- Mitsubishi Electric Co i Nakatsugawa
- Mitsubishi Electric Iida Works
- Honda Motors "huvudkontor i Tokyo"
- Nissan Motors i Oppama
- Fuji Heavy Industry (Subaru) Gunma

De fackliga organisationerna som besöktes var:

- Denki Koren (Japanese Federation of Electrical Machine Workers Unions)
- IMF—JC "IMFs regionkontor i Japan" (Metallarbetarfederationen)
- Jidosha Soren (JAW — Japan Automobile Workers Union)

Gruppen blev mycket väl mottagen vid samtliga besök och fick oftast en mycket bra diskussion kring de frågor som aktualiserades.

Anställningsformer

Heltids- och deltidsanställning

I Japan skiljer man mellan heltids- och deltidsanställning. Den heltidsanställda har det vi i Sverige kallar en tillsvidareanställning. Den ordinarie arbetstiden är 40 tim/vecka.

Den deltidsanställda är visstidsanställd. Arbetstidsmättet behöver inte vara lägre än den heltidsanställdes. Det är i huvudsak män som uppnått pensionsålder samt kvinnor som är deltidsanställda.

Att vara deltidsanställd innebär att vara den buffert företaget anser sig behöva för att smidigt lösa förändringar av produktionsvolymen. Det innebär för individen att lojalt ställa upp vid de tillfällen och endast de tillfällen företaget anser sig behöva mig. Något annat alternativ för individen existerar inte.

Att vara deltidsanställd innebär inte bara inkomstotrygghet. Det innebär också att anställningsvillkoren är sämre:

Lönen är lägre

I princip betalas lika lön för lika arbete men deltidsanställda får alltid de minst kvalificerade jobben. Dessutom är senioritetstillägget lägre. På Mitsubishi Electric Co i Iida är senioritetstillägget cirka hälften av baslönen. Det finns dessutom en facklig ambition att öka senioritetstillägget i förhållande till arbetskravs- och meritedelar. Bakom detta ligger att den ökade mekaniseringsgraden sänkt arbetskraven. Att värdera senioritet högre innebär att löneklyftan mellan heltids- och deltidsanställda ökar.

Bonusen är lägre

Inom Mitsubishi Electric Co är genomsnittsbonusen för närvarande 5,2 månadslöner. Deltidsanställda får cirka två extra månadslöner.

Inga förmåner

Inom Mitsubishi Electric Co betyder det bl a

- utebliven kontantsumma vid bröllop
- ingen betald ledighet vid nära anhörigs död
- ej betalda resor till och från arbetet
- inga förmånliga lån
- inga förmånliga försäkringar
- inget bidrag för studier

Det är osäkert hur många som är deltidsanställda inom japansk industri. Denki Roren, som organiserar verkstadsarbetare, tror att antalet är cirka 10 procent. Bakom osäkerheten ligger det faktum att de deltidsanställda inte är fackligt anslutna. Icke beroende på ovilja utan den fackliga organisationens inställning. Nämnas bör att på ett av de företag vi besökte är 50 procent deltidsanställda.

Mekaniseringsgraden är hög här och det finns många restarbeten. En av orsakerna bakom genomförandet av den ökade mekaniseringen, är enligt företagsledningen, att den ger utrymme för ökat deltidsarbete.

Den fackliga organisationen och deltidsanställning

De som har möjlighet att bli fackligt anslutna inom Denki Roren måste vara heltidsanställda. Det finns dock två undantag. Företagsfacken inom Mitsubishi och Sanyo ansluter deltidsanställda. Tillsammans utgör dessa 2 000 medlemmar av de totalt 700 000 som Denki Roren organiserar.

Denki Roren har beslutat att verka för att även deltidsanställda ska kunna ansluta sig till facket. Det betyder dock inte att de ska bli medlemmar av företagsfacket. Ett sådant förslag diskuterades för tio år

sedan och väckte ett oerhört motstånd bland medlemmarna. Bakom motståndet låg att de heltidsarbetande ansåg det vara orättvist att medlemmar som betalar lägre avgift (fackföreningsavgiften är cirka 2 procent av utgående lön) skulle få samma trygghet. Istället diskuteras inom Denki Roren att organisera de deltidsanställda regionsvis, för att därmed öka antalet och göra dem starkare.

Denki Roren har den uppfattningen att deltidsanställningar är nödvändiga om industrin ska vara flexibel. Därmed inte sagt att man är för en onödig ökning av antalet deltidsanställda.

Om man tittar på den fackliga anslutningsgraden inom hela industrin finns en sjunkande trend. Orsaken sägs vara att det är svårare att organisera anställda inom mindre mjukvaruföretag, samt att antalet deltidsanställda har ökat.

Arbetstider

Att arbeta i Japan innebär i de flesta fall mycket långa arbetsdagar. Tar man dessutom hänsyn till de långa resorna till och från arbetet, blir det inte mycket tid över för vad som kan kallas *verklig* ledighet.

I Japan finns ingen traditionell arbetstidslagstiftning. Istället utarbetas på regeringsnivå guidelines som anger riktlinjer för den årliga arbetstiden, inklusive övertidsarbete. Det som inte är att betrakta som arbetstid är ledig tid, där semester är en del. För närvarande uppgår den årliga arbetstiden inom de stora företagen till drygt 2 100 timmar. För anställda i mindre verkstadsföretag i underleverantörskedjan, är arbetstiden betydligt längre.

När det gäller övertid finns särskilda riktlinjer för dess omfattning. Riktlinjerna är olika beroende på om man är man eller kvinna. Män kan enligt riktlinjerna arbeta övertid 50 tim/mån, medan kvinnors övertid regleras på årsbasis och är maximerad till 150 timmar.

Eftersom bestämmelserna om arbetstid endast är riktlinjer och överträdelser ej att betrakta som lag- eller avtalsbrott, finns på lokal nivå inga uppföljningsrutiner, typ övertidsjournaler. Undantag gäller dock för kvinnor som har arbetsförbud mellan 22.00 — 5.00.

Inför framtiden finns en guideline för arbetstidsförkortning under 1990-talet. Enligt denna ska företagen arbeta mot 40-timmars arbetsvecka, inklusive övertid. Det finns en ambition men inget absolut tvång att uppnå förkortningen.

Det finns en facklig ambition att öka antalet lediga dagar med två under 1989.

Arbetstid och dess förläggning

Arbetet schemaläggs i åtta timmars effektiva arbetspass. Varje dag reserveras ytterligare två timmar, efter det ordinarie arbetspassets slut,

för övertid. Det betyder att det teoretiskt vid skiftarbete kan uppstå arbetstidsluckor. I praktiken händer det sällan eftersom övertid nyttjas i princip kontinuerligt.

Vid Mitsubishi's fläktfabrik i Iida finns följande arbetstidsschema:

Dagarbets-tid:

- 08.15 — 12.15 10 minuters paus
- 12.15 — 13.00 lunchrast
- 13.00 — 17.00 11 minuters paus
- 17.00 — 17.15 rast
- 17.15 — 19.15 reserverad tid för övertid

Nattarbete:

- 19.45 — 23.45 10 minuters paus
- 23.45 — 00.30 rast
- 03.00 — 04.30 10 minuters paus
- 04.30 — 04.45 rast
- 04.45 — 06.45 reserverad tid för övertid

Nattarbete nyttjas enbart vid de kapitalintensiva delarna av produktionsprocessen. Det betyder inte ständigt nattarbete utan efterfrågan avgör.

Tre dagars nattarbete ger rätt till en ledig dag. Tillägget uppgår till 60 procent av baslönen.

Arbets-tid och övertid

Arbets-tidsmättet för heltidsanställda är 40 timmar/vecka. Allt betalt arbete utöver detta är att betrakta som övertid. Bland de företag vi besökte uppgår övertidsarbetet för fastanställda män till 30—40 tim/mån. Tillägget är 30 procent på baslönen.

Att tillägget är lika högt vid "våra" företag, innebär inte att tillägget i alla företag är 30 procent. Det torde mera vara avhängigt av att företagen ingår i större koncerner och att dessa i sin tur i hög grad erbjuder de fastanställda likvärdiga anställningsvillkor.

Bland de visstidsanställda kan arbets-tidsmättet variera över tiden. Allt beroende på beläggningssituationen i företaget. Det betyder att visstidsanställda under vissa perioder kan få mycket långa arbetspass medan de under andra perioder arbetar mindre eller kanske ingenting alls.

Enligt utsago hanteras förändringar i arbetskraftsbehov i första hand genom förändringar av antalet visstidsanställda och deras arbets-tidsmätt. I andra hand minskas övertidsuttaget bland de fastanställda.

Arbete och frånvaro

Den genomsnittliga arbets-tiden är hög i Japan. Det är dessutom så att den samhällseliga tryggheten är mycket svagt utvecklad. Den trygghet

en arbetare kan få är i första hand att finna hos företaget. Tryggheten varierar dessutom med företagsstorlek och anställningsform. Eftersom det alltid är så att arbetaren enbart till en del ersätts för inkomstförluster i samband med sjukdom, innebär det att korttidsfrånvaron är mycket låg. På många ställen obefintlig. Frånvaro på grund av sjukdom hanteras istället genom uttag av semesterdagar. Att spara semester är för många enda sättet att gardera sig mot framtida inkomstförluster, när åldern och ett hårt arbete satt djupa spår i både kropp och själ.

Arbete men ingen betalning för kvalitetscirklar (QC)

QC-verksamhet finns vid de flesta japanska företag. Det är möten där problem kopplade till produktionen diskuteras och löses. Dessa möten hålls helt eller delvis utanför arbetstid. Det betyder helt eller delvis obetalt arbete.

Det påstås att deltagandet är frivilligt men alla deltar! Vid Nissan Motor genomförs dagligen speciella kvalitetsmöten efter arbetsdagens slut. D v s efter ordinarie arbetstid plus ofta två timmars övertid. Kvalitetsmötet varierar i längd. De kortaste mötena är fem minuter och de längre 1 timme. Mötet är obetalt.

Företagsfacken sitter i regelbundna produktionsmöten med företaget. Produktivets- och kvalitetsfrågor är centrala. Vid Nissan Motor i Oppama är det fackets uppgift att föra informationen vidare till arbetarna. Informationen ska dessutom genomföras utanför arbetstid. Normalt nyttjas del av lunch för detta ändamål.

I Japan satsas utbildning på nyckelpersoner. Att bli en "nyckelperson" ställer krav på individen att genomgå utbildning på obetald tid. Vid Subarufabriken är 50 procent av den teoretiska utbildningen förlagd till fritid.

I Japan bekostar företagen inte någon del av den fackliga verksamheten. Det betyder att också facklig introduktion för nyanställda ligger utanför arbetstiden.

Arbetsorganisation

Arbetsorganisationen bestämmer arbetsuppgift och befogenheter. Det är arbetsorganisationen som bestämmer om individen har utvecklade arbete eller ej.

Den traditionella, ofta kallad den tayloristiska arbetsorganisationen, har haft stort genomslag världen över. Så även i Japan.

Den traditionella arbetsorganisationen har byggts upp kring fem grundläggande principer:

- 1 Strikt hierarkisk organisation
- 2 Horisontell och vertikal arbetsdelning
- 3 Specialisering

4 Systematiska studier av arbetet**5 Styrning genom detaljerade instruktioner och ordergivning**

Syftet har varit och är att skapa kontroll över produktionsprocessen och arbetet. Det har givit och ger arbetsgivaren möjligheter att ensidigt leda och fördela arbetet.

Produktionsutformning vid besökta företag

Produktionen är flödesorienterad. Det betyder att människor och maskiner grupperas längs produktionsprocessen. Flödesgruppen tillverkar vissa detaljer eller hel produkt. Syftet med flödesgruppen är att korta ledtider, öka genomströmningen och förenkla planeringen.

Flödesgruppen används inte i våra studerande företag som verktyg för att systematiskt utveckla alla arbetare. Det vanliga resultatet är att några får bra arbeten medan andra och de flesta blir tränade att utföra likartat enkelt arbete, för att sedan vid behov utföra det. Om tekniknivån däremot är mycket hög och restjobben försvunnit blir jobbet utvecklande.

Det manuella monteringsarbetet

Det manuella monteringsarbetet är mycket sönderdelat och arbetstakten hög. Vid Subarus och Nissans slutmonteringslinor är arbetscykeln två minuter.

Sidjobben vid Nissans slutmontering är kortcykligare än vid bandet och arbetstakten betydligt högre. Vid Mitsubishi Electric i Iida finns två monteringslinor för fläktar.

Vid den ena bygger arbetaren hela motorer. Här varierar arbetscykeln från en till sex minuter beroende på variant. Montörerna utför, med undantag från att hämta komponenter från närbeläget materialtorg, endast monteringsarbete. Här är personalen fastanställd. Enklare reparationer och underhåll hanteras av lineledaren.

Vid den andra linan är arbetet uppdelat i 8–10 sekunders tempon. Här jobbar bara deltidsanställda.

Det mekaniserade monteringsarbetet

Vid Mitsubishi Electric's Iidafabrik installerades en mekaniserad lina för fläktmontering 1987. Innan mekaniseringen genomfördes monterade varje montör hel fläkt. Det tog tre minuter. Nu när linan mekaniserats inskränker sig det manuella arbetet till tiiosekunders tempon. Det har bara blivit restarbeten.

Det manuella arbetet består av avsyning i olika steg, materialhantering och packning.

Att packa fläkt i kartong består av fyra helt skilda arbeten.

- 1 Lägga fläkt i plastpåse
- 2 Vika kartong
- 3 Stoppa fläkt i kartong
- 4 Lägga broschyren i kartong

Linan är uppbyggd kring 33 arbetsmoment, varav 13 är manuella. Det manuella arbetet utförs av deltidsanställda, i huvudsak kvinnor. Det kvalificerade arbetet, underhåll, service och reparationer utförs av heltidsanställda män.

Det automatiserade arbetet

Det innebär att de manuella restjobben försvunnit. Kring denna typ av arbete fick vi mindre information.

Vid Nissans pressavdelning i Oppama fanns tidigare en central underhållsavdelning. Nu ska i stället de olika grupperna själva, förutom övervakningsarbete, utföra justeringar, verktygsbyte och underhåll. Det är oklart om alla får lära allting eller om man nöjer sig med att skapa tillräcklig kompetens inom gruppen för att kunna hantera störningar. Vid Subarus fabrik i Gunma sammanfogas karosser till 95 procent med hjälp av robotar. Arbetarna utvecklas successivt på service, underhålls- och reparationsarbete.

Vid samma fabrik finns en mycket avancerad FMS-anläggning. Här ska alla lära hela systemet. Det tar cirka tre år.

Att utvecklas i arbetet

Att vara deltidsanställd innebär att tränas att utföra olika enkla arbetsmoment.

Att vara heltidsanställd kan innebära möjlighet till utveckling i arbetet.

Utveckling i arbetet äger, enligt våra erfarenheter, rum framför allt genom att arbetaren byter befattning. Arbetaren gör "karriär". Att få göra karriär är avhängigt ålder och duglighet.

På de besökta företagen finns en starkare uppbyggd hierarki än vad vi är vana vid i Sverige. Mellan "vår" arbetsledare och det direkta produktionsarbetet finns exempelvis vid ett studerat företag:

- 1 Att vara kvalitetsansvarig för en lina
- 2 Att vara säkerhetsansvarig för en lina
- 3 Att vara kvalitetsansvarig inom arbetsledarområdet
- 4 Att vara säkerhetsansvarig inom arbetsledarområdet
- 5 Att vara lineledare (2 stycken per lina)
- 6 Att vara lineledare inom arbetsledarområdet
- 7 Att vara gruppleddare (arbetsledare)

Ett sådant system innebär större möjlighet till utveckling genom karriär för metallarbetare än vad det svenska systemet gör. Det finns i Sverige färre befattningar att göra karriär inom. Men det stora problemet kvarstår i Japan liksom i Sverige. Systemet ger inte den enskilde rätten att utvecklas i arbetet. Dessutom ändras inte arbetsorganisationen.

Att bli informerad

Att hålla anställda välinformerade om verksamheten, dess mål och utveckling, är en viktig del i den ledningsfilosofi som tillämpas vid våra besökta företag.

Informationen syftar till att öka gruppens och den enskildes insikt att utföra ett bättre arbete samt att underlätta gruppledarens planerings- och kontrollarbete.

Informationen delges på olika sätt. Möten och anslagstavlor är vanliga.

a) Information genom möten

Vid Mitsubishi's Iida-fabrik hålls stormöte för alla två gånger per år. Här hanteras produktionsplaner, säkerhetsfrågor, kvalitet och produktionsförbättringar.

Varje månad hålls avdelningsmöten. Viktiga punkter är även här produktionsplaner, säkerhetsfrågor, kvalitet och produktionsförbättringar.

Vid Mitsubishi hålls dessa möten på betald övertid. På andra företag, exempelvis Nissan är de obetalda och förlagda till fritid. Det sägs att deltagandet är frivilligt, men alla är närvarande.

Varje morgon hålls gruppmöten på verkstadsgolvet. De anställda samlas i olika grupperingar.

Först är det gruppledarområdet. Här inleder gruppledaren genom att ge övergripande information om dagens produktion, produktionskvalitet och säkerhet i arbetet. Därefter ger kvalitetsansvarig en djupare information om gårdagens kvalitet. Sedan är det den säkerhetsansvariges tur. Nu informeras om tillbud eller om risk för tillbud, har förelagt.

Gruppledarområdets "morgonmöte" varar mellan 5—10 minuter och är förlagt till ordinarie arbetstid. Mötet avslutas alltid med att någon av de ansvariga formulerar dagens slogan som sedan mangrant upprepas engagerat av arbetarna.

"Tänk på säkerheten vid din arbetsplats" var den slogan vi hörde vid vårt besök.

Därefter går var och en till "sin" lina. Motsvarande möte genomförs för linans verksamhet.

b) Information genom anslag

Företagen informerar om sina målbeskrivningar på ett synligt sätt. Ofta är det en kombination mellan anslag i företagets entré och på gruppernas anslagstavlor. Målen är formulerade i punktform och är okontroversiella. Mitsubishi Electric har följande mål uppställda:

- 1 Att nå ett mänskligt samhälle
- 2 Att tillverka bra produkter med hög kvalitet
- 3 Att tillverka produkter som är värdefulla
- 4 Att satsa på utveckling av företaget
- 5 Att införa ny teknik
- 6 Ökad internationalisering

Gruppernas anslagstavlor innehåller dessutom annan information. Det kan vara:

- vilka som arbetar vid linan
- vilka arbetsmoment de utför
- vilka som har, har haft eller planerar tjänstledighet under månaden
- vilka som lämnat förslag, hur många samt företagets nytta av dem
- kvalitet
- produktivitet
- leveranssäkerhet
- produktionsorder
- säkerhetsrisker
- etc.

Det finns många anslagstavlor och det är inte långt mellan dem. Det finns tre teman som ständigt återkommer: "Tänk på Din kvalitet, produktivitet och säkerhet".

Det är många som lämnar in förslag, men inte alla. Under december 1988 varierade antalet inlämnade förslag på en avdelning mellan individer från 0—70 stycken.

Utbildning

Det hävdas ibland att konkurrensfördelarna i japansk industri bl a är att hämta från en arbetsorganisation som ger utrymme för kontinuerligt lärande. Våra erfarenheter tyder inte på det.

Monteringsarbetet är högt sönderdelat. Några får lära det kvalificerade reparations- och underhållsarbetet. En ökad mekanisering har ägt rum utan att beakta arbetssituationen. Det tidigare redan kortcykliga arbetet har blivit ännu mera sönderdelat. Kvar har endast blivit det man kallar restarbeten.

Vid Nissan får den nyanställda två dagars introduktion. Den innehåller fakta om företaget, säkerhet, kvalitet och företagets regler. Tredje dagen startar arbetsplatsträningen. Efter två veckor kan arbetet klaras på egen hand med rätt kvalitet och kvantitet.

Vid Subaru har stora delar av produktionsprocessen automatiserats. Vid dessa arbeten kräver företaget teknisk gymnasieutbildning för anställning. Här satsar företaget på en gedigen vidareutbildning. Enligt företagsledningen är det ett måste för att få hög tillgänglighet i processen.

Vid exempelvis en FMS-anläggning får alla treårig grundutbildning. 1/3 utgörs av teori, 2/3 av praktik. Förutsättningen för att få utbildning är att 50 procent utförs på fritid.

Vid Mitsubishi Electric's Iida-fabrik utbildas 2—4 personer årligen för underhållsarbete. Vid fabriken finns 100 fastanställda. Företagets uppfattning är här att det inte finns skäl att lära alla allt arbete kring en mekaniserad eller automatiserad process. Eftersom frånvaron är låg, nästan ingen alls, utsätts inte produktionen för denna typ av störningar.

Vid fabriker ges utbildning till dem som får möjlighet att klättra i hierarkin och exempelvis bli lineledare, överlineledare, gruppledare, etc.

Företagen uppmuntrar till olika typer av utbildning på fritiden genom bidrag. Vid Nissan betalar företaget 50 procent av kurskostnaderna för:

- körkort
- engelska
- mekanik
- värme och ventilation

I fall kursen inte slutförs måste pengarna betalas tillbaka.

Facket och utbildning

JAW (Confederation of Japan automobile workers union) uttrycker att man inte har någon fastlagd policy när det gäller fackliga krav på utbildning i samband med införande av ny teknik. Utbildningsfrågor initieras alltid av företagen.

Lönesystem

Det lönesystem som vi fick redovisat för oss mer i detalj kommer från Mitsubishi Electric Co Iida Works och gäller fast anställda. Men vår uppfattning är att likartade system också fanns vid de andra fabriker. Skillnaderna gäller inte så mycket system utan mer ingående komponenter samt andra löneförmåner utöver lönen.

För "deltidare" (visstidsanställda) gäller särskilda löner och löneförmåner, oftast betalt per timme.

Tre grundstenar

I lönesystemet finns tre grundstenar:

- Lön efter arbetets art
- Meritvärdering
- Senioritetstillägg

Dessa grundstenar utgör arbetarens baslön. Efter noggrannare betraktan upplever vi dock att i dessa grundstenar går flera olika faktorer in i varandra. I alla tre faktorerna ingår en värdering av arbetaren i olika former. Helt utpräglat är det givetvis i meritdelen men den förekommer också i t ex senioritetsdelen.

Lön efter arbetets art

Vid Mitsubishi finns en särskild kommitté som värderar de olika arbetsuppgifterna efter svårighetsgrad. Arbetsuppgiften placeras sedan in i någon av följande fem klasser:

Klass 1	40 000 yen/mån
2	60 000 yen/mån
3	80 000 yen/mån
4	100 000 yen/mån
5	120 000 yen/mån

(Anm. 100 000 yen var cirka 5 000 kr).

I arbetsvärderingen ingår också kvantitetskrav. Det är därför inte helt givet att man erhåller full ersättning enligt den klass där arbetarens arbetsuppgift är inplacerad. Gruppledaren har att bedöma om man uppfyller kvantitetskraven. Därför kan ersättningen variera upp till cirka 500 kronor per månad även i arbetsvärderingen.

Meritvärdering

Meritvärderingen utförs i första hand av gruppledaren samt andra i arbetsledande befattning. Följande faktorer finns i Mitsubishis system:

- Effektivitet (Värderas av gruppledaren och kan variera mellan 0—10 000 yen/mån)
- Personliga färdigheter
- Kvalitet
- Social kompetens
- Samarbetsförmåga

Personliga färdigheter värderas efter hur individen sköter sin uppgift i stort, samt vilka engagemang man visar i frågor som inte direkt har med den egna arbetsuppgiften att göra, t ex villigheten att lämna i förslag.

Den sociala kompetensen bedöms efter vissa tester som genomförs. Dessa tester har också en betydelse för senioritetslönen.

Senioritet

Senioritetstilläggen är uppdelade i fyra klasser:

Klass 4	1—4 års anställning En årlig månadslöneökning på 2 000 yen
Klass 3	5—9 års anställning En årlig månadslöneökning på 3 000 yen
Klass 2	10—14 års anställning En årlig månadslöneökning på 4 000 yen
Klass 1	15 års anställning och däröver En årlig månadslöneökning på 5 000 yen

För att överflyttas från en klass till nästa räcker dock inte enbart anställningstidens längd. Förutom anställningstiden måste varje arbetare genomgå en test med godkänt resultat. I testen ingår följande delkomponenter:

- arbetsuppgiften i sig
- effektivitet
- samarbete
- allmänna kunskaper, t ex ekonomi
- allmänbildning
- social mognad

Dessutom ingår ett allmänt omdöme om individen som görs av gruppledaren.

Om man inte klarar denna test med godkänt resultat kvarstår man tillsvidare i den lägre senioritetsklassen. Rent teoretiskt kan detta innebära att man efter 15 års anställningstid fortfarande kan kvarstå i klass 4 med en årlig månadslönehöjning på 2 000 yen.

Detta faktum innebär att de anställda ofta satsar mycket fritid på att förkovra sig i de ämnen som testen innehåller.

Två exempel

För att sammanfatta vad de olika grundlönebitarna betyder och hur de kan slå på löneskillnader vill vi redovisa följande två exempel:

Exempel 1

Den anställde har varit anställd i företaget något över 1 år. Hans arbetsuppgift är inplacerad i arbetsvärderingsgrupp 2. Vidare bedöms hans arbetsprestation som skaplig (halvt effektivitetstillägg).

Arbetsvärderad lön enligt klass 2	60 000 yen/mån
Senioritetslön 1 x 2 000 yen	2 000
Effektivitet, merit	<u>5 000</u>
	67 000 yen/mån

Exempel 2

Den anställde kvarstår rent teoretiskt i AV-klass 2. (Rent praktiskt hade han troligen erhållit svårare arbetsuppgifter och därför högre AV-klass). Han har varit anställd i företaget i 14 år och vid varje tillfälle klarat testerna för uppflyttning till högre senioritetsklass. Hans meriter upplevs som mycket bra, full effektivitet.

Arbetsvärderad lön enligt klass 2	60 000 yen/mån
Senioritetslön	
1— 4 år, ger 4 x 2 000 =	8 000
5— 9 år, ger 5 x 3 000 =	15 000
10—14 år, ger 5 x 4 000 =	<u>20 000</u>
Totalt	43 000 yen/mån
Effektivitet merit	<u>10 000</u> yen/mån
	113 000 yen/mån

Enligt dessa exempel har arbetaren i exempel 1, 67 000 yen/mån och arbetaren i exempel 2, 113 000 yen/mån.

Bonuslön

Utöver baslönen utgår en bonus som utbetalas två gånger per år. Bonusen utgår som ett antal extra månadslöner per år. Hur många månadslöner som ska utgå är ofta en förhandlingsfråga på central nivå, men skiljer ändå ofta mellan olika företag. Även här kan finnas skillnader mellan individerna i antal månadslöner. Dessa skillnader avgörs av hur man klarat senioritetstesterna. På Mitsubishi är den genomsnittliga bonusen i dag 5,2 månadslöner per år.

Enligt våra exempel i föregående avsnitt så skulle följande bonussummor utgå. (Vi förutsätter att de får samma andel).

Exempel 1: $5,2 \times 67\,000 = 348\,400$ yen

Exempel 2: $5,2 \times 113\,000 = 587\,600$ yen

Övriga förmåner

Övriga förmåner förutom lönen varierar mycket mellan olika företag. Här nedan är en uppräknig av sådana förekommande förmåner:

- Bröllop, kontantsumma på 15 000 yen samt 3 dagars betald ledighet
- Föräldrar eller syskons död, 1—7 dagars betald ledighet
- Alla kostnader för resa till och från arbetet betalda

- Hög matsubvention på lunch
- Lån till låg ränta vid egna hem eller bilköp
- Billiga försäkringar
- Subventionerat daghem och liknande
- Bidrag för olika former av frivilliga studier
- Flerbarnstillägg på lön 2 barn 6 000 yen/mån
 3—4 barn 2 200 yen/mån
- Hemmafrutillägg 1 450 yen/mån

Gruppledare och ledande befattning

Personal med arbetsledande befattning har högre löner än de system som här har redovisats. Enligt de mycket knapphändiga uppgifter vi fick fram var gruppchefer placerade i system i löneklasser över arbetarnas högsta.

Ny teknik

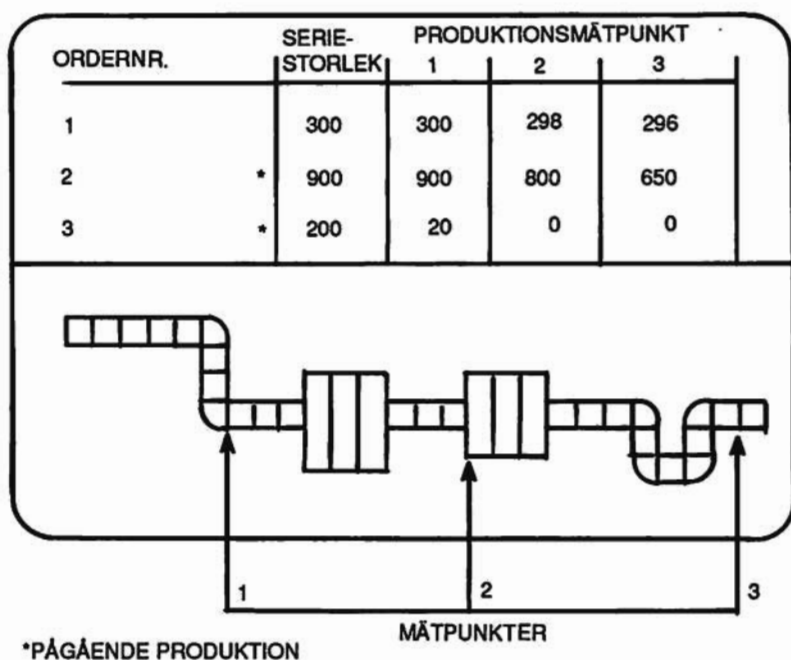
Att Japan intar en ledande ställning i världen när det gäller att utnyttja högteknologi i sina produkter är odiskutabelt. Vi ville därför studera huruvida man också använder högteknologi i produktionsprocessen inom företagen. Våra frågor var också vilka syften man ville nå genom att använda tekniken. Vilka var drivkrafterna till teknikutnyttjandet? Finns det i Japan nya tekniker som inte används i Sverige i dag?

Vi hade möjlighet att studera tekniken direkt vid fyra olika företag, Mitsubishi Nakatsugawa och Iida-fabrikerna, Nissan samt Subaru. Vi fick också en redovisning av ett datoriserat distributionssystem på Honda.

Mitsubishi Nakatsugawa och Iida-fabrikerna

Vid Mitsubishis båda fabriksenheter tillverkas olika typer av ventilationsutrustningar. Företagen tillverkar nästan alla komponenter själva. I Nakatsugawa är kortserieproduktionen förlagd och i Iida-fabriken storserieproduktionen. Nästan all produktion är riktad mot hemmamarknaden eller i vilket fall som helst mot den asiatiska marknaden. Den teknik som används är inte speciellt högteknologisk. I stor utsträckning utgör den olika typer av line-bundna tillverknings- och monteringsystem. De robotar som används benämns sällan såsom robotar här i Sverige. De flesta av dessa arbetar enbart i två axlar och styrs med normal styr- och reglerteknik.

En del datastyrda planeringssystem och produktionsstyrningssystem av högre teknisk status finns dock. Speciellt vid Iida-fabriken används sådana system för en högt automatiserad monteringslina för mindre



Terminal med bild av produktionsläge.

fläktar. På en direkt fråga från oss, vad syftet med automatiseringen var, uppgav man att huvudsyftet var att minimera det mänskliga arbetet och att de arbetsuppgifter som kvarstod ska ha så kort cykeltid som möjligt för att därigenom kunna minimera upplärningstiden för de anställda. Vidare var syftet att hålla nere lagerkostnader och tillverka i små serier.

Den utveckling som tekniken på detta lineavsnitt skapat är att de direkta arbetsuppgifterna har förändrats från en cykeltid på tre minuter, till i dag en cykeltid på tio sekunder. Man har inte för avsikt att låta de som i dag har de mest kortcykliga arbetena lära sig att sköta anläggningen. Detta skulle kräva för stor utbildningsinsats.

Vid linans kortända finns en terminal som visar en halv månads produktionsplan och dessutom:

- 1 Vilken serie som går på linan
- 2 Vilken serie som kommer sen
- 3 Hur stor mängd som tillverkats av serien
- 4 Hur stor mängd som är kvar av serien
- 5 Eventuella störningar på linan

I framtiden vill man ha en direkt koppling mellan denna skärm och kontrollen. På lång sikt vill man uppnå en översikt från råvara till paketerad produkt. Man kan också på denna skärm få fram det aktuella läget på linan enligt exempel ovan.

VAD GÖRS NU? ORDERNUMMER SERIESTORLEK Totalt Tillverkat 300 178		SÄRSKILD INSTRUKTION Vad skall tänkas på? T ex se till att skruv 2 är åt- dragen
Tempots instruktion 		
TOTAL DAGSPRODUKTION		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">628</div>

Informationsskärm vid vissa arbetsplatser på linan.

Denna bild går också att få fram på tre andra terminaler som är placerade vid mätpunkterna. Vid dessa mätpunkter växlas också de variationsmaterial som behövs för att köra de olika varianterna som förekommer på linan, f n 110 stycken. Varianterna uppdelas på tre olika storlekar samt att dessa olika storlekar i sin tur kan köras i olika utföranden.

Tillgång till ändring i dessa system har i dag endast gruppledaren på golvet, men planer finns att även linedaren ska få denna möjlighet. Men i huvudsak styrs systemet av planeringspersonal på verkstads-kontoret.

Vid ett antal arbetsplatser utefter linan finns andra bildskärmar placerade. Dessa skärmar är en typ av informationsskärmar som bl a visar vilken order som görs, hur många som gjorts av ordern, samt den totala dagsproduktionen. Skärmen visar också arbetsplatsens tempo och ger instruktion om vad som ska göras. Därtill visas särskilda instruktioner, t ex kvalitetsinstruktion. Se ovanstående exempel.

Sammanfattningsvis kan sägas att tekniken vid Mitsubishis två verkstäder inte på något sätt är modernare än vad vi kan se i Sverige, men att deras produktionsstyrnings- och produktionsuppföljningssystem är mycket väl genomtänkt och svarar mot de krav de själva ställt. Till vår uppfattning om systemet återkommer vi under rubriken "Kommentarer".

Nissan Motor, Oppama

Nissan Motor i Oppama tillverkar i dag fem olika bilmodeller på tre olika fabriksavsnitt. På dessa tre fabriksavsnitt produceras 40 000 bilar per månad och cirka 50 procent av dessa går på export. Antalet anställda i Oppama är 7 000 personer. Av dessa jobbar cirka 4 300 i den direkta produktionen.

Den teknik som används vid Nissan-fabriken skiljer sig inte mycket från den teknik som används i Sverige, förutom på ett avsnitt, karosseritillverkningen. Karosshopsättningen är automatiserad till 90 procent. Vissa tekniska lösningar med robotar är intressanta, t ex fastsvetsning av tak. Vid karosslinan finns också sidoarbeten. Dessa är mycket gammalmodiga och har mycket låg teknisk nivå.

På monteringslinan finns väldigt lite av tekniska hjälpmedel. Flera av de arbeten som förekommer på linan har en mycket dålig produktions teknisk uppläggning. Produktionsstyrningen vid Nissan är traditionell för denna typ av tillverkning, och centralt belägen. Produktionsplaneringen bygger ej på kundorder utan utgår från prognoser som revideras en gång per månad.

En intressant teknik finns dock vid Nissan Motor Oppama, höglager för färdiga bilar. Lagret är helt datoriserat och är byggt i 13 våningar med plats för 10 000 bilar. På nedersta planet finns in- och utstation och där finns också de enda människorna som arbetar i anläggningen. Det tar max fyra minuter att få fram önskad bil till utstationen. Två likadana anläggningar finns inom området. Ett för export och ett för den inhemska marknaden.

Subaru

Vid Gunma-anläggningen tillverkas 600 000 bilar per år av ca 8 000 anställda.

En helt ny bilmodell lanseras för närvarande, och av denna anledning finns vissa helt nya fabriksanläggningar. Vissa av dessa har en mycket hög teknisk nivå, t ex ny motortillverkning. Motortillverkningen vid Subaru är den mest avancerade i Japan. Den höga datoriseringsgraden syftar till, enligt företagsledningen, att:

- förbättra produktionsflödet
- samla data som direkt kan anknytas till detalj och produkt

Detta för att öka kvalitet och snabba på förändringsförmågan. Varje enskilt motorblock förses med ett ID-kort av streckkoder som kan avläsas automatiskt vid de olika monteringsstationerna. I koden finns inmatad den specialvariation som motorn har. Vidare finns alla måttavvikelser från bearbetningen inprogrammerad. Utifrån dessa avvikelser väljs sedan automatiskt t ex kolv och kolringar för att erhålla en så gynnsam passning som möjligt. Datorsystemet innehåller därför också uppgifter om dessa komponenters måttavvikelser. Klart är att i detta system finns goda möjligheter att erhålla bästa möjliga kvalitet på produkten.

Vid vissa monteringsstationer visar också datorsystemet vilken komponent som ska monteras. När datorn läst streckkoden tänds en lampa över det fack där aktuell komponent är placerad.

Vid verktygstillverkning finns ett avancerat FMS-system. FMS-anläggningen består av en centraldator som styr åtta stycken NC-styrda fleroperationsmaskiner. Vidare styrs också hanteringsutrustningen mellan maskinerna av datasystem. I anläggningen tillverkas pressverktyg av ett stort antal olika variationer. Systemet sköts i dag av fyra personer och ingen direkt övervakning behövs egentligen. Vid vårt besök fanns dock en direkt övervakning vid en maskin, men detta ska arbetas bort och berodde till största delen på vissa inkörningsproblem.

Karosserilinan var nästan 100 procent robotiserad, även de sidoarbeten som förekom hade en hög teknisk nivå.

Den monteringslina som vi såg var däremot rätt traditionell utan några speciella tekniska lösningar.

Honda Motor

Den redovisning vi fick vid Honda Motors huvudkontor gällde Hondas datoriserade distribueringsystem. Systemet är helt utbyggt inom Japan och länkar ihop återförsäljaren med huvudkontoret, samt till viss del de tillverkande enheterna. Systemet berör enbart till liten del verksamheten vid verkstäderna, så av denna anledning beskriver vi inte systemet närmare.

Arbetsmiljö

Säkerhetsarbetet på företagen spelar en mycket framskjuten roll i Japan. Våldigt ofta pekar man på säkerhetsfrågorna redan i företagets slogans och paroller.

Vid en första anblick upplevs också arbetsmiljön som mycket bra. På de flesta företag vi besökte var ordningen exemplarisk. Rent, snyggt och välstädat överallt. Vi kunde dock snart konstatera att det finns stora skillnader mellan vad vi i Sverige menar med arbetsmiljöarbete och vad man lägger i detta begrepp i Japan.



Interiör från japansk bilfabrik.

Säkerhetsansvariga och skyddsombud

Inom ledningsgruppen på företagen finns ofta en person som direkt är ansvarig för säkerhetsarbetet. På Mitsubishi roterar denna uppgift mellan cheferna och innehåller under ett år. På varje lineavsnitt eller arbetsgrupp utses säkerhetsansvarig som har till uppgift att följa säkerhetsarbetet på sitt avsnitt. Facket på företaget har också speciella säkerhetsansvariga som med jämna mellanrum sammanträder med företaget i en speciell säkerhetskommitté.

Allt säkerhetsarbete vid företagen bygger på att minimera antalet olycksfall. Vid de företag vi besökte påpekades ofta det faktum att man har mycket få olycksfall som medför frånvaro från arbetet. En annan drivkraft i säkerhetsarbetet kan också vara utformningen av försäkringssystemen. Företagen betalar för en typ av olycksfallsförsäkring. Premierna på denna försäkring sänks om företaget kan uppvisa att inga olycksfall inträffat under ett år. Ofta läggs säkerhetsarbetet vid företagen upp såsom kampanjer. Vid dessa kampanjer utnyttjas alla typer av informationskanaler. Vid Iida-fabriken var en sådan kampanj i gång medan vi var där. Kampanjen gällde färdolycksfall till och från arbetet. Som ett exempel hade man vid detta tillfälle anlitat de anställdas barn för att de med teckningars hjälp skulle uppmana mamma och pappa att ta det försiktigt. Teckningarna var uppsatta på många ställen i verkstaden.

Säkerhet — Arbetsmiljö

Säkerhetsarbetet i Japan ska inte jämföras med det arbetsmiljöarbete som bedrivs i Sverige. Vi såg många arbetsmiljöer som vi ej skulle acceptera i Sverige. Speciellt de ergonomiska förhållandena var mycket dåliga. Det var mer regel än undantag att arbetarna hade mycket dåliga arbetsställningar. Ofta arbetades det med armarna över huvudhöjd på monteringsbanorna på bilfabrikerna.

Även buller- och ljusförhållandena är på många ställen skrämmande dåliga. Begreppet arbetssjukdomar finns inte. Om någon får ont i rygg eller axlar kopplas detta inte ihop med arbetet. Bara på något ställe hade man insett att dålig arbetställning kan orsaka problem. Där hade man då infört någon typ av gymnastik. Att ändra produktionsflödet för att förbättra situationen övervägdes inte.

Kommentarer från verkstadsgruppen

"Frederick Taylor och hans idéer om vetenskaplig företagsledning lever och frodas i Japan. De japanska företagsledarna har utvecklat den vetenskapliga företagsledningen långt mer än Taylor någonsin drömt om."

Så uttalar sig Robert Cole; professor i sociologi vid Center of Japanese Studies.

Förutom den horisontella och vertikala arbetsdelningen har de japanska företagsledarna "lyckats" med bedriften att få människor att känna och ta ansvar för hårt satta produktionsmål de aldrig kunnat påverka.

Att inte ta ut sin semester är vanligt. Ett skäl är att arbetaren använder semestern som sin egen sjukförsäkring. Ett annat är den låga bemanningen i fabrikerna. Så här uttrycker sig en arbetare:

"Om jag tar semester blir det besvärligt för mina arbetskamrater."

Den enskilde lägger skulden på sig själv i stället för på företagets hårda rationaliseringssträvanden.

Hur har det kunnat bli så här?

Generellt gäller att vi alltid som arbetare är beroende av det företag vi arbetar i. Det ger oss vår inkomst och den identitet arbetet ger. Vi kan aldrig bli fria från detta beroende. Å andra sidan är företaget beroende av oss för att få arbete utfört. Ett företag kan aldrig bli fri från beroendet av sina anställda.

Det är alltid så att ju starkare beroendet är av motparten, desto större blir dennes makt.

I Sverige är vårt beroende av företaget mindre än i andra länder. Det beror på att vi i vårt land, genom det socialdemokratiska partiet, fört en generell välfärdspolitik där skyddsnetet finns hos samhället och inte kopplat till det enskilda företaget.

Det har varit vårt viktigaste verktyg att minska beroendet av företaget och arbetsgivarnas makt över människorna.

Så är det inte i Japan. Arbetarna står i mycket stark beroendeställning till företaget.

För det första finns ingen utvecklad offentlig sektor. Viktiga trygghetsfaktorer, såsom pension, är kopplat direkt till anställningen i ett specifikt företag.

För det andra utgör en mycket hög del av lönen senioritetstillägg, ibland halva lönen. Ett tillägg man förlorar vid byte av anställning. Dessutom är förutsättningarna att få en ny heltidsanställning liten. Byte av anställning innebär ofta deltidanställning och alla de nackdelar det för med sig.

För det tredje stärks arbetsgivarnas makt över arbetarna ytterligare genom förmånliga lån, försäkringar och bostäder kopplat till anställningen.

Givetvis såg vi saker i Japan som skulle vara intressant att applicera här i Sverige. Vissa delar av den nya teknik de använder är mycket intressant. Men om vi ska använda den så ska det ske med andra syften än i Japan. Tekniken ska hjälpa oss att berika arbetsuppgifterna och individen, och inte utarma som det gör på många håll i Japan.

Många företagsledare imponeras av de "lojala" japanska arbetarna som alltid ställer upp. Vi frågar oss: Har de något alternativ?

2 Process

Processgruppen bestod av Runar Hagman, Pappers, Sören Södergren, Livs och Rune Jonson, Fabriks, samt tolken Toshiko Tsukaguchi-le Grand.

Gruppen besökte:

- Jujo Pulp, Ishinomaki Mill i Sendai
- Daishova Paper MFG Co Ltd Ivanuma Mill, Sendai
- Nippon Ham, Osaka

Diskussioner och kontakter förekom med de lokala fackliga organisationerna på arbetsplatserna. Gruppen träffade också Japanese Federation of Food Workers, anslutna till IUL (Livsmedelsarbetareinternationalen) som har ett regionkontor i Tokyo samt Japanese Federation of Pulp & Paper Workers' Unions.

Daishova Paper MFG Co Ltd

Industribesök företogs på Daishova Paper MFG Co Ltd Ivanuma Mill i Sendai. Koncernen har åtta tillverkningsenheter varav fem i Japan, två i Australien och en i USA. Koncernen har totalt 7 500 anställda. Vid fabriken i Ivanuma arbetar 715 fastanställda varav 420 på skift. Dessutom finns 130 underleverantörer i produktionen. På fabriken nyanställdes 15 personer under 1988 varav 2 kvinnor.

1967 startade planeringen av nuvarande fabriken i Sendai där målsättningen var att tillverka såväl massa som papper av hög kvalitet. Tillverkningen skulle ske efter moderna produktionsmetoder med hög layout på den färdiga produkten, som i huvudsak består av bestruket tidningspapper. Den teknik som användes hämtades i stor utsträckning från Sverige och Finland.

1970 var fabriken med två pappersmaskiner klar att tas i drift och i dag finns tre pappersmaskiner med en produktion av 33 500 ton papper per månad. Primautfallet i kvalitén håller 90—92 procent. Tillverkningen förbrukar 2 200 000 kw/dag.

Facklig organisationstillhörighet

De fastanställda är fackligt organiserade i Daishova Paper Labor Union, Ivanuma Mill Branch. Förbundet tillhör den relativt nybildade cen-

tralorganisationen Rengo. Inom den organisation som arbetarna tillhör ingår även skiftförmän, arbetsledare och verkmästare.

Avtalsfrågor och löner

De anställdas anställningsförhållanden regleras av ett centralt koncernavtal byggt på en rekommendation av Rengo. Överenskommelsen är träffad mellan representanter från koncernledningen och en förhandlingsdelegation från de lokala fackliga organisationerna inom Daishova tillsammans med representanter från Paper Labor Union. Förhandlingarna sker i två olika avsnitt. Det första gäller den fasta månadslönen som är baserad på ålder och anställningstid. Det andra avsnittet fastställer den rörliga lönetrappan som på Daishova innehåller tolv grundsteg byggda på utbildning och kvalifikation. Genomsnittslönen på företaget är 225 000 yen per månad. Därtill kommer vissa sociala subventioner som hyresbidrag. Ytterligare en förhandling genomförs varje år, vilket avser de sociala förmånerna där den viktigaste delen utgör hyresbidraget.

Alla anställda har ett grundbidrag på 25 procent av bostadskostnaden, bidraget är dock rörligt uppåt och kan ge en helt betald bostadskostnad till väl förtjänta arbetare som företaget vill premiera. Denna lönedel anses som minst lika viktig som den direkta lönen av de anställda. I dessa förhandlingar har fackföreningen dåligt inflytande och kan bara undantagsvis påverka någon detalj.

Fackföreningens inflytande

Fackföreningens inflytande över olika frågor är låg och företaget styr i hög grad verksamheten efter egna linjer. Enligt Rengos representant framhölls att olika investeringar för exempelvis ökad eller förändrad produktion, utbildning eller arbetsmiljö aldrig blir föremål för någon förhandling mellan de lokala parterna innan beslut tas i företagsledningen. Facket kan efter beslutet begära förhandlingar och göra smärre justeringar av fattat beslut.

Arbetsorganisation — teknik

“Ny teknik genom datorisering och kommunikationsteknik skall hjälpa till att utveckla både företag och samhälle samt den egna hjärnan på ett optimalt sätt. Under 1970-talet kom informationssamhället, under 2000-talet kommer visdoms- och kunskapsamhället”. Detta har Daishovas företagsledning deklarerat.

Företaget har under senaste 10-årsperioden på grund av konkurrens från andra företag mer och mer övergått till datastyrd produktion. För att exempelvis få en bättre kvalitetsjämnhet har datastyrd inmatning av råvaror satts in där kemiska ämnen blandas, vilket i slutprodukten ger exakt tjocklek och styrka. Datan ger även omedelbart besked om någon förändring sker i processen så att åtgärd snabbt kan vidtagas.

Sedan i början av 70-talet har mindre samarbetsgrupper funnits där avdelningschefer samlat olika produktionsgrupper till överläggningar för att få arbetet att flyta bättre. 1980 tog företagsledningen initiativet till den organiserade samarbetsform som kallas QC-cirklar (kvalitets-cirklar).

Denna gruppverksamhet var ägnad att med en mer formaliserad regelbundenhet ge de anställda information om näraliggande produktionsfrågor och målsättningar samt diskutera samarbetsfrågor och problem inom gruppen.

Avsikten är att samtliga anställda skall delta i QCs. Som en betydande del i detta arbete ingår att propagera för förslagsverksamhet om såväl organisatoriska som tekniska förbättringar. I gruppssammankomsterna som hålls på fritid ingår ca 20 anställda. Företaget kallar och föreslår dagordning.

Med hänsyn till att sammanträdet hålls på fritid krävde fackföreningen att lön skulle utgå till de som deltog. Överenskommelse slöts, men utan regler för kontanta pengar. Ersättningen ges i form av ett presentkort värt 500 yen för varje sammanträde per person.

Från början fanns en viss tveksamhet framför allt från de äldre att delta i denna gruppverksamhet men efterhand har uppslutningen stigit och är nu nästan 100-procentig. Företaget framhöll att filosofin med denna gruppverksamhet är att skapa en positiv gruppmentalitet för arbetet som ger en inre självkänsla åt var och en.

Att lägga stor vikt vid förbättringsförslag gör de anställda tekniskt intresserade och mottagliga för förändringar. Under 1988 lämnades ca 5 000 förbättringsförslag, många av dessa gruppförslag. Varje anställd lämnade 7 förslag. Ca 15 procent är förslag som genomförs. Under 1988 utbetalades i snitt 100 000 yen premie per genomfört förslag.

Utbildning och lärande

Företaget vill att de som anställs skall ha processteknisk utbildning, men utan att detta är något absolut krav. Alla sökande intervjuas omsorgsfullt för att få fram respektive sökandes karaktärsdrag. När den nyanställda börjar på företaget startar en fem dagars introduktionsutbildning som sker på betald arbetstid och på koncernnivå samt innehåller bl a företagets policy, arbetssociala funktion, lönesystem och arbetsmiljö.

Efter tre månaders anställning vidtar två veckors befattningsutbildning för olika arbetsuppgifter. Denna utbildning ges av teknisk personal i företaget.

För de som visar intresse att lära sig nya arbetsuppgifter ger företaget praktisk behovsutbildning. Om behov föreligger av teoretiska kompletterande ämnen som fysik, kemi eller matematik får den anställde läsa detta på fritid och själv betala kostnaden härför.

Arbetsmiljö

De arbetsmiljöfrågor som ägnas mest tid åt, är att försöka komma till rätta med buller, klämskador, och den värme som produktionen avger på vissa avdelningar. På företaget finns ett arbetsmiljöråd som är sammansatt av de lokala parterna som ansvarar för miljöfrågorna, dessutom finns en ansvarig säkerhetschef på varje avdelning.

Fackföreningen utser skyddsombud för varje avdelning och utbildar dessa för sin funktion. Företaget planerar och budgeterar vad som är aktuellt att åtgärda, därefter kopplas fackföreningen in för att ge kommentar och förslag till vissa ändringar. Arbetsmiljörådets uppgift är att förmedla anvisningar och skyddsförbättringar för alla anställda, byggd på säkerhet och hygien.

Planeringen grundas på arbetsmiljölagen och dess anvisningar. Arbetskadornas karaktär tror företaget är lika i de flesta länder. Det är mycket viktigt att arbetsplatsen är ren och håller god ordning och på så sätt blir trivsamt. De flesta tillbud och olyckor orsakas oftast av den mänskliga faktorn, vilket gör det angeläget att påpeka att det är synnerligen viktigt att de anställda har en positiv känsla för sitt arbete. På Daishova anses den yttre miljön klar, och nu satsas på den inre miljön hos människan. Inre sjukdom beror ofta på stress och dålig planering av arbetet.

För att kolla upp de anställdas hälsostatus kallas samtliga till en enkel hälsokontroll två gånger om året. De anställda deltar i ett gymnastikprogram varje morgon innan arbetet börjar. Vidare deltar grupper av anställda ofta i en ceremoni om skyddsföreskrifter som finns på en inramad tavla där man högt och militäriskt med ena handen pekande mot tavlan läser en ramsa med texten:

*Skydda Din egen kropp
Respektera skyddsreglerna
Kontrollera att andra följer dessa*

På företaget har inte förekommit ett olycksfall som föranlett sjukfrånvaro sedan den 19 april 1987. Den som råkat ut för ett olycksfall som medför sjukskrivning får under denna tid bibehålla sin grundlön. I vissa fall kan det bli fråga om omplacering eller engångsersättning som ett avgångsbidrag. Och därmed tidigare pensionering som betalas av företaget och staten. Den allmänna pensionsåldern är 60 år.

Ishinomaki Mill Sendai

Företaget tillverkar ca 600 000 ton tidningspapper och bestruket papper/år. Ca 2 100 anställda arbetare varav ca 800 arbetar som underleverantörer.

Systembeskrivning

Datateknik används inom pappersmassa och papperstillverkning.

Quantitative Management (kvantitativ processtyrning) är mycket svårt på ett pappersbruk. Det finns ytterst få siffror som är värda att använda till automatisk datastyrning för driften av pappersbruket. Till exempel är det svårt att mäta exakta fuktighetsvärdet i trä, spån, pappersmassa och papper. Det största problemet är att mängden av pappersmassan inte kan mätas noggrant för online-användning, därför att det absoluta värdet av massakonsistensen inte är mätbart med hjälp av online-instrument på marknaden. I Ishinomaki system är det ytan på pappret som utgör basen för produktionen. Längden som är upprullad på pappersmaskinernas tambourer mäts exakt och automatiskt, och driftsystemet är baserat på länggdata som motsvarar ytan av pappret. När man har att göra med rullar får man datainformation om längden som är upprullad från pappersmaskinen. När det gäller ark är basinformationen antalet tullar som behövs, arklängden, och antal avskärningar. I båda fallen är online-uppgifterna mätta automatiskt. Förutom det, måste data matas in för hand när man hanterar material och produkter för inventering och leveranskontroll. Här kan operatörstationen spela en viktig roll.

En annan källa av pålitlig information är kvalitetstestdata. Det är mycket viktigt att operatörer bedömer om de färdiga produkterna är i enlighet med tillverkningsnormen. Vid Ishinomaki pappersbruk skickas prover till laboratoriet för att mätas. I det här fallet distribuerar datasystemet provresultaten till operatörernas dataterminaler.

Automatisk kontroll

I Ishinomakis system användes inte automatisk kontroll eller reglering. Enligt företagsledningen finns i Japan system för användning inom hela bruk med hierarkiskstruktur där datorer har tilldelats det lägsta skiktet. Emellertid måste övervägas hur många datorer som blir installerade och vilka olika roller de får. Vissa datorer blir mycket större och snabbare, nämligen "super" och andra lutar mot "micro".

Många olika datorer blir introducerade i alla förlopp, t ex i en pappersmaskin finns det datorer för basvikt och fuktkontroll, sektions-

driftkontroll, ventilationskontroll för torkapparat, felsökningskontroll och diverse sekvenskontroller.

Det finns en tendens hos många fabriker att vilja installera datorer för högre effektivitet. Den senaste modellen har många datorer för att kontrollera pappersrullens spänning, hastighetsanvisning, upprullad längd, rullfasthet, skärarposition och spärrning vid defekter. Dessa datasystem är skötta av operatörer, trots att systemen är väldigt stora. I processindustrier ges inte instruktioner för produktionen direkt av datorer, utan av operatörer. Sedan ger och tar operatörsstationen nödvändig information till kontrollutrustningen via kommunikationsapparater.

I Ishinomakis fall är detta en process-interface-enhet som är kopplad till kontrollutrustningen. När leverantörer eller datorer har olika kommunikationsmetoder, använder man protokollomvandling i interface-enheten. Enheten genomför preliminär behandling av fält-data och kommunikationer så att programmet kan bli standardiserat.

Systemets karaktärsdrag

Det finns nio pappersmaskiner, tre ytbehandlingsmaskiner och sex skärarmaskiner vid Ishinomaki Pappersbruk, som tillverkar många olika typer av tryckpapper, så datasystemet för produktionsdrift kommer att bli stort. Speciellt volymen av mjukvaran är enorm, vilket betyder ett stort problem med att reducera programmeringskostnaderna. Enligt produktionsledningen måste man förverkliga två funktioner. En är att varje operatör ska se tillståndet vid alla processer genom operatörsstationen. Den andra är att i varje ögonblick måste data koncentreras till varje rulle, varje tambour, en gång i timmen, varje skift, dagligen, och ge aktuell information i enlighet med organisationsstrukturens nivåer. Deras systemstruktur är inte ett stort och centraliserat system, utan ett originellt och horisontellt fördelat system som anses lämpligt för att åstadkomma de två huvudfunktionerna.

Karaktärsdragen är följande:

- 1 Genom att distribuera och lägga ut data i skikt, minskar minnesutrymmet och belastningen av kommunikationer.
- 2 Systemet är färdigt för anslutning och integrering med alla möjliga datasystem för process-kontroll.
- 3 Mjukvaran för lika delar av processer kan vara densamma och detta bidrar till en reducering av programmeringskostnaderna.
- 4 Eftersom varje speciell del i systemet är separat, är systemunderhållet enkelt.
- 5 Systemet består av sektionenheter, så det är lätt att modifiera och utvidga det, vilket gör det lämpligt för såväl ett litet som ett stort bruk.
- 6 Den totala kostnaden för detta system är antagligen billigare än systemet med hierarki och centralisering.

Avsikten är att göra programmet så enkelt att operatörer kan modifiera eller utveckla åtminstone delar av det själva. Erfarenheter med operatörer som har utvecklat enkel grafik genom att fylla i blanketter tillvarafas.

Slutsats

Ishinomaki är för närvarande bara i det första stadiet av ett stort projekt att konstruera ett 24-timmars kontinuerligt system bortsett från dagtidssystemet. Det är möjligt att antalet operatörsstationer blir många fler än i dag. Det fullständiga systemet kommer att bli mycket stort och ta lång tid att fullborda.

Datorernas prestationsförmåga ökar snabbt genom regelbunden tillkomst av nya praktiska funktioner. Trots detta så finns det fortfarande tvivel på om de kommer att kunna tillfredsställa alla krav. Företagsledningens filosofi är att datorer inte bara är utrustning för dataingenjörer, utan också apparatur för alla möjliga personer, inklusive operatörer. De planerar att utveckla ett lättfattligt datasystem genom att generalisera begreppet operatörsstation. Operatörer kommer att obehindrat kunna använda stationer både för att öka effektiviteten och göra sitt arbete lättare. Följaktligen kommer arbetarnas motivation i arbetet att höjas. Enligt produktionsledningen har datoriseringen av massa- och pappersindustrin hamnat långt efter de andra industrierna. Därför måste ansträngningar till för att minska klyftan, vilket skall ske genom att utnyttja ny datateknologi.

Nippon Ham

Nippon Ham är ett charkföretag inom Nippon Meat Packers Inc. med totalt 13 232 anställda. NMP Inc. äger 91 företag och har 220 dotterföretag. I koncernen kontrollerar man genom direkt ägande eller genom dotterföretagen hela kedjan från uppfödning av kycklingar, grisar och storboskap till förädling och försäljning till detaljhandeln. Man har även inom företaget flera restauranger och ett baseballag för att skapa en positiv bild av företagets produkter. Företaget säljer förutom färskt kött också charkprodukter som korv, skinka o dyl. På senare år har även färdig mat blivit en allt större produkt. Företaget är ett av Japans största charkföretag och kontrollerar ca 21 procent av marknaden. Närmaste konkurrent har en marknadsandel på 18 procent. Som kuriosita kan nämnas att bondekooperationen som i Sverige har en stor del av livsmedelsproduktionen, i Japan endast har en marknadsandel på 1 procent av livsmedelsproduktionen och inom charkproduktionen är marknadsandelen 0,01 procent.

De 13 232 anställda fördelas på 33 fabriker och 424 försäljningsställen.



Nippon Ham's systemutvecklingsavdelning. Terminalen styrs genom att man pekar med fingret på skärmen, därefter bekräftar datorn genom att tala om vad den gör genom den högtalare som står till höger på bilden. Till vänster om den japanska "systemeraren" Runar Hagman och till höger Toshiko Tsukagushi-le Grand.

Datateknik har använts i företaget sedan 20 år för att binda ihop de olika anläggningarna och för att hålla kontakt med dotterföretagen. Inledningsvis infördes data för att registrera uppgifter rörande produktion och försäljning. Det blev dock en tidsfördröjning från insamlandet till dess de färdiga uppgifterna kunde presenteras, vilket gjorde att när väl uppgifterna var klara var de också inaktuella. Företagets strategi för dataanvändandet var att utveckla företaget och kan sammanfattas i två användarnivåer:

1 Ledningsgrupp:

Använder data för att fatta riktiga beslut angående storlek och inriktning av produktionen samt för att analysera konkurrenters försäljning på marknaden och underlätta det strategiska arbetet i företaget. I det arbetet är snabb och riktig information ovärderlig.

2 Anställda:

Skall använda datateknik för att komma ifrån manuell hantering av bokföring och följesedlar, som tidigare upptog arbetstiden till 80 procent i form av statistikinsamling och sammanställande, medans bara 20 procent användes till kvalitativ planering.

Målet med införande av datatekniken var att vända på siffrorna så att arbetstiden skulle bestå av 20 procent manuella jobb och 80 procent kvalitativ planering. Man skall enligt företaget öka användandet av de mänskliga resurserna: "att tänka kan bara människan göra, datateknik ska enbart fungera som stöd när det gäller att utveckla intelligens. Maskinerna ska användas till det dom är bra på nämligen monotona jobb". Avsikten är att förändra arbetets innehåll och skapa intressantare arbetsuppgifter.

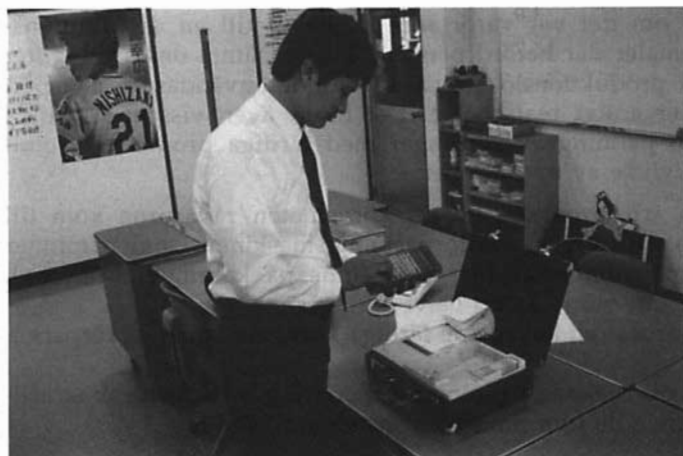
Uppbyggnad av datasystem

Systemet har två stycken huvuddatorer som är placerade i Shinmachi Building i Osaka, ett specialkonstruerat hus på 10 våningar som förutom företagets huvuddator även hårbärgar systemprogrammeringsavdelning och utbildningslokaler för företagets anställda. Huvuddatorerna kommunicerar med de olika grenarna inom företaget på så sätt att det på respektive driftsplats finns ett "decentraliserat datasystem". Denna typ av system finns på nio charkfabriker, fyra färdigmatsfabriker, 118 styckningscentraler och 323 försäljnings/distributionscentraler. Dessutom sköter 136 affärskedjor och 12 975 butiker sina beställningar via datanätet.

För att rationalisera försäljningsjobbet tog företaget tillsammans med Matshushita Communication Industrial Co Ltd, 1979 fram en portabel PC, POS (Point of Sale Portable Computer Terminal). PCn som storleksmässigt påminner om tidiga miniräknare är placerad tillsammans med en skrivare i en dokumentportfölj. Själva PCn kan dock lossas för att tas med in i butiken.

Funktionerna i PCn är att sköta bokföring av produkter och kontanter (sålda produkter betalas kontant eller med check). Det finns även en minnesbank som förutom kunduppgifter om namn och adress även innehåller överenskommelser om priser, så säljaren har möjlighet att pruta på priset med kunden. POS fungerar också som inventarieförteckning över vad som finns på flaket så att kunden snabbt kan få veta om det är möjligt att få den önskade mängden. När så köpet är uppgjort går säljaren ut till bilen, sätter tillbaka PCn i väskan och skriver ut följesedel och kvitto samtidigt som han plockar ihop de aktuella produkterna. Också returer noteras i PCn.

Efter avslutad tur sker laddning av PCn på försäljningskontoret. Samtidigt överförs all försäljningsstatistik till företagets centraldator som vidarebefordrar uppgifterna till de olika tillverkningsenheterna som på så sätt kan basera tillverkningen på de senaste försäljningssiffrorna. Produktionsorder sker ännu manuellt, men även den biten planeras skötas med dataprogram. Den bearbetningen och överföringen sker under natten vilket ger aktuella underlag för produktionsplanering.



Den lilla behändiga säljdatorn. Väskan på bordet är den utrustning som är i bilen under distributionsturen. Skrivaren till vänster för uttag av följesedel och kvitto. Demonstratören var en av de fackliga förtroendemän på företaget som visade runt.

Bemanning och utbildning

Hur har systemet inverkat på personaltätheten? På en distributionscentral där det tidigare funnits åtta försäljare med varsitt distrikt hade man nu utökat personalen till tio försäljare med eget distrikt. Försäljningen hade också i motsvarande proportioner utvecklats i positiv riktning.

Utbildning på systemet skedde på företaget centralt i Osaka, där man praktiskt fick prova på att jobba med PCn. Omfattningen var en vecka vid skolbänken plus "on the job training" under en längre tid.

Vad förändringen har inneburit för att förbättra arbetsmiljön är svårt att värdera då vi inte fick något egentligt svar på den frågan. Men om datan innebär att försäljaren slipper avsluta dagen med 2—3 timmars redovisnings- och bokföringsarbete, troligtvis på övertid, så kan han vila sig och är bättre rustad att ge sig ut i den minst sagt hårda japanska trafiken.

Från kontoret till korb sprutan

Förutom försäljnings/distributionscentralen besökte vi även en charkfabrik, där vi fick följa produktionsplaneringen från kontoret ut till korb sprutan. Planeringen sköttes på ett traditionellt sätt på kontoret, varpå de aktuella siffrorna på respektive varuslag matades in i datan tillsammans med uppgifter på adress eller vem som var köpare av

produkten. D v s om det var produkter som hade förbeställts av en grossist eller om det var varor som skulle ut till en distributionscentral. Terminaler där berörd personal kunde hämta dessa uppgifter fanns sedan i produktionslokalerna och kunde användas av alla personalkategorier enligt platschefen. Det fanns även viss automatik i märkning och pallning av kartonger med färdiga produkter. Totalt sköttes en korvlinje av tre personer:

- Den första arbetaren såg till att korvsmeten/råvarorna kom till maskinen samt övervakade förpackningsmaskinen (som påminner om de förpackningsmaskiner som finns på karamellfabrikerna). Korven var inte större än ett halvt lillfinger
- Den andre arbetaren kollade de färdiga korvarna innan de förpackades
- Den tredje övervakade pallning och sortering med hjälp av streckläsare liknande de som finns inom handeln i Sverige

Vid korvsprutan förekom det ingen arbetsrotation. Utbildningen var det ständigt återkommande "on the job training". Hur det hade påverkat personaltäteten var svårt få något rakt svar på, antagligen hade man löst det på klassiskt japanskt sätt, genom att sparka ut några underleverantörer.

Sammanfattningsvis kan systemet som tillämpades vid distribution och försäljning underlätta arbetet om det infördes t ex vid direktförsäljning av matbröd, glass etc. På ett enkelt sätt skulle mycket av dagens pappersarbete elimineras. Nippon Hams filosofi innehåller kärnpunkten att minska det manuella arbetet och istället ge utrymme för planering av försäljning tillsammans med kunderna. Detta påminner till viss del med det resonemang som fördes bl a inom Arla för ett par år sedan för att utveckla distributionschaufförsrollen.

Av systemet vid korvsprutan har vi inte så mycket att lära, förutom att märkning och pallning av produkter skedde utan några lyft.

Kommentarer från processgruppen

Kommentarer från Daishova

Om vi inom processgruppen som besökte Daishova Paper i Ivanuma hade förväntat oss att finna någon revolutionerande ny teknik i produktionen så blev vi djupt besvikna.

I och för sig så var den datastyrda inmatningen av råvaror och kemiska ämnen en bra teknik, men liknande finns exempelvis i Sverige.

Samtidigt är det med stor förvåning som vi får höra att primautfallet inte är högre än 90—92 procent, när målsättningen för den tekniska investeringen var att få en bättre kvalitetsjämnhet.

En direkt ålderdomlig del av produktionen var sorteringsproceduren av den färdiga produkten, ett arbetsmoment där ca femtio kvinnor för hand avsynade allt skuret papper.

Dessa kvinnor var anställda i ett annat företag, ett så kallat underleverantörsföretag som utförde enklare arbeten åt Daishova. Lönen till dessa kvinnor var lägre än till de direktanställda, dessutom var deras sociala ställning vad gäller hyresbidrag och försäkringar sämre.

Vårt intryck var att de så kallade livstidsanställda minskar, och att gruppen som utför underleverantörsarbete ökar. Den lokala fackföreningen var också oroad då denna utveckling minskar anställningstryggheten. Dessutom var den fackliga organisationstillhörigheten låg bland dessa arbetare.

Den fackliga organisationen

Att en representant för den centrala förbundsledningen kunde ha en så lojal företagsattityd var nästan chockerande och gav intryck av att han var någon form av ordningsmakt mer än representant för arbetarnas fackliga intresseorganisationen.

QC (Quality Circle = kvalitetscirkel)

Den gruppmentalitet som synes genomsyra alla människor på en arbetsplats ger ett sympatiskt intryck, det finns en utpräglad vi-känsla i det mesta. Om detta är något som medvetet har formats av företaget och som ingår som en komponent kring QC-verksamheten är svårt att avgöra.

Förslagsverksamheten är en tung del inom QC, och väldigt många förbättringsförslag är gruppförslag. Det må vara hur som helst med detta, det bestående intrycket av Japan är "ett starkt landslag på över hundra miljoner människor".

Detta markeras inte minst av att på arbetsplatsen fanns en religiös tempelplats där kanske 500 av de drygt 700 anställda gick fram i mindre grupper eller ensamma för att få en inre upplyftelse. Målet var att åstadkomma bra produktionsresultat eller inre värdighet.

Utbildning

Företaget framhöll att det inte fanns något direkt krav på utbildningsnivån vid nyanställning, men genom den omsorgsfulla intervjun av arbetssökande där flera företagsrepresentanter deltog förstod vi att kraven på sökande var höga.

Den internutbildning som bedrivs och sättet att genomföra den avspeglar ändå ett starkt konkurrenssamhälle.

Arbetsmiljö

Arbetsplatserna ger ett allmänt intryck av mycket god ordning, som bärs upp av stark lojalitet från de anställda.

De lokala parterna anger buller, klämskador och värme som arbetsmiljöproblem. Japanska processindustrin har lyckats hyggligt med att minimera luftföroreningar.

3 Grafiska

Den grafiska gruppen bestod av Björn Burell, LO, Lars Åke Sjögren, Grafiska Fackförbundet och tolken Hiroshi Okubo.

Gruppen studerade fyra företag mer ingående och besökte hastigt ytterligare två underleverantörer. Diskussioner och kontakter skedde med tre grafiska fackliga organisationer.

Fakta om företagen

Toppa Printing Co, Ltd

Toppa ingår i en japansk jättkoncern med ett stort antal bolag, dotterbolag och företagsenheter i Japan. Toppa är också rikt etablerat över hela världen genom helägda företag eller tekniskt samarbete med andra grafiska företag i Nordamerika, Europa, Sydostasien och Australien. Toppa har 11 000 anställda i moderkoncernen och 18 500 i hela Japan. Företaget etablerades 1900 av personer som pensionerats från finansdepartementet. Då trycktes värdepapper, men redan efter andra världskriget hade en stark expansion inletts som fortsatte med offset och färgtryck på 60-talet där -67 nämns som ett mycket intensivt år med ny teknik. Efter hand har koncernen utvecklats från tryckeri till informationsindustri, med en egen stark produktutveckling. Idag framställs böcker, tidskrifter, kommersiellt tryck, förpackningar, värdestryck, elektroniska precisionskomponenter, magnetiska plastkort, tryckta kretsar, och en mängd produkter som t ex interiörmaterial att användas som finish på dörrar och väggar.

Gruppen besökte ett av de sex företagen i Tokyo, där också huvudkontoret är beläget. Fabriken hade 2 000 anställda och upptog ett kvarter samt flera nya byggnader utanför detta.

Finansdepartementets värdepappersfabrik

Ett kort besök genom förmedling av All Printing Labour Union på departementets fabrik i Takinogawa. Mr Keiji Nishimura, generaldirektör, omtalade att fabrikens ursprungsbyggnad var från 1931, efter hand utbyggd på en tomtyta av 600 kvm. Uppgav att fyra likadana fabriker fanns i Japan. På Takinogawa-fabriken arbetade 1 400 personer varav 1 000 män och 400 kvinnor, i en medelålder på 38 år.

Sedlar och värdestryck framställdes i torroffset och frimärken i djuptryck.

Japan Newspaper Printing Co.,Ltd

Fackföreningsägt företag som haft växlande framgång sedan starten 1949. Enligt våra sagesmän bildades företaget av fackföreningsmedlemmar för att kunna möta den amerikanska ockupationsmaktens påtryckningar på företag som tryckte åt facken. Medlemmarna satsade 200 yen per person. Utvecklingen har varit beroende av läget för fackföreningsrörelsen i Japan. Vid starten bestod 95 procent av omsättningen av fackföreningstryck, nu var denna siffra 35, resten bransch- och facktidskrifter av olika slag.

Kokoku Seihan Co.,Ltd

Mr Ito, president, informerade på ett mycket intensivt och engagerat sätt om företaget. Tidigare ägarna drev företaget i konkurs 1975. I en rekonstruktion har facket 45 procent, ledningen 45 och tidigare ledningen 10 procent av aktierna. Produktionen består av färdig film för trycksaker eller annonser i svartvitt och fyrfärg. Ca 100 anställda. Kunderna är stora japanska företag, där Toyotas uppdrag utgör 40 procent av omsättningen. 1983 var "språngets år" då stora investeringar företogs och idag har företaget avancerad teknik.

Sanbi Printing Co

Tryckeriföretag med 180 anställda som tryckte mycket böcker och informationstryck i svartvitt. Hade inte speciellt nya maskiner utan strävade efter "att hänga med i utvecklingen genom att skaffa befintliga system". "Helt demokratiskt" genom att 30 procent ägdes av familjen Yamaoka, representerad av VDn och Vice VDn vid besöket, 30 procent innehades av personalen, resten av utomstående som t ex kunder. SP satsade på att vara kreativa och kallade en enhet för Sanbi Arts Center. Vice VDn angav att varje avdelning hade stora befogenheter och ansvar där en långtidsplanering på tio år var bärande grund. Avdelningarna sätter upp försäljningsmål där alla anställda deltar. 1989 var första året i en treårsperiod inom långtidsramen.

Fackliga organisationer

Ett antal "förbund" finns inom grafiska branschen i Japan. Av ca 400 000 anställda i branschen vilka kan räknas som grafiker, är 100 000 anslutna till facken. Toppnan Printing Workers Union och ett antal mindre associerade, med 23 000 medlemmar söker sig nu till privata centralorganisationen Rengo. Tre andra grafiska fack är öststatsorient-

terade och har ca 70 000 medlemmar vari ingår Japan Printing & Publishing Workers Union och ett tidningsförbund.

All Printing Labour Union med 7 000 medlemmar inom statliga värdepapperssektorn är enda förbundet inom IGF — Internationella Grafiska Federationen. Samarbete finns mellan de japanska öststatsorienterade facken i "kongresser" och "råd" och anslutning till Ständiga kommittén för grafiska facken i Öst-Berlin. Till saken hör dock att Grafiska Internationalen IGF i Bern och Ständiga kommittén har kontakter och utbyte regelbundet i teknik- och miljöfrågor m m.

Grafisk arbetare i Japan

Följande är ett försök till beskrivning av förhållandena inom grafisk industri på de företag som grafiska gruppen besökte i Japan. Ambitionen var att få med alla fakta korrekt, men p g a språk och den ganska korta tid som ändå stod till förfogande kan något fel ha insmugit sig. Överallt möttes gruppen av öppenhet och vilja till att besvara alla våra frågor så långt möjligt.

Likartat lönesystem men stora löneskillnader

I allmänhet finns avtal om löner och förhållanden på arbetsplatsen. Eller tillämpas praxis. På Sanbi Printing fördes protokoll om "samtalen" med facket. Lönejustering sker varje år i mars, där Rengo utfärdar vissa rekommendationer om nivå. Vi hörde ofta att det talades om si och så mycket i förhållande till Rengos nivå.

Det finns förstaårslöner och grundlön som sedan byggs på individuellt med högre lön för ökad skicklighet, kombinerat med en "social" del för giftermål, ett barn, ytterligare barn och ålder. Utvecklingssamtal med varje anställd påverkade också lönen. Förutom denna trappstege i lön bestod lönesystemet av bonus, som betalades ut två gånger om året — på våren och hösten. Bonus per år kunde ligga på 5—6 ordinarie grundlöner.

Toppän angav att det statistiska genomsnittet var 215 000 yen/månad för en yrkesarbetare på 31,5 år med 11,3 år i företagets tjänst. Bonus angavs till 1,2 milj yen per år = 5,5 månadslöner. En nyanställd från gymnasieskola som ska läras upp till grafiker erhåller 116 000 yen = grundlönen. Vid 54 år kan lönen vara 2,6—2,8 gånger högre och är grafikern gift — har familj med fru och två barn — är lönen vanligen 3,3 ggr de 116 000.

Hos värdetryckarna i Takinogawa låg snittet på inkomsten på 230 000 vid 39 års medelålder med en ingångslön av 108 000 yen/månad.

Fackföreningsägda Japan Newspaper betalade 230 000 per år vid snittåldern 38 år. Till detta kom 60—70 000 per månad i övertid. Per år gav detta ca 5 milj yen.

Hos den intensive Mr Ito på "platemaking-företaget" Kokoku Seihan vräktes det siffor över gruppen. Vid snittåldern 41 år uppgavs årslönen ligga på 5,5 milj yen.

Sanbi Printing betalade förutom de 12 månadslönerna 6 bonuslöner. En rutinerad tryckare på 50 år kunde tjäna 7,5 milj yen och därmed toppade Sanbi "listan". Men en kvinna på 23 år tjänade 3,5 milj, man i samma ålder 3,8—4,5 miljoner. 30-årig man 4,5 miljoner — 35—40-åring 5—6 milj — 40—50-åring 6,5—8 milj.

Branschgenomsnittet — 13e plats bland 33 branscher

Statistik från hela Japan presenterades av den utmärkte Teruo Tsukidate från grafiker-facket Zenin Soren. Siffrorna kom från Arbetsministeriet som för statistik från ett 30-tal olika branscher i Japan. Månadsinkomsten för Japan-grafikern ligger på 330 000 yen per månad + övertid på 46 000 yen. Lönemässigt ligger branschen på 13e plats.

Japanerna är duktiga på siffror och statistik, men det är lätt att gå vilse bakom sifferkaskaderna. Tex så gavs överallt statistiska genomsnitt om frågor ställdes om lönerna. Men det var svårare att få fram vad en vanlig grafiker verkligen tjänade. Delvis beror detta på de stora lönevariationerna mellan individerna. Det är också klart märkbart att de japanska företagen har ett stort socialt åtagande genom lönesättningen. Den "extrakostnad" detta måste åläggas företagen kompenseras av en intensiv individuell bedömning av duktigheten. Det är långt till jämställdheten genom de mycket lägre kvinnolönerna. Siffrorna avser också fast heltidsanställda.

Arbetstiderna normala, men övertiden . . .

Toppan hade 41 timmars ordinarie veckoarbetstid, där fabriken arbetade 8—17 med en timmes lunch mellan 12 och 13. Kontoret började 8.30. Men, så kommer all övertid på 20—25 timmar i månaden. Extra ersättning betalas mellan 18—22 på 25 procent och efter 22 med 30 procent. Enligt uppgift ökade detta inkomsterna med 18 procent. Årsarbetstiden var på 1 975 timmar.

Värdepapperstryckeriet arbetade 8—17.30 vardagar och 8—12 lördagar samt 20 timmars övertid i snitt varje månad . . .

Tidningsföretaget — det fackföreningsägda — arbetade 9—5 men där tillkom stadigt 2 timmars övertid. Säkerligen samma problem som svenska folkrörelseägda företag — dvs medlemmarna väntar sig mera av företaget trots att ekonomin inte alltid är den bästa . . . Positivt här var att efter 50 min arbete följde en 20 min paus.

Kokoku Seihan hade infört flexitid där 1 800 årstimmar var "ordinarie" arbetstid och 240 timmars övertid obligatorisk. Detta var den ram alla hade att röra sig inom. Klarade någon inte sitt jobb på denna tid fick han/hon jobba gratis "extra övertid". Avdelningschefen avgör om någon inte klarar sitt jobb på normalt sätt och då måste jobba extra gratis! I sanning ett kufiskt system på ett företag ägt av facket till 45 procent . . .

Sanbi-tryckeriet arbetade mellan 8.30—16.45 (7 1/4 tim per dag) vardagar, samt varannan lördag. Övertiden uppgick till snitt 50 timmar på männen, 30 timmar på kvinnor i månaden.

Skiftarbete inte så omfattande

Skiftarbete förekom, men kanske inte i den utsträckning som väntat. Troligen beror detta på att den myckna övertiden gör införande av skift rätt onödigt. Hos Toppan förekom dygnet-runt-drift på färgrepro, en stor avdelning som arbetade 8—17 och med nästa skift 17—04.00. Ett tredje lag var ledigt. Ett lag var ledigt lördag-söndag — ett annat söndag-måndag. En likartad skiftcykel fanns på plåtkopiering där 16 man arbetade. Trots detta mycket övertid.

Semestrar med förhinder

Japanen har rätt till 8 dagars semester, men tar inte ut den! På företagen byggs detta på så att max 20 dagars semester kan erhållas. Semesterdagarna används — när de tas ut — till bröllop, begravningar, födselar o liknande samt som sjukdagar. Värdepapperstryckarna hade rätt till 20 dagars semester efter ett års anställning och de tog ut 70 procent av dessa dagar. Duktigt!

Tidningsföretaget — det fackägda — hade rätt till 12 dagar efter ett år och max 20. Där togs ut 7 dagar i snitt per år. Det gick också att spara semesterdagar — upp till max 40. På Sanbi togs ut ca 5—6 dagars semester. I rättvisans namn ska tilläggas att företagen stänger två gånger per år — i Golden Week i maj samt nyåret. Till detta kommer också rätt mycket helgdagar.

En utveckling pågår där den yngre generationen reser krav på mer fritid och följaktligen tar ut sina semesterdagar.

Standard med hög privat konsumtion?

Vad får japanen över i avlöningskuvertet? Inte så lätt att fastställa men skatterna är låga. En Toppan-grafiker, 31,5 år med 215 000 yen i månadslön betalade i skatt 2 procent, försäkring 4, statlig pensionsavgift 4,6, företagspension 1,6 och arbetslöshetskassan 0,5 procent. En bosätt-

ningsskatt vars storlek var beroende av kommun tillkom på ca 3 procent. En ungarl betalade kanske 5 procent mer i skatt. Totalt 15—20 procent alltså. Hyrorna i Tokyo är dryga, vi hörde beskrivningar där halva lönen går till hyran. Maten är också dyr och Tokyobon får räkna med att tillbringa mycket tid på resan till och från jobbet — kanske sammanlagt två timmar per dag.

Rekryteringen bestämmer vem som kommer i A- B- eller C-laget

Företagen skiljer på fast anställda, deltidare och extra anställda. Flera av företagen laborerade med dessa olika kategorier. Till detta kommer ett utvecklat system med underleverantörer. Inte så märkbart på mindre grafiska företag, men ofta förekommande på större och medelstora företag. Hela detta system gör att företagen smidigt kan anpassa sig till konjunkturen och efterfrågan på produkterna. De som får betala är givetvis B-laget och C-laget på arbetsmarknaden i form av deltidare, extraanställda och kvinnorna. Kvinnorna förutsätts sluta när de får barn, vilket också sker.

Eftersom systemet är så företagsanknutet är fast anställning åtråvt. Många villkor förändras vid ett eventuellt byte av företag, p g a att så mycket bygger på anställningsåren i respektive företag.

Inför skolavslutningarna i mars sänder Toppan broschyrer om företaget till gymnasier och universitet. I april tar företaget in minst 50 och högst 100 gymnasieelever per år till grafiska yrkessektorn, samt 30—50 st från universiteten till marknadsföring, utveckling och försäljning. Antalet intagna beror på den förväntade utvecklingen på marknaden. Vid högkonjunktur följaktligen fler än minimiantalet.

Antalet sökande uppgår till 2—3 ggr fler än platserna för grafiska sidan och 3—5 ggr så många på högre sektorn. Yrkes eleverna väljs ut efter en test i tre olika ämnen: handels, tekniska och allmänna ämnen. De utvalda samlas sedan i gemensamma utbildningslokaler på Toppan där de under en månad får veta företagets historia, produktion och målsättning. Under denna tid efterhörs deras önskemål om avdelning inom företaget. "Lärlingarna" slussas sen ut på olika avdelningar till en utbildningsledare som tar hand om dem och därmed ger social trygghet. I fortsättningen utbildas de på maskinerna, i skyddsverksamhet, hälsovård. Under rubriken "on the job training" sker utbildningen på arbetsplatsen. Efter ett år kollas om eleven är lämplig för respektive uppgift. Är så inte fallet kan annan avdelning bli aktuell.

Någon särskild lärlingstid finns inte — på frågan "hur lång tid behövs" för att bli yrkesarbetare var svaret "tio år till rutinerad tryckare". Under en tioårsperiod nämndes att 3—4 utbildningstillfällen genomfördes för yrkesarbetare.

När det gäller omsättningen på folk var den mycket ringa. 97—98 procent av de anställda stannar kvar. På sextioalet under expansionen

fanns en viss rörlighet och på tio år angavs på rak arm att 10-talet slutat på Toppan-fabriken.

Den statliga värdepappersfabriken utbildar efter egna behov. En skola fanns för tekniker och chefer på mellannivå. Det talades om fullständig anställningstrygghet, men i nästa andetag sas att rationaliseringar krävs när nya metoder och maskiner kommer. Då måste företaget snacka med facket så att de är överens om t ex omplaceringar, vilket sker när äldre har svårt anpassa sig till nya uppgifter.

Ett något "ojapanskt" rekryteringssätt

På Kokoku Seihan uppstod problem när företaget övergav den gamla tekniken — blyet. Så ett tiotal blygrafiker flyttade "frivilligt, på eget initiativ" till ställen som fortsatte med blyet . . . På våra envetna frågor replikerade Mr Ito genom att visa på ett teknikavtal som stadgade att företaget skulle stå för alla kostnader i samband med omskolning — om det "behövdes". Övriga 50 blyättare hade omskolats vid övergången 82—83.

Vi tyckte nog att KS och Mr Ito var "ojapanska" genom att de upp-gav sig rekrytera ca 30 procent med erfarenhet till företaget och 70 procent utan erfarenhet. D v s i klartext: KS värvade några färdiga grafiker och utbildade resten av behovet. 1988 tog KS in 8 st till utbildning vilket uppgavs vara många. Utbildningstiden skiftade upp till två år för vissa uppgifter.

Sanbi sänder också broschyrer till skolor och annonserar efter "rekryter", men hade svårigheter få lämpliga rekryter eftersom "företaget är ganska okänt". För japanen betyder anställning på ett känt företag både ökad trygghet och högre status. Men på de 150 anställda hade ca 5 anställts sista året.

"On the job training" är patentsvaret

Beträffande utbildningen var Vice VDn på Sanbi Printing svår att få raka besked av. De nyanställda får instruktionshäften av avdelningscheferna och ett annat sätt är att hyra in instruktörer för att utbilda folk. Fotosättningen och tryckeriet har haft såna specialister två gånger per år. Vi fick också ur chefen att det ordnades särskilda kvinnokurser i kvinnliga angelägenheter två gånger per år. Detta kan upplevas positivt av kvinnorna som får lära också allmänna ämnen på företaget.

När chefen pressades kom slagordet "on the job training" som ett brev på posten. Tydligt är japanska arbetsgivarna (liksom ofta svenska!) livrädda för att utbilda personalen i teoretiska ämnen som kräver externa resurser.

SP hade ett väl utvecklat system för flexibilitet på anställningsstyrkan genom 30 extraanställda kvinnor. Till detta kom hemmafruar som



Kvinnorna på tryckerierna återfinns — precis som i Sverige — på text-behandlingen. OBS! vänsterhanden på skifttangenterna.

togs in på deltid och tränades upp en månad. Då kunde avgöras vilka som dög till jobbet. Dessa tränades två månader till och förklarades duga som underleverantörer. Men de måste vara på företaget ytterligare sex månader. Hade hemmafruarna tills dess utvecklats bra kunde de få hyra en maskin och jobba hemma!

Arbetsmiljön har inte så hög standard

Företaget med bästa arbetsmiljön var värdepappersfabriken. Inte så märkligt med tanke på kraven kring denna högkvalificerade produktion. Där var snyggt och rent kring maskinerna och hyggliga ytor.

Genomgående är det annars trångt mellan maskiner och människor. Ganska smutsigt på sina håll — dålig belysning och ibland rätt så rörigt ute på avdelningarna. Nu ska man komma ihåg att samma förhållanden kan påträffas rätt ofta i Sverige, framförallt i hetsiga produktionsavdelningar, så jämförelser och snabba slutsatser är inte att rekommendera. Ändå är upplevelsen att arbetsmiljön påminner om svenskt 50—60-tal.

Börjar man prata arbetsmiljö uppfattas detta mestadels gälla skydd på maskiner och arbete för att förhindra olyckor. Tydligt hade många olyckor inträffat tidigare — inte märkligt med tanke på den hårda takten och de trånga utrymmena. "Trängseln" på företagen är naturligtvis inte så konstig sett i ett större perspektiv där ytor och lokalkostnader är lyxvara, särskilt i en storstad som Tokyo. Japanen är säkert också van vid mindre utrymmen. Vanligt är också att många sitter sida vid sida — "trälhav" skulle det heta i Sverige.

Även här får man inte glömma att företagen är större, avdelningarna flera och att en expansion pågår av verksamheten i en tid av mycket goda konjunkturer. Tekniska chefen på Kokoku Seihan erkände att bristen på lokaler var företagets största problem.

Toppans hade en särskild skyddsstyrelse med två representanter för facket — två från företaget som tydligen ansvarade för skyddsfrågorna. Ute på golvet fanns även skyddsgrupper — uppgavs att det gick ca 10 skyddsarbetande på 160 anställda. Förslag till förändringar kunde komma från folket på golvet — från kvalitetsgrupperna — eller direkt från skyddsstyrelsen själv. Avdelningscheferna tar upp krav på ändringar — t ex skydd på maskinerna med tekniska avdelningen som ser till att skydden kommer på plats. Arbetsplatsskadade omplaceras till andra uppgifter inom fabriken "där de kan utnyttja sina tidigare erfarenheter".

"Egen företagare" med sämsta förutsättningarna

Vissa avdelningar på Toppans bokbinderi var mycket gammalmodiga i miljön. Spruckna trägolv på sina ställen och en stålskodd bred ränna i mitten för transporter av pallar och gods. Maskinparken kunde vara mycket modern men vi såg också väldigt gamla maskiner. Mörkt och trångt, bullrigt. I en länga efter väggen stod ett antal skärmaskiner. Ett par av dessa var moderna med underlättande liftar, vakumbåls och lyftbord. Ett par maskiner var av äldre typ — särskilt en såg ålderdomlig ut. Där stod en man som böjde sig ner och lyfte arken i jättestötar från en pall — skar bunten och sedan lyfte över den till en annan pall. Allt manuellt. Såg mycket påfrestande ut. Vi frågade varför just hans utrustning var så gammal. Det visade sig då att han tidigare varit extraarbetare åt Toppans utanför företaget. Men fått möjlighet att hyra in sig på företaget och ta över en skärmaskin. Ytterligare någon av skärarna var egen företagare, men där var maskinen betydligt modernare. I bokbinderiet utnyttjades också många extraanställda — dels sådana som hade kontrakt på en viss tid — dels personer som anlätades så länge det fanns arbete.

Arbets- och förlyftningsskador var ett okänt område. Men det var uppenbart att de extraanställda fick utföra de sämsta jobben och antingen inte hann utveckla sådana skador eller fick sluta om problem uppstod.

Det fanns pausutrymmen på flera företag och Toppans hade en kvarts rast på förmiddagen och eftermiddagen. Drycker och mellanmål fanns också i de så vanliga automaterna. Tyvärr röker japanerna ohejdat — också i pausutrymmena. Ett annat problem är ventileringen. Centralvärme finns sällan — inte heller på företagen. Svängande varmluftfläktar står lite här och var. Ofta är det väldigt varmt i deras närhet men kallt borta i hörnorna. Enda platserna med bra temperatur var — förstas — datorrummen.

Sanbi Printing — tryckeriet — hade en skyddskommitté som träffades en gång i månaden med lika många ledamöter från fack och företag. Den skötte hygienfrågor och säkerhet. Inga olyckor hade inträffat på lång tid. Detta styrktes också av tavlor ute på avdelningarna. En på tryckeriet visade att ingen olycka inträffat där på mer än ett år.

En orsak till att skyddsverksamhet inte utvecklats särskilt är säkert att problemen i arbetsmiljön också diskuteras i kvalitetsgrupperna, vilkas uppgift det är att föreslå allehanda förbättringar.

Ute på Toppans avdelningar för etsning och plåtframställning förekom kemikalier i öppna kar. Här och var droppade det av vätskor längs golven i små rännilar. Men ett medvetande fanns om problemen och genomgående söktes miljövänligare typer av kemikalier. Vi fick också demonstrerat etiketter med innehållsförteckningar enligt statliga bestämmelser. Fuktvatten till tryckpressarna köptes i extrakt från leverantörer och späddes ut på företagen.

Sjukdom och pension

Toppans betalade alla former av behandling vid sjukdom för de anställda utom vissa specialbehandlingar. På varje fabrik fanns doktor och sjuksköterskor stationerade.

Vid sjukdom erhålls 65 procent av lönen från den statliga sjukförsäkringen i upp till 20 månaders tid.

Pensioneringen sker vid 60 år. Nivån på pensionsbeloppet beror på de inbetalningar som gjorts på försäkringen. Den som jobbat 25 år eller mer erhåller på Toppans 35 månadslöner i avgångsvederlag.

Arbetslöshet

Statistiskt sett har Japan låg arbetslöshet — på något över en procent. Men de som inte har bostad och arbete är utanför systemet och registreras inte, varför alla uppgifter blir osäkra. Vi såg t ex flera "A-lagare" i parker och i tunnelbanan.

Ersättningen från statliga A-kassan var beroende på ålder och antal anställningsår. Ersättningen varierade från 2 500—7 500 yen per dag.

Intressant användning av informationsteknologin på Sanbi

Sanbi Printing ansågs ha en avancerad användning av ny teknik och datorisering. Ett administrativt IBM system 38 användes för försäljningsprognoser, fördelning av vinsten, bokföring, fakturering, lönebetalning, men också för bokning av genomgången utbildning per anställd.



Sanbi Printings stolthet — det datoriserade planeringssystemet.

På företaget fanns också ett särskilt produktionsplaneringssystem IBM 5295 som utnyttjades för planering av produktionen, kalkyler och uppföljningar. Tryckarna lämnade t ex mycket detaljerade uppgifter skriftligt på tidrapporter, om använd tid, fördelning av intagning, väntetid, makulatur, driftstopp, antal plåtar, papper, färg, osv.

På kontoret matades dessa siffror sedan in i systemet och sammanställningar kördes ut för jämförelser planering—utfall. Varje jobb, varje maskin kan sedan jämföras med siffran 100 som är det normerade utfallet. Än så länge fyller tryckarna i en rapport för hand — vi har redan datoriserade system för detta i Europa där knapptryckningar registrerar olika moment i arbetet. Sådant system har inte Sanbi, men å andra sidan är uppföljningen mer noggrann och detaljerad än vi någonsin sett.

Den listige VDn på Sanbi Printing hade också sitt eget system för kvalitetscirklar, även om det hette något annat. Över 25 cirklar i både viktiga och mer triviala ämnen. Allt från svinn i produkterna till gymnastik för ej fast anställda fanns på programmet. På fritiden förstås. Personalen vävdes in i långtidsplanen och när den var antagen fanns en skyldighet hos alla att uppfylla målen. Långtidsplanen är på 10 år, som delas in i perioder på 3 eller 4 år. 1989 var första året i en 3-årig mellanperiod. Denna 3-årsplan har en marknadsstrategisk inriktning. Regelbundet gavs information på utskriften från datorn på utfallet till personalen. Här gällde det att hänga med för personalen och förstå att höjda löner och ökad bonus krävde att vinstnivån hölls uppe.

Teknik och utrustning

Genomgående var utrustningen modern och till stor del av senaste modellerna. Där påminde strukturen mycket om svenska förhållanden. Det betyder en blandning av något äldre och ny eller helt ny utrustning. Japanerna har mycket noggrann planering och utnyttjar maskinparken optimalt. Det är inte riktigt samma slit-o-släng-mentalitet som i Skandinavien. Tex är avskrivningstiden sju år på maskiner för sättning och repro — mot ca fem i Sverige. I sätterier fanns en del metallteknik kvar — likaså var det ofta en skön blandning av nyare och äldre system på sätterierna. Troligen beror detta på att språket kan göra inläringstider längre, varför man inte gärna slänger ut maskinerna utan vidare. Tryckpressarna var oftast av japanska fabrikat — Mitsubishi Litopia för rullpressar och Komori i arkoffset. Men vi såg också Heidelberg Speedmaster på Toppan i något ex och på Sanbi i dominerande antal. Svenska Solna tryckpressar var kända, även om vi inte såg några. På reprodan lade vi märke till att planscanners kommer starkt — inte minst beroende på att japanerna är världsledande på den marknaden. På Kokoku Seihan fanns flera av märket Fuji, tidningsföretaget använde Dainippon Scanica.

Toppan hade en särskild avdelning med israeliska Scitex bildsystem och på andra avdelningar flera engelska Crosfield Magnascan. Tekniska chefen på Seihan lämnade en uppgift om ca 400 system för bildframställning i Japan, varav hälften av Scitex fabrikat. Själv använde han ett system från Dainippon. På frågan om man föredrog japanskt av patriotiska skäl svarade han att det helt berodde på kostnaderna. Nyligen hade yenens värde stigit i förhållande till andra valutor och då skulle han handla utländskt. Säkert var detta svar sant med hänsyn till att icke-japanskt utrustning var vanlig. Tendensen var densamma i sätterierna. Mest japanskt på inmatningssidan, men världsmärkena för själva exponeringen: Linotype, Hell och Autologic.

En intressant iakttagelse var den utbredda användningen av särskilda maskiner för rubrikframställning av inhemska fabrikaten Morisawa och Shaken. Morisawa fanns i en helt ny modell kallad Robo 15XYII med en mängd finesser. Sättaren förde ett rörligt bord med tecknen mot en markör, varpå en knapptryckning utlöste operationen. Maskinen var dock digital, varför det inte rörde sig om någon stilskiva — som de äldre modellerna hade. Troligen förloras inte så mycket tid på att föra en ljuspenna, eller en markör, mot ett japanskt tecken, gentemot att slå ner detsamma på en klaviatur eftersom ett tecken ger hela ord eller begrepp i båda alternativen.

På klaviaturerna fanns ofta upp till åtta olika skifttangenter i grupp varför sättaren arbetade med vänster hand på skiftet och höger hand på klaviaturen. Upp till ca 3 500 tecken i timmen var vanlig prestation. Då ska vi komma ihåg att ett japanskt kanjitecken representerar hela ord. Kanjin kompletteras med ett eget alfabet. Japanen kan välja på att skriva ut text med kanji eller helt använda alfabetet. Det sistnämnda

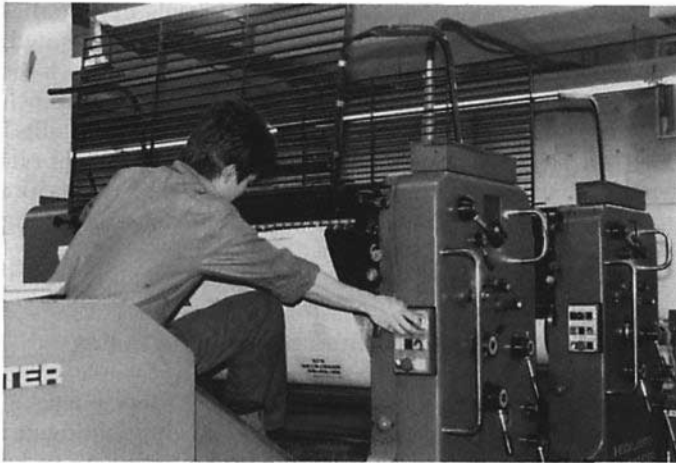
blir dock enligt japanen omständligt och larvigt. I verkligheten används blandning av kanji och alfabettecken där kanji "fylls ut" av alfabetet. Tidningar och många trycksaker har teckenraderna på höjled, alltså vertikalt, i stället för som vi på horisontal rad. Såna texter läses uppifrån höger och ned, så till nästa kolumn till vänster längst upp och så vidare. Läsningen av trycksaken börjar längst bak och slutet är alltså på vår förstasida. Det förekom också ombrytning på särskilda ombrytningsskärmar med ljuspennor. Herrar redaktörer verkar vara lika flitiga att ändra i texter som här. Den blockliknande texten lämpar sig tydligen ganska bra för ombrytning på skärm.

Arbetsorganisation och bemanning med intressanta inslag

Arbetsorganisationen avvek inte i högre grad från nordisk i tryckerierna. Arbetsdelningen är något starkare, beroende på uppdelningen i A- och B-lag vid framställningen. Man försöker uppenbarligen stycka sönder processerna för att kunna använda så billig arbetskraft som möjligt på olika moment. Mest framträdande var detta i sätterier och bokbinderiet på Toppan. På sätterierna läggs jobben ofta ut till hemmafruar eller utförs av deltidare. På Sanbi var facket missnöjt med att företaget tagit in kinesiska studenter som jobbade i ett utbytessystem.

I tryckeriet på Toppan bemannades arkpressarna av två tryckare och en assistent per två pressar. "Bitrådet" alternerade mellan pressarna. Sanbi hade tre man på varje press. I en av deras presshallar såg vi en intagning i en Speedmaster som tog 9 minuter. Då jobbade tryckarna mycket intensivt. En slog för den nya upplagan medan den andra tryckaren körde bort gamla upplagan och bytte plåt. Uppgavs att en fyrfärgare tog ca 15 min i intagning. Här låg fuktverken centralt mellan pressarna. En poäng var att tryckaren hade godkännandeansvar — dvs ingen förman besåg förstategycket. Makulaturen låg på ca 20 ark i svartvitt och 50—60 i fyrfärgspressarna, per upplaga, vilket är en mycket låg siffra.

Japanerna kopierar mycket i dagsljus på de nya filmtyper som nu finns för detta. Jobbet utfördes på avdelningar, där enbart kopiering företogs. Fabrikaten var genomgående Fuji och litet Konica. Vi såg Kodak och Du Pont, men inte i någon större frekvens. På flera företag användes CAD-utrustningar för att rita upp en noggrann layout på sidan och maskbegränsningar. Denna layout lagrades på en diskett som kunde användas för att skära masker i folier. När det gällde integration av arbetsprocessen stod man tydligen i begrepp att datorlagra layouter vidare i processen för bild- och textmontaget. Vi såg dock mycket manuellt textmontage. Bilderna kördes genomgående i bildsystem och scanners. Arbetsrotation var aktuellt på färgscannersidan hos Toppan. Efter upplärning — vidareutbildning i de nya systemen fanns en plan att rotera på stationerna ett halvår i taget. Där fanns också (på envetna frågor) problem med färgskärmsarbete. Det hade observerats att detta



Intagning i Heidelberg Speedmaster-press på 9 min. Japanerna kan verkligen jobbet!

var ansträngande. Frågan skulle tas upp för diskussioner. Annars hörde vi inte talas om några problem med skärmarna.

Fackliga förhållanden

Toppan Printing Labor Union. Har 8 500 medlemmar vilket är 80 procent av de anställda. Etablerat 1945 i Tokyo. Arbetare, tjänstemän och chefer på lägre nivåer är medlemmar. TPLU styrs av en styrelse på 22 ledamöter — varav 11 arbetar på heltid med fackliga frågor. De kan också anlita kontorsflickor inom Toppan. På fackets huvudkontor i Taito, Tokyo, arbetade ordföranden Mr Isamu Kato samt två andra ombudsmän plus två kontorsanställda. Detta fack hade också ytterligare ett kontor i Tokyo samt ett i Osaka. Budgeten per år låg på 4 milj yen som finansierades av avgifter från medlemmarna på 2 procent.

Mr Kato uppgav att det fanns ett kollektivavtal med Toppan. En annan viktig sak är att ombudsmännen kan återvända till Toppan. Kunde antagligen bli aktuellt ifall ombudsmännen skulle bli utbytt.

All Printing Labour Union organiserar anställda på finansdepartementets fabriker för framställning av värdepapper och därmed förbunda verksamheter. Har ca 7 000 medlemmar på åtta fabriker runt Japan. På vissa av dessa framställs förutom värdepapper också papperet och färgen. Avgifterna ligger på 3 procent av månadslönerna. APLU får inte förhandla om lönerna, detta sköts av centralt statliga råd. Miljöfrågor och utbildning diskuteras mycket. Den fackliga verksam-

heten baseras mycket på diskussionsgrupper om 10—15 personer som utser en gruppleadare. Centrala facket sänder ofta ut enkäter för att höra uppfattningarna i olika frågor.

Gruppledarna sammanfattar fabriksmedlemmarnas uppfattning och kallas två gånger per år till möte i representantskapet för APLU. Där tas även upp lönekrav som förs vidare till den statliga instansen. Repskapet möts i Tokyo. På huvudkontoret arbetar åtta fackliga ledare samt två sekretärer för särskilda områden och sex kontorister. På fabriker finns en styrelse på 14 personer, varav två avlönas direkt av facket + en kontorsflicka. En facklig utbildning förekom med två veckors "läger" för utvalda medlemmar.

Zenin Soren heter ett litet förbund med ca 7 000 medlemmar. Vi träffade Mr Teruo Tsukidate. Har en regional och lokal organisation över hela Japan. Allierade med flera fack inom grafiska som är öststatsorienterade. Forsåg oss med bl a statistik och uppgifter.

Kommentarer från grafiska gruppen

Den goda ordningen på allt i Japan imponerar. Rent och snyggt och ett fint bemötande. Den höga kvaliteten på grafiska produkter är också utmärkande. Företagen har en mycket utmejslad marknadsföring och strategi — t ex är färgprovtryck på upplagens papper standard. I Sverige nöjer sej kunderna ofta med provkopior på glättad plast av trycksaken, vilket inte ger samma realistiska bedömning.

Tekniknivån påminner mycket om svensk och västerländsk, även om det finns stora nivåskillnader, också inom samma företag. Där det finns billig arbetskraft att tillgå, i form av t ex inhyrda extraarbetare, behålls gammal utrustning.

Situationen inom japansk grafisk industri är belägg för att användningen av informationsteknologin är global. Samma internationella fabrikat på utrustningar, ganska likartad arbetsorganisation, kanske något högre bemanning, längre driven specialisering.

Arbetsmiljön sämre

Arbetsmiljön var klart sämre än väntat mot bakgrund av teknikstandarden. 60-talsnivå är rätta ordet. Trångt, bullrigt, drag, växlande temperatur, dåliga arbetsställningar. Inriktningen är helt på att bekämpa olycksfall och ha skydd på maskinerna.

Men japanerna är lyhörda och lyssnar ingående på utländska erfarenheter, så det kan vara en tidsfråga innan förhållandena bättras för arbetsställningar, arbetsinnehåll m m. Positivt var att många företag hade pausgymnastik införd, bl a genom bandinspelningar på högtalare.

Fackliga förhållanden

Facket har enligt svenska mått litet inflytande. Å andra sidan tycks de flesta vara organiserade där facket verkligen är inne. Men bundenheten till företaget är stor. Några avgörande förbättringar för inflytandet kan inte ske förrän det patriarkaliska mönstret bryts upp.

Japanska företagsledare är betydligt smartare än sina västerländska kolleger. Den tuffa framtoningen här betyder att en företagsledare som sparkar folk anses framgångsrik. I Japan sker rationaliseringarna inte alls med samma buller och bång utan personalen vävs in i besluten via kvalitetscirklar och en ständig påverkan i arbetet.

En japansk VD sa att på hans företag rådde "likabestämmande" — observera skillnaden mot vårt svenska medbestämmande. Arbetarna och facket bibringas övertygelsen att de har lika bestämmanderätt eftersom diskussionen innan beslut är bred och djup. Investeringar, omorganisationer och företagets målsättningar är genom japansk concensus väl förankrade.

Japanerna är också uthålligt långsiktiga och inte lika trendkänsliga som västerländska företagsstrateger tenderar att vara. Det skapar trygghet och framtidstro i företagen. Ändå är systemet inte statiskt, om något inte fungerar kan facket begära ändringar och det lät som justeringar kan företas. Det finns alltså många positiva drag ute i arbetslivet, men tyvärr sker allt på företagets villkor.

Överraskande nog stötte vi på många japaner som var direkta motståndare till den hårda rationaliseringstakten och teknikinförandet. På ett företag bad fackordföranden oss att berätta för det svenska folket hur nedtryckta japanska arbetare är. Skandinavien ses allmänt som ett mönster för samhällsutveckling och förhållanden i arbetslivet. Nånting att tänka på för de som ivrar för japanska metoder på svensk arbetsmarknad.

On the job training

Alla frågor om utbildningen besvarades prompt med "on the job training!" Ibland nästan med en aggressiv biton från arbetsgivarna. Pressen är hård att arbetarna ska lära sej jobbet samtidigt som produktionen hålls uppe. Vi kunde inte förmärka någon mer utvecklad fortbildning än den som i stort sett ges i här i Sverige. Å andra sidan går den japanska kompetensen inte s a s att mäta i termer av antalet lektionstimmar, ämnen, instruktörer osv. Så går det inte till.

Fortbildningen är helt enkelt invävd i arbetet genom cirklar, utvecklingssamtal, stimulans till enskild karriär via ökat kunnande, förslagsverksamhet m m. Samtidigt fick vi klart för oss att japanska företag i grafiska branschen precis som i Sverige måste sända grafiska operatörer till leverantören när nya komplicerade system inköpts till arbetsplatsen. T o m antalet dagar stämde överens!

Men lika lite som i Sverige finns lusten att sända yrkesarbetare på kurser utanför huset. Precis som här är motståndet hårt från arbetsgivarna så fort utbildningen kostar något och kräver ökad bemanning. Den stora fördelen för japanska arbetsgivare gentemot svenska kolleger är naturligtvis det häpnadsväckande förhållandet att de kan hålla kvar folk på arbetsplatsen, under fritid, icke betald, för att de ska utbilda sej i arbetet! Kostar ingenting, stör inte den dagliga produktionen.

Hemligheten med den höga japanska produktkvaliteten är bl a "on the job training" men det ska inte översättas ordagrant utan mer med "utbildning i jobbet", som sker s a s i flykten.

Japanerna slår sig lösa

Grafiska gruppen inbjöds till ett party på All Printing Labour Union. Mycket trevligt. Gående bord med japanska specialiteter. Tänk er svenska fackföreningsmän med tolkar som möts av 30 japaner som står upp och applåderar under banderollen "Welcome LO". Den svarta konstens brödraskap betyder omedelbar gemenskap över hela världen. Tal, gåvor och gengåvor. Den japanska gästfriheten är generös och nyfikenheten på utlänningar fortfarande stor. Slutligen fick vi tåga ut under en portal av uppsträckta armar — ett japanskt hedersbevis.

4 Handeln

Handelsgruppen bestod av Tore Jönsson, Handels, Larry Åberg, LO-skolan och Margareta Svahn, LO och tolken Machiko Johansson.

Gruppen besökte företagen:

- Seibu-Credit, Seibu-koncernen, Tokyo
- Marui, varuhuskoncernen, Tokyo

Den fackliga organisationen som besöktes var:

- Japan Federation of Commercial Workers Unions

Japansk detaljhandel

Nästan 99 procent av alla butiker i Japan är butiker med en försäljningsyta mindre än 50 kvm (500 kvadratfot). Det finns 20 000 butiker med en yta som är större än 50 kvm. Således består japanska detaljhandel till övervägande del av små butiker utan anställda, som sköts av ägaren och dennes familj. Den tekniska utrustningen i dessa butiker inskränker sig många gånger till enbart papper och penna, kulram eller någon enklare mekanisk kassautrustning. Vårt studiebesök inskränkte sig givetvis till att studera tekniken i de stora butikerna.

De anställda inom handeln organiseras fackligt av JUC (Japan Federation of Commercial Workers Unions), som är anslutet till den privata sektorn av RENGO. Förbundet har 140 000 medlemmar vilket motsvarar 27,4 procent av alla organiserbara inom handeln.

Seibu-koncernen

Koncernen består av olika verksamhetsgrenar som detaljhandel, hotell, restauranger, livsmedelsindustri, kreditgivning, transport och försäkring. Koncernen är Japans största med 129 000 anställda 1989 och med en omsättning 1988 på 154 miljarder kronor.

Koncernens ursprung söker sig 50 år tillbaka i tiden. Direkt efter kriget lyckades Mr Tsutsumi att köpa mark inom området Ikeburo och startade verksamheten med att bygga ett möbelvaruhus. Efter kriget fanns det stora behov att bygga upp såväl privata bostäder som en

fungerande infrastruktur för samhället i stort. Därför satsade Mr Tsutsumi pengar även i att bygga upp byggnadsföretag samt järnvägen.

För 25 år sedan avled Mr Tsutsumi och hans båda söner övertog verksamheten. Den stora expansionsperioden skedde under 1960-talet då samhällsekonomin var expansiv och behovet av att ersätta det som gått förlorat i kriget fortfarande var stort.

Koncernen består idag av 124 olika företag. Inom koncernen finns idag 3 000 varuhus. Inom denna sektor är Tokyu största konkurrent. För 30 år sedan var Seibu och Tokyu ungefär lika stora på varuhusidan men idag är Seibu dubbelt så stor som Tokyu på denna sektor.

Inom hotellverksamheten har man nyligen köpt in Inter-S koncernen och har härigenom fått hotell i 47 länder, däribland även i Sverige. Strategin bakom detta företagsförvärv är att inom varje hotell även starta butiker och på detta sätt kunna expandera utomlands även inom detaljhandelssektorn.

Seibu-Credit

Är ett företag i gruppen som utvecklats från det ursprungliga möbelvaruhuset som byggdes 1946 i Ikeburo. Möblerna såldes nästan uteslutande på kredit. Därför byggdes tidigt upp en administrativ apparat för att hantera denna verksamhet. Varuhuset var i början ganska litet med ca 200 anställda. Företaget hette då Midoria. År 1951 hade verksamheten utökats och bestod av fyra liknande varuhus. Expansionen fortsatte under samhällsekonomin tillväxt under 1960-talet. År 1965 hade företaget 45 varuhus i hela Japan med merpart av sin försäljning på kredit.

Under 1970-talet stagnerade ekonomin, vilket medförde att Midoria fick konkurrens från andra företag som sysslade med kreditförsäljning. År 1976 gick Midoria in i Seibu-gruppen. År 1980 ändrade företaget namn till Seibu-Credit.

Kreditkortsverksamheten ställer höga krav på telematik och datorisering

I början hade man ett kreditkort för varje typ av företag. Under 1980 gjorde man korten användbara i alla typer av företag genom att ansluta dessa till VISA och MASTER CARD. Seibu-Credit ger idag ut 6 300 000 kreditkort.

Det administrativa systemet är uppbyggt för att klara av 10 miljoner kredittagare. För att lagra alla uppgifter har man en minneskapacitet i sin dataanläggning på 140 gigabyte som hanteras av FUJI- och Amdahl-datorer.

För framtiden ser man som det största problemet att kunna dimensionera sin datakapacitet för att klara av dels ett ökat antal kredittagare dels ökade krav på servicefunktioner från systemet till kunderna.

Varje köp som gjorts med kreditkort registreras i datorn och i sin försäljningsverksamhet utnyttjar sedan varuhusen registren till selektiv direktreklam. En verksamhet som ej ifrågasätts i samhället.

För att tillgodose önskemålen om ekonomisk rådgivning till sina kunder planerar företaget att utnyttja datorer med artificiell intelligens (AI). Inom en tidsperiod av ca fem år räknar man med att ha tagit tekniken i bruk för denna verksamhet.

Vi fick besöka en arbetsplats på Seibu-Credits huvudkontor, där man med bildskärmars hjälp registrerade nya kontokortsinnehavare. Som anställd måste man först vänja sig vid de tekniska hanteringarna i systemet. De anställda måste förstå processen för att anses vara kunniga nog och mot den bakgrunden har de möjligheten lägga fram synpunkter som kan leda till förbättringar eller justeringar.

Varje år avsätts tid och resurser för systemutveckling.

Något speciellt belöningsystem (förslagsverksamhet) finns inte. Den som lägger ett förslag som leder till utveckling och förbättring av datasystemet får däremot en högre status inom företaget.

Anställningsvillkor

Anställningsvillkoren inom Seibu visar på stora skillnader mellan den som innehar en fast anställning och en som är deltidsanställd. Den deltidsanställda har en sämre lönenivå och löneutveckling än den som har en fast anställningsform. Den heltidsanställda får tillgodogöra sig samtliga förmåner som finns inom företaget och hamnar dessutom i livstidssystemet.

Deltidsanställda är oftast hemmafruar eller universitetsstuderande.

Endast 50 procent av de deltidsanställda tillhör facket. Facket arbetar inte aktivt för att öka anslutningsgraden hos de deltidsanställda. Däremot ansluts heltidare automatiskt till den fackliga organisationen i och med anställningen. Inflytande i företaget utövas via den fackliga organisationen som enligt egna uppgifter anser sig ha en stor makt.

Inplacering i lön sker efter en åldersskala där kvalifikation, social situation m m avgör och styr.

Arbetsorganisation

Seibu har en traditionell uppbyggnad av arbetsorganisationen med huvudsakligen män i ledande ställning. Kvinnorna är oftast underställda arbetare med färre möjligheter till påverkan. En utveckling av arbetsorganisationen diskuterades inte bland de anställda.

Ett arbetspass är en timme följd av 10 minuters paus. Pausutrymmen finns att tillgå. Vid uppstart av arbetsdagen på morgonen genomförs en pausgymnastik för samtliga.

Utveckling av beslutsnivåer diskuteras ej bland de anställda.

Arbetsinnehåll

Vid Seibu-Credit och den arbetsplats vi besökte fanns terminalarbete med små möjligheter för den anställde till rotation i sitt arbete. Låsta arbetsmoment med liten påverkan av beslut. Det planerades inte någon utveckling som kan leda till förbättringar. Den anställde kan däremot lägga förslag till förändringar som behandlas högre upp i Seibus organisation. Förslagen lämnas till arbetsledningen.

Arbetsmiljö

Problem finns för den anställde med irritation i ögonen i samband med bildskärmsarbete. Dessa problem löstes senare efter påtryckningar från Seibu-facket. Filter inköptes. Det uppgavs inte finnas några problem med belastningsskador och ingen debatt förekom om de problem som låsta arbetsmoment kunde innebära. Bildskärmarna ansågs från båda parter inte ha så hög strålningsgrad att man kunde peka på några problem i frågan. Strålningen var inte mätt eller kartlagd. Bildskärmsproblem ansågs främst beröra ögon—synergonomi.

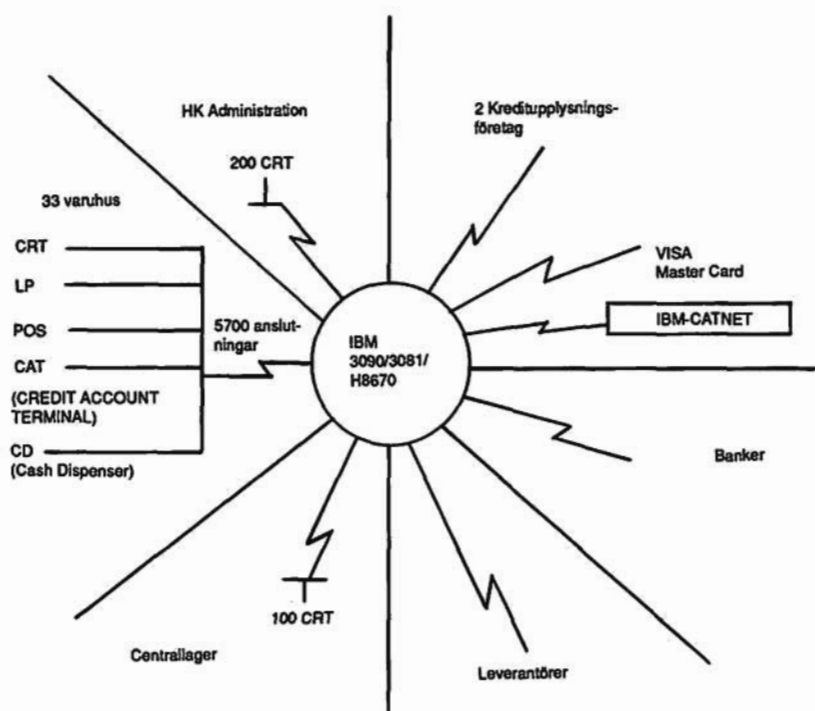
Hälsokontroller görs av samtliga anställda. FHV-organisation finns där flera företag gemensamt bekostar en vårdcentral. Dit hänvisas de anställda. Besök hos vårdcentralen får de anställda göra på ledig dag eller under semester. Företaget bekostar ej tiden som tas i anspråk. Ingen egentlig organiserad skyddsverksamhet förekommer. Facket vid Seibu genomför en form av miljöundersökning ca en gång vartannat år. Arbetsgivaren och facket diskuterar gemensamt lösningar till uppkomna problem.

Vi fick besöka ett av Seibus varuhus som var ett 14-våningars varuhus, där varje våningsplan var 150 meter långt och 75 meter brett. Merparten av försäljningen skedde genom att företag utifrån hyrde in sig permanent i varuhuset och själva stod för försäljningen. Totalt fanns det 10 000 anställda i varuhuset.

Vid varuhuset fick vi möjligheten att pröva det system som Seibu hade. Den dataregistrering som vi testade fungerade ej på grund av ett tekniskt fel. Situationen blev mycket intressant då de anställda vid våningsplanet själva skulle åtgärda felet.

Först kom en kvinnlig anställd men hon gick bet. Hon hämtade två till som plockade sönder den tekniska apparaten allt under åskådan från dels oss besökare, dels chefen för tekniken. De klarade faktiskt av sin uppgift, vilket visade på att utbildningsdelen fungerat inom service och underhåll.

Någon egentlig personalminskning kunde inte ses. Personaltätheten var god och inställningen serviceinriktad för att tillfredsställa kundens behov och önsknigar.



Maruis avancerade centrala datasystem.

Varhuskedjan Marui

Företaget grundades 1930 och började som en butik för avbetalningsköp inom möbelbranschen och klädbranschen. Den stora expansionen för kedjan skedde under 1960-talet.

Företaget har 1988 33 varuhus i Tokyo-området. Det finns 10 470 anställda, varav 9 000 är livstidsanställda och 1 470 visstidsanställda med kontrakterade anställningstider på tre månader. Man hade en försäljning på varuhusen 1988 för 21,5 miljarder kronor medan den totala intäkten för företaget 1988 var 23,4 miljarder kronor. Bruttovinsten var 8,7 miljarder och nettovinsten 2,3 miljarder kronor. Den sammanlagda försäljningsytan var 301 440 kvm.

Nya varuhus försöker företaget etablera vid stora trafikknutar typ tunnelbanestationer och järnvägsstationer. Den kundgrupp som företaget i första hand vänder sig till är i åldersgruppen 20–30 år, som i Japan är en köpstark grupp då flertalet ungdomar ännu bor kvar hemma trots att de arbetar och tjänar egna pengar.

Telematik och informationsteknologi på högsta nivå

Marui har centralt IBM 3090/3081/H8670 i kombination med Tandem-datorer med en sammanlagd minneskapacitet av 300 gigabyte med CPU 38 Mips. Årligen hanteras totalt ca 120 miljoner transaktioner med i genomsnitt ca 38 st per sekund. Totalt finns 6 000 anslutningar till det centrala datasystemet som ser ut enligt illustration.

Företaget anser sig ha hög nivå på sin kundinformation men behöver bättre på sitt system för varuinformation. I datasystemet har företaget satsat 210 miljoner kronor. Marui har ett speciellt kontrakt med televerket om nyttjande av on-line-system via fast linje. Kostnaden för denna är 6,5 miljoner kronor per år.

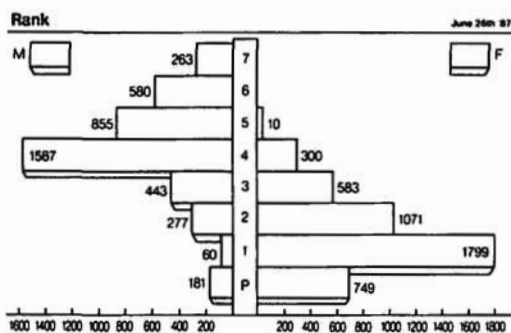
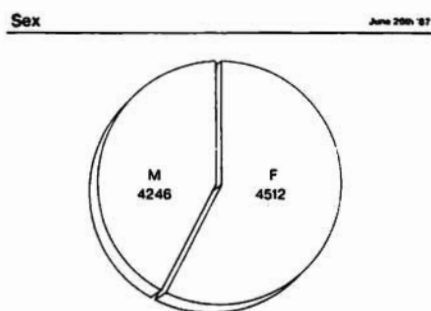
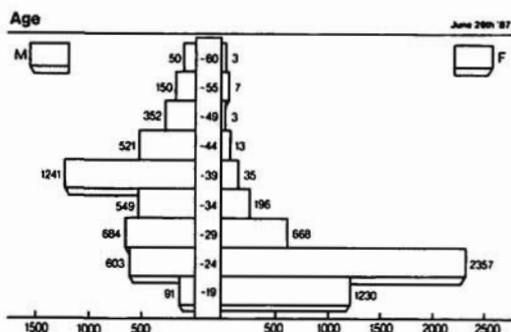
Datasystemet förnyas hela tiden för att företaget skall vara minst lika långt framme som konkurrenterna. Då vi frågade om de anställda får vara med och påverka vilken strategi för datautvecklingen som företaget skall välja, fick vi till svar att de anställda får vara med och påverka utvecklingen av tex varulappar med EAN-koden eller utseendet på en bildskärms-layout.

På varje avdelning i varuhuset finns utvecklingsgrupper där de anställda kan lämna förslag till framtida förändringar. Förslagen belönas ej utan förslagsställaren kan räkna med en framtida befordran om förslaget är tillräckligt bra.

Anställningsvillkoren

Marui har totalt 10 470 anställda, varav 9 000 är livstidsanställda och 1 470 är visstidsanställda med anställningskontrakt som varar i tre månader. Om det fortfarande finns jobb efter tre månader förnyas kontraktet för en tremånadersperiod. Arbetstiden är 7 timmar och 43 minuter per dag. Med 112 lediga dagar per år (inkluderande 12 semesterdagar på sommaren och 12 semesterdagar på vintern) ger detta en årsarbetstid på 1952,5 timmar. Första anställningsåret är fem semesterdagar betalda. Därefter ökas antalet betalda semesterdagar med 1 dag per anställningsår, dock max 20 betalda dagar. Vid bröllop erhålles fem betalda fridagar. Barnledighet beviljas modern med 10 veckor före och 10 veckor efter barnets födelse. Av dessa 20 veckor, betalas genom en speciell egen sjukförsäkring som Marui har, sex veckor före och åtta veckor efter barnets födelse en lön som uppgår till 60 procent av ordinarie lön. Övriga veckor är helt obetalda. Barnets fader har rätt till två betalda dagar vid födelsen.

Vid sjukdom erhålles full lön under de tre första månaderna. Här-efter reduceras ersättningen till 60 procent av ordinarie lön under följande sex månader. Slutligen övertar en speciell försäkring som företaget tecknat, betalningsansvaret under en 15-årsperiod, där ersättningen uppgår till 36 procent av ordinarie lön.



No. of Employees	Avg. Age	M	F	July 1st '87
8983	29.5	35.4	23.8	

Note Rank P - 4 Regular Employees
Rank 5 - 6 Supervisors
Rank 7 Management

Sammanställning på Marui-facketts medlemmar. M=män, F=kvinnor. Diagrammet längst upp handlar om åldersfördelning, tårtan till höger könsfördelning. Diagrammet längst ner utvisar befattningsfördelningen män—kvinnor. Befattning upp till 4 är vanliga anställda, 5—6 arbetsledare och 7 företagsledningen. Strecket till höger utvisar antalet anställda på Marui, med ålder, procentuell fördelning män—kvinnor.

Personal anställs vid företaget och ej till någon speciell funktion. Efter genomgången introduktionsutbildning under sex månader som genomförs vid Maruis egen skola placeras den anställda på funktion inom företaget. På samma arbetsuppgift kvarstannar anställda endast två år, varefter den anställda placeras på en ny arbetsuppgift. Företaget anser att de anställda efter två år ej kan vidareutveckla sina arbetsuppgifter, då det efter denna tidsrymd gått slentrian i arbetet. Först på en ny arbetsuppgift kan den anställda förnya sig och utveckla den nya arbetsuppgiften. Denna policy tillämpas dock inte på dataavdelningen.

Av vidstående diagram, som visar antalet anställda i juni 1987, framgår klart och tydligt att de mest kvalificerade arbetsuppgifterna är besatta av män.

Detta förhållande avspeglas sedan också i att den genomsnittliga lönen för kvinnor är 70 procent av genomsnittslönen för män.

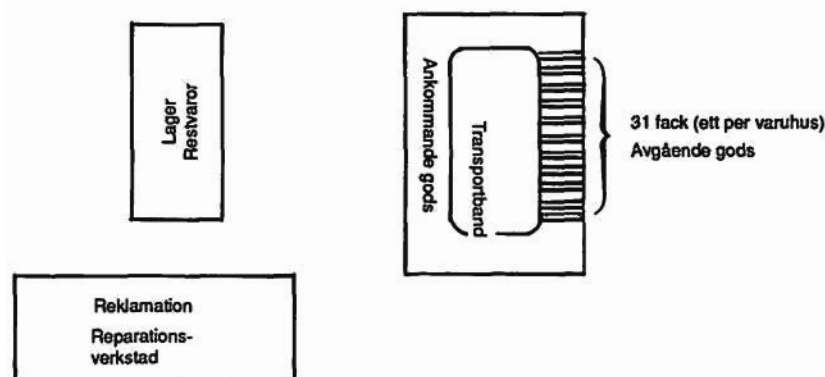
Lönen är fast och följer en kurva som tar hänsyn till försörjningsbörda och ålder. Utöver denna baslön utgår tillägg för mer kvalificerade arbetsuppgifter. Som en extra månadslön utgår sedan en bonus som är de anställdas del i företagets uppnådda vinst. Storleken på den extra månadslönen varierar med företagets vinst.

Löneskillnader på upp till 100 procent kan förekomma mellan mindre och högt kvalificerade arbetsuppgifter. Löneläget är dubbelt så högt på Marui i Tokyo-området, i förhållande till företag etablerade i andra delar av Japan.

Genomsnittslönen per år för en 28-åring var 1989 6 miljoner yen och för en 40-åring med kvalificerad tjänst 12 miljoner yen.

Lagerfunktionen

Centrallagret för Marui är uppbyggt som skissen visar med angivna funktioner.



Layout på Maruis centrallager.

Den totala lagerytan är ca 25 000 kvm. Den huvudsakliga funktionen är att sortera inkommande gods, som av leverantören är märkt med varuhusnummer, till respektive varuhus för daglig leverans. Det inkommande godset transporteras via ett transportband med tippskivor till respektive varhusfack. Signalerna till vilket fack som tippskivan skall "tippa" respektive gods ges manuellt genom avläsning av varhusnumret som leverantören genom en vit lapp med nummer på anbringat på godset. Liknande system användes hos exempelvis Ellos i Sverige. På Marui ges signalerna av datasystem, som optiskt avläser ca 6 000 gods per dag, vilket dagligen transporteras med hjälp av 120 lastbilar ut till respektive varuhus. Mer skrymmande gods som möbler etc direktlevereras till respektive varuhus.

För att ge kunderna en snabb service åtog sig lagret genom egen reparationsverkstad att reparera felaktiga varor från varuhuset.

Totalt fanns 71 anställda vid lagret varav 34 var visstidsanställda. Arbetstiden var förlagd mellan kl 09.00 och 18.30, som en anpassning till trafikrytmen. Samtliga anställda var månadsavlönade med fast månadslön enligt de principer som gäller för alla anställda inom Marui.

Frågor och svar från facket vid lagret

Har de anställda vid Maruis försäljningsställen studerat eller besökt lagret i Kawasaki?

Man svarade att det var sällan någon hade intresse för lagret och dess personal. De nyanställda får numera utbildning om lagret och dess verksamhet.

Vet lagerarbetaren om hur datasystemet fungerar?

Ja, eftersom de är anställda i Marui så vet de om detta och förstår hela processen.

Finns det någon möjlighet för lagerpersonal att gemensamt med övriga försäljningsgrupper lösa problem?

Det förekommer en form av grupporganisation där personal från varuhus gemensamt med lagerpersonalen planerade en jättestor vårrealisation. (Alla överblivna kläder samlas vid Centrallagret).

Försök med arbetsrotation har gjorts men misslyckats i denna typ av verksamhet inom Marui. Vid lagret har man sämre möjligheter att avancera inom företaget.

Hur arbetas det med arbetsmiljön?

En gång i månaden samlas de olika ansvariga för att gå igenom och diskutera säkerhet och hälsa.

Facket och arbetsgivaren träffas också vid behov för att diskutera arbetsmiljö i övergripande mening.

Har de anställda lagt fram några synpunkter inför den framtida tekniken och utvecklingen vid lagret?

Det finns ingen modern teknik som hjälp i lagret utan mycket är gammal teknik som tillämpas. Det främsta målet är att minska ned de tunga arbetsuppgifterna. Förslitningsskador finns framför allt hos äldre anställda.

Facket vid lagret har önskemål om att det investeras i ny teknik för att arbetet skall bli lättare.

Kommer ny teknik att minska antalet anställda?

Nej, facket tänker inte acceptera att företaget minskar antalet anställda även om Marui skaffar ett nytt system. Det nya systemet är inte till för att rationalisera utan för att öka servicen.

Kommentar till svaren

Vi besökte arbetsplatser som visade omodern hantering inom lager. Tunga lyft, ensidiga arbetsställningar osv. Det fanns många äldre som arbetade vid dessa tunga jobb.

Varuhusen

Maruis varuhus har en ungdomlig och exklusiv framtoning. Personaltätheten är minst den dubbla jämfört med Sverige. Datasystemets uppgifter används av POS-utrustningarna för att fylla i köpnotorna då köp gjorts med Maruis huvudkort. Med samma enkla terminaler kan personalen på vissa varusortiment erhålla uppgifter om efterfrågad vara finns i lager, om den är beställd och leveranstid, om den finns på annat varuhus och i förekommande fall förslag till alternativa varor.

Vid köp med kundkortet noteras i dataregistret vem, när, var och vad som köpts. Dessa uppgifter används sedan av företaget för direktreklam. Någon integritetsdebatt kring personregistrering på data, motsvarande den vi har i Sverige förekommer inte i Japan.

Vid framtagningen av dessa funktioner användes sedvanlig SIS/RAS-modell, där de anställdas inflytande vid systemutvecklingen utövades genom fackets representant i projektgruppen. Systemet prövades praktiskt vid ett varuhus under tre månader, dit personal från de övriga varuhusen fick komma för att lära sig systemet. Därefter infördes det nya systemet på samtliga varuhus.

Förslag till förändringar av systemet framförs av personalen på avdelningsmöte, som avhålls dagligen. Förslag förs sedan vidare i organisationen genom avdelningschefens försorg.

Varuhusen hanterar ytterligare funktioner som svenska varuhus håller på att introducera i sin verksamhet. Det är sådana funktioner som resebyråverksamhet, försäkringsverksamhet, lägenhetsuthyrning, bokning på körskolor etc. För denna typ av verksamheter användes bildskärmar anslutna till det centrala datorsystemet.

Kontorsfunktionen

För att administrera 10 miljoner kortkunder krävs förutom ett stort datasystem att en stab av anställda kontinuerligt med datorns hjälp följer upp att debiterade betalningar sker i tid. Till sin hjälp har personalen ett s k Auto-Call-system som består av bildskärmsterminaler med vars hjälp personalen automatiskt per telefon kan söka kunder som slarvat med sina inbetalningar. För denna arbetsuppgift finns 235 anställda, alla kvinnor med en man som chef. Rutinerna och bildskärmslayouterna är så enkelt uppbyggda att till och med västerländska besökare med rudimentära kunskaper om bildskärmar med tolkens



Ungdomen är en köpstark grupp i Japan som Marui-varuhuset siktar in sig på.

hjälp självständigt kan leta i kundregistret. Enkla ledtexter talar hela tiden om vad som skall göras. Vi erhöll svarstider på 2—3 sekunder, då vi letade i registret med 10 miljoner kunder.

Vid rekryteringen av personal till sin dataavdelning använder man sig oftast av internrekrytering. Anställda som visat intresse och kommit med förslag ges utbildning i datateknik, dels genom egen försorg men också genom t ex IBMs skolor. Som exempel kan nämnas chefen för utvecklingsavdelningen för datasystemet, Mr Shivasu, vilken började sin anställning som klädesförsäljare i varuhuset under sex år. Genom internutbildning har han sedan avancerat inom företagets dataavdelning.

Utbildning vid Marui

Datorstöd i försäljningen är väl utvecklat, vilket kräver att den anställde får företagsanpassad utbildning. Marui har därför en egen företagskola.

Alla nyanställda får genomgå en utbildning, där teori varvas med praktik till en total utbildningstid om ett år. Utbildningen omfattar även användarutbildning i det speciella datorsystem som företaget byggt upp. Ett utbyggt faddersystem finns, där nyanställda får möjlighet att genomföra sin praktiska del av utbildningen med hjälp och stöd från fastanställd personal. Efter utbildningstiden får den anställde genomföra ett prov för att erhålla fast anställning.

Maruis utbildningscentra tar emot 300 elever på externat. Det finns totalt fem fasta lärare vid centrat. Maruis personalavdelning ansvarar

för utbildningens genomförande. Även de som är kunniga inom jobbet kan få vara lärare till de nyanställda. Vid utbildningen på företagets datasystem kan även externmedverkan anlitas.

Utbildningens huvudinriktning är kunskap om varorna, kredit-systemets uppbyggnad och funktion samt kundernas beteenden och sociala status.

Någon speciell utbildning vid utbildningscentrat genomförs inte för de visstidsanställda. Dessa fick öva med någon van anställd inom företaget där de skulle placeras.

Personalavdelningen inom företaget står för planeringen av all utbildning. Det fackliga inflytandet över utbildningen var inte stort inom företaget.

Facket vid Marui presenterade sin "egen" utbildningsplan, som innehöll många inslag av utbildning i samverkan med arbetsgivaren. Utbildningen organiserades som fritidsstudier och omfattade bl a organisationsfrågor, fritidsverksamhet, miljöfrågor och välfärdsfrågor.

Kommentarer från handelsgruppen

Under vårt besök på Seibu-Credit och Marui möttes vi av en vänlig, hjälpsam och öppen attityd från såväl företagsledningens sida som från fackets och de anställdas. Den nya teknik man förfogade över visade man villigt upp utan några som helst restriktioner. Vi fick dessutom själva prova på tekniken samt prata fritt (så fritt det kan bli med en tolks hjälp) med de anställda som dagligdags använde tekniken.

Centralt förfogar Marui över ett gigantiskt datasystem. Trots detta fick vi, speciellt på lagerhanteringen uppleva att man utnyttjade i våra ögon föråldrad teknik. Då vi i våra samtal med datachefen och övriga företagsansvariga frågade på vilket sätt de anställda fått vara med och bestämma teknikinriktningen, fick vi till svar att de anställda fick vara med och påverka var den optiska koden skulle placeras på varorna och hur bildskärmslayouter skall utformas. Något inflytande på det strategiska valet av teknik syntes inte personalen ha bortsett från de överläggningar som månadsvis sker mellan facket och företagsledningen. Båda har det gemensamma målet att öka vinsten maximalt. En målsättning som också kom till uttryck i det handlingsprogram i teknikfrågor som JUC tagit fram.

På våra frågor om de anställdas inflytande återkom man oftast till att det som är bra för företaget är bra för de anställda. Då vi frågade facket om vilka frågor som är de viktigaste för de anställda, uppgav man följande prioriteringsordning: öka vinsten, förbättra arbetsmiljön samt förkorta arbetstiden.

All systemutveckling genomfördes enligt traditionell SIS/RAS-modell, där det fackliga inflytandet utövades i projektgrupper. I dessa fanns även anställda med från berörda verksamhetsområden.

Vid diskussioner med fackklubben påstod man att till skillnad från i västerlandet uppstod det ingen arbetslöshet vid införande av ny teknik. Då vi påpekade att man visserligen inte kunde frigöra någon livstidsanställd, men förmodligen minskade de visstidsanställdas antal, fick man medge att så var fallet. Visserligen tyckte man synd om dessa, men trots detta framgick att facket har svårt att organisera de visstidsanställda.

Kvalitetsarbetet genomfördes via de dagliga mötena på varje enhet. Veckovis överlade sedan facket och arbetsledningen om de problem som framkommit vid de dagliga mötena. Varje kundreklamation annonserades på anslagstavlor vid lunchrummet, så att alla anställda kunde ta del av dessa.

Som det mest positiva upplevde vi att personalen regelbundet fick arbeta med nya arbetsuppgifter samt att även frontpersonalen förfogar över den information om tillgänglig kapacitet och försäljning som datasystemet administrerar.

5 Sjukvården

Gruppen som studerade sjukvården bestod av Wanja Lundby-Wedin, Kommunal, Ingemar Carlsson, Statsanställdas, Bo Carlsson, LO och tolkarna Seishi Katsuragi samt Machiko Johansson.

Studiebesöket omfattade två arbetsplatser:

- Keio University Hospital i Tokyo
- Saka Hospital i Seidan

Gruppen besökte också:

- IROREN (Japan Federation of Medical Workers Unions) på deras kontor i Tokyo.

Keio University Hospital

Sjukhuset tillhör Keio University, en privat institution i Tokyo och är knuten till den medicinska fakulteten. Sjukhuset har medicinsk-, kirurgisk-, gynekologisk- och barnsjukvård. Inom dessa områden finns en mängd olika specialiteter.

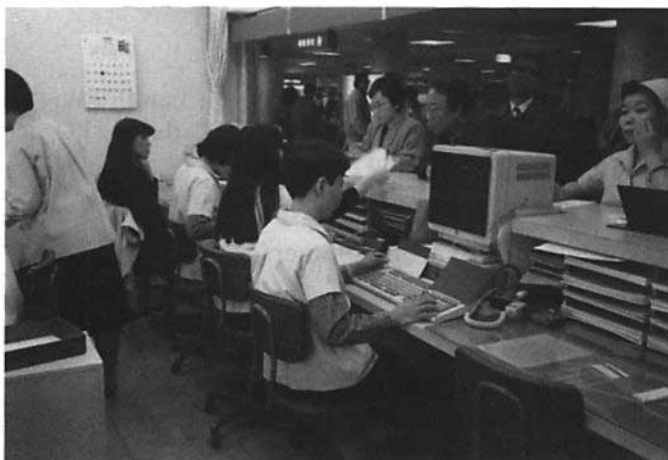
Sjukhuset har ca 2 000 anställda. Det finns 1 071 sängplatser, fördelade på 24 vårdavdelningar. Dessa har vanligtvis 44 patienter som vårdas av 20 sjuksköterskor, tre assistenter (sjukvårdsbiträden) och en administratör.

Beläggingsstatistiken ligger på i genomsnitt 91,7 procent och medelvårdtiden är 27,4 dagar.

Efter datorinförandet har patientmottagningen centraliserats, från 15 mottagningar till tre. Från dessa tre mottagningar slussas patienterna vidare till väntrum inom respektive specialitet. Dagligen kommer i genomsnitt 3 269 patienter på besök.

Sjukhusets personal fördelar sig på ca 900 personer i det direkta vårdarbetet, ca 350 behandlingspersonal (ex röntgen, lab, apotek) och ca 750 administratörer. Utöver denna personal är olika entreprenörer verksamma inom sjukhuset, t ex för städverksamheten och delar av köksverksamheten.

Sjukhusets ledning har inget eget budgetansvar, utan budgeten fastställs av ledningen för Keio University. Driften av sjukhuset är huvudsakligen avgiftsfinansierad. Statliga bidrag förekommer i mycket be-



Keio-sjukuset, patientmottagningen. Patienterna fyller i en blankett med personuppgifter och symtom. Ett patientkort erhålles som följer patienten och bildar underlag för faktureringen via datasystemet.

gränsad omfattning. Trots detta har staten (eller en särskild statlig myndighet) ålagt universitetet att omfördela kostnaderna. Enligt de statliga normerna har sjukhuset alltför höga kostnader för administrationen i förhållande till de resurser som fördelas till den direkta vården. För att uppnå en ökad effektivitet påbörjades 1983 en diskussion om införandet av ett centralt datasystem.

Som centrala mål uppsattes:

- ökad service till patienterna
- förkortade väntetider
- effektivare administration

Samtidigt planerades en utbyggnad av sjukhuset. Ytterligare ett mål blev därför att klara utbyggnaden utan personalförstärkningar inom administrationen.

Saka Hospital, Seidan

Saka Hospital är beläget i nordöstra Japan, utanför Sendai. Inom Sakas verksamhetsområde bor ca 150 000 personer, varav 1/3 i första hand vänder sig till dem. Saka drivs av MIN-IREN "Federation of Democratic Medical Institutions". MIN-IREN som bildades 1953, driver 146

sjukhus och 308 vårdcentraler, vilket motsvarar 2 procent av den japanska sjukvården.

MIN-IRENs institutioner kännetecknas av att

- De har byggts upp och drivs med stöd av fonder och donationer från arbetare, fackliga organisationer och övriga medborgare i den region de verkar och kan därmed inte betraktas som privatägda. På Saka finns en mycket aktiv patientförening som samlar in pengar till sjukhuset
- De anställda (såväl vårdpersonal, servicepersonal, administratörer som sjukhusledning) är intresserade av att, i första hand, ge vård och service till arbetare och övriga medborgare med låg inkomst
- De drivs av representanter för de anställda och medborgarna på lika villkor
- De verkar också för "rätten till en god och mänsklig vård för alla patienter", och kräver därmed också att regeringen förbättrar det medicinska och sociala trygghetssystemet

MIN-IREN är även aktiva i kampen mot atomvapen och militär upprustning. Dessutom verkar de alltmer i kampen för en offentlig sjukvård. De anser att regeringen har motverkat detta och tillåtit en alltför stor privatisering av sjukvården. 1985 hade de privata institutionerna 59 procent av vårdplatserna och stat/kommun 41 procent.

Saka-sjukhuset har 480 anställda och 346 vårdplatser fördelade på 10 vårdavdelningar. Beläggingsstatistiken ligger på i genomsnitt 97 procent. En siffra som enligt uppgift inte beror på överbeläggning, utan på bra kommunikation mellan sjukhusets olika enheter; alltså mellan vårdavdelning och administration.

Den genomsnittliga vårdtiden är 25 dagar. Förutom sluten och öppen vård inom sjukhuset, finns sjukhusansluten hemsjukvård. Den vänder sig enbart till tidigare inneliggande patienter. För närvarande vårdas ca 150 patienter i hemmet.

Sjukhuset tar emot ca 900 öppenvårdspatienter per dag till olika mottagningar — exempelvis: barn, kirurg, medicin, gyn, hud, ögon, öron, endokrinolog, chiropraktor och naprapat.

Även inom slutenvården finns en mängd olika specialiteter, ex lungmedicin, neuromedicin, BB och t o m plastikkirurgi.

Saka-sjukhuset har delvis gemensam administration och gemensam budget med de övriga fyra MIN-IREN-sjukhusen i regionen. I Seidan har MIN-IREN ett administrativt center med ansvar för bokföring och löneutbetalningar. På centret samordnas budgeten för de fem sjukhusen.

Varje sjukhus har eget ansvar för driftbudgeten, men personalförstärkningar och behov av nyinvesteringar beslutas gemensamt av sjukhusledningarna. Det finns små — i praktiken inga — möjligheter till kommunala bidrag. Vid investeringsbehov får MIN-IREN lita till bidrag från allmänheten, patientföreningen och övriga medborgarorganisationer. De fackliga organisationer som är medlemmar har också en gemensam expedition på MIN-IRENs regionkontor.



Saka-sjukhuset. Sjukvårdsbiträden är ingen stor yrkesgrupp på japanska sjukhus. Här viker två biträden kompresser. Vårdlag är under utveckling som förbättrar arbetsorganisationen också för biträdena.

Det lokala facket

Den fackligt organiserade personalen på Keio och Saka är medlemmar av IROREN (Japan Federation of Medical Workers Union).

IROREN består av sju olika förbund och har ett medlemsantal av 166 000. Högre lön och bättre arbetstider är de viktigaste förhandlingsfrågorna, enligt IROREN. Därutöver verkar de för allas rätt till en bra hälso- och sjukvård, en stark offentlig sjukvård och är aktiva i kampen mot kärnvapen.

Keio

Det lokala facket på Keio har 670 medlemmar av de 1 700 anställda inom förbundets avtalsområde. Det får anses vara en hög organisationsgrad. Ser man totalt sett på anställda inom sjukvården i Japan så är endast 10 procent av 1,7 miljoner anställda organiserade i IROREN. Facket har tecknat löneavtal med Keio Universitets centrala ledning. Sjukhusledningen vill inte förhandla med facket om löner eller andra förmåner, då de inte har eget ansvar för sjukhusets budget. Facket har inga fler avtal med arbetsgivaren, däremot finns överenskommelser om arbetstider och om viss form av utrustning i arbetet.

På frågan vad facket kan ge medlemmarna utöver ren förhandlingshjälp, svarade ordföranden att de kan erbjuda: bostadslån, dagisplats

under ett år (ligger i anslutning till fackexpeditionen) och kulturcirklar på fritiden.

Om Keio hade hög organisationsgrad, så måste Saka slå japanskt rekord. Av 477 anställda är 465 medlemmar i IROREN!

Både facket och arbetsgivaren uppmanade de anställda att bli medlemmar. Sjukhusets administrativa chef var förordande i facket — nu hörde han till de som inte var med, på sin ställning som arbetsgivarrepresentant.

Saka

Facket på Saka hade ett helt annat utgångsläge än motsvarigheten på Keio. De hade ett mycket öppet klimat i diskussionerna med sjukhusledningen, som visade stor förståelse för de fackliga kraven. Trots det hade de ofta svårt att få igenom sina krav. Det poängterades dock att det inte berodde på bristande vilja, utan på bristande resurser. Här såg facket och sjukhusledningen en gemensam motståndare i den japanska staten.

Fackets representanter uttryckte det som att sjukhuset har en medveten ledning med en stark vårdideologi och ett jämlikt tänkande. Trots detta satsas inte särskilt mycket på arbetsmiljöförbättrande åtgärder, personalutbildning etc. Det är en ständig konflikt mellan fackliga krav och sjukhusets behov av att kunna hävda sig i konkurrensen.

Fackavgiften varierar, på Keio är den 1,7 procent och på Saka 2,5 procent av lönen.

De sjukvårdanställda har strejkrätt, men i reglerad form. Två gånger om året kan organisationen ta ut medlemmarna i strejk — under förutsättning att arbetsgivaren underrättas 10 dagar innan. Det är mycket ovanligt med spontana strejker.

Allmänna anställningsvillkor

Den arbetsrättsliga lagstiftningen är svag och inom sjukvården saknas centrala avtal. Av dessa skäl är det svårt att vara generell i beskrivningen av anställningsvillkoren inom japansk sjukvård. Det försök till beskrivning som följer bygger helt på de faktiska förhållanden som råder på de två arbetsplatser vi besökte.

Då det, trots de stora olikheter som finns i strukturen mellan Keio och Saka, ser likartat ut i flera frågor, tror vi att deras förhållanden kan vara relativt allmängiltiga.

Lön

Lönesystemet var likartat på båda sjukhusen. Samtliga anställda hade en fast lön, där storleken varierade beroende på antal år i yrket. Det ut-

trycktes dock i ålder, från begynnelselönen vid 21 år upp till slutlönen vid 50 år. För sjuksköterskorna motsvarade det för närvarande 7 600 kr/månad respektive 18 000 kr/månad.

Avtalsreglerad övertidsersättning fanns med 25 procent i tillägg på timlönen. Motsvarande tillägg gällde vid natt-tjänstgöring.

Oavsett tidigare erfarenhet av vårdarbete, får den nyanställda alltid börja i begynnelselönen. Problem med hög personalomsättning var därför ett okänt fenomen inom japansk sjukvård. Man hade helt enkelt inte råd att byta arbetsgivare! Det är troligtvis förklaringen till att lönesystemet är ålderbaserat. En faktor av betydelse i det sammanhanget var också avsaknaden av ett enhetligt pensionssystem.

Arbetstid

Överenskommelse om arbetstider finns. För vårdpersonalen innebär det schemaläggning med en månads framförhållning. Följande schematurer och personaltäthet per vårdavdelning (i tjänst) gäller på Keio:

kl 08 — 16	12 st
kl 15 — 23	3 st
kl 23 — 08	2 st

Det fanns alltså ingen särskild nattpersonal och man upplevde från fackligt håll stora problem med de många nattpassen. På Keio arbetade man åtta nätter/månad och på Saka 10 nätter/månad. Facket arbetade aktivt för att minska detta.

Det humana tänkandet som fanns i hela verksamheten på Saka märktes även när det gällde arbetstiderna. Nyblivna mödrar behövde inte arbeta nattskift första året, de övriga ställde solidariskt upp och delade på deras skift. Man ställde även upp så att småbarnsföräldrar kunde komma lite sent och gå lite tidigare. Det här hade man blivit överens om i den kvinnoklubb som fanns inom facket.

Övertid förekom regelbundet på Saka. Det gällde främst administrationspersonalen som hade 40—50 tim/månad, vilket ansågs bero på faktureringsystemet. Införandet av datoriserade rutiner hade inneburit en klar förbättring.

Även bland vårdpersonalen förekom övertid, dock max 20 tim/månad.

På Keio var det däremot osäkert hur mycket övertid som förekom bland vårdpersonalen. Skälet till det var att personalen sällan tog ut övertidsersättning. Det fanns en allmän uppfattning, bland såväl arbetsgivaren som anställda, att det var den enskildes eget ansvar att hinna med sitt arbete på ordinarie arbetstid. Facket såg som ett stort problem att de anställda inte utnyttjade sina rättigheter.

Under våra tre dagar på Keio var det ingen som nämnde begreppet kvalitetscirklar. På en direkt fråga från oss framkom dock att det var

mycket vanligt! Nästan alla sjukhus har det — facket är helt emot. Arbetsgivaren vill ej offentliggöra att det förekommer. Facket ser det som en ren rationaliseringsverksamhet, de menar att "serviceövertiden" är en följd av kvalitetscirkelarna.

Arbetsmiljö

Keio

Det är svårt att få något grepp om hur man på Keio ser på arbetsmiljöfrågorna — kanske begreppet "arbetsmiljö" känns ovant för dem? De svarade ofta med problem kring arbetstiderna. Något avtal eller överenskommelse om arbetsmiljö finns inte, däremot finns en lagstadgad arbetsskadeförsäkring. Det är dock svårt att få arbetsskador godkända.

Vid vår rundvandring på olika arbetsplatser framkom problem av skilda slag. Främst med trånga arbetsplatser, dålig ventilation och psykisk belastning. Datoriseringen har på laboratoriet inneburit en ökad arbetsbörda, men personalen hade samtidigt minskat med 10 procent.

På sjukhuset finns en kvinnoklubb som engagerat sig i arbetsmiljöfrågorna. De hade gjort en enkät där det bl a framkom att 70 procent av kvinnorna upplever arbetet som tröttsamt och att hela 90 procent är mycket trötta efter arbetsdagens slut. I det här sammanhanget kan nämnas att det finns rätt till en dags ledighet i samband med menstruationen. Det utnyttjas dock i liten utsträckning då inga ersättare finns.

En klinikföreståndare uttryckte att "Det är inte så många som är sjuka här". Men är det ett bevis på en god arbetsmiljö?

När det gäller möjligheterna att påverka/förändra arbetsmiljön finns en grundläggande faktor som vi tror har stor betydelse. Det är arbetsgivarens oförmåga att åtgärda brister i arbetsmiljön, p g a centraliserade beslut, vilken i sin tur gör facket maktlöst.

De kan, enligt egen utsago, uppvakta arbetsgivaren med krav om förbättringar eller krav om att ingångna avtal skall hållas, däremot har de ingen förhandlingsrätt. Den tidigare omtalade strejkrätten används ofta för att kräva att ingångna avtal om övertid skall följas. Ett aktuellt krav inom arbetsmiljöområdet är reglering av bildskärmsarbetet.

Det tycks i alla lägen vara så att verksamhetens krav står i förgrunden. Detta ligger djupt rotat hos alla — arbetsgivare och arbetstagare. Fackets företrädare förklarade det med att japanens karaktär är sådan att han/hon satsar allt på arbetet, men står ganska oförstående inför krav om eget inflytande etc. De är dessutom lojala mot arbetsgivaren men också — vilket särskilt gäller de yngre — egoistiska och individualistiska. Ett starkt generaliserande uttalande, men det säger ändå en hel del. "Systemet sätter patienternas och personalens intressen mot varandra".

Saka

På Saka fanns däremot ett medvetet tänkande i arbetsmiljöfrågor, men det saknades resurser att åtgärda bristerna. Dessutom kommer patienternas behov alltid före personalens — kanske innebär det ideologiska tänkandet ett för högt mått av idealitet. Det saknades också kunskap om viktiga arbetsmiljörisiker, t ex strålningsrisiken vid bildskärmsarbete.

Belastningsskador förekom, särskilt inom långvården. Det åtgärdas genom att de anställda erbjuds rygggymnastik, samtidigt som man försöker utveckla lyfttekniken. Dessutom försöker man variera arbetet för att undvika belastningsskador i framtiden. Anställda som drabbats av arbetsskada får ersättning från arbetsskadeförsäkringen under förutsättning att läkaren godkänt arbetsskadan. Vilket inte var särskilt svårt, för som klinikföreståndaren sade "vi litar på våra anställda".

Skyddskommitté finns med sex arbetsgivare- och sex fackliga representanter. Företagshälsovård finns ej. Skyddskommittén har främst arbetat med frågor som hänger samman med datorinförandet. Man har gått ut med en enkät till de anställda som arbetar vid terminal och ställt frågor om hälsotillståndet. Många har redovisat problem med ögonen och ökad belastning i axlar och armar.

Skyddskommittén är därför enig om att minska arbetspassens längd vid terminalarbete. De strävar efter max 4 tim/dag samt 45-minutersperioder vid terminalen som längsta sammanhängande tid. Idag är det väldigt ojämnt, pendlar mellan två och åtta timmar terminalarbete/dag. Trots att skyddskommittén är enig, så säger man sig inte kunna genomföra förbättringar pga försäkringsbolagets ojämna faktureringar.

Arbetsorganisation

Keio

Lagarbete och gruppsvar tycks vara ett okänt fenomen på Keio. Inom såväl administration som behandlingsavdelningar är arbetet organiserat enligt traditionellt mönster med en ansvarig chef som fördelar arbetet. Påfallande är också läkarens/expertens starka ställning. På vårdavdelningen tillämpas primary nursing, vilket innebär att varje patient har en sjuksköterska som ansvarar för det totala behovet av omvårdnad och medicinsk vård — allt enligt läkarens ordination. På varje avdelning finns också tre s k assisterande sjuksköterskor. De kan troligtvis jämföras med sjukvårdsbiträdet. De får enbart arbeta dagtid och har i stort sett inga egna ansvarsområden. De är sjuksköterskan behjälplig och har dessutom en viss del av städarbetet. Städningen sköts annars huvudsakligen av entreprenörer.

Även på vårdavdelningen finns det en chef i form av avdelningsföreståndare med vissa beslutsbefogenheter. Den vanliga sjuksköter-

skans roll anses vara självständig men med begränsade möjligheter att fatta beslut.

Arbetsplatsträffar förekommer i form av avdelningskonferenser. Det finns alltid en ledare — en vidareutbildad sjuksköterska — som ansvarar för konferenserna och följer upp dem i syfte att utveckla arbetsmetoderna.

Saka

På Saka fanns en ideologisk grundinställning som bygger på allas lika värde. Därmed ser också arbetsorganisationen annorlunda ut.

På vårdavdelningen arbetar man enligt en vårdlagsliknande modell, med den är inte särskilt väl utvecklad. Gruppledare finns men byts varje vecka, grupperna lägger själva upp jobbet. Avdelningen har 46 vårdplatser och två vårdlag. En form av individuell vårdplanering tillämpas.

Det finns 200 sjuksköterkor och 70 assistenter på sjukhuset, vilket innebär att Saka har en betydligt lägre sjukskötersketäthet än Keio.

Man har vissa problem med rekrytering av ny personal. Det är dock en bra kommunikation mellan sjukhuset och sjuksköterskeskolan, så man ser rätt ljus på framtiden. När det gäller chefsrekrytering sker den från de egna leden. Urvalet sker genom att övrig personal lämnar rekommendation.

Utbildning

Keio

Det kan genomgående sägas att utbildningsnivån är högre än i Sverige på alla specialistfunktioner. Det tycks finnas en övertro på teoretisk skolning, vilket var särskilt påtagligt på Keio. På lab finns det bara ingenjörer, på röntgen bara tekniker, på provtagningscentralen är det bara läkare eller medicine studerande som tar blodprover. På varje enhet finns ett mindre antal "assistenter" som serverar de övriga, där krävs däremot knappast någon utbildning alls!

Utbildningssystemet har vissa likheter med det svenska. Assistenterna har tvåårig gymnasieutbildning med viss vårdinriktning, sjuksköterskan har treårig högskoleutbildning. Det finns inga statliga läroplaner, vilket gör att utbildningen kan variera. Bevakning av utbildningen sker via sjuksköterskeföreningen som har 300 000 medlemmar.

Utöver grundutbildningen finns ett system där yrkesskickligheten premieras för vidareutbildning. På Keio hade man ett system som innebar att efter tre års anställning får två eller tre sjuksköterkor per avdelning möjlighet till teoretisk utbildning i ytterligare sex månader. Uttagningen går till så att sjuksköterskan själv, liksom hennes arbets-

kamrater och chefer, gör bedömning om yrkesskicklighet, kontakt med patienter etc. Därefter görs en samlad bedömning där de bästa får utbildning.

Dessa sjuksköterskor fungerar sedan som ledare för avdelningskonferenserna (vilka också fungerar som kvalitetscirklar) och ansvarar delvis för utvecklingsfrågor. De har också möjlighet att efter flera års anställning bli avdelningsföreståndare. Ett jobb som anses kräva lång erfarenhet, den yngsta är idag över 40 år.

Personalutbildning i form av fortbildning förekommer i liten utsträckning. Utöver en veckas introduktion vid nyanställning inskränker det sig till två dagar på tre år, enligt det lokala facket. Arbetsgivaren sade, i samband med diskussion om datorinförandet, att man planerade en veckas utbildning för alla användare.

Saka

På Saka var inte vidareutbildning lika systematiserad som på Keio. Man hade en allmän regel om att personalgruppen skulle godkänna förslaget om vilka som skulle genomgå utbildning om den omfattade mer än sex månader.

På Saka fanns däremot kontinuerlig fortbildning. Två timmar varje torsdag samlades all personal för information/utbildning i aktuella frågor. Därutöver ordnas studiecirklar i skilda ämnen. Det kan röra rent medicinska frågor, men också frågor av helt annat slag t ex om atomvapen. Dessutom kan kortare kurser anordnas.

Utbildning för nyanställda om datasystemet finns ej, men planeras. Lärande i jobbet finns, men man vill ha mer systematisk utbildning.

Datautvecklingen

Teknikutvecklingen varierade kraftigt. På Keio fanns ett väl utvecklat informationssystem med modern teknik. På Saka fanns däremot stora brister i såväl utrustning som programvara. Det skiljer sig också i motiven till datorinförandet, liksom den fackliga organisationens möjlighet till inflytande. Nedan följer en översiktlig beskrivning av funktionerna i respektive system.

Datasystem på Keio

På Keio finns ett avancerat informationssystem som byggts upp under fem år, mellan 1983 och 1988. Planeringen påbörjades på allvar 1981, då en särskild kommitté bildades i syfte att föreslå åtgärder för att nå följande mål:

- förstärka operationskapaciteten
- klargöra ansvarsområdena
- förbättra relationerna inom sjukhuset, samt mellan sjukhuset och den medicinska fakulteten
- förbättra informationshanteringen inom sjukhuset
- uppnå förbättrad effektivitet och kvalitet utan att höja personalstaten

I förutsättningarna låg också en planerad ombyggnad, som finansierades med bidrag från privata organisationer.

Dessutom lägger staten fast riktlinjer för vårdens kvalitet och inriktning. För Keios del innebär det att de ålagts att minska administrationsandel av de totala kostnaderna.

1983 påbörjades alltså program- och systemutformning. Man hade beslutat att inte använda färdig programvara. Dels fanns inget på marknaden som ansågs uppfylla deras krav, och dels såg man det som en fördel att utveckla eget då Keio är ett universitetssjukhus.

Programmet utarbetades i åtta arbetsgrupper med representanter för användarna. Dessa utsågs av arbetsgivaren och var huvudsakligen läkare och chefsadministratörer.

Systemet består idag av en centraldator med 380 terminaler. Det är inte fullt utbyggt, men det är troligtvis främst programvaran som kommer att utvecklas. Funktionerna i programmet beskrivs kortfattat under respektive enhet.

Nästa steg i utvecklingen är registrering av sjukdomar för att underlätta fakturering, då försäkringen endast gäller vissa sjukdomar. Dessutom diskuteras någon form av expertsystem till läkarens hjälp vid diagnostisering.

Enligt arbetsgivaren är ca 60 procent av patienter och personal nöjda med systemet. Patienterna uppskattar mest centraliseringen av betalningsfunktionen. Den fackliga organisationen har en annan uppfattning, vilket redovisas längre fram.

Behörighetsregler finns och en särskild kommitté som bevakar säkerhet och sekretess.

För att beskriva systemet ska vi följa en patients väg från det första besöket. Varje enhet beskrivs kortfattat.

Patientmottagningen

I anslutning till sjukhusets huvudentré finns en central patientmottagning dit patienten alltid skall gå vid första besöket. Patienten fyller i en blankett med personuppgifter samt sjukdomssymtom. Uppgifterna stansas sedan på ett patientkort kopplat till datasystemet. I datan markeras också vilken mottagning patienten hänvisas till. Har patienten redan patientkort finns tidigare besök registrerat i datan, samt vilken läkare patienten haft. Man får i stort sett alltid samma läkare. Sjukhuset har ca 3 500 patientbesök per dag. Uppgifterna på patientkortet finns

också registrerade i patientens journal, som än så länge är en vanlig pappersjournal. Det finns i nuläget inga direkta planer på en datoriserad journal.

Arbetsorganisationen i mottagningen tycks inte ha ändrats trots nya rutiner — arbetet är uppdelat så att varje kontorist bara utför enstaka moment. En stavar kortet, en kollar att det stämmer, en upprättar journalen och en bokar mottagning.

Specialistmottagning

Före datoriseringen fanns 15 specialistmottagningar knutna till ett mindre antal läkare, idag finns tre.

Till mottagningen kommer 80 procent förbokade patienter och 20 procent akuta besök som läggs in på eventuella "klämtider". Det fanns ett märkligt kösystem för de förbokade patienterna. Man bokar 10 patienter i halvtimmen. Dessa får ta "könummer" i den takt de kommer. En patient som fått en tid måste, för att försäkra sig om att komma in den på tiden, vara på plats ett par timmar innan.

Kötiderna har, enligt personalen, inte minskat. Däremot har personalstaten skurits ner. Man har alltså klarat rationaliseringskravet men inte effektivitets- och servicemålet.

Läkarrummet

Varje läkare har en egen terminal som används löpande under patientens besök. Läkaren bokar tid för provtagningar, undersökningar och behandlingar och återbesök. Han beställer också läkemedel från sjukhusapoteket.

I programmet finns inlagt besökstider för varje läkare med rekommenderat maximala antal besök per timme. Läkaren kan dock kraftigt överskrida detta. Däremot kan tidbokningen, vid en eventuell ändring, endast boka tider inom ramen.

Läkaren har en nära nog total kontroll över allt som rör patienten, övrig personal har en underordnad, assisterande roll.

Provtagningscentral

Blodprovstagning utförs av nyutbildade läkare eller medicine studerande! Urinprov däremot hanteras av assistentsköterskor, en kontorist bekräftar i systemet att provet utförts — något som är nödvändigt för debiteringen. Urin-sticks analyseras av dator och resultaten printas ut till journalen.

Det är en påfallande dålig arbetsmiljö på enhetens lilla expedition, där urinprover lämnas, analyseras och skrivs ut. Däremot är det gott

om plats vid blodprovskvallen, där läkarna står. Patienterna ropas upp en och en. Viss arbetsrotation förekommer bland assistenterna — man försöker ha en veckas arbetscyklar.

Centrallaboratoriet

Läkarens ordination går direkt till lab via datasystemet. På lab printas den ut och överförs till analysdatorn. Merparten av proven analyseras i "datorn", manuellt analyseras ca 20 procent. I det senare fallet programmerar labpersonalen själva in svaren.

Analysresultaten bekräftas innan läkaren får dem. Personalen på lab består till stor del av ingenjörer. Dessa finns i fyra kategorier med 3-årig högskoleutbildning.

Datoriseringen av lab upplevs som positiv genom att arbetsinnehållet blivit mer kvalificerat.

Röntgenavdelningen

Det finns två mottagningar, en för tidsbeställning och en för akut-röntgen. Patienten lämnar in sitt patientkort som aktiveras varvid ordinationen framträder — samtliga uppgifter printas ut.

På röntgen håller man på att utveckla en röntgen utan film. Bilden databearbetas och kan ses i rummet bredvid. Resultatet lagras på en plåt som kan aktiveras via en streckkod och tas fram i en särskild framkallningsdator. En önskvärd utveckling är att bilden skall kunna lagras direkt i centraldatorn för att sedan kunna tas fram på läkarens egen terminal.

Kassa- och faktureringsavdelningen

När patienten har fått de behandlingar, undersökningar eller provtagningar som läkaren ordinerat går han till kassan. Genom att aktivera patientkortet får personalen där fram uppgifter om vad patienten skall betala — alla åtgärder har ett pris.

Patienten väntar tills fakturan printats ut, får den och patientkortet tillbaka och betalar i kassan. Ett system som tycks uppskattas av patienterna. För inläggande patienter finns en särskild enhet som räknar ut vad varje medicinering, droppflaska eller annan behandling kostar. Det bygger på uppgifter från läkare/sjuksköterska som rapporterar veckovis.

Varje del har en särskild poäng — olika droppflaskor värderas olika poängmässigt. När patienten slutligen skrivs ut omräknas poängen i pengar. Vitsen med detta är att poängen kan ligga fast, medan kostnaden för ett poäng ökar i takt med andra kostnadsökningar.



Keio. Kassa- och faktureringsavdelningen. Poäng sätts för varje typ av behandling, vilka samlas på patienten och sedan faktureras för betalning. Andra från vänster Wanja Lundby-Wedin, till höger representant för avdelningen och den kvinnliga tolken.

Jämfört med svenska systemet är det naturligtvis väldigt resurskrävande att behöva ta ett pris för alla slags behandlingar och att räkna på det. Men poängsystemet verkade också mycket rationellt.

Kassaavdelningen skickar varje månad ca 50 000 fakturor till försäkringsbolagen, av dessa återkommer 500 obetalda. Fakturorna kontrolleras av statliga läkare som kontrollerar rimligheten i behandlingar och prissättning. Även försäkringsbolagen kan ifrågasätta sjukhusets fakturor.

Apoteket

Läkarens ordination på eventuell medicin går direkt till apoteket där medicinen färdigställs. Patienten har sedan att, mot uppvisande av patientkort, hämta medicinen. Apoteket delar även ut medicin till ineliggande patienter. Arbetsmiljön i apoteket var hemsk — trångt och rörigt. Viss arbetsrotation förekom med en månads arbetscyklar.

Vårdavdelningen

Vårdavdelningen ger ett öppet intryck med en expedition centralt placerad, ej innesluten av fyra väggar utan med en stor rundad disk och glasväggar. Mitt i expeditionen finns ett stort bord där sjuksköter-

skorna sitter och skriver rapporter, vilket görs efter varje arbetspass. Sjuksköterskorna ansvarar också för individuell vårdplanering.

Terminalen står centralt placerad vid disken, så att kommunikationen med patienten kan ske samtidigt som eventuella ändringar görs.

Systemet är inte särskilt väl utvecklat för vårdavdelningens behov, men följande funktioner hanteras av sjuksköterskan:

- Mottagning av läkarens medicinordination, som printas ut på blankett med plats för sjuksköterskans signatur vid utdelningen
- Beställning av mat
- Tidbokning för t ex röntgen och lab
- Bokning av återbesökstid

Varje dag planeras morgondagens arbete enligt särskilt schema.

Centralköket

Köket är kopplat till centraldatorn — beställningarna sker direkt från vårdavdelningen. Köket tillagar 1 000 portioner/dag varav 500 är specialkost. En elektronisk tavla (kopplad till datasystemet) satt uppsatt i köket placerad så att alla kunde se den. Tavlan visade uppgifter om totala antalet portioner, samt fördelningen inom respektive kost.

Köket gav ett mycket fräscht och lugnt intryck. Inget direkt slammer och skrik, utan mer av idogt arbete. Det fanns bara en personalkategori som roterade mellan olika arbetsuppgifter. Dietkokerska/kock blir man genom att ha efarenhet från köket.

Datoriseringen har inneburit något mindre personal samt att det blivit enklare att planera arbetet.

Man arbetade 8-timmar/dag i 3 olika schematurer. Det förekom "regelbunden" övertid ca 8 ggr/mån.

Journalarkivet

Trots ett avancerat datasystem har Keio valt att bibehålla pappersjournalen. Varje patient har dessutom flera journaler, då dessa är avdelningsbundna.

Arkivets datasystem omfattar de senaste två årens 250 000 journaler. Äldre journaler lagras i en särskild del av arkivet. Dagligen hanteras 4 000 journaler. Det finns tre olika sätt att beställa journaler. De flesta journalerna förbeställs — till det datum patienten skall komma på återbesök eller läggas in på sjukhuset. Datorn lagrar alla beställningar till respektive datum — oavsett när eller var beställningen gjorts.

Arkivpersonalen plockar fram beställda journaler till nästkommande dag genom att först plocka fram en "beställningslista" och sedan markera journal för journal. Datorn signalerar först från respektive hylla var den begärda journalen finns, sedan finns också signal vid den

hyllsektion som journalen förvaras. Uttag bekräftas genom att signalen stängs av.

När ej förbeställda journaler lämnas från arkivet meddelas via terminal vem som hämtat journalen alternativt var den lämnats. Uttag bekräftas med streckkodspenna.

Vid akut behov kan läkaren begära journal via systemet, varvid signalen vid den hyllan journalen finns börjar blinka och tuta. Uttag bekräftas även här med streckkodspenna. Journalen skickas sedan med journalhiss till läkaren.

Systemet verkade fungera mycket bra, vilket imponerar med tanke på de problem som ofta finns inom svensk sjukvård vad gäller journalhanteringen. På frågan om det aldrig hände att journaler "kom bort" svarade man att det hände ytterst sällan och då i stort sett alltid återfanns hos läkaren.

Datasystem på Saka

Datasystemet på Saka är alltså inte alls lika väl utvecklat som på Keio. De datoriserade rutinerna återfinns främst inom administration och apotek. 1978 startade planeringen av ett datorinförande inom dessa verksamheter i syfte att

- 1 öka effektiviteten
- 2 öka kapaciteten utan nyanställning
- 3 förbättra och förenkla statistiken
- 4 förbättra arbetsvillkoren

1979 genomfördes förändringen med ett års inkörningsperiod på administrationen och apoteket.

1983 gjordes den första utvärderingen. Man konstaterade då att de flesta mål uppnåtts. Till de förbättrade arbetsvillkoren räknades att övertiden minskat med 30 procent. Däremot hade man fått en sämre arbetsmiljö med ögon- och belastningsproblem. Totalt sett ansåg man dock att fördelarna övervägde på den minskade arbetsmängden.

En snabb summering av hur det ser ut på de olika enheterna:

Patientmottagning/inskrivning

Gemensam journal för samtliga enheter, men olikfärgade patientkort. Patientbricka "som hemma" med patientnamn och personliga data.

Via systemet kan man ta fram lista över respektive avdelningspatienter.

Systemet saknar behörighetsbestämmelser, men har kodade diagnoser.



Saka kassa/administration. Efter svenska mått ingen bra arbetsmiljö. Och även japanska facket klagar. Men på Saka finns en vårdideologi med allas lika värde som genomsyrar hela sjukhuset och skapar trivsel.

Kassa/administrationen

Personalen trivs med sitt jobb, sina arbetsuppgifter, men arbetsmiljön är usel. Terminalen = vita burkar, svarta skärmar och grön text, enda belysningen är lysrör högt upp i taket, en skrivare står och smattrar nästan oavbrutet, utan skydd.

Personalen klagar på stelhet i nacken och ögonproblem. De känner inte till strålningsrisker. Viss arbetsrotation finns med tre i varje grupp.

Laboratoriet

Servar hela distriktet. Har 35 anställda varav tre dataoperatörer och en administratör. Övrig personal = lab-ingenjörer med treårig eftergymnasial utbildning. De flesta analyser sker i datorn, men ej sjukdomsanalyser och bakterieodlingar.

I nuvarande system ingår mottagning, fakturering, registrering och analys. Systemet kan ej kommunicera vilket skall ändras.

Medicinmottagning

Det finns en särskild mottagning för "kroniskt sjuka", t ex diabetespatienter och patienter med högt blodtryck.

Fyra patienter i halvtimmen undersöks av sjuksköterska och hälso-sköterska — sex undersökningsstationer på rad, i väntrummet! Sjuksköterskan avgör om läkarbesök behövs.

Patienten kan under väntetiden se på video med hälsouppllysning. Fanns också studiecirkel för patienterna.

På mottagningen förbereds läkemedelsrecept för patienter som skall läggas in — beställning sker via datasystemet direkt till apoteket.

Vid samtal med patienter framkom att de var mycket nöjda. De hade medvetet valt MIN-IREN, som de ansåg hade mer omtanke om patienten. Patienten fick ett bra stöd samt kunde påverka vården.

Fortsatt utveckling

På Saka har man för avsikt att fortsätta utvecklingen av de administrativa rutinerna. Däremot finns inga planer på att datorisera patientjournal, vårdplanering etc.

När det gäller utveckling finns beslut om att investera i nya maskiner. Man har också för avsikt att integrera labsystemet i det övriga.

Fackets syn på datoriseringen

Den centrala fackliga organisationen, IROREN, är positiv till en teknikutveckling som främjar yrkeskunnande och ger möjlighet till kompetensutveckling för dess medlemmar. De anser vidare att en förutsättning för en lyckad datorisering är personalens delaktighet i planeringen.

Det här synsättet återfinns också hos det lokala facket. På Saka har fackliga representanter deltagit från planeringsstadiet och man anser att arbetssituationen totalt sett har blivit bättre för de anställda. Ett av skälen till datorinförandet inom administrationen var att förbättra arbetsvillkoren genom minskad arbetsbelastning, något som alltså lyckats.

Terminalarbetet i sig har dock skapat nya problem för berörd personal, främst i form av ögonbesvär och ökad belastning i armar och axlar. Den partssammansatta skyddskommittén är överens om behovet att åtgärda detta. För närvarande saknades dock ekonomiska resurser att klara nödvändiga nyinvesteringar.

Ekonomi har styrt datoriseringen på Keio

Den samstämmighet som fanns på Saka, saknades i hög utsträckning på Keio. Enligt arbetsgivaren var de anställda huvudsakligen positiva och har haft ett bra inflytande över utformningen av systemet.

Fackets uppfattning ser helt annorlunda ut. De anser att de ekonomiska motiven har fått styra i allt för hög grad såväl när det gäller ombyggnationen som datoriseringen.

Facket har en i sig positiv inställning till datoriseringen, men förutsättningen är att de anställdas intressen tillgodoses och att de har ett inflytande över besluten. Men, idag upplever de att deras möjligheter till inflytande är ytterst begränsat. Det är sjukhusledningen, eller egentligen universitetets ledning, som ensidigt har beslutat om förändringar utan att ta någon hänsyn till fackets krav.

För att uppnå det övergripande målet — en ökad och förbättrad service till patienterna — krävdes i samband med nybyggnationen också nyinvesteringar i form av tex laboratorieutrustning och annan medicinteknisk utrustning. Samtidigt hade sjukhusledningen redan krav på sig att klara en relativt kraftig rationalisering, p g a ett årligt budgetunderskott på ca 10 miljoner.

Rationalisering dominerande effekt

Effekten av datorisering har därför enligt facket, blivit att man enbart klarat rationaliseringskravet — i form av personalinskränkningar — och ej levt upp till kravet om en ökad kvalitet. I vissa fall ansåg man att det inneburit rena försämringar för patienterna. Som exempel nämndes mottagningarna. Före datorinförandet fanns det femton olika specialistmottagningar vilka nu slagits samman till tre stora enheter. Konsekvensen har blivit att den administrativa personalen fått en bristande kompetens. Kunskapen lades istället in i systemet, vilket innebar en sämre service till patienten. Även centraliseringen av tidbokningen har inneburit en försämring genom en minskad flexibilitet. Personalen har inte längre möjlighet att göra bedömningen vem som behöver komma först vid akuta besök.

Det är också vanligt med klagomål från patienterna, främst beträffande långa väntetider.

Fackets beskrivning visar att den personalkategori som drabbats mest av de negativa effekterna är den administrativa. Ökad arbetsbörda och viss utarmning har blivit följden.

Sjukvårdspersonalen ser däremot tillgång till dataterminal på vårdavdelningen som en fördel. Det fungerar som ett arbetsverktyg i det dagliga arbetet och man ser gärna att fler rutiner läggs in i systemet.

De viktigaste frågorna för facket att bevaka fortsättningsvis uppgavs vara rätten till utbildning för alla användare och en uppföljning av arbetsmiljökonsekvenserna.

Kommentarer från sjukvårdsgruppen

Besöken på Keio och Saka har lämnat många intryck efter sig. Såväl när det gäller arbetsorganisation och teknik, som japansk sjukvård i

stort. Vi skall inte här kommentera allt, men vi vill lyfta fram några punkter.

Som framgår av rapporten är Keio och Saka väldigt olika — ett stort, privat universitetssjukhus och ett mindre, ideellt drivet sjukhus. Det ger en bild av spännvidden inom japansk sjukvård. En sjukvård som alltmer bygger på privata intressen. Det förs en medveten politik att minska den offentliga, främst statliga, sjukvården. Den fackliga organisation vi besökte var djupt oroad över utvecklingen, då man såg att ojämlikheten ökade. Rätten till en bra vård för alla var långt ifrån en självklarhet.

Den japanska sjukvården har i allmänhet välutbildad personal. Merparten av vårdpersonalen har högskoleutbildning — sjuksköterska, ingenjör, tekniker. Det tycks finnas en övertro på hög teoretisk grundutbildning, men därefter satsas oerhört lite på personalutbildning. Den enda systematiserade personalutbildningen på Keio riktar sig till blivande arbetsledare. Man talar mycket i Japan om lärande i jobbet. Men det var alltså inte något allmänt förekommande inom vården.

Vårt intryck är att yrkeserfarenhet värderades lågt. Visserligen var lönesystemet uppbyggt på årliga löneklassuppflyttningar, men vid byte av arbetsgivare började man alltid om med lägsta lön. Det visar att det enbart är troheten som premieras. Det innebär att den anställda många gånger inte har råd att byta jobb. Kanske är den låga personalomsättningen den främsta förklaringen till den allmänt sett höga kvalitén på produkter och tjänster i japanskt arbetsliv?

Vad kan vi lära av tekniken? Det system som finns på Keio var i stora delar imponerande, det fanns en helhetssyn på verksamheten som verkade mycket funktionell. Det visar att det är en klar fördel att från början utforma systemet i verksamheten. Man hade dock missat en viktig faktor, sambandet mellan teknikanvändning och arbetsorganisation. En miss som troligtvis beror på att berörd personal inte fått vara med vid utformningen av systemet.

Den lokala fackliga organisationen hade väldigt olika förutsättningar att verka på Keio respektive Saka. På Saka fanns både ett hyfsat fackligt inflytande och en arbetsplatsdemokrati. På Keio hade facket betydligt svårare att få inflytande över budget, planering etc.

När det gäller det fackliga arbetssättet och de fackliga kraven, överensstämmer det mycket med våra egna erfarenheter. Trots att den japanska och svenska sjukvården ser så olika ut och trots att villkoren för det fackliga arbetet är så olika, så är vår slutsats att det är mer som förenar än som skiljer.

Slutligen vill vi nämna IROREN och alla de fackliga förtroendemän vi träffat. Vi har överallt blivit mottagna med stor öppenhet och generositet. Utan fackens hjälp och stöd hade vi inte kunnat genomföra detta arbete.

6 Seminarium om japanskt arbetsliv

Under vistelsen i Japan arrangerades ett seminarium för delegationen med hjälp av Japan Labour Institute. Forskare och representanter för japansk fackföreningsrörelse medverkade som inledare i debatten: Professor Robert Cole, gästforskare vid privata Keio University, Tokyo, amerikan som vistats i Sverige och talar svenska, professor Kazutoshi Koshiro från ekonomiska fakulteten vid Yokohama nationella universitet, samt Yukio Ajima från Denki Roren, verkstadsarbetarförbundet.

Robert Cole startade med att ställa tre provocativa frågor:

- 1 *Om en undersökning gjordes bland japanska och amerikanska arbetare, vilket lands arbetare tror du har den högsta graden av arbetstillfredsställelse?*
- 2 *Om en undersökning gjordes i Japan och Sverige om arbetarnas uppfattning om den egna handlingsfriheten i jobbet, vilka tror du anser sig ha den största friheten?*
- 3 *De flesta japanska arbetarna tar ut mindre än hälften av sin semester, hur förklara det?*

Deltagarna fick med handuppräkning visa vilka alternativ som de trodde på. På fråga ett trodde de flesta på japanerna, men i tvåan mera på svenskarna och kring semestrarna fanns inlägg om att grupstrycket från arbetskamrater och ledning fick japanerna att avstå från semesterdagar.

Överraskande svar

Robert Cole anförde som svar på fråga 1 att entydiga undersökningar där arbetstillfredsställelsen jämförts mellan japanska och amerikanska arbetare visar att japanerna genomgående har lägre arbetstillfredsställelse. Hur förklaras det när vi nyss hört och sett så mycket om japanska arbetarnas deltagande i företaget? Jo, arbetstillfredsställelse är relaterat till de förväntningar som finns. Kanske har de japanska arbetarna högre förväntningar än amerikaner. En annan förklaring är svårigheten att byta jobb för japanerna. En otillfredsställelse byggs upp som förstärks av trycket på arbetarna att hålla kvalitet och ständigt öka produktiviteten.



Professor Robert Cole, Japan-expert, också väl insatt i svenska förhållanden.

Fråga 2 hade behandlats i en undersökning av amerikanska Aspen-institutet om japanska och svenska arbetares uppfattning om graden av handlingsfrihet. Genomgående ansåg sig svenska arbetarna ha högre grad av egen handlingsfrihet i jobbet. Hur ska detta tolkas? Jo, japanerna uppmuntras i QCs och en långt driven förslagsverksamhet att komma med förbättringsförslag. De förslag som antas slår snabbt igenom, men tills dess ska det gamla gälla. Där har japanen liten handlingsfrihet. De japanska arbetarna får mycket information för att lösa problem, men det är företagsledningarna som står för de strategiska besluten. Ledningarna sätter upp årliga förbättringsmål och arbetarna är "fria" att besluta hur dessa ska nås. Arbetarna får delta i en delegerad beslutsprocess men den sker på företagets villkor, de har ingen rätt till inflytande.

Fråga 3 om det ringa semesteruttaget har undersökts bland medlemmarna av facket inom kemiindustrin. Två vanliga förklaringar var: "Min arbetsbörda är för tung" och "om jag tar semester blir det besvärligt för mina arbetskamrater". Hur tolka detta? Det betyder nog inte att japanerna är arbetsnarkomaner. Nej, företagsledningarna har varit skickliga i att inpränta en stark känsla hos arbetarna — skyldigheten att arbeta! Att ta ut sin semester kan ses som "wagamama", ett japanskt ord som betyder själviskhet. Fackföreningarna har inte kunnat stå emot trycket från företagsledningarna inom detta område.

I Sverige känner arbetarna väl till MBL och anser även att de har viss handlingsfrihet i arbetet.

Experterna oeniga

Professor Koshiro ansåg inte att det låga semesteruttaget hos arbetarna beror enbart på de orsaker som Cole förfäktade utan angav tre sakliga faktorer:

- 1 Sjukförsäkringssystemet är otillräckligt både till nivå på ersättningar och utsträckning i tid. Innan försäkringssystemet reformeras kommer inte semesteruttaget att bli fullt ut. Underförstått vid sjukdom tar japanen ut semesterdagar.
- 2 Personalpolitiken på japanska företag är mindre generös med minskad arbetsstyrka som följd efter oljeprischockerna. Det känns "svårt" att vara borta från jobbet.
- 3 Varje arbetare värderas i april i samband med lönediskussionerna då. Att ta ut semester gör att man "ligger sämre till". Kanske kan regeringens plan på minskning av arbetstiderna från över 2 100 timmar ner till 1 800 ge "råg i ryggen" på facken att kräva mer fritid.

Andra viktiga faktorer i semesterfrågan är att japanerna har svårt utnyttja fritiden på ett vettigt sätt. T ex är 1/4 av befolkningen hopträngd i Tokyoområdet. Det finns helt enkelt inga fria ytor att vara på. Aktiviteter som sport är dyra och utövas på särskilda anläggningar belägna flera timmars bilresa från storstäderna.

Strejker knäckte facken

Professor Koshiro anlade ett historiskt perspektiv på utvecklingen i Japan, kring fackföreningsrörelsen.

Efter andra världskriget växte en militant kommunistdominerad fackföreningsrörelse fram som var motståndare till rationaliseringar och ny teknik. Strejker drevs fram inom elektrikerfacket 1952. En annan större strejk uppstod inom kolgruvorna 1960. Men dessa och flera andra konflikter förlorades av fackföreningarna. En vändpunkt uppkom i och med bildandet av JPC — Japan Productivity Center (produktivitetscentrum) 1955. I denna organisation inträdde handels- och industridepartementet MITI, andra departement, ledande koncerner, forskare och även facken med metallfacket IMF. Inom JPC diskuterades behovet av ökad produktion och färre konflikter. Men attityder ändras inte snabbt och Japans industri var beroende av billig energi som behärskades av de militanta gruv- och stålfacken. Fast snart kunde arbetsgivarna slå tillbaka.

Ekonomisk boom från 1967

Kommunister och socialister i landsorganisationen SOHYO var emot rationalisering, men metallfacket IMF som bildades 1964 var för tek-

niken. Oljan strömmade över haven som billig energikälla och en kraftig ekonomisk expansion startade i Japan. 1967 var ett märkesår och regeringens program för frihandel och export nådde resultat. Levnadsstandarden steg. Successivt ändrade facken attityd och den privata sektorn bestämde takten i löneutvecklingen.

Oljechocker påverkade kraftigt

Olja importerades ohämmat och oljekriserna 1973 och 1978 ökade råvarupriserna upp till fyra gånger och oljepriserna mångfaldigt, vilket slog hårt mot ett land nästan utan råvaror och olja. Japan drog slutsatsen att landet måste satsa på energisnål teknologi, aktiv introduktion av elektronisk industri, expansion av elektriskt försörjda maskiner och bilindustrin. Sammantaget beräknades också denna totalsatsning medföra bättre tillgång på arbetstillfällen.

De stora jättekoncernerna började minska sina personalstyrkor efter oljechockerna, från 5,7 miljoner anställda av ca 40 milj till 3,8 miljoner. Fackens inflytande har minskat och idag är bara 27 procent organiserade mot ca 35 procent tidigare. Facken har svängt sin inriktning mot företagen och villkoren där för att ge de anslutna medlemmarna "så stor del av kakan som möjligt". Den japanske arbetaren känner större samhörighet med sitt företag än något fack — det är betydligt viktigare att vara anställd på en stor koncern än vara fackligt ansluten. Klasskampen har lagts på hyllan.

Dagens arbetsmarknad styrs av samrådsmodell

Rollfördelningen i det japanska samhället är klar: Facken uppmanas sköta arbetet och medverka till ökad produktivitet, med höjda löner som motprestation från arbetsgivarna. I denna modell ingår att arbetsgivarna fritt får använda deltidare, extraanställda, kontraktsanställda och lägga ut jobb för att kapa topparna. De anställda och facken kan inte påverka investeringarna särskilt mycket — några förhandlingar är det inte tal om och arbetsgivarna inför enväldigt tekniken och skär ner arbetsstyrkan, även om det inte är frågan om avsked, utan naturlig avgång.

Idag arbetar 70 000 inom Nippon Steel, varav 19 000 ska vara borta till 1992. Det ska ske genom stängningar av flera masugnar, som rationaliserar med ca 1 000 anställda per ugn. Många blir omplacerade, pensionerade eller förflyttade till nordön Hokkaido. Såna drastiska förflyttningar ingår i systemet.

Systemet på arbetsmarknaden idag kallas "joint consulting" och kan bäst översättas med "samrådssystem".

Omskolning

Representanten Yukio Ajima från verkstadsfacket informerade om fackets arbete inom Mitsubishi-koncernen. Långsiktig planering av rationaliseringar och ny teknik behandlas på koncernnivå och diskuteras en gång om året mellan facket och koncernen. På företagsnivå hanteras konkreta ställningstaganden på månadsvisa samrådsmöten facket—företaget.

1965 rådde enkel Taylorism inom koncernen, alltså hård arbetsdelning, men nu minskar tillverkningen av tunga mekaniska maskiner och Mitsubishi satsar på elektroniska utrustningar av olika slag. Mjukvara och energisparande ska utmärka produkter och framställning.

Den teknologiska revolutionen har lett till att två områden blivit speciellt viktiga för japanska fackföreningsrörelsen:

1 Omplacering och utbildning av arbetare

Arbetarna ska efter omplacering erhålla arbeten med likartad svårighetsgrad som tidigare. Umskolningstiden omfattar minst två veckor. I Japan är det som i andra länder brist på personer med mjukvarukunande. Staten och företagen satsar 50 procent var i utbildningsresurser på att utbilda handplockade arbetare under ett års tid till "softwareingenjörer". Under sex månader läser eleverna teori som inleds med engelska och matematik, därpå följer sex månader "on the job training". Yrkesarbetare i åldern 30—40 år testas innan denna utbildning kan bli aktuell för dem.

Facket kräver nu också datorutbildning som alla kan tillgodogöra sig, t ex med en PC från företaget för övningar i hemmet.

2 Arbetarskydd och hälsa kräver länge semester

Nu pågår fackliga satsningar för att de anställda ska ta ut sin semester. De unga börjar göra detta till fullo men arbetare i åldersgruppen över 35 år känner fortfarande "ett större ansvar för arbetet". För att öka möjligheterna för anställda att ta ut semestern kräver facket att företagen ska stänga fabriker minst nio dagar. Den lagstadgade semestern är åtta dagar och det lät faktiskt som om facket med stängning av fabriker hoppades att grupstrycket skulle släppa på japanen. Är fabriken stängd är det omöjligt att jobba och då är man tvingad hålla sig därifrån. Säkert en bra lösning för japanerna . . .

7 Sammanfattande kommentarer från LO-delegationen

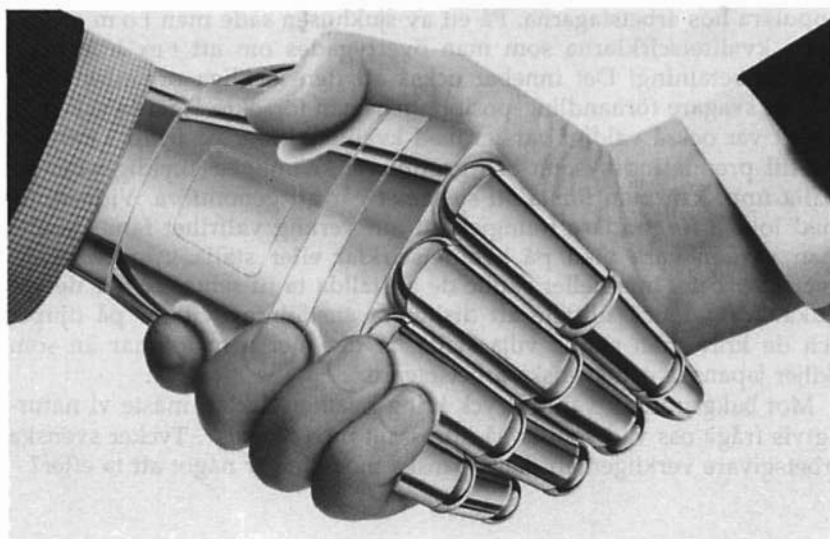
Alla som varit utomlands på studiebesök vet hur svårt det kan vara att få fram mer än den officiella bilden av landet. Detta förhållande är säkert alla svenskar som tagit emot besökare från utlandet medvetna om. Vem har inte upplevt känslan av förträfflighet som smugit sig på efter ett utländskt studiebesök. Det är inte lätt att tränga bakom vår bild av verkligheten och få diskutera de problem vi också har att leva upp till målsättningar i lagar och avtal.

Japan är inget undantag. När man träffar fackliga företrädare är det dock inte svårt att diskutera problemen eftersom de ofta är väl medvetna om förhållandena på den svenska arbetsmarknaden och i många fall ser Sverige som ett föregångsland. Men det krävs uthållighet, på gränsen till oartigt beteende, för att ta sig förbi alla undanlidande svar. Att få en riktig bild av situationen försvåras ytterligare av att lagar och avtal på den japanska arbetsmarknaden fungerar som riktlinjer. Villkoren är väldigt olika beroende på vilket företag, med respektive företagsfack man tillhör. Den japanska staten drar inte alls samma försorg om medborgarna, jämfört med Sverige, vad gäller t ex försäkringar, pension, semester. Det finns alltså inte den lagstadgade grundtrygghet som vår offentliga sektor i Sverige garanterar. Däremot kan man via anställningsår och avtal förbättra sin livssituation även på dessa områden. Det förutsätter dock tillsvidareanställning i större företag och anslutning till fackförening. Dessvärre utgör denna, förhållandevis gynnade grupp, bara ungefär 25 procent av arbetskraften i Japan.

B- och C-lag

En stor grupp utgörs av deltidsanställda och kontraktsanställda som inte alls har de, relativt sett, förmånliga anställningsvillkor som de fackligt anslutna tillsvidareanställda har. Dessa B- och C-lag får utgöra dragspel i konjunkturen och betalar priset för det japanska undret. Vid förfrågningar om dessa gruppers framtid har inte arbetsgivarna visat något intresse av att förändra situationen. De fackliga organisationerna visar inte heller något överväldigande engagemang för denna grupp. Dock menade Rengo, japanska LO, vid förfrågan att man i framtiden måste ägna även denna grupp anställda större intresse, försöka att organisera dem och därmed förbättra anställningsvillkoren.

Vi insåg tidigt på vår studieresa att det var väldigt svårt hitta mönster som man kunde dra generella slutsatser från, bl a av skäl som nämnts inledningsvis i denna kommentar.



Tekniken och människan i harmoni framhålls i Japan. Men är denna bild äkta? Här en reklambroschyr utgiven av ett tryckeri.

Harmonin mellan tekniken och människan framhålls överallt av arbetsgivare och experter i Japan. Men man möter också arbetare som klagar på den snabba takten i rationaliseringarna och på små möjligheter till påverkan.

Trycket på de anställda är hårt och vid fackliga interna möten hördes ofta en bitter kritik mot det rådande systemet. Den i västvärlden utbredda föreställningen om japanernas "teknikvänlighet" är överdriven.

Mot den bakgrunden är vi ganska förvånade över att andra Japanresenärer tydligen kunnat dra långtgående slutsatser.

Tex framhålls Japan som ett mönster när det gäller att tillämpa kvalitetscirklar, kompetensutveckling och grupporganisation. Vi skall därför ta upp några synpunkter i den här kommentaren på just de frågorna.

Kvalitetscirkeln led i premieringssystem

Vad gäller kvalitetscirklar frågade vi om dessa på samtliga våra studiebesök. Poängen är att vi faktiskt måste fråga efter kvalitetscirklar. På något undantag när, tog vare sig arbetsgivare eller arbetstagare upp kvalitetscirklar som ett viktigt redskap i produktionen. Det förekom t o m att man svarade undvikande. Namn och beteckningar på kvalitetscirklar varierar. För det första verkar det inte vara så utbrett som vi

i Sverige kanske getts intryck av. För det andra var de inte särskilt populära hos arbetstagarna. På ett av sjukhusen sade man t o m att det var i kvalitetscirkelarna som man övertygades om att t ex inte ta ut övertidsbetalning! Det innebar också att den fackliga organisationen fick en svagare förhandlingsposition när man försökte åtgärda saken.

Det var också väldigt vanligt med kvalitetscirkel på fritid. Om man ser till premieringssystem och gruppsytryck, nämligen skyldigheten att ställa upp, kan man förstå att systemet går att genomföra. Vid samtal med lokala företrädare framgick att om verklig valfrihet fanns skulle man varken vara med på kvalitetscirkel eller ställa upp på gratis övertidsarbete. Inte heller skulle de anställda ta ut semester när de var sjuka. När vi fick tillfälle att diskutera anställningsvillkor på djupet och de krav man skulle vilja ställa, är det mer som föreningar än som skiljer japanska och svenska arbetstagare.

Mot bakgrund av våra intryck kring kvalitetscirkel, måste vi naturligtvis fråga oss vad som är så intressant med "kjusis". Tycker svenska arbetsgivare verkligen att den japanska modellen är något att ta efter?

Utbildning utan särskild bredd

Vidareutbildning i arbetet, eller kompetensutveckling som vi kallar det alltmer i Sverige, förekommer naturligtvis i varierande omfattning och kvalitet. Vi kunde dock inte finna det mönster av mer generell art som vi ofta hör i Sverige: "i Japan satsas på frontpersonalen". Med frontpersonal förstås i det här sammanhanget den personal som i Sverige motsvaras av LO-kollektivet.

Den utbildning som ges är oftast mycket snävt inriktad på den speciella arbetsuppgiften eller maskinen. Men precis som i Sverige är arbetsgivarna inte särskilt villiga att sända personal till teoretisk utbildning utanför företaget.

Det fanns arbetsplatser där man valde utarmningsteknik för att minimera behovet av utbildning. Det är stor skillnad mellan kvalificerade och okvalificerade arbeten och det är gott om restjobb.

"On the job training" kom som ett magiskt "Sesam öppna dig" vid förfrågning om vidareutbildning i arbetet. På ett ställe talade man om en treårig utbildning på arbetet. Vid en närmare penetrering visade sig den treåriga utbildningen bestå i att från arbetsledningens sida forska fram vilka som under en treårsperiod var duktigast i arbetet, och lojalast, för att kunna rekrytera ur gruppen lämpliga ledarpersoner. De, i det här fallet två stycken fick sedan ett halvårs utbildning där ledarskap är ett av ämnesområdena. Det var också vanligt att vissa vidareutbildningar som krävdes i arbetet förknippades med karriärmöjligheter i företaget och förväntades genomgå på fritiden. Det handlar ofta om de teoretiska studierna. I sammanhanget skall göras klart att det inte finns något i Japan som motsvarar den svenska vuxenutbildningen med

vuxenstudiestöd m m. Dock förekommer att företag finansierar studier på fritid med upp till 50 procent.

Studier för ett fåtal

En del företag organiserar också studier av social karaktär. Bl a fick vi exempel på ett företag som organiserade kurser för kvinnor i kvinnliga specialiteter. Vi fick också exempel på företag som organiserade studier åt blivande pensionärer i fritidsaktiviteter.

Vår slutsats är, att i avsaknad av samhällsinsatser och folkrörelser på vuxenutbildningsområdet, kan stora och framgångsrika företag göra utbildningsinsatser för de anställda. Men, det gäller de 25 procent fackligt organiserade anställda som tillhör den gynnade gruppen. Den utbildningen kan vara bra för dessa grupper men leder också till ett fortsatt beroendeförhållande gentemot företagen. Den enskildes valmöjlighet begränsas. Vi vill inte på något sätt förringa dessa möjligheter för japansk del, men anser inte att det är något att ta efter i Sverige, snarare tvärtom med tanke på att Japan i en del sammanhang framhålles som ett föredöme.

Ansvar, men utan befogenheter

Vi försökte också studera hur produktionen organiserades och hur utbredda idéerna och praktiken var beträffande grupporganisation. I kombination med modern avancerad teknik, sägs att ansvar decentraliseras i Japan mot grupporienterad organisation. Vårt intryck är dock att det oftast handlar om decentraliserat ansvar med ökade kontrollmöjligheter, men utan några egentliga befogenheter för de anställda. Mycket talar för att den egentliga makten centraliseras, även om decentraliserad organisation införs. Därtill ökar specialiseringen uppsplittringen av arbetsuppgifterna. Utifrån svenska perspektiv är det viktigt bevaka att decentralisering och ansvar förenas med befogenheter. Det är också vanligt med en blandning av modern teknik och ganska ålderdomlig teknik, ojämnt fördelad mellan företag och regioner.

Japanska undret har en baksida

Sammanfattningsvis är vi klara över att Japans ställning i världen som industrination är beundransvärd. Uttrycket "det japanska undret" är befogat. Vi är också mycket tacksamma och imponerade över den gästfrihet och respekt som visades oss. Japans framgång har dock, enligt vår mening, krävt ett högt pris. Alla de löntagare som inte finns med

bland de 25 procent som får ta del av de förmåner, som t ex i Sverige oftast är medborgerliga rättigheter, har genom avsevärt sämre anställningsvillkor fått betala priset för framgångarna. Tyvärr leder den ojämlika fördelningen av förmånliga anställningsvillkor till att löntagarna blir totalt beroende av företagen. Den enskildes valfrihet beträffande så gott som hela livssituationen begränsas. Den japanska modellen kan naturligtvis förklaras utifrån det politiska och kulturella klimat som är rådande. Grundläggande fackliga krav med svenska ögon sett betraktas som "kommunism". Den svenska fackföreningsrörelsen gör klokast i att utifrån svensk modell med all kraft arbeta för den enskildes ökade inflytande, frihet och oberoende gentemot det enskilda företaget.

Grundläggande villkor lika i arbetslivet

Ett huvudintryck är dock, att de japanska löntagarna är mycket intresserade av den svenska fackföreningsrörelsen och dess ställning i det svenska samhället. Delegationen understryker att kontakterna på basplanet gav ett starkt intryck av att mer förenar än skiljer när det gäller fackliga krav rörande inflytande och påverkansmöjligheter. Människors grundläggande villkor i det moderna arbetslivet skiljer sig inte mycket åt i världen. "De är som oss" är en rimlig slutsats. Dessa frågor påverkas inte av de i övrigt väldigt olika kulturmönster som det faktiskt handlar om.

Publikationer från TELDOK

TELDOK Rapport

- 1 Om kontorsautomation i USA. December 1981.
- 2 Telebild. Erfarenheter från näringslivets teledataförsök. December 1982.
- 3 ADB, telekommunikationer och juridiskt arbete. April 1983 — **SLUT**
- 4 Meddelande att läsa. Datorbaserade textkommunikationssystem på sex svenska företag. Maj 1983.
- 5 Videokonferenser och tillämpningar av bredbandskommunikation i Nordamerika. September 1983 — **SLUT**
- 6 The automated office. Med sammanfattning och några artiklar på svenska. November 1983.
- 7 Det framtida kontoret. Bearbetade föredrag från ett IVA-symposium. November 1983.
- 8 Kontorsautomation. Trender och tillämpningar i USA, Japan och Europa. December 1983.
- 9 Datakommunikation i företag. December 1983 — **SLUT**
- 10 Telematik i Frankrike. Juni 1984.
- 11 Ny teleteknik - ny organisation? Juni 1984.
- 12 Telemöten i USA - en öppen hjärtig rapport. December 1984 — **SLUT**
- 13 Persondatorer i USA. December 1984.
- 14 Informationsteknologi i Storbritannien. April 1985.
- 15 Datorbaserad information i småföretag. Juni 1985.
- 16 Grannskap 90. Närarbete på distans i informationssamhället. September 1985 — **SLUT**
- 17 Datorisering i u-land. April 1986.
- 18 Kontorsautomation i USA. April 1986.
- 19 Digitalisering i Västtyskland. April 1986.
- 20 Telematik och organisationsstyrning. Rapport från ett kollokvium. Augusti 1986.
- 21 Telebild. Erfarenheter och slutsatser från tre års kommersiell videotextverksamhet. Augusti 1986.
- 22 Fjärrarkivering. Oktober 1986.
- 23 Stress och kontorsautomation. Oktober 1986.
- 24 Meddelanden att använda. November 1986.
- 25 Ny teleteknik i Sverige - användning i dag. November 1986.
- 26 Datorstödda kunskapssystem i framtidens kontor. December 1986.
- 27 Inflytande och Datorbaserade Kommunikationssystem. April 1987.
- 28 Ny informationsteknologi i Japan. April 1987.
- 29 Telekom i Japan. Maj 1987.
- 30 Telematikens Årsbok 1987. Maj 1987.
- 31 Kontorens informationssystem. December 1987.
- 32 ISDN ur ett användarperspektiv. December 1987.
- 33 Datastrategier i statsförvaltningen. Februari 1988.
- 34 Lönsamt lärande. En reserapport om arbete och datorer i USA. Mars 1988 — **SLUT**
- 35 Datautbyte mellan öppna system (Open Systems Interconnection). Juni 1988.

- 36 Omvälvning i televärlden. Optiska sjökablar och konkurrens driver fram ny epok. Juni 1988.
- 37 Expertsystem i Storbritannien. Juni 1988 — **SLUT**
- 38 Informationshantering för samhällsservice – slå 80 000 till offentliga sektorn. Juni 1988.
- 39 Telehamnar – utveckling och trender. Juni 1988.
- 40 Telematik i Frankrike. September 1988.
- 41 Digitalisering i Förbundsrepubliken. September 1988.
- 42 Kontorsinformationssystem i den offentliga sektorn. Ett brittiskt utvecklingsprogram. Oktober 1988.
- 43 Storanvändares erfarenheter av avancerad teleteknik. November 1988.
- 44 TELDOKs Årsbok—Supplement 1988. November 1988.
- 45 KommunKOM och NorrKOM — pilotprojekt och systemintroduktion. December 1988.
- 46 Information Technology Requires Dramatic Organizational Changes... December 1988.
- 47 Standardisering i Storbritannien. Februari 1989.
- 48 Några kommuners och Kommunförbundets användning av system för datorförmedlad kommunikation. Juli 1989.
- 49 Lära mer i arbetet med bilder över telenätet. Fyra försök med utbildning och expertrådgivning på distans... Juli 1989.
- 50 TELDOKs Årsbok 1989/90. Juli 1989.
- 51 Datorer i småföretag. Oktober 1989.
- 52 Informationsteknik i Australien. Oktober 1989.
- 53 Tredje generationens distansutbildning. December 1989.
- 54 Japanska arbetsplatser. April 1990.

TELDOK-Info

- 1 Talteknologi. November 1982 — **SLUT**
- 2 Ett textnummer. Maj 1984 — **SLUT**
- 3 Ett bredbandsnummer. Januari 1986.
- 4 Att söka i databaser. Mars 1987.
- 5 Elektroniska meddelandesystem. Juni 1987.
- 6 Tillverkning i kunskapssamhället. Oktober 1987.
- 7 Utsträckt kommunikation — att tänja våra sinnen. September 1988.
- 8 Datorgrafik och kommunikation — Ett datorgrafiknummer. November 1988.

TELDOK Referensdokument

- A Informationssystem på svenska kontor. Juni 1982.
- B Office automation in Europe. Februari 1983.
- C Office automation in Japan. Februari 1983.
- D Office automation and related technologies in Japan. Februari 1985.
- E Office automation in the US. Februari 1985.
- F Office automation in Europe. Oktober 1985.
- G Management, usage and effects of Office Automation. April 1987.
- H Arbeta vid bildskärm. Augusti 1987.
- I Sociala försök med informationsteknologi i några danska kommuner. Augusti 1987.
- J Informationsteknologi i företag och myndigheter – förnyelse eller konservering? Juni 1988.

Via TELDOK

- 1 OSI och lönsamma öppna kommunikationssystem. Maj 1987 — **SLUT**
- 2 Telekonferenser och telekommunikationer i USA 1986. September 1987.
- 3 Videotex 87. September 1987.
- 4 Informationsteknologi – Telekommunikationer i Älvsborgs län. Januari 1988.
- 5 Informationsteknologi – Informationsteknologiska begrepp. Telenät och teletjänster. Januari 1988.
- 6 Telematiken hemma. Rapport från "Social implications of home interactive telematics". Februari 1988.
- 7 Telematik och informationsteknologi i Singapore och Taiwan. Februari 1988.
- 8 Datoranvändning vid handelshögskolor i USA. Februari 1988.
- 9 Intelevent 87. Konkurrens och samexistens. Mars 1988.
- 10 Office Automation Trends in the United States. April 1988.
- 11 Optiska medier. Juni 1988.
- 12 Den automatiserade experten. En uppsats om expertsystem... Oktober 1988.
- 13 SkolKOM — ett elektroniskt konferenssystem för skolan. Juli 1989.
- 14 Online i Australien. September 1989.
- 15 Data- och telekommunikationer — hur påverkas den regionala utvecklingen? Oktober 1989.
- 16 Telefaxen och användarna. December 1989.

Publikationerna kan beställas gratis dygnet runt från DirektSvar, 08-23 00 00. Ange rapportnummer för säker leverans! Räkna med att utskick sker inför varje veckoslut.

Den som i fortsättningen önskar erhålla skrifter från TELDOK får automatiskt alla TELDOK Rapport och alla TELDOK-info.

TELDOK



Telestyrelsen har inrättat ett anslag med syfte att medverka till snabb och lättillgänglig dokumentation beträffande användningen av teleanknutna informationssystem. Detta anslag förvaltas av TELDOK och skall bidra till:

Dokumentation vid tidigast möjliga tidpunkt av praktiska tillämpningar av teleanknutna informationssystem i arbetslivet

Publicering och spridning, i förekommande fall översättning, av annars svåråtkomliga erfarenheter av teleanknutna informationssystem i arbetslivet, samt kompletteringar avsedda att öka användningsvärdet för svenska förhållanden och svenska läsare

Studieresor och konferenser i direkt anknytning till arbetet med att dokumentera och sprida information beträffande praktiska tillämpningar av teleanknutna informationssystem i arbetslivet

Ytterligare information lämnas gärna av TELDOK Redaktionskommitté. Där ingår:

Bertil Thorngren (ordförande), Televerket, 08-713 3077

Curt Andersson, Industriförbundet/NTK, 08-783 8000

Göran Axelsson, civildepartementet, 08-763 4205

Hans Iwan Bratt, LKD, 08-753 3180

Birgitta Frejhagen, Folksam, 08-772 64 58

Peter Magnusson, TCO (ST), 08-790 5144

Agneta Qwerin, Futurum, 08-753 4960

Herbert Söderström, 0650-800 59

Bengt-Arne Vedin, KTH, 08-23 44 50, 790 8381

P G Holmlöv (sekreterare), Televerket/HHS, 08-713 4131, 736 9562

Adress: TELDOK, KP-T, Televerkets HK, 123 86 FARSTA

Telefax: 08-713 3588

En lista över tidigare utgivna TELDOK-publikationer finns längst bak i Rapporten!