

Det japanske livstidsansættelsessystem – betydningen for konkurrenceevnen

Edwin C. Duerr og Mitsuko S. Duerr¹, San Francisco State University

1. Indledning

Det unikke japanske ansættelsessystem har fået æren for at medvirke til landets høje økonomiske vækst de sidste 45 år, men er også blevet betragtet som en barriere for den fremtidige konkurrenceevne. Dets umiddelbare sammenbrud er ofte blevet forudsagt i de sidste 15 år (Sherman, 1984). Alligevel har der været stærk modstand mod at tage skridt til at ændre det (Singleton, 1995; Ballon, 1997). Den lavere vækst i de 8-9 år efter at den økonomiske boble bristede har givet anledning til fornyede ønsker om forandringer i det japanske erhvervsliv.

Beskæftigelsesgaranti, forbundet med et anciennitets-baseret lønsystem med forfremmelser gennem det meste af en persons karriere, har haft flere fordelagtige virkninger i Japan. Det har reduceret »corrosive competition and friction within the age cohort and across age and status lines« (Reischauer, 1995). Samtidig har systemet skabt et intenst pres på ansatte, der stræber efter lederposter, til at demonstrere et højt præstationsniveau i et gruppe-orienteret miljø (Ballon, 1997). Da arbejderne på gulvet ikke behøver bekymre sig om, at produktivetsforbedringer kan resultere i fyringer, støtter de generelt automatisering og produktivetsfremmende foranstaltninger (Takahashi, 1984).

Jobsikkerheden gør det mere rentabelt for arbejdsgiverne at satse på omfattende og fortsatte træningsprogrammer. Ansættelsessystemet har også fået æren for at opmuntre til loyalitet og udvikling af den enkeltes arbejdsevner (Ishibashi, 1996).

En meget høj grad af jobsikkerhed har i en række andre lande haft negativ indflydelse på arbejdstagernes arbejdsindsats. Et tilsvarende problem er ikke opstået i Japan, blandt andet fordi et bonussystem sikrer en sammenkædning mellem virksomhedens indtjening og den ansattes indkomst, men også det forhold, at virksomhedens navn og succes har betydning for den ansattes status i samfundet, samt en udtalt arbejdsetik, et gruppepres, der sikrer en høj indsats, og en fagforeningsstruktur, der støtter virksomhedens mål, bidrager hertil.

Mens ansættelsessystemet generelt har fungeret godt i den 40-årige højvækstperiode i Japan, er der opstået problemer siden den økonomiske boble sprang i 1990. Virksomheder med afsætningsproblemer er blevet bebyrdet med omkostninger ved at fastholde en for stor medarbejderstab. Den indbyggede mangel på mobilitet har også gjort det svært for virksomheder at få fat på kvalificerede specialister og ledere til nye forretningsområder samt begrænset de unges villighed til at

arbejde for nye små iværksættervirksomheder. Især lønomkostningerne har været en afgørende faktor bag virksomhedernes ønsker om forandringer. Det er også blevet påstået, at med den tiltagende globale konkurrence, har de japanske virksomheder behov for mere fleksibilitet i deres ansættelsespolitik, hvis de skal kunne klare sig godt i konkurrencen med USA.

Formålet med denne artikel er at vurdere omfanget af de ændringer, der sker i det japanske ansættelsessystem, og den potentielle effekt på de ansattes motivation og de japanske virksomheders konkurrenceevne. I afsnit 2 præsenteres den benyttede forskningsmetode; i afsnit 3 gives en definition af livstidsansættelsessystemet; fordele og ulemper ved systemet præsenteres i afsnit 4. I afsnit 5 redegøres der for systemets udvikling og omfang og i 6 for vores resultater. Endelig diskuteres i afsnit 7 og 8 de ændringer, der finder sted og de potentielle virkninger heraf vurderes.

2. Forskningsmetode

Grundlaget for artiklen er et spørgeskema udarbejdet i 1985. En række japanske virksomhedsledere med akademisk uddannelse og midtvejs i deres karriereforløb var respondenter. Skemaet omfattede følgende spørgsmål: om brugen af livstidsansættelse; om livstidsansættelse, som respondenterne kendte den, afveg fra skemaets definition; om ansættelsespraksis; om antal kvinder og mænd, der blev ansat i samme år som respondenter, samt om det antal, der stadig arbejdede i virksomheden, og om grunde til, at nogle forlod virksomheden; om lønpolitik; antal arbejdstimer og ikke-betalt overtid; og om andel af ferier, der faktisk blev udnyttet, samt om forfremmelsespolitik.

I perioden 1985 til 1990 blev spørgeskemaet anvendt på seks små grupper af privat ansatte ledere og offentlige funktionærer, der del-

tog i et træningsprogram ledet af en af forfatterne. I alt 94 personer fra 47 forskellige private virksomheder og offentlige organisationer svarede på spørgeskemaet med en besvarelsesprocent på 100, hvilket ikke er usædvanligt for sådanne grupper af japanske erhvervsfolk. I perioden 1985-90 blev der yderligere foretaget 2 typer interviews. En række topledere fra private virksomheder deltog i dybdeinterviews, og der blev foretaget korte uformelle interviews med adskillige seniordirektører for flere japanske selskaber. Efterfølgende – for hvert af årene 1991 til 1996 – har den ene af forfatterne afholdt follow-up diskussioner med nogle af spørgeskemaets respondenter, nogle af toplederne og andre ledere på forskellige niveauer fra andre selskaber.

3. Definition og indhold

Baseret på litteraturstudier kan følgende definition af livstidsansættelse gives:

Under et livstidsansættelsessystem vil en ansat kun blive fyret, hvis der foreligger meget alvorlige grunde, hvorunder ikke hører almindelig inkompetence. Den inkompetente vil simpelthen blive placeret i et andet job i virksomheden, hvor han kan fungere uden at skade produktionen. I tilfælde af at virksomheden kommer ud for økonomiske problemer, vil de ansatte kun blive fyret som sidste udvej – efter at udbytter til aktieejerne er suspenderet, og topledelsens lønninger beskåret. Når en person ansættes, forventes han at arbejde for virksomheden hele sit arbejdsliv. Kandidater rekrutteres direkte fra universitetet, idet der almindeligvis ikke ansættes akademikere med erhvervserfaring fra andre selskaber. Tilsvarende ansættes primært nybagte studenter, men ekspansion i virksomheden kan dog kræve, at personale med erfaring ansættes.

I denne artikel vil udtrykket livstidsansat og permanent ansat blive brugt i flæng som re-

fererende til personer, der er dækket af livstidsansættelsessystemet.

Flere specielle former for mobilitet mellem organisationer accepteres. Ledere, der bliver pensioneret fra statsadministrationen, kan blive ansat på ledende poster eller som konsulenter i virksomheder, der typisk er reguleret af det ministerium, hvorfra den pågældende er pensioneret. Et andet eksempel er overflytning af overflødig arbejdskraft eller af ansatte, der er nær pensionsalderen til beskæftigelse i datterselskaber. Et tredje eksempel er banker, der overfører seniorledere til topposter i nært forbundne virksomheder med ledelsesproblemer. Endelig kan der ske overførsel fra en virksomhed til en anden uafhængig virksomhed på initiativ af og til de to virksomheders gensidige fordel.

Livstidsansættelsessystemet er yderligere karakteriseret ved:

- *løn og forfremmelse tæt knyttet til anciennitet,*
- *kontinuerlig videreuddannelse i hele karriereløbet,*
- *forventning om total loyalitet med stor arbejdsindsats,*
- *fagforeninger på virksomhedsniveau,*
- *generalister frem for specialister på topposter*
- *samtidig årlig ansættelse af nye universitetskandidater .*

Livstidsansættelsen ender, når en ansat når den obligatoriske pensionsalder – typisk som 60-årig – med mindre han er blevet medlem af direktionen. Folk, der er pensionerede fra et firma, kan ansættes til væsentlig reduceret løn som midlertidigt eller deltidsansatte.

4. Fordele og ulemper

Blandt livstidsansættelsessystemets fordele kan nævnes, at det opmuntrer til loyalitet, at det reducerer de interne spændinger i virksomheden samt motiverer medarbejderne til

produktivitets- og kvalitetsforbedringer. Yderligere vil en virksomhed kunne forvente en meget høj arbejdsindsats fra de livstidsansatte. Stort set alle akademiske medarbejdere og mandlige kontorfunktionærer lægger mange ubetalte overarbejdstimer i virksomheden og giver yderligere afkald på en stor del af deres feriedage hvert år. Det er blevet fremhævet, at denne ekstra arbejdsindsats i virkeligheden ikke skyldes loyalitet, men flere forhold. Den ansatte vil næsten altid miste indkomst, status og blive betragtet som illoyal, hvis han forlader sin oprindelige arbejdsplads. Han frygter derfor, at hvis han ikke bidrager med ekstra timer til organisationen, vil han blive betragtet som en medarbejder, der mangler pligtfølelse, og vil blive sprunget over, når de første udnævnelser til lederstillinger i virksomheden finder sted efter 10-15 års ansættelse. (Itoh, 1996).

Kvindelige kontorfunktionærer, der generelt ikke er omfattet af livstidsansættelsessystemet, yder ofte også nogle ubetalte arbejdstimer pr. uge, men giver sjældent afkald på ferietid. I de første år efter Anden Verdenskrig bidrog arbejderne på gulvet også ofte med ubetalt overtid. Dette er dog ikke længere almindeligt i store selskaber, men i nogle selskaber møder de stadig lidt før officiel arbejdstid og bliver lidt efter for at rydde op. Det forventes også af dem, at de deltager – betalt eller ubetalt – i kvalitetscirkler eller andre møder. I mindre selskaber vil – selv om det er ulovligt – både mandlige og kvindelige ansatte bidrage med ubetalt arbejde af frygt for at miste deres arbejde.

Vores undersøgelse blandt japanske ledere bekræfter, at de ansatte yder megen ubetalt arbejde og giver afkald på ferier, jævnfør *tabel 1*. De udspurgte japanere antydede, at den ekstra tid, de ydede, var typisk for andre akademikere i organisationen.

Tabel 1. Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, 1985-1990. Svar på udvalgte spørgsmål

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Antal respondenter	30	11	13	13	12	15
Det genm.snitlige antal år ansat i virksomheden	8,2	5,6	10,8	9,0	9,9	7,0
Det genm.snitlige antal ubetalte arbejdst. pr. uge	15,0	11,5	10,5	14,0	13,0	15,5
Den genm.snitlige udnyttelsesprocent af ferien	38	40	17	30	22	20

Efterfølgende diskussioner med de interviewede og andre japanske ledere har bekræftet, at mønstret er forblevet det samme. Betalt overtid er reduceret i mange virksomheder af økonomiske årsager, men ubetalt overtid er til gengæld ofte taget til, i forbindelse med at de ansatte har bedt om lov til at hjælpe deres virksomheder gennem svære tider (Itoh, 1996), så mange japanske ansatte har en 14-timers arbejdsdag uden at modtage overtidsbetaling (Schmidt, 1996).

Den mest åbenbare omkostning for en virksomhed ved livstidsansættelsessystemet er lønudgiften til overflødig arbejdskraft, specielt i recessionsperioder. Denne omkostning er dog mindre, end man umiddelbart skulle tro. I nedgangsperioder kan virksomhederne fyre midlertidigt ansatte og deltidsansatte, der typisk tilsammen udgør 10-20% af lønomkostningerne (Ballon 1996). Af de månedlige omkostninger til de permanent beskæftigede er typisk 75% fast løn og 25% betaling for overtid m.m. (Whitehill, 1991). Når afsætningen svigter, kan virksomheden reducere den betalte overtid, i forventning om at de fastansatte arbejder ligeså meget eller mere for at hjælpe virksomheden ud af problemerne. Yderligere er en del af de totale lønomkostninger de halvårslige bonusudbetalinger, der før den økonomiske boble bristede udgjorde omkring en tredjedel af den årlige løn for de permanent ansatte (Whitehill, 1991). Bonusudbetalingerne kan beskæres i svære tider, og bliver det, omend fagforeningerne skal involveres. I 1996 skønnes det, at bonus-

delen kun udgjorde 20% (Ballon 1996). Det fremgår således, at en virksomheds årlige lønomkostninger kan reduceres væsentligt, uden at de permanent ansatte skal fyres. Afgang på grund af pensionering uden nyansættelser vil også kunne begrænse lønudgiften.

Men der er andre omkostninger ved livstidsansættelsessystemet. I en hvidbog har det japanske arbejdsministerium kritiseret systemet for dets manglende fleksibilitet i en dynamisk verden. Hvidbogen kritiserede også anciennitetslønsystemet for generelt at give høje lønomkostninger og specielt for at være årsag til den voksende arbejdsløshed blandt de ældre arbejdere, idet virksomhederne har et incitament til at opmuntre de dyre ældre arbejdere til tidlig pensionering (Fulford 1996). Et andet problem er det senioritetsbaserede forfremmelsessystem og den store vægt på gruppeadfærd. Typisk begynder udvælgelse til lederstillinger efter 15 års ansættelse (Ishibashi, 1996). For at kvalificere sig til forfremmelse, forventes det, at den pågældende udvikler sine evner til gruppesamarbejde snarere end til at tage et individuelt initiativ og udmærke sig på denne måde. Potentielt kreative unge mennesker forhindres derved i fuldt ud at udnytte deres evner. Der er også en tendens til, at beslutningsprocessen er langsom, og at brugen af kompromiser muligvis er overdreven. Nye studier viser da også, at produktiviteten blandt funktionærer i Japan halter bagefter amerikansk og europæisk produktivitet (Fukutani, 1997). Baseret på vores erfaringer som konsulenter i ameri-

kanske organisationer og vores observationer af japanske ansatte i arbejde, stiller vi spørgsmålstegn ved, om den lange arbejdsdag er effektiv for de japanske virksomheder. Den resulterer i trætte ansatte, der ikke kan præstere effektivt arbejde, og i masser af spildtid.

Den permanent beskæftigedes fordele ved systemet er finansiel sikkerhed, en fast arbejdsplads hele livet og status af at være livstidsansat. Men den lange arbejdsdag er ofte skadelig for de ansattes privatliv, herunder deres helbred. Antallet af dødsfald på grund af *karoshi* eller overarbejde har været i stigning og skaber bekymring i Japan (Brown, 1994).

De ikke-permanent ansatte klarer sig generelt dårligt i systemet. De midlertidigt ansatte på fuld tid og kontraktansatte tjener væsentligt mindre, får færre frynsegoder og mangler jobsikkerhed. Deltidsansatte tjener endnu mindre pr. time, har endnu færre frynsegoder og er mere udsat for at yde ubetalt overtid end de midlertidigt ansatte på fuld tid. Med undtagelse af tekstilindustrien er de midlertidigt ansatte på fuld tid og de deltidsansatte ikke repræsenteret i fagforeningen. De pågældende to grupper udgør en stødpude, der kan fyres, og dermed beskyttes de permanent ansattes jobs.

Det nuværende system er generelt til ulempe for alle de midlertidigt ansatte på fuld tid og de deltidsansatte, og samtidig har det en klar kønsmæssig skævhed. En tredjedel af kvinderne opgøres som deltidsansatte, skønt mange arbejder 35 timer, der er det maksimale for registrering som deltidsansat, men kvinderne udgør totredjedele af arbejdsstyrken af deltidsansatte. (Duerr, 1996A). Selv om de arbejder på fuld tid, før de forlader arbejdsmarkedet for at blive gift eller få børn, finder de det svært at vende tilbage på fuldtidsbasis. En undersøgelse foretaget af arbejdsministeriet fandt, at 42,7% af kvinderne ønskede at arbejde, efter at de havde fået

børn og yderligere 38,1% ønskede at vende tilbage efter en udvidet barselsorlov. Et flertal forlader imidlertid deres job og finder det derefter umuligt at vende tilbage til arbejdsmarkedet til andet end deltidsjobs (Fulford, 1996). Selv kvinder på fuld tid klarer sig dårligt. Kun 2,5% af landets karrierejobs er besat af kvinder (Fulford, 1996). De resterende 97,5% modtager ikke de årlige lønforhøjelser eller bonusudbetalinger, som deres mandlige kolleger gør. Ifølge det japanske arbejdsministerium modtager fuldtidsarbejdende japanske kvinder kun 50,9% af mændenes lønninger, et tal der er under det tilsvarende tal for 1985 (Duerr, 1996A).

Undersøgelser fra forskellige år har vist, at der blandt alle japanske ansatte – kvinder som mænd – over tid er en aftagende grad af tilfredshed med deres virksomheder og jobs. Og internationale sammenligninger har vist, at de japanske ansatte er mindre tilfredse med deres respektive ansættelsessteder end amerikanske ansatte (Lincoln 1989, Schmidt, 1996, Mandel 1996).

5. Udvikling og dækningsgrad

Det nuværende livstidsansættelsessystem er et efterkrigsfænomen. Imidlertid har det rødder længere tilbage, og som en del af Japans grundlæggende værdier er det svært at ændre. Dets tidligste rødder findes i relationerne mellem feudaltidens lensherre og hans vasaller. Den hierarkiske og kontinuerlige familie- og slægtsstruktur blev fremhævet som model for alle organisationer og relationer allerede i Tokugawa Japan (1600 til 1868). Mens blodets bånd i Kina var altafgørende og vægten blev lagt på total loyalitet over for familien, så kunne fjernerestående slægtinge i Japan optages i familien og erhverve arveret. Hovedloyaliteten i Japan var dog knyttet til den lokale lensherre fremfor til familien, hvilket danner det filosofiske grundlag for den intense loyalitet, der vises virksomheden i det moderne Japan.

1600-tallets tidlige handelshuse – der senere udviklede sig til de såkaldte Zaibatsus (industrielle konglomerater før 2. verdenskrig) – udviklede et system, hvor unge uden for familien kunne ansættes som lærlinge. Lærningene blev optaget som medlemmer af husholdningen (virksomheden) og kunne med tiden avancere til ledere med permanent beskæftigelse og måske få lov til at åbne filialer under familienavnet. For disse tidlige handelshuse var der regler angående langtidsansættelse, advancement og god behandling af arbejderne (Scher, 1993).

I perioden efter Meiji Restorationen i 1868 skete der store forandringer. Der var høj vækst i industrien og udbredt anvendelse af sæsonarbejdere. Arbejdsbetingelserne blev dårlige, og der var utilfredshed blandt arbejderne. To faktorer var årsag til at disse forhold ændrede sig. Folk fra undervisningsverdenen såvel som tidlige industrialister skrev om behovet for en tilbagevenden til den traditionelle model med langsigtede herre-tjener forhold, og virksomhederne fandt efterhånden ud af, at faglærte arbejdere var værdifulde aktiver, og at permanent beskæftigelse med lønstigninger en gang imellem var metoder til at holde på dem (Yoshino, 1968).

Specielt efter Første Verdenskrig udviklede systemet sig til et permanent ansættelsessystem for ledere. Anden verdenskrig blev fulgt af en periode med arbejderuro og strejker, men da virksomhederne efterhånden gav arbejderne indflydelse, og da permanent beskæftigelse blev udvidet til den almindelige arbejdsstyrke i store selskaber, løstes problemerne.

Livstidsansættelsessystemet har i virkeligheden aldrig været gældende for alle japanske arbejdere. Små virksomheder har sjældent kunnet sikre stabil permanent beskæftigelse, da de har haft behov for at kunne fyre folk i tilbagegangstider. Midlertidigt og deltidsan-

satte arbejdere er udenfor. Og stort set alle kvinder ligeledes, omend nogle få universitetsuddannede kvinder i årene 1986-1990 fik permanent beskæftigelse. Men de fleste af disse kvinder kvittede jobbet, og forsøget er nu opgivet af de fleste virksomheder (Duerr, 1996).

En række økonomer har vurderet, at den permanente beskæftigelse kun gælder mellem 22 og 30% af arbejdsstyrken på fuld tid (Billesback, 1985; Yamakoshi, 1996), men andelen har senere været faldende siden begyndelsen af 1990'erne, da de store virksomheder i stigende omfang begyndte at benytte midlertidigt ansatte. Systemets betydning er dog meget større end de ovennævnte procenttal synes at antyde, idet det tjener som model for arbejdsrelationerne i alle japanske organisationer. Private virksomheder, regeringskontorer og NGO'er forsøger at skabe kontinuitet i beskæftigelsen som et afgørende mål for organisationen.

En begrænset, men interessant udvidelse af systemet har været anvendt i udvalgte datterselskaber i udlandet. Mens japanske virksomheder generelt har følt, at brug af permanent beskæftigelse var uegnet for udenlandske ansatte i japanske datterselskaber i udlandet, har man i nogle tilfælde brugt systemet til at opnå samarbejde med fagforeninger. Kontrakten mellem United Auto Workers og joint ventures mellem Toyota og General Motors i Californien skabte den mest omfattende kendte jobgaranti i bilindustrien. Til gengæld modtog selskabet en ekstraordinær grad af samarbejde og støtte fra medarbejderne og en fredsaftale angående strejker (Duerr, 1992). Da Nissan etablerede et produktionsanlæg i Storbritannien, indførte virksomheden garanteret livstidsansættelse til gengæld for, at arbejderne kun skulle repræsenteres af en fagforening (den eneste i den britiske bilindustri) og en samarbejdsaftale mellem fagforeningen og ledelsen



(Thomson 1995). For begge bilselskaber resulterede den permanente beskæftigelse i en periode med svag efterspørgsel i omfattende tab. Men begge fastholdt beskæftigelsessystemet trods tabene (Duerr, 1992; Thompson, 1995; Ishibashi, 1997).

Selvom livstidsansættelsessystemet i sin nuværende form må betragtes som et efterkrigsfænomen, har det dybe rødder i traditionelle japanske værdier. Det er måske muligt at ændre visse træk ved systemet uden at ødelægge dets grundliggende egenskaber. Som vi forklarer i næste afsnit, har det ikke været så utvetydigt i sin beskyttelse af alle permanent ansatte, som det ofte antages ikke alene i Vesten, men også i Japan.

6. Dybden i dækningen

Indtil Japans nuværende økonomiske nedtur begyndte, antog de fleste japanere, at den definition, som vi gav i afsnit 3 gjaldt i bogstavelig forstand. Det vil sige, at mænd med permanent beskæftigelse i store selskaber nød næsten komplet beskyttelse mod fyring på grund af inkompetence eller økonomisk tilbageslag. Virksomheden forventedes at bære omkostningerne ved deres fortsatte ansættelse, fordi den overhovedet havde begået den fejl at ansætte dem, eller fordi forandringer i virksomheden havde gjort deres evner overflødige. Vores undersøgelse har vist, at permanent beskæftigelse ikke har været så sikker som de fleste japanske ansatte har troet, selv før den nuværende økonomiske nedtur.

6.1 Opfattelsen blandt mellemledere

Besvarelsene fra de 6 spørgeskemaundersøgelser viste, at næsten alle organisationerne anvendte livstidsbeskæftigelse med undtagelse af to små organisationer med usikre fremtidsperspektiver, hvorfor de ikke kunne tilbyde permanent beskæftigelse. Svarene fra undersøgelsen viste flere afvigelser fra vores definition ovenfor, bl.a. at flere organisatio-

ner ansatte personer med erfaring for at opfylde behov i forbindelse med ekspansion, at tidligere statsansatte blev ansat i seniorstillinger og at flere ansatte med aftagende præstationer blev opfordret til førtidspensionering. Flere af svarpersonerne fortalte om et forholdsvist stort omfang af, hvad de kaldte, »frivillige« tilbagetrædelser. Det fremgik også af svarene, at de udspurgte mellemledere ikke betragtede kvinder som en del af systemet, og at de ikke tog hensyn til kvinder i deres svar. Talmæssigt fortalte de, at de fleste kvinder havde forladt de respektive virksomheder efter få års ansættelse, men de syntes ikke, det var nødvendigt at forklare hvorfor. Adskillige sagde, at kvinder forlader en virksomhed, når de »når den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder« – der synes at være omkring 30 års alderen!

6.2 Kommentarer fra topledere

Det er svært at få nøjagtig information om japanske virksomheders praksis med hensyn til ansatte, der ikke udfylder deres arbejde. Der er en tendens til, at japanske ledere fortæller dataindsamleren, hvad de tror han gerne vil høre eller hvad de ønsker, han skal tro. Mens dette sandsynligvis gør sig gældende i alle kulturer, synes det specielt fremherskende i Japan. Af årsager, som vi diskuterer nedenfor, er livstidssystemet et særligt følsomt emne.

Vores forsøg på at komme omkring ved problemet byggede på en proces i tre trin. Vi søgte kontakt med topledere, der kendte den ene af forfatterne i dennes rolle som direktør for U.S.-Japan Institute ved San Francisco State University og som samarbejdspartner med organisationer i Japan og U.S.A. eller med ledere, der blev introduceret for os af andre topledere. De interviewede fik tilsendt et uddrag af spørgeskemaet på forhånd. Dette blev fulgt op af et eller flere møder. Samtalerne bestod typisk af tre dele. Først en bekræftelse fra lederen, at hans virksomhed levede op til livstidsansættelsessystemet som

defineret, og derefter en omfattende diskussion af systemet generelt. Dernæst, en diskussion af mere brede emner, så som handelsrelationerne mellem USA og Japan, forretningsklimaet i Japan etc. Og endelig efter at et passende niveau af tillid var opbygget en række forsigtigt formulerede centrale spørgsmål.

Nogle få citater fra et interview med en direktør for en stor bank vil give en antydning af den tredje fase:

Interviewer: »Der må da sikkert være nogle af de sidst ansatte, der ikke kan opfylde deres plads i banken?«

Direktøren: »Åh (pause), ja«.

Interviewer: »Beholder I dem bare og finder noget de kan beskæftige sig med?«

Direktøren: »Åh (pause), nej«.

Interviewer: »Fyrer I dem?«

Direktøren: »Nej. Vi foreslår, at de skal fratræde«.

Interviewer: »Hvor stor en procentdel af årets ansatte, anbefaler I en fratrædelse?«

Direktøren: »Cirka fem til ti procent«.

En vicedirektør fortalte, at han til mindre effektive ansatte sagde, at de »ville få svært ved at fortsætte deres ansættelse i virksomheden«. I et tilfælde tog det »seks måneder og mange besværlige samtaler« at overtale en medarbejder til at forlade virksomheden. Direktøren for en mindre bank sagde, at de økonomiske forhold havde tvunget ham til at reducere staben, men han havde ikke været tvunget til at fyre nogen, fordi han havde »rigeligt med unge kvindelige ansatte, som kunne forlade banken«. En anden direktør havde ikke fyret ansatte i otte år, men var nu på ud-kig efter en metode til at få ineffektive ansatte til frivilligt at forlade virksomheden. Chefen for et investeringsselskab antydede, at skønt det var problematisk, så omplacerede

virksomheden ineffektive ansatte inden for virksomheden. Imidlertid blev bonusudbetalingerne baseret på præstationer, hvorfor de ineffektive havde et incitament til at forlade selskabet. En direktør forklarede, at man prøvede at finde jobs til de overflødige i andre virksomheder, men »at det er svært at overbevise andre om at det er en god ide at ansætte folk, som vi ikke selv finder kvalificerede«. Han fortalte også, at »outplacement organizations« (det modsatte af headhunter-firmaer) er voksende i antal og betydning. Virksomhederne bruger blandt andet sådanne konsulentfirmaer til på en pæn måde at lade overflødig ansatte forstå, at de ikke længere er ønskede af deres nuværende virksomhed.

Uoverensstemmelsen mellem flere yngre ansattes oplevelse af, hvordan systemet fungerer, og de faktiske forhold, er ikke svær at forstå. En person, der er blevet fyret, eller overbevist om, at han er på vej dertil, ønsker ikke, at andre skal få dette at vide. Han mister status og forventer, at folk vil tro, at han må have foretaget sig noget alvorligt, hvis han er blevet fyret. Virksomheden på sin side ønsker at fastholde sit ry om at sikre ansættelsesgaranti. Hvis de ikke kan tilbyde permanent beskæftigelse, frygter de, at de vil få problemer med at rekruttere de bedst kvalificerede kandidater fra universiteterne og få svært ved at sikre trofaste permanent beskæftigede, der vil acceptere ubetalt overarbejde.

7. Forandringer på vej

Forsøgene på at nedbringe arbejdsomkostningerne i japanske virksomheder, som det har givet sig til udtryk i form af fabrikslukninger og indskrænkninger i beskæftigelsen, har fået megen omtale både i og udenfor Japan.

7.1 Kontinuiteten i systemet

Trods beskæftigelsesreduktioner og fabrikslukninger, er forandringerne hovedsagelig sket inden for rammerne af det traditionelle

livstidsansættelsessystem (Mitsusada, 1993). Det vil sige, at i de store selskaber er det de midlertidigt ansatte, især kvinder, der er blevet fyret, og betalt overtid såvel som nyansættelser er blevet begrænset. Samtidig har virksomhederne opmuntret til tidlig pensionering.

Selv ansatte i alderen ned til 40 år er blevet presset til at forlade deres virksomhed. Metoder som overflytning til beskæftigelse på fjerne lokaliteter, meningsløse job eller job, som de pågældende ikke kan klare, eller degraderinger er blevet brugt som pressionsmidler (Schmidt, 1996). Selv om disse metoder bekymrer og irriterer kollegaer i organisationen, er der ikke tale om noget klart brud på systemet. »Indtil dato er kun få, om nogen, livstidsansatte i de store selskaber blevet fyret« (Kageki, 1993).

Mindre virksomheder, der har fyret regulært ansatte arbejdere, har ikke kunnet tilbyde livstidsansættelse, og det traditionelle livstidsansættelsessystem er (i 1997) stort set intakt. Permanent ansatte mænd i store japan-ske selskaber nyder derfor fortsat en jobsikkerhed, der er meget større end f.eks. amerikanske arbejders.

7.2 Aktuelle og forventede ændringer

Der er en række områder, hvor virksomhederne har foretaget marginale ændringer, og hvor mere væsentlige er i sigte. Det drejer sig om begrænsning i den andel af arbejderstyrken, der er dækket af livstidsansættelsessystemet; forøget mobilitet i arbejdsstyrken; forandringer i ansættelse af nyt personale; skridt mod præstationsløn og endelig en bevægelse væk fra forfremmelse baseret på anciennitet.

I begyndelsen af 1990'erne fandt der en midlertidig begrænsning sted i antallet af midlertidigt ansatte for at begrænse lønomkostningerne. Men en række store selskaber foretog

også væsentlige reduktioner i antallet af permanent ansatte gennem naturlig afgang og førtidspensionering. Da tiderne blev bedre i begyndelsen af 1996, begyndte virksomhederne at forskyde udvidelsen af arbejdsstyrken mod folk, der er lettere at komme af med igen (Fulford, 1997). Det meste af beskæftigelsesforøgelsen i 1996 og 1997 skete blandt midlertidigt – og deltidsansatte, snarere end blandt permanent ansatte arbejdere (Higuchi, 1997). Toyota og Denso er eksempler på store selskaber, der har fulgt denne vej. Da de mindre selskaber udvikler sig mere gunstigt end de store, finder vi også her en grund til, at livstidsansættelser falder relativt.

Personer, der er midt i karriereforløbet, blev tidligere primært rekrutteret af udenlandske selskaber. Dette gælder nu også store japan-ske firmaer. F.eks. har Honda, Ito-Yokado, Digital Equipment Corporation, Japan og IBM Japan Ltd rekrutteret personale med erfaring til specialjobs, idet der er mangel på arbejdskraft inden for en række tekniske områder, f.eks. på systemudviklere. En række selskaber sørger for, at ansatte midt i karriereforløbet kan overflyttes til andre selskaber, således at den overflyttede ikke bliver stigmatiseret for manglende loyalitet over for sin oprindelige arbejdsgiver. Toshiba har brugt denne metode til at nedskære personalet på en acceptabel måde. De ansatte er også i stigende grad interesseret i at skifte arbejdsplads. I 1996 ønskede ifølge en regeringsundersøgelse, 2.08 mill. eller 3,1% af arbejdsstyrken at skifte. De fleste af disse personer var unge uden forsørgerpligt. Mere end 70% af unge under 29 år, som forlod deres job, fandt det sværere end forventet at finde et nyt, delvis som et resultat af uvilje hos virksomheder til at acceptere folk, der har forladt deres arbejdsplads i andre organisationer (Fulford, 1996).

En undersøgelse fra 1996 viste, at 38,9% af de store selskaber nu rekrutterer folk til spe-

cialjobs, inklusive jobs i udviklingsafdelinger, snarere end blot at ansætte nye universitetskandidater til generelle jobs. Den samme undersøgelse viste, at 13,4% af selskaberne hyrer på forskellige tidspunkter af året, snarere end at ansætte alle en gang pr. år. 32,4% overvejer at ansætte to eller flere gange i løbet af året (Ishibashi, 1996).

Det traditionelle system, hvor lønnen består af en del baseret på uddannelse, en del baseret på ansættelsestid og endelig en del baseret på ledelsesansvar er under langsom forandring. Selv om det japanske arbejdsministeriums undersøgelser viser, at kun 4,3% af de ansatte har et hundrede procents præstationsbaseret lønsystem (Fulford 1996), så indgår præstationsforhold dog delvis i bonusen eller lønnen i 24% af virksomhederne i Tokyo. Fujitsu introducerede et bonussystem baseret på præstation i 1993 og et resultatorienteret lønsystem i 1995. Og Toyota er i gang med at forøge den del af ledelsens lønninger, der er baseret på resultater. Endelig introducerede Takeda Chemical Industries et resultatorienteret lønsystem i 1997 (Suzuki, 1997).

Under det traditionelle senioritetsbaserede system sker forfremmelser af ansatte med en universitetsgrad langsomt. Den første udnævnelse til den laveste lederpost sker efter 10 til 15 år. Ansatte, som vi interviewede, inklusive dem, der hævdede, at forfremmelse i deres virksomhed var baseret på præstationer, kendte det nøjagtige antal års ansættelse før forfremmelse til en hvilken som helst lederpost. De, der efter det givne antal år blev vurderet mest egnede, fik en lederpost. De øvrige modtog også en form for forfremmelse, men med et mere begrænset ansvarsområde. De højere lederposter i organisationen og specielt dem, der betød medlemskab af direktionen, blev kun besat med ansatte, der nærmede sig pensionsalderen. Det hørte til undtagelserne, at en mandlig ansat med uni-

versitetsgrad, nogensinde kom til at arbejde under en, der var yngre end ham selv.

Der er også ved at ske begrænsede forandringer på dette område. I 1997 blev en ny 59-årig administrerende direktør ansat i Hino Motors foran 14 ældre seniorledere, et forhold, der var usædvanligt. Toyota har også på det seneste øget fleksibiliteten med hensyn til ansættelsestid før forfremmelser, og en række selskaber har ansat yngre personale på lederposter i deres udenlandske datterselskaber. Skandaler i en række selskaber, som f.eks. Nomura Securities, har også ført til forfremmelse af ledere, der var yngre end normalt. Forfremmelsessystemet synes dog mere resistent over for forandringer end livstidsansættelser og lønsystemet.

8. Vurderinger af forandringerne og deres potentielle virkninger

Vores undersøgelser har vist, at det japanske livstidsansættelsessystem ikke er så udbredt som antaget i Vesten og blandt de fleste japanske ansatte. Skønt de store selskaber praktiserer permanent ansættelse, er de stadig i stand til at gennemtvinge opsigelser fra inkompetente ansatte. Både virksomhederne og de ansatte beskriver sådanne handlinger som komplet frivillige, og virksomhederne ønsker ikke at blive fremstillet som modstandere af livtidssystemet og tidligere ansatte ønsker at undgå den stigmatisering, der tilskrives en fyring.

Denne begrænsning i systemets dybde skal lægges til den velkendte begrænsning i bredden. Livstidsansættelse gælder hverken deltids eller midlertidigt ansatte, eller de fleste kvinder eller arbejdere i mindre virksomheder. Alt i alt er mindre end 25% af de beskæftigede dækket og andelen er aftagende.

Systemet fortsætter ikke desto mindre med at være af central betydning i Japan, fordi det tjener som en model for stabilitet i beskæfti-

gelsen som alle organisationer så godt som muligt prøver at forfølge. Arbejderne i mindre såvel som større organisationer tror, at succesen i deres virksomheder er afgørende for deres personlige jobsikkerhed, indkomstniveau og status. Derved skabes deres motivation for at være trofaste ansatte, der arbejder for forbedringer med hensyn til produktivitet og kvalitet.

Den politik, som nogle firmaer har benyttet, med at tvinge inkompetente eller overflødige ansatte til opsigelse er ikke af afgørende betydning, så længe de ansatte tror, at systemet stadig er intakt. Det er opfattelsen snarere end realiteten, der bestemmer folks adfærd.

Årsagen til livstidsansættelsessystemets overlevelse skyldes tre forhold: (1) Den enkelte virksomheds frygt for at være den første til at forkaste systemet, da dette kunne få konsekvenser for dens mulighed for at hyre de bedst kvalificerede i fremtiden; (2) frygt for tab af trofaste ansatte, der kan bidrage med ubetalt overtid og endelig (3) systemets fleksibilitet med hensyn til muligheden for lønreduktioner.

Ingen af de forandringer, der for tiden finder sted i systemet med hensyn til dækningsgrad, mobilitet og indsatsens betydning for løn og forfremmelse, er tilstrækkeligt i konflikt med systemets grundstruktur, så længe en kerne af ansatte fortsætter med at nyde permanent beskæftigelsesstatus. Og ingen virksomhed har til dato foreslået eliminering af dette forhold.

De forandringer, der finder sted i disse år, og dem der er foreslået, repræsenterer to farer, specielt for de større selskaber, der har anvendt systemet. Den ene er, at de ansatte føler, at løn og forfremmelse bliver mindre retfærdig, eller at deres belønning ikke længere står i relation til virksomhedens indtjening. Den anden fare er, at antallet af arbejdere under systemet falder til under det kritiske ni-

veau, der skal til for at sikre levedygtige virksomhedsfagforeninger, der har vist sig som væsentlige støtter for virksomhederne.

Ud over de to nævnte farer, er der også potentielle fordele. Hvis forandringerne resulterer i forøget individuel initiativ, risikovilighed og effektivitet i beslutningstagningen, vil de kunne forøge innovationerne og forøge konkurrenceevnen. Og mere vægt på resultater og mindre på overdrevent lange arbejdsdage for de akademisk ansatte vil givetvis forbedre effektiviteten.

Japanerne foretrækker at tage forsigtige skridt, der er baseret på konsensus, før der foretages større forandringer. Forandringerne vil derfor sandsynligvis ske langsomt og i gradvis stigende omfang. Selv om alle de foreslåede forandringer til det nuværende system efterhånden bliver gennemført, vil de større japanske selskaber stadig bibeholde et system for beskæftigelsen, der yder større stabilitet, sikkerhed, og aflønning knyttet til virksomhedens indtjening end man finder i de fleste amerikanske og europæiske organisationer. Vestlige virksomheder skal ikke forvente noget fald i de japanske selskabers konkurrenceevne på grund af forandringer i livstidsansættelsessystemet.

Note

1. Oversat og bearbejdet af lektor Lone Albrecht, Engelsk Institut og lektor Jørgen Ulff-Møller Nielsen, Institut for Udenrigshandel, Handelshøjskolen i Århus.

Referencer

- Ballon, Robert, »Managerial Careers and Stakeholders,« *Journal of Japanese Trade and Industry*, March-April 1997, pp. 37-39.
- Ballon, Robert, »Salaries as a System,« *Journal of Japanese Trade and Industry*, July-August 1996, pp. 39-41.

- Brown, William, Rebecca Lubove, and James Kwassess, »Karoshi: Alternative Perspectives of Japanese Management Styles,« *Business Horizons*, March-April 1994, pp. 58-60.
- Duerr, Mitsuko, »New United Motor Manufacturing Inc. at Midlife: Experience of the Joint Venture,« in *Research in International Business and International Relations*, Volume 5, pp. 193-214, JAI Press Inc., 1992, pp. 193-214.
- Duerr, Mitsuko, »Occupational Segregation in Japan: Public and Private Policies,« *Women's Workplace Issues Policy Research and Analysis Project*, Tokyo, 24 May 1996A.
- Duerr, Mitsuko, »Working Women in Japan: Structural Impediments to Improved Employment Opportunities,« *Women's Workplace Issues Policy Research and Analysis Project*, Washington, D.C., February 16, 1996B.
- Fingleton, Eamon, »Jobs for Life: Why Japan Won't Give Them Up,« *Fortune*, March 20, 1995, pp. 71-77.
- Fukutani, Masanobu, »White-collar productivity becomes re-letter issue,« *The Nikkei Weekly*, April 21, 1997, p. 7.
- Fulford, Benjamin, »Economy putting more folks to work,« *The Nikkei Weekly*, February 3, 1997, p. 3.
- Fulford, Benjamin, »White paper snipes at seniority system,« *The Nikkei Weekly*, July 8, 1996, p. 3.
- Higuchi, Yoshio, »New work styles spur hiring,« *The Japan Times*, March 27, 1997, p. B19.
- Ishibashi, Asako, »Companies ease rules on hiring as global competition mounts,« *The Nikkei Weekly*, August 28, 1996, pp 1 & 4.
- Ishibashi, Asako, »Nissan makes turn, but still faces rough road,« *The Nikkei Weekly*, April 14, 1997, p. 8.
- Itoh, Kyoko, »Zangyo: Just whose life is it anyway,« *The Japan Times*, May 23, 1996, p. 14.
- Kageki, Norri, »Companies to reduce staff size in harsh cost-cutting strategies,« *The Nikkei Weekly*, 6 September 1993, 1.
- Kanabayashi, Masayoshi, »Work Week,« *The Wall Street Journal*, August 20, 1996, p. A1.
- Kato, Hidenaka, »Nissan shutdown shakes up industry,« *The Nikkei Weekly*, 1 March 1993, 1.
- Lincoln, J.R., »Employee Work Attitudes and Management Practice in the U.S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Survey,« *California Management Review*, 1989, pp. 89-106.
- Mandel, Michael, »Satisfaction at Work,« *Business Week*, June 24, 1996, p. 10.
- Mitsusada, Hisayuki, »Rising Yen intensifies pressure for corporate restructuring,« *The Nikkei Weekly*, 6 September 1993.
- Reischauer, Edwin, and Marius Jansen, *The Japanese Today: Change and Continuity*, Enlarged Edition, (Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press, 1995)
- Scher, Mark, and P. Ciancanelli, »Families, Firms, and Collectivity: Japanese Business Organizations in Historical Perspective,« *Best Paper Proceedings, Association of Japanese Business Studies 1993 Annual Conference*.
- Schmidt, Richard, »Japanese Management, Recession Style,« *Business Horizons*, March-April 1996, pp. 70-76.
- Sherman, George, »Japanese Management: Separating Fact from Fiction,« *National Productivity Review*, Winter 1984-85, pp. 77-78.
- Suzuki, Yumiko, »Ritualistic wage talks leave both sides cold,« *The Nikkei Weekly*, February 24, 1997, pp. 1,4.
- Takahashi, Kawakita, »Technical Innovation and Employment,« *Journal of Japanese Trade and Industry*, March/April 1984.
- Takahashi, Osumi, »Electronics firm's alumni fill rival's top ranks,« *The Nikkei Weekly*, February 24, 1997.
- Thompson, Judith, and Robert Rehder, »Nissan U.K.: A Worker's Paradox?,« *Business Horizons*, January-February 1995, pp. 48-57.
- Yamakoshi, Atsushi, »Restructuring, Reengineering and Japan's Management System,« *Japan Economic Institute Report 25A*, July 5, 1996.
- Yoshino, M.Y., *Japan's Managerial System*, (Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1968).