

# Alcune osservazioni a proposito del “*Japanese Employment System*”: regole giuridiche, prassi e valori

Michele Tiraboschi (\*)

Sommario

**1.** Profili introduttivi e questioni pregiudiziali. **2.** Aspetti critici e profili problematici nello studio del “*Japanese Employment System*”. **2.1.** Il paradigma tradizionale del “*Japanese Employment System*”: impiego a vita presso una stessa azienda, retribuzioni e promozioni legate all’anzianità di servizio e sindacalismo d’impresa. **2.2.** La genuinità del modello di relazioni industriali giapponese: una prima acquisizione nell’indagine e primi spunti per una rilettura in chiave sistematica ed ordinamentale del “*Japanese Employment System*”. **3.** Una seconda acquisizione nell’indagine: il fondamento pattizio del “*Japanese Employment System*”. **4.** Impresa, comunità e contratto: strumenti giuridici e strumenti sociali di organizzazione del lavoro industriale. **4.1.** Posizione del problema. **4.2.** Organizzazione, impresa e comunità. **5.** Strumenti di flessibilità della forza-lavoro, esigenze dell’organizzazione d’impresa e gestione delle risorse umane. **5.1.** Tipologie di lavoro atipico e gestione flessibile dei tempi di lavoro. **5.2.** Mansioni, mobilità interna all’azienda, trasferimento del lavoratore e programmi di formazione professionale. **5.3.** Flessibilità del salario e sistemi di retribuzione incentivante. **5.4.** Le strategie della “comunicazione” in azienda: partecipazione, coinvolgimento dei lavoratori e controllo di qualità (sistema dei suggerimenti, gruppi di lavoro, circoli della qualità, consultazione congiunta, etc.).

## 1. Profili introduttivi e questioni pregiudiziali (\*\*).

Nonostante da alcuni anni a questa parte vengano segnalate — con sempre maggiore insistenza — rilevanti e continue modificazioni nelle tradizionali pratiche d’impiego (Vac-

note

(\*) In questo scritto vengono in parte utilizzati i risultati di alcune ricerche svolte in occasione di un periodo di studio presso l’*Instituut voor Arbeidsrecht* dell’Università Cattolica di Leuven (Belgio) diretto dal prof. Roger Blanpain (membro fondatore, con altri professori universitari e in collaborazione con la Comunità Economica Europea e il Japan Institute of labour, dell’*Euro-Japan Institute for Law and Business*) che qui intendo ringraziare. L’autore è estremamente grato anche al prof. Yasuo Suwa dell’Università Hosei di Tokyo, a Hideyuki Morito (lecturer in labour law and social security, Seikei University, Faculty of Law) e a Shinya Ouchi (borsista della Tokyo University, Faculty of Law, presso l’Università degli Studi di Milano) per i loro preziosi suggerimenti. Ricerca effettuata con fondi erogati dalla Università degli Studi di Milano (Borsa di studio annuale all’estero) e dal Ministero dell’Università e della Ricerca scientifica e tecnologica (Fondi 40%).

(\*\*) Questo articolo si riferisce soltanto a regole giuridiche e pratiche d’impiego adottate nel settore privato. Sul pubblico impiego informazioni in lingua inglese si possono trovare nei saggi di Koshiro K., *Labour Relations in Public Enterprise*, e di Yamaguchi K., *The Public Sector: Civil Servant*, entrambi in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, University of Wisconsin Press, Madison, 1983, rispettivamente alle pp. 259-293 e 295-311.

Per facilitare la lettura, pare anche opportuno precisare subito che, contrariamente a quanto possa a prima vista sembrare soltanto se si considera la sua particolare collocazione geografica e culturale, il diritto giapponese fa sicuramente parte della famiglia degli ordinamenti giuridici Romano-Germanici (pur essendo presenti notevoli elementi di derivazione americana). Ne è chiara testimonianza, tra l’altro, la recezione del *Bürgerliches Gesetzbuch* (Codice Civile) tedesco del 1886; recezione avvenuta addirittura nel 1898, e cioè due anni prima dell’entrata in

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

cari L., 1993, p. 5; Morishima M., 1992a, spec. pp. 432-437; Leadbeater, 1992, p. 9; Inagami T., 1986, pp. 40-43) e nella stessa identità del sindacato (Inagami T., 1991 a, pp. 27-49), “*shushinkoyo*” (impiego a vita presso una stessa azienda), “*nenko joretsu seido*” (retribuzione e promozioni strettamente correlate all’anzianità di servizio del lavoratore) e “*kigyo betsu kumiai*” (sindacalismo d’impresa) sono ancora oggi considerati un po’ come la “sacra trinità” che governa il sistema di relazioni industriali giapponese (così, letteralmente: Ujihara S., 1991, p. 25, nota 1; in termini analoghi v. anche Friedman A., 1987, p. 353). Su questo specifico punto, il materiale bibliografico a disposizione del comparatista è ormai imponente; tanto che si possono reperire sufficienti informazioni persino in lingua italiana (cfr. Yamaguchi K., 1991, pp. 50-54; Biagi M., 1990, pp. 95-107).

A partire dal classico studio di James C. Abegglen, *The Japanese Factory* (1958), una nutrita schiera di esperti in “cose” giapponesi — non soltanto giuristi e studiosi di relazioni industriali, ma pure economisti, storici, sociologi e, persino, antropologi — è difatti sostanzialmente d’accordo nel configurare l’impresa giapponese di grandi dimensioni come un mondo (giuridico) a sé, imperniato attorno ad una peculiare logica sistematico-organizzativa interna e sorretto da un penetrante apparato burocratico-disciplinare: con propri criteri di legittimazione e di distribuzione dell’autorità e del potere, con proprie regole di comportamento (più o meno formalizzate), con adeguati canali di comunicazione e di coinvolgimento dei lavoratori nel perseguimento degli obiettivi manageriali e, più in generale, dei valori cui essa è informata, con specifiche relazioni di solidarietà e collaborazione tra i componenti dell’organismo aziendale e, infine, con propri strumenti sanzionatori. (Sul punto v. più diffusamente *infra*, § 4; si noti comunque subito l’affinità di tale configurazione con la concezione *istituzionale* dell’azienda di Santi Romano, 1918, pp. 75-76). Questo “sistema” è genericamente conosciuto sotto l’etichetta di “*Japanese Employment System*”. Impiego a vita presso una stessa azienda, retribuzione e promozioni correlate all’anzianità di servizio e sindacalismo d’impresa sarebbero, appunto, i tre pilastri su cui si regge l’intero “sistema”. Semmai le posizioni degli studiosi si diversificano sensibilmente soltanto in un secondo momento, e precisamente quando si tratta di spiegare o anche più semplicemente individuare le premesse — economiche, sociali e giuridiche — da cui è scaturito questo particolare assetto del sistema di relazioni industriali. Ora, nonostante l’indiscutibile originalità di molte delle ricostruzioni via via prospettate, e al di là di pur significative sfumature presenti nel percorso argomentativo seguito da ogni autore che si è espresso sul punto, si possono grossolanamente indicare, per semplicità, due modelli interpretativi generali entro cui ricondurre e sintetizzare — senza troppe forzature — i reali termini del dibattito sulle origini del “*Japanese Employment System*”. (Dibattito che, peraltro, quantunque iniziato più di trentacinque anni fa, proprio con lo studio di James C. Abegglen, è tuttora in corso; e che,

## note

vigore del Codice stesso in Germania. In dottrina: Wieacker F., *Storia del diritto privato moderno*, Giuffrè, Milano, 1980 (ma 1967), vol. II, p. 202 e ivi nota 52, p. 226 e p. 239 (che parla di “completa recezione”), Oda H., *Japanese Law*, Butterworths, 1992, pp. 3-10, e pp. 133-137 (che tuttavia, a differenza di Wieacker, precisa come il Codice Civile giapponese non sia esattamente “neither a replica of the draft German BGB nor even primarily influenced by the German Code”), nonché Zweigert K., Kotz H., *Introduzione al diritto comparato*, vol. I, Giuffrè, Milano, 1992, p. 361 e pp. 367-372. *Contra*: David D., *Traité élémentaire de droit civil comparé*, Paris, 1950, pp. 388-389, che preferisce invece porre l’accento sulle analogie col diritto cinese e con l’area culturale asiatica. Ancor più significativa è poi la circostanza che gli stessi giuristi giapponesi muovono dalla convinzione di avere sostanzialmente a che fare con un sistema democratico di tipo Occidentale, caratterizzato per grandi linee: *i*) da una Costituzione scritta — adottata nel 1946 — di tipo rigido (artt. 96-97), che sancisce alcuni diritti fondamentali inviolabili (capitolo III, artt. 10-40); *ii*) dalla separazione tra potere legislativo, potere esecutivo e potere giudiziario (Costituzione, rispettivamente: capitoli IV, V e VI); *iii*) da un sistema legale di tipo codificato, imperniato sostanzialmente attorno a cinque Codici (Civile, Penale, Commerciale, di Procedura Civile, di Procedura Penale) e a numerose leggi speciali, mentre i precedenti giudiziari, pure considerati in un certo senso come fonti atipiche del diritto, non sono giuridicamente vincolanti; *iv*) da un sistema giurisdizionale impostato su tre gradi di giudizio (Corte Distrettuale, Corte d’Appello, Corte Suprema), con divieto di istituzione di Tribunali straordinari, mentre non sono previste giurisdizioni specializzate in materia di lavoro, né esiste una Corte Costituzionale (competente sulla costituzionalità delle leggi è la Corte Suprema). Cfr. Oda H., *Japanese Law*, cit., spec. pp. 35-64 e pp. 65-93; Noda Y., *Introduction to Japanese Law*, University of Tokyo Press, 1976, spec. pp. 65-112, pp. 119-137, pp. 187-214. A titolo informativo, va infine segnalato che la Costituzione giapponese si può leggere in Biscaretti di Ruffia P. (a cura di), *Costituzioni straniere contemporanee*, vol. I, Giuffrè, Milano, 1980, pp. 137-148, con un breve commento introduttivo; tutta la produzione legislativa in tema di Diritto del lavoro e sicurezza sociale, reperibile con difficoltà nella *Serie Legislative* dell’OIL, è invece facilmente consultabile in Ministry of Labor (a cura di), *Labor Law in Japan*, 1990.

nonostante gli schieramenti siano ormai piuttosto definiti, non ha certo fornito risposte per un motivo o per l'altro completamente appaganti).

Si possono così collocare in un due distinti filoni interpretativi, da un lato, i più convinti sostenitori delle cosiddette *particularist theories*, che fanno perno sulla unicità del "sistema" Giappone, a cui si contrappongono, dall'altro lato, quanti, pur riconoscendo la rilevanza dei molti tratti caratterizzanti del mercato del lavoro giapponese, preferiscono invece porre l'accento sul concetto di *specific human capital*. Una classificazione, come si può facilmente constatare, semplice ed immediata (cfr. il convincente studio di Jacoby S., 1979, spec. pp. 184-190); a nostro avviso preferibile ai fini complessivi di questo lavoro — proprio in ragione della sua efficacia e sinteticità — alla più macchinosa tassonomia di chi, in un contesto argomentativo volto unicamente a dar conto della complessità dell'intero dibattito, articola più correttamente il discorso attorno a quattro modelli interpretativi assorbenti: *i*) culturalista classico; *ii*) descrittivo istituzionale; *iii*) analitico funzionale; *iv*) neoculturale (Shimada H., 1983, spec. pp. 6-27).

Secondo il primo orientamento, e cioè la spiegazione "particolaristica", sarebbero le specifiche radici della società giapponese e l'unicità della sua cultura i fattori in grado di fornire una adeguata e comprensiva spiegazione del "*Japanese Employment System*". Valorizzando i risultati raggiunti già nel classico studio antropologico di Ruth Benedict, *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture* (1946), l'enfasi viene posta sulla unicità delle istituzioni e del mercato del lavoro giapponese, sino al punto di tracciare lungo precise coordinate concettuali — e cioè: *armonia, consenso, fedeltà, gerarchia, anzianità, paternalismo* — una marcata linea di continuità storica tra le relazioni di lavoro praticate nella società feudale e quelle adottate nelle moderne fabbriche (Abegglen J. C., 1958, pp. 1-2, p. 100, pp. 132-135 e *passim*, nonché, sebbene in termini più sfumati, Levine S. B., 1958, pp. 32-35 e *passim*; Id., 1965, pp. 103-115; Fox A., 1971, p. 10, p. 15, p. 43; McMillan C. J., 1984).

Alla spiegazione in senso lato culturale si contrappone, come detto, un'ipotesi alternativa di taglio più squisitamente tecnologico-manageriale, che muove da una logica interna al processo di industrializzazione del Giappone, e grosso modo incentrata sulla specificità del cosiddetto "capitale umano" (utilizzando, in sostanza, la nota strumentazione concettuale di Becker G., 1964). Ad essere valorizzati sono, questa volta, i risultati di un altro classico studio di Peter Doeringer e Michael Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* (1971, su cui v. Brunetta R., 1981, pp. 386-394), che, una volta applicati al sistema di relazioni industriali giapponese (tra i primi: Sumiya M., 1977, pp. 3-65, e già Id., 1965, pp. 210-219; Shimada H., 1980, pp. 13-22; Koike K., 1983, pp. 29-61), consentono di focalizzare l'attenzione sulle sollecitazioni e, soprattutto, sui vincoli imposti dal dato tecnologico al complessivo processo di organizzazione di un vero e proprio mercato del lavoro interno ad ogni singola impresa. In questo senso, le pratiche dell'impiego a vita e dei vantaggi correlati all'anzianità di servizio sarebbero gli strumenti razionalmente più adeguati (rispettivamente) per conseguire ed incentivare quella "formazione continua" che sola permette una piena e proficua valorizzazione delle risorse umane nell'ottimale gestione delle specifiche tecnologie via via introdotte e utilizzate in azienda. Spiegazione, questa, sicuramente suggestiva, e che, oltre a premiare giustamente l'indiscutibile sagacia e dinamismo del *management* giapponese nell'organizzazione del lavoro industriale e nella combinazione dei fattori della produzione (*capitale e tecnologia*, come dicono i giapponesi) (1), ben si armonizza con il ruolo assegnato nella analisi di un sistema di relazioni industriali alla struttura della forza lavoro di un Paese, e cioè a come i lavoratori vengono assunti, formati e gestiti (v. il fondamentale studio di Kerr

**note**

(1) Nel testo ci si riferisce alla combinazione tra *capitale e tecnologia* e non tra capitale e lavoro. Questa scelta non è casuale, né si tratta di un errore. Va piuttosto precisata alla luce di quella particolare branca della *teoria economia* che è la *teoria del capitale*, quantomeno nella particolare configurazione che essa ha assunto in Giappone nel corso degli ultimi decenni. E precisamente: rispetto all'esposizione tradizionale (occidentale) della teoria del capitale, che suddivide i fattori della produzione in *terra, capitale e lavoro* (cfr. per tutti Samuelson P. A., *Economia*, Zanichelli, Bologna, 1983, p. 537), gli economisti giapponesi, peraltro in piena armonia con la *specific human capital theory* di cui si parla nel testo, sono invece soliti argomentare attraverso una diversa tripartizione che, accanto alla *terra* e al *capitale*, individua quale terzo fattore della produzione la *tecnologia* e non il semplice lavoro dell'uomo. Così Aoki M., *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane in Giappone*, 1990, Sinnea, Bologna, Materiali di lavoro, n. 16, p. 6; cfr. anche il convincente saggio di Shimada H., *Flexible Adaptability of Japanese Industry; Its Production Technology and Labour-Management Relation*, Brussel, 29-30 October 1991, pp. 56-66, che utilizza l'efficace espressione *Humanware Technology-Japanese Style* (p. 56 e p. 57).

*Il Japanese  
Employment System*  
Michele Tiraboschi

C, Dunlop J. T., Harbison F. H. e Myers C. A., *Industrialism and Industrial Man*, 1973, pp. 280-281 e *passim*, su cui v. Bellace J. R., 1993, spec. pp. 275- 279).

In verità, e come è del resto facilmente intuibile, è stata anche suggerita un'ipotesi (per certi versi) intermedia, che, basandosi su eleganti ma soprattutto convincenti spiegazioni tanto di carattere storico-culturale che di carattere più propriamente tecnologico-manageriale, oltre che su una certa dose di buon senso, cerca di comporre in unità le argomentazioni sui cui si fondano i due contrapposti modelli interpretativi (Jacoby S., 1979, spec. pp. 190-196). Tuttavia, come stanno anche a testimoniare gli studi più recenti, questa via mediana, che cerca di dare conto in termini "problematici" di una serie complessa di fattori (democrazia, disciplina, ideologia e rapporti di potere all'interno dell'azienda, strutture della produzione, metodi di gestione e di controllo della forza lavoro, sforzi del *management* di prevenire la sindacalizzazione, contesto socio-culturale, ecc.) non ha avuto largo seguito, al di là delle solite adesioni di mera facciata e di pochi — per quanto importanti — svolgimenti, sintetizzabili a grandi linee in una sorta di atteggiamento ricostruttivo di stampo neo-culturale (cfr. Shimada H., 1983, pp. 19-23, con particolare riferimento al classico saggio di Dore R. P., *British Factory-Japanese Factory: the Origins of National Diversity in Industrial Relations*, 1973).

Certo: i gravi limiti, le sicure esagerazioni ed i prevedibili fraintendimenti contenuti nelle interpretazioni "particolaristiche" di Solomon Levine e, soprattutto, di James Abegglen (interpretazioni che pure, come ricorda Kunio Odaka, hanno avuto un clamoroso successo nello stesso Giappone) sono stati subito segnalati dalla dottrina (Odaka K., 1963, spec. pp. 98-103; Nakayama I., 1965, p. 225, nonché lo stesso Levine S., 1983, pp. xv-xx); e i toni dell'approccio culturale, quando addirittura non si sono fatti più sfumati e dubitativi, hanno comunque cercato di dare conto della "complessità" dei dati storici da analizzare, sfuggendo ai più scontati luoghi comuni ed alle eccessive semplificazioni. Eppure, nonostante siano sempre più numerosi coloro che sostengono che l'unicità socio-culturale ("*nihonjin-ron*") non sia il fattore determinante nel successo delle aziende giapponesi (tra i tanti: Harrington H. J., 1990, p. 9; Dore R. P., 1990, pp. 16-17, p. 67; Koike K., 1988, spec. capp. 1, 2 e 7; Imai M., 1986, pp. 21-22), la netta contrapposizione tra un modello culturale ed un modello tecnologico-manageriale a cui ricondurre origine, sviluppo e funzionamento del "*Japanese Employment System*" è sempre al centro del dibattito, lasciando così per lo più impregiudicate, in una spesso sterile logica di critica e rovesciamento, le non poche perplessità sulla presunta — e in molti circoli imprenditoriali auspicata — *universalità* e, dunque, *trasferibilità* di un sistema di relazioni industriali vincente come quello giapponese. (Riesamina in termini chiari e sintetici le ragioni dei due schieramenti Maurice M., 1991, pp. 1-3 e pp. 16-18 e ivi, in nota, adeguati riferimenti bibliografici; cfr. anche l'esauriente seppure spesso 'ingarbugliata' rassegna dottrinale proposta da Peterson R. B., Sullivan J., 1990, pp. 169-194).

Ma c'è di più. Sullo sfondo di questo intricato dibattito — che in ogni caso pare lontano dall'essere puramente accademico, visto che è posta in discussione la stessa *trasferibilità* del modello (D'Iribarne P., 1991, pp. 89-95; Lee M. E., Alston J. P., 1990, pp. 197-209), e che, tuttavia, rimane infruttuosamente polarizzato attorno a due configurazioni ormai decisamente stereotipate del sistema di relazioni industriali giapponese — resta comunque sempre il sospetto, spesso sottaciuto anche se ciclicamente riproposto in libri destinati a diventare subito dei *best seller*, che il successo del *Japanese System* abbia "il suo fondamento in una legione di sfruttati, i lavoratori che danno allo sforzo produttivo della loro nazione molto più di quanto effettivamente ricevano (...), in un esercito industriale di sottomessi (...) che fa il proprio dovere perché è stato allevato fin dalla nascita per questo scopo (...)" (Wolf M.J., 1984, p. 216, nonché Spesso R., 1984, p. 18; più recentemente, e in termini se possibile ancora più pesanti: Van Wolferen K., 1990).

Un sistema in cui, in altre parole, e senza necessità di scomodare la pur frequente immagine del sindacato giapponese come di un sindacato di comodo (2), o anche soltanto gli aspetti

## note

(2) Per una vigorosa critica di questa consueta raffigurazione del sindacato giapponese cfr. Shirai T., *A Theory of Enterprise Unionism*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., pp. 117-143, su cui Trevor M., recensione a Shirai T., in *BJIR*, 1985, p. 421; nonché Biagi, *Rappresentanza e democrazia in azienda*, Maggioli, Rimini, 1990, spec. p. 101 e nota 191. V. tuttavia, ancora di recente, i dubbi sollevati a proposito del sindacato maggioritario (cosiddetto sindacato "di destra") da Wakita S., *Produttività aziendale e politica retributiva: le iniziative imprenditoriali per ottenere la partecipazione dei lavoratori in Giappone*, in Biagi M. (a cura di),

coercitivi di un impiego a vita presso una grande azienda (3), “flessibilità”, “armonia”, “collaborazione” e “disciplina” non sarebbero altro che sinonimi (rispettivamente) di “sfruttamento”, “conformismo”, “sottomissione” e “deficit democratico”; o, anche, un sistema che “non offre contrappesi al potere del *management* sui singoli lavoratori e alla competizione tra loro”, e che soltanto per questo motivo consente di raggiungere alti livelli di flessibilità nell'utilizzazione della manodopera e nella gestione delle risorse umane (Dohse K., Jürgens U., Malsch T., 1989, p. 90, e *passim*). E ancora: un sistema in cui “competitività” e “filosofia del lungo periodo” non sarebbero altro che sinonimi (rispettivamente) di “vendite in *dumping*” e di una assurda “mentalità *kamikaze*”, peraltro fortemente sostenuta da uno spinto protezionismo e da una aggressiva politica di sovvenzioni governative alle imprese giapponesi. (Su questi e su altri luoghi — fin troppo — comuni v. le documentate notazioni di Abegglen J. C. e Stalk G., 1985, spec. p. 17, p. 42, pp. 67-68, nonché, anche per una lettura “disincantata” del “*Japanese Employment System*”, Woronoff J., 1992 e Odaka K., 1986. Sugli effettivi problemi del *dumping* e delle sovvenzioni, anche in riferimento alle strategie commerciali di alcune imprese multinazionali giapponesi, cfr. invece Santa Maria A., 1990, pp. 310-311, pp. 399-406, pp. 413-452; Greco E., 1988, p. 29, p. 31, nonché *l'Avis* del Comitato Economico e Sociale della CEE del 25 aprile 1991, CES 575/91, I/OU/P, jc, p. 2 e pp. 11-40).

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

## 2. Aspetti critici e profili problematici nello studio del “*Japanese Employment System*”.

In ogni caso, quali che siano le teorie adottate per spiegarne origini ed evoluzione storica, questa rappresentazione del “*Japanese Employment System*”, imperniata attorno ai tre pilastri dell'impiego a vita, delle retribuzioni e promozioni legate all'anzianità di servizio e del sindacalismo d'impresa, è usuale tra i cultori occidentali, e gli stessi studiosi giapponesi ne usufruiscono abbondantemente, soprattutto quando sono chiamati a sintetizzare per il lettore americano o europeo il sistema di relazioni industriali del loro Paese.

Come ogni simbolo riassuntivo di una realtà in continuo movimento, questa immagine è però diventata via via sempre più sbiadita, anche a causa di una ambigua e spesso forzata utilizzazione: persino quando non venga direttamente messa in discussione dalle più recenti politiche d'impiego adottate dalle imprese giapponesi, rischia di diventare una fuorviante semplificazione di un ben più complesso ed articolato intreccio di fattori economici, culturali e giuridici, innescatosi ed arricchitosi a partire dagli anni Cinquanta nell'intera società giapponese. Il rischio principale, a ben vedere, per molti versi analogo a quello prospettato in tutt'altro contesto argomentativo dalla dottrina italiana, a proposito dei principi e dei concetti antinomici del diritto del lavoro (Castelvetri L., 1990, p. 3), è che la costante ripetizione di questo paradigma — diventato ormai un vero e proprio luogo comune — comporti una sorta di appiattimento dell'atteggiamento critico dell'interprete, legittimandone in definitiva un uso incontrollato, e dunque un uso in “funzione di obiettivi (...) spesso disparati o contraddittori” (per un brevissimo accenno in questa direzione cfr. Odaka K., 1986, p. 7; Tokunaga S., 1983, p. 313; Shimada H., 1980, p. 7). Paradigma che, per di più, e limitandoci per il momento semplicemente ad accennare ad alcuni dei profili critici del modello in esame, trascura o sminuisce il ruolo e il concreto funzionamento di considerevoli porzioni del mercato del lavoro, che non beneficino dei vantaggi economici e normativi del “*Japanese Employment System*”, contribuendo pertanto a diffondere una preconcetta ricostruzione del sistema di relazioni industriali giapponese (Woronoff J., 1992, spec. pp. 1-17, p. 69, pp. 78-79; Chalmers N. J., 1989, p. 3, p. 42, ma già Cole R. E., 1971).

note

*Retribuzione e redditività: Italia, Europa e Giappone a confronto*, Maggioli, Rimini, 1991, p. 154, fine punto 3 e p. 155, punto 8.

(3) È chiaro che sull'intenzione di un lavoratore di uscire dal mercato del lavoro interno di una grande impresa incide negativamente la consapevolezza che, cambiando lavoro, perderà molti dei benefici sino ad allora acquisiti, e dovrà ricominciare grosso modo da zero. Secondo recenti stime statistiche, cambiare un lavoro a 25 anni costa ad un lavoratore approssimativamente il 14% delle sue entrate future; cambiarlo a 35 anni comporta invece una perdita di circa il 28%. Cfr. Woronoff J., *The Japanese Management Mystique*, Probus Publishing Company, Chicago, p. 87; Dohse K., Jürgens U., Malsch T., *Dal “fordismo” al toyotismo? L'organizzazione sociale dei processi di lavoro nell'industria automobilistica giapponese*, in La Rosa M. (a cura di), *Il modello giapponese*, Franco Angeli, Milano, p. 115. Contro lo stereotipo della bassa mobilità extra-aziendale v. però Shimada H., *The Japanese Employment System*, in *JIRS*, 1980, n. 6, pp. 1-36, e, più recentemente, Kawakita T., *Is the Japanese Labor Market Dual Structured?*, in *JLB*, 1992, vol. 31, n. 8, pp. 5-8.

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

Lavoratori temporanei, lavoratori part-time, lavoratori semi-regolari, lavoratori a domicilio, lavoratori familiari, lavoratori stagionali, lavoratori giornalieri, lavoratori di piccole e medie imprese, immigrati, pensionati, etc.: sono segmenti della forza lavoro giapponese che, certamente, si possono definire “periferici” o “marginali”, ma soltanto in quanto gravitano, intersecandosi inestricabilmente l’uno con l’altro, attorno al nucleo centrale della forza lavoro permanente delle imprese di grandi dimensioni, e non certo in riferimento al numero — decisamente cospicuo, anche se difficilmente quantificabile (4) — dei soggetti coinvolti. Si pensi alla serie progressiva e concentrica di sovrapposizioni, che si sviluppano e procedono secondo due opposte linee direttrici dalla collocazione del singolo rapporto di lavoro nella casella del *lavoro subordinato*. Si pensi, più precisamente, alla serie di marcate contrapposizioni, enormemente rilevanti in termini di estensione o meno di tutta o parte della disciplina in senso lato normativa e delle pratiche d’impiego, tra: a) lavoratori *regolari* e lavoratori *non-regolari* o, utilizzando una terminologia più consueta nella letteratura internazionale, tra lavoratori stabili, a tempo pieno e vincolati con un contratto a tempo indeterminato, e cosiddetti lavoratori atipici (Sengenberger W., 1992, spec. p. 174-176; Hobaru K., 1985, spec. p. 3 e p. 12); b) lavoratori maschi e lavoratrici femmine (Osawa M., 1991, pp. 165-166, pp. 170-171; Edwards L., 1988, pp. 240-250); c) lavoratori autoctoni e lavoratori stranieri, generalmente clandestini o semi-clandestini, impiegati da piccole e medie imprese nei cosiddetti lavori dalle “tre K”, e cioè nei lavori faticosi (“*kitsui*”), pericolosi (“*kiken*”) e sporchi (“*kitanai*”) (Inagami T., 1992a, pp. 4-8; Ishikawa A., 1991, spec. pp. 176-186; Suwa Y., 1991b, pp. 4-8; Id., 1990, pp. 5-8); d) lavoratori provenienti da circuiti di istruzione di serie A e lavoratori provenienti da circuiti di serie B o, addirittura, C e D (Macconi C., 1993, p. 7; Kitamura K., 1991, pp. 51-62); e) lavoratori sindacalizzati e non (Biagi, 1991, p. 314, n. 20). E si pensi anche al paradosso di un mercato del lavoro afflitto da croniche carenze di manodopera giovane, anche a causa di un tasso di natalità decisamente basso, a cui si contrappone un numero sempre più considerevole di anziani (5),

## note

(4) In tema di lavoro periferico, le cifre a disposizione sono notevolmente discordi. Mentre Florida R. e Kenney M. (*Organisation vs. Culture: Japanese Automotive Transplants in the US*, in *IRJ*, 1991, vol. 2, n. 3, pp. 181-183) ritengono che soltanto il 30% dell’intera forza lavoro goda dei privilegi del “*Japanese Employment System*”, Araki T. (*Legal Analysis of The Flexibility in Japanese Labour Relations*, relazione presentata al convegno su *Labour-Human Resources Management in Europe and Japan*, Leuven, 11-12 maggio 1992, p. 3 del dattiloscritto) precisa che questa cifra di per sé non significa ancora che il restante 70% dei lavoratori sia da classificare nella casella dei *temporary workers*, né tantomeno che sia privato di una protezione contro i licenziamenti illegittimi. Levine S. B. (*Careers and Mobility in Japan’s Labor Markets*, in Plath D. W., *Work and lifecourse in Japan*, State University of New York Press, 1983, p. 31) ritiene peraltro che “the oft-heard claim that one-third or so of Japanese wage and salary workers ‘enjoy’ lifetime employment is much in need of proof”.

Sulla base di altre fonti Biagi M. (*Integrazione europea, dimensione sociale e cultura imprenditoriale: tre fattori inconciliabili? Riflessioni comparate sul caso Italia*, in questa rivista, 1991, p. 8) riferisce che la forza lavoro periferica si aggira attorno al 40%, mentre Sugeno K. (*Japanese Labor Law*, University of Tokyo Press, 1992, p. 65, in nota) parla di un più contenuto 20%. I dati “ufficiali” riportati dal Japan Institute of Labour (ed.), *Japanese Working Life Profile — Labor Statistics* (1991-1992), parlano in riferimento ai 1990 di: a) una popolazione complessiva di 123.000.000 (p. 9); b) di una forza lavoro complessiva pari a 62.700.000 (p. 14), di cui 51.000.000 circa sono lavoratori in senso tecnico subordinati; c) di una forza lavoro femminile pari a 25.330.000 (p. 15); d) di un esercito di 1.340.000 disoccupati, pari ad una percentuale del 2,1%; ed infine e) di un numero di lavoratori *non-regular* pari a 12.020.000, di cui 7.150.000 donne (p. 25). In percentuale, i lavoratori *regular* sarebbero — secondo le stime “ufficiali” — il 74,4% dell’intera forza lavoro, tra cui un 83,4% di uomini e un 59,5% di donne, mentre i lavoratori *non regular* sarebbero il 25,6% dell’intera forza lavoro, tra cui un 16,6% di uomini e un 40,5% di donne. (Nella categoria dei *regular* sono stati ricompresi i membri ordinari dell’impresa, mentre in quella dei *non-regular* i lavoratori part-time, i semi-regolari, i lavoratori temporanei).

Simili divergenze, per molti versi inspiegabili, oltre a confermare l’inattendibilità delle percentuali fornite in tema di lavoratori periferici, si possono probabilmente imputare ad una diversa ricostruzione dei parametri di riferimento e, in particolare, del concetto di *membro ordinario dell’impresa*, nonché alla diversa collocazione che viene di volta in volta assegnata ai lavoratori delle piccole e medie imprese. In proposito, il *Japanese Working Life Profile* (p. 21), informa che, con riferimento al 1986, nel settore privato esistono 6.494.341 stabilimenti, di cui il 68,1% formati da 1-4 persone, il 28,1% da 5-29 persone, il 3,1% da 30-99 persone, lo 0,6% da 100-299 persone e, infine, lo 0,1% da 300 o più persone. La distribuzione della forza lavoro è così ripartita: il 19,4% lavora nelle imprese formate da 1-4 persone, il 37,4% in quelle da 5-29 persone, il 19,9% in quelle da 30-99 persone, l’11,7% in quelle da 100-299 persone e, infine, l’11,6% in quelle da 300 o più persone. Nelle piccole e medie imprese si fanno normalmente rientrare quelle che occupano meno di 300 lavoratori (così Chalmers N. J., *Industrial Relations in Japan — The Peripheral Workforce*, Routledge, London, 1989, p. 8, nota 4). Cfr. anche il *White Paper on Small and Medium Enterprise in Japan* del MITI, 1982.

(5) Secondo le proiezioni statistiche (*Japanese Working Life Profile*, cit., pp. 10-11), nel 2025 gli ultrasessantacinquenni sono destinati a diventare addirittura il 25,4% dell’intera popolazione giapponese. Nel 1990 gli ultrasessantacinquenni erano il 12,1%, contro il 4,9% del 1950.

che, una volta conseguita l'età del pensionamento obbligatorio, sono spesso costretti a tornare a lavorare, in occupazioni per lo più precarie o temporanee, al fine di integrare indennità pensionistiche spesso al limite della sussistenza (Woronoff J., 1992, pp. 90-91; Watanabe M., 1992, pp. 5-8; Takanashi A., 1992, p. 6; Inagami T., 1991b, pp. 5-8). O, ancora, al marcato dualismo tra aziende di grandi e aziende di piccole-medie dimensioni, e tra impresa leader e indotto, soprattutto in forma di appalto, subappalto e lavoro a domicilio, e al conseguente impatto sulle rispettive politiche d'impiego e retributive (Gurisatti P., 1991, pp. 23-29; Ikeda M., 1991, pp. 135-147; Kanaya S., 1990, pp. 4-8; Koike K., 1983, pp. 89-104). In definitiva: si pensi alla netta frattura tra un settore privilegiato, che effettivamente gode dei vantaggi del "Japanese Employment System", quantomeno in termini di incremento dei livelli retributivi, di sicurezza del posto di lavoro e di supporto sindacale, ed un settore complementare, marginale anche se non discriminato in termini di mere regole giuridiche, che *di fatto* sostiene i "costi" economici e sociali del primo, consentendone dunque l'effettivo funzionamento. Su quest'ultimo punto il consenso tra i diversi autori è veramente notevole (cfr.: Woronoff J., 1992, p. 16; Dore R.P., 1990, spec. pp. 73-75; Chalmers N. J., 1989, spec. pp. 28-44; Koshiro K., 1983, spec. pp. 83-87; Friedman, 1977, p. 10, p. 105); nonostante i forti dubbi sollevati di recente sulla perdurante adeguatezza di questo consueto modello interpretativo — attraverso un rigoroso studio statistico sulle pratiche d'impiego e sulle politiche retributive adottate in quelli che si definiscono, rispettivamente, mercato primario e mercato secondario (Kawakita T., 1992, pp. 5-8) —, la nota configurazione dualistica del mercato interno del lavoro, teorizzata in modo sistematico già a partire dagli studi di Peter Doeringer e Michael Piore (1971), pare dunque trovare la sua massima espressione operativa proprio in riferimento al mercato del lavoro giapponese (Sengenberger W., 1992, spec. pp. 174-176).

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

### **2.1. Il paradigma tradizionale del "Japanese Employment System": impiego a vita presso una stessa azienda, retribuzioni e promozioni legate all'anzianità di servizio e sindacalismo d'impresa.**

Una volta sollevate queste perplessità, che tendono quantomeno ad indurre a una certa cautela nell'accettazione e, soprattutto, nell'utilizzazione di questa consueta chiave di lettura del modello giapponese, è comunque il caso di esporre al lettore italiano, che ha sicuramente poca familiarità anche soltanto con le semplici istituzioni del sistema di relazioni industriali del Giappone, una breve descrizione di quello che sarebbe, in termini più concreti, il "Japanese Employment System".

Secondo la ricostruzione più attendibile e completa, al cuore della materia si pone questa semplice proposizione: gli operai (*blue-collar*) di una fabbrica giapponese di grandi dimensioni beneficiano di uno *status* simile a quello degli impiegati (*white-collar*) delle imprese americane ed europee (Okuda K., 1991, p. 154; Gordon A., 1985, p. 2 e p. 443, nota 2; *Japanese Economic Studies*, 1984/1985, pp. 179-195; Inagami T., 1983, p. 9. *Contra*, Woronoff J., 1992, pp. 29-30, p. 65). Questa similitudine — spesso trascurata, preferendosi procedere attraverso volgarizzazioni del "Japanese Employment System" in forme più accessibili al grande pubblico — è ampiamente suffragata da un minuzioso studio statistico su salari, promozioni, durata del servizio, formazione professionale, mobilità, trasferimenti, sospensione del lavoro, *benefits*, etc. in Giappone e in Occidente (Koike K., 1983, pp. 29-61, spec. pp. 29-30, p. 40; Id., 1988), e trova una precisa espressione in una pluralità di manifestazioni della vita di fabbrica, fino al punto di incidere in maniera significativa su leadership, ideologia, struttura ed attività dello stesso sindacato giapponese (Levine S. B., 1965, p. 103). In quel microcosmo (giuridico) che è l'impresa giapponese, esistono difatti precisi assetti organizzativi, che, più o meno formalizzati in una sorta di *patto sociale* tra *management* e sindacato, si traducono in un insieme di regole — cogenti, dal punto di vista *interno* all'istituzione d'impresa, sebbene non giuridicamente vincolanti dal punto di vista del diritto dello Stato — riconducibili a "sistema": il "Japanese Employment System", appunto. Tra questi assetti organizzativi, veri e propri sotto-sistemi, spicca il cosiddetto "Long-Term Employment System", più comunemente denominato, non senza tuttavia una qualche imprecisione terminologica (cfr.: Biagi M., 1990, p. 96), anche *life-time employment*: un lavoratore viene assunto non per svolgere un singolo, specifico lavoro, ma per una carriera. E precisamente: contattato dall'impresa verso il termine del corso di studi, eventualmente superato un periodo di prova di pochi mesi, il dipendente può ragionevolmente attendersi

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

che, una volta assunto come lavoratore *regolare*, non verrà licenziato fino al conseguimento dell'età del pensionamento obbligatorio. Si realizza, in sostanza, un vero e proprio scambio di promesse: legate una volta per tutte le sue sorti personali a quelle dell'impresa, il lavoratore *regolare* ha evidentemente tutto l'interesse ad offrire una collaborazione fedele e leale, caratterizzata — soprattutto — da un forte senso di appartenenza e coinvolgimento verso la politica aziendale; per contro, la direzione dell'impresa, assicuratasi la cooperazione del dipendente per tutto l'arco di una carriera, non esita ad investire sul lavoratore in termini di formazione continua, impegnandosi, in un quadro legale che pure prevede la libera recedibilità dal contratto di lavoro, a non procedere ad alcun licenziamento, neppure in fasi di recessione, se non in caso di comportamento oltremodo grave del dipendente (Sugeno K., 1992a, p. 65, in nota, Ujihara S., 1991, p. 20; Coriat B., 1991, p. 44, nota 4; Condominas C., 1989, p. 19, pp. 48-49; Vogel E. F., 1988, p. 137; Gordon A., 1985, p. 2; Abegglen J. C. e Stalk G., 1985, pp. 199-203; Yamaguchi T., 1980, p. 766).

Fondato su un presupposto normativo diverso, sebbene convergente col primo, è poi il regime delle retribuzioni e delle promozioni correlate all'anzianità di servizio del lavoratore ("*nenko*"): un lavoratore assunto per un impiego *regolare* può ragionevolmente attendersi di ottenere un incremento costante del salario e della posizione professionale in corrispondenza dell'aumento dell'anzianità di servizio e dell'età (Araki T., 1992, p. 13; Ujihara S., 1991, p. 20; Gordon A., 1985, pp. 2-3), quale che sia il tipo di prestazione di fatto svolta. Questa pratica — che, incentivando la fedeltà all'azienda, concorre a rafforzare il "*Long-Term Employment System*" — si integra, a sua volta, con un articolato sistema di consistenti benefici di natura non salariale (assicurazioni sociali, cure mediche, sussidi per l'affitto o l'acquisto di una casa, attività culturali e ricreative, beni di consumo a basso costo, dormitori aziendali, ecc.) (6), e contribuisce — in definitiva — a saldare quella sorta di contratto sociale, di cui si diceva, che vede sul piatto della bilancia lealtà e disciplina in cambio di sicurezza e stabilità dell'impiego.

Norma di chiusura e di riconoscimento dell'intero "sistema" è, infine, il *sindacalismo d'impresa*: il sindacato giapponese si definisce difatti come una organizzazione d'impresa dei lavoratori *regolari*, nella misura in cui l'applicazione delle regole del "*Japanese Employment System*" è circoscritta soltanto a questi ultimi — a prescindere dal fatto se siano operai od impiegati —, con esclusione dei lavoratori *temporanei* (Ujihara S., 1991, p. 21). Anche se nella legislazione giapponese non esistono specifiche indicazioni in tal senso, è noto che il sindacato giapponese delimita *di fatto* la *membership* ai soli lavoratori *regolari* dell'impresa, instaurando così una sorta di giurisdizione intersindacale speciale e, per più di un profilo, esclusiva, in quanto posta a vantaggio dei soli lavoratori che godono di tale *status* (cfr. Araki T., 1992, p. 11; Biagi M., 1991, p. 314, n. 20; Hanami T. A., 1985, p. 45, n. 63 e p. 144, n. 198).

---

**2.2. La genuinità del modello di relazioni industriali giapponese: una prima acquisizione nell'indagine e primi spunti per una rilettura in chiave sistematica ed ordinamentale del "*Japanese Employment System*".**

---

Come si può facilmente constatare, l'accostamento all'immagine della "sacra trinità" — tre figure tra loro distinte, ma che sono espressione di un'unica realtà — è dunque decisamente azzeccato: nel *patto sociale* che governa le relazioni industriali e l'organizzazione d'impresa, impiego a vita presso una stessa azienda, retribuzione e promozioni correlate all'anzianità di servizio e sindacalismo aziendale, rinforzandosi reciprocamente l'uno con l'altro, si manifestano secondo una precisa connessione sistematica interna, che ben testimonia la struttura "spirituale" unitaria dell'intero sistema.

A questo proposito, anzi, e per utilizzare una terminologia consueta nella letteratura italiana (Giugni G., 1960), non pare peraltro azzardato individuare proprio nel reciproco riconoscimento di rappresentatività tra *management* e sindacato d'impresa la norma fondamentale dell'intero "sistema". È vero, difatti, che le manifestazioni dell'autonomia collettiva hanno assunto una configurazione del tutto particolare in Giappone, laddove alle dinamiche del conflitto di interessi del mondo occidentale pare invece contrapporsi un modello *collaborativo* (Ouchi S., 1993; Rieger F., Wong-Rieger D., 1990, pp. 31-32 e pp.

---

note

(6) Secondo i dati ufficiali (Ministry of Labour Japan, *Year Book of Labour Statistics*) questi benefici ammonterebbero addirittura al 16% del costo complessivo del lavoro. Cfr. anche Woronoff J., *The Japanese Management Mystique*, cit., pp. 61-62.



44-45), imperniato attorno ad un forte senso di alleanza tra sindacato ed impresa. Tuttavia sarebbe assurdo sostenere che il reciproco riconoscimento della funzione rappresentativa tra datori di lavoro e sindacati giapponesi sia fittizio solo perché non risponde ai caratteri tipici del *nostro* modello conflittuale-antagonistico, e cioè sostanzialmente per il fatto che non risponde al ruolo storicamente assunto dal sindacato in Italia o, più in generale, in Occidente (7).

E difatti, questa consueta ricostruzione delle forme di espressione dell'autonomia collettiva, dal sapore vagamente monistico-eurocentrista, oltre ad entrare in piena contraddizione col "pluralismo" della stessa metodologia intersindacale (cfr. Giugni G., 1970, p. 391; Id., 1960, p. 67), dimentica, a tacer d'altro, che la rappresentatività, identificandosi col riconoscimento politico-istituzionale che i soggetti collettivi ottengono dalla propria base e dalla controparte, costituisce la norma fondamentale di un sistema intersindacale, quale che sia poi il concreto assetto (conflittuale o collaborativo) storicamente dato ai rapporti reciproci di forza e di potere. Più precisamente, e venendo così ad adattare il pensiero espresso dallo stesso Gino Giugni (1991, p. 12; cfr. anche Kahn-Freund O., 1983, pp. 26-27) alla realtà del Giappone, il conflitto — in quanto strutturalmente connesso non tanto al particolare tipo di impresa, ma ad una divisione e organizzazione del lavoro che riproducano modelli gerarchici — non è assente neppure nel sistema di relazioni industriali giapponese. Ed anzi: proprio gli assetti organizzativi dell'impresa nipponica, più ancora che quelli adottati nelle aziende occidentali, paiono verticalmente strutturati attorno alle idee di "autorità" e "disciplina".

Del resto, come opportunamente sottolinea un sociologo del lavoro di primo piano come Kunio Odaka (1986, p. 26), solo un osservatore (straniero) disinformato potrebbe essere indotto a credere che la fedeltà e l'atteggiamento cooperativo dei dipendenti giapponesi scaturiscano da particolari fattori genetico-culturali, che concorrano a determinare, in qualche modo, una mancanza di una contrapposizione di interessi tra *management* e lavoratori: "oggi come nel passato, i giapponesi che lavorano per un'impresa lavorano per i propri bisogni e interessi individuali (...), non certo per la gloria". Per altro verso, poi, e al di là di quelli che possono essere i dubbi espressi nel merito da una parte minoritaria della dottrina giapponese (Tokunaga S., 1983, spec. pp. 321-322), l'opzione esercitata dalla maggioranza dei lavoratori in favore di un sindacato d'impresa di tipo collaborativo (Sugeno K., 1992a, p. 419, n. 4 e nota, pp. 427- 429; Shirai T., 1983, p. 118, p. 126, p. 129) non può che legittimare l'agente sindacale, in quanto scelta sovrana dei titolari della libertà sindacale, improntando di genuinità l'intero sistema della rappresentanza (8). Basti pensare, tra

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

#### note

(7) Considerazioni del tipo di quelle di Rodolfo Sacco (*Introduzione al diritto comparato*, Giappichelli, Torino, 1990), secondo cui il "rimedio valido a rendere l'insegnamento del diritto problematico (anziché informativo), aperto alle realtà politiche istituzionali ed economiche (...) è quello che rompe con la priorità accordata al diritto locale, e guarda le questioni dall'alto; e le guarda, cioè, in una dimensione comparativa" (p. 188), troppo spesso considerate esercizio di sterile retorica, si rivelano in questi casi in tutta la loro importanza. La comparazione è certo per il lavorista una "scienza al servizio dei valori" (p. 194); ma prima ancora "è storia, e questa storia, che distrugge i falsi concetti, conduce alla conoscenza" (p. 18).

(8) I dati statistici stanno peraltro a dimostrare che i casi di "dispute industriali" sono numerosi anche in Giappone: nel corso del 1990, per esempio, si sono verificati ben 284 casi di scioperi o serrate di durata pari o superiore alla mezza giornata, meno dei 630 del Regno Unito, dei 777 della Germania e dei 1094 dell'Italia, ma più dei 44 degli Stati Uniti d'America e dei 66 del Canada. Né si può dire che il Giappone si discosti in modo significativo da tutti gli altri Paesi industrializzati in riferimento al numero dei lavoratori coinvolti (84.303) e al numero complessivo di giorni lavorativi persi (144.511). Siamo certo lontani dai casi italiani (362.920 lavoratori per 1.634.000 giorni), canadese (224.180 lavoratori per 3.390.800 giorni) e inglese (298.000 lavoratori per 1.903.000 giorni), ma in media, se non al di sopra, con Stati Uniti (185.000 lavoratori per 592.600 giorni), Francia (18.500 lavoratori per 52.800 giorni) e Germania (257.000 lavoratori per 36.400 giorni). (Fonti: Ministry of Labour Japan (a cura di), *Year Book of Labour Statistics*, cit., p. 357; ILO (a cura di), *Year Book of Labour Statistics*, 1991). Cfr. Hanami T. A., Blanpain R., *Industrial Conflict Resolution in Market Economies*, Kluwer, Deventer, The Netherlands, 1989, pp. 203- 215, Nakamura H., *Il processo civile in Giappone*, in RTDPC, 1992, pp. 937-345, nonché, sui rapporti tra diritto e conflitto, Ferrari V., *Funzioni del diritto*, Laterza, Bari, 1987, pp. 153-188. Pare più ragionevole ritenere, in definitiva, che, al di là dei rituali ma poco convincenti richiami ai valori di armonia del confucianesimo e dello scintoismo, il conflitto è contenuto principalmente in ragione del fatto che il *patto sociale* che vede sul piatto della bilancia "collaborazione contro sicurezza del posto di lavoro" è rispettato da entrambe le parti. Prima di evocare i facili e consueti fattori culturali, si guardi alla storia del Giappone e si pensi ai violenti conflitti causati, a cavallo del 1950, dalla scelta imprenditoriale di ricorrere a licenziamenti di massa per sostenere la situazione di crisi economica. E si abbia poi la forza di riproporre lo stereotipo della armoniosa società aconfittuale di fronte, per esempio, ai 113 giorni continuativi di Sciopero nelle miniere di carbone e ai 173 giorni nell'industria dell'acciaio (cfr. Gordon A., *The Evolution of Labor Relations in Japan*, Harvard University Press, 1985, pp. 386-411). La storia non pare essere poi di molto cambiata oggi, se si pensa alle violentissime reazioni del

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

l'altro, che all'interno dell'azienda al sindacato "collaborativo" talvolta si contrappone un sindacato di tipo "conflittuale". Ma questo sindacato non riesce ad incidere *effettivamente* sulle relazioni di lavoro in azienda proprio per il numero decisamente irrilevante di lavoratori iscritti (cfr. Nomura M., 1989, p. 33, e anche Wakita S., 1991, pp. 151-155).

Infine, per chiudere l'intero circolo argomentativo fin qui tracciato, resta da rilevare che, in linea teorica, la tattica del sindacato giapponese potrebbe certo sempre mutare, per confluire verso atteggiamenti più conflittuali e meno partecipativi: un'ipotesi, allo stato, sicuramente astratta e, probabilmente, visto lo stupefacente successo della formula collaborativa, controproducente, eppure nient'affatto priva di praticabilità nel sistema giuridico giapponese, che, all'art. 28 della Costituzione del 1946, riconosce espressamente — accanto ai diritti di organizzazione sindacale (*danketsu-ken*) e di contrattazione collettiva (*dantai-kôshô-ken*) — il diritto di azione collettiva (*dantai-kôdô-ken*); diritto di azione collettiva pacificamente inteso da dottrina e giurisprudenza come comprensivo del diritto di sciopero (cfr. Sugeno K., 1992a, pp. 17-30 e pp. 416-693, nonché, per gli importanti svolgimenti giurisprudenziali, Yamaguchi T., 1989, spec. pp. 59-75) (9). Quanto basta, comunque, per riconoscere, ancora una volta, l'autenticità della scelta organizzativa operata dai lavoratori giapponesi e per rifiutare, in quanto incongruente con il quadro legale, la tesi — pure corrente tra gli osservatori occidentali, e fatta propria dalla (minoritaria) letteratura giapponese di stampo marxista — secondo cui il "conflitto" non pare trovare alcun posto *legittimo* nel sistema di relazioni industriali giapponese.

Per un osservatore occidentale, questa conclusione — si spera adeguatamente argomentata sul piano dei principi, delle regole di diritto e dei passaggi logico-ricostruttivi — rimane comunque una delle acquisizioni più sofferte nello studio del "*Japanese Employment System*". Ora, è stato più volte detto che la comparazione non ha paura delle differenze, per quanto grandi esse possano essere. Più ancora, si è anche sottolineato che il dilemma tra interpretazione vera ed interpretazione falsa di un dato sistema giuridico è un "lusso" che il comparatista non può permettersi: "il comparatista, che non è buon giudice in terra straniera, rinuncia a consacrare come esatta questa o quella interpretazione, diffidando di ogni criterio che non sia oggettivo", e cioè storico, reale (Sacco R., 1990, p. 23, e p. 55, nota 2). Considerazioni pienamente condivise da chi scrive; sufficienti, in ogni caso, a legittimare, una volta riconosciuta la piena plausibilità di modelli interpretativi alternativi e antagonisti, una precisa presa di posizione su un punto tanto controverso. Non sono dunque le distanze di spazio, lingua e mentalità a rendere tanto tormentato l'allineamento alla posizione della cultura giuridica giapponese dominante, che sostiene la genuinità della scelta sindacale dei lavoratori giapponesi. Eppure, anche per chi non sia incline ad una cultura del sospetto ad ogni costo, una sana propensione al dubbio suggerisce comunque di accoglierla in termini problematici e aperti.

Certo, da un punto di vista rigorosamente giuridico, le argomentazioni di chi imputa *l'attuale* atteggiamento collaborativo del sindacato giapponese al progressivo "annientamento" dei sindacati militanti, caratterizzati da un orientamento conflittuale e non aziendalistico, attraverso il licenziamento di tutti i loro rappresentanti sindacali (Dohse K., Jürgens U., Malsch T., 1989, spec. pp. 113-120), sono sicuramente inconsistenti. L'ordinamento giuridico giapponese nel suo complesso — diritto codificato e soprattutto diritto vivente — non si limita ad un generico riconoscimento del diritto di sciopero e della libertà di organizzazione sindacale, ma prevede anche adeguati strumenti sanzionatori a sostegno e a garanzia dell'effettività di tali posizioni soggettive. E, difatti, l'art. 7, comma 1, della "Legge sindacale" del 1949 (in Ministry of Labor, *Labour Laws of Japan*, 1990, p. 22) qualifica espressamente come *condotta antisindacale* il licenziamento (o anche la semplice discriminazione) di un lavoratore in ragione della sua appartenenza ad un sindacato, della sua attività sindacale o della sua partecipazione ad uno sciopero. Comportamento soggetto non soltanto alle sanzioni amministrative indicate nell'art. 27 della stessa legge, ma anche, secondo una risalente interpretazione della Corte Suprema (*Shinko-Kai Case*, 9 aprile 1968, Minshu vol. 22, n. 4, p. 845), integralmente nullo, con conseguente *reintegrazione* nel

## note

sindacato aziendale al recente annuncio della Pioneer di voler licenziare 35 manager e della TDK di voler "sollecitare" le dimissioni di un centinaio di capi ufficio e capi sezione (cfr. Vaccari L., *Le imprese "sentono" la recessione, ma a Tokio licenziare resta un tabù*, in *Il Sole-24 Ore*, martedì 9 febbraio, 1993, p. 5).

(9) Cfr. anche gli artt. 1, comma 2, e 8 della "Legge sindacale" del 1949, in Ministry of Labor, *Labour Laws of Japan*, 1990, cit. p. 19 e p. 22, che ribadiscono la qualificazione in senso tecnico dello sciopero come diritto, escludendo espressamente — per lo sciopero legittimo — il ricorso a sanzioni di tipo penale e civile.

posto di lavoro del lavoratore licenziato (cfr. Matsuda Y., 1992, p. 184 e pp. 187-188, Sugeno K., 1992a, pp. 629-640, Suwa Y., 1990/1991, pp. 252-255).

La cautela è comunque d'obbligo: in un settore "delicato" come il diritto del lavoro, accanto alla consueta avvertenza metodologica di carattere generale di non fare eccessivo assegnamento su ciò che ripetono i giuristi di quel dato Paese, "perché possono esistere grossi divari tra le regole operative e quelle insegnate e ripetute" dalla dottrina (Sacco R., 1990, p. 65), non possono neppure essere trascurate, anche da chi si trova su posizioni ideologiche diverse, le sempre suggestive argomentazioni di marxiana memoria secondo cui legislazione, giurisprudenza e cultura giuridica dominante non sono altro che strumenti delle classi che detengono autorità e mezzi di produzione (per opportune precisazioni sul punto, cfr. Ferrari V., 1987, pp. 78-79).

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

### 3. Una seconda acquisizione nell'indagine: il fondamento pattizio del "Japanese Employment System".

Una volta sviluppate queste riflessioni, si può ora ben comprendere l'imprecisione terminologica dell'espressione "*Japanese Employment System*" (*nihon no koyoseido*), che difatti induce a ritenere di creazione puramente unilaterale l'intero sistema di pratiche manageriali, tanto che si parla indifferentemente anche di "*Japanese-Style Management*" (*nihonteki keiei*), contribuendo così a sollevare non poche perplessità specialmente in riferimento alla genuinità del sindacalismo giapponese. Più correttamente, la dottrina giapponese parla invece di "*Labor-Management Relations*" (*roshi kankei*), termine che consente di cogliere pienamente la dimensione "relazionale" e "dialettica" dei rapporti di forza tra chi detiene l'"autorità" nell'organizzazione aziendale e chi, invece, col suo "potere" sociale cerca di influire sul processo decisionale (10).

Anche in questo caso, insomma, il principale quesito che si pone al diritto del lavoro è quello di come conciliare l'autorità manageriale col potere paritario e pattizio esercitabile congiuntamente da *management* e sindacati (per questa terminologia: Kahn-Freund O., 1983, pp. 14-28, ma già Fox A., 1971, pp. 135-181); diversa, rispetto ad altri sistemi di relazioni industriali, è semmai solo la risposta, e precisamente il modo — collaborativo, e necessariamente non conflittuale — attraverso cui si determina il concorso dei lavoratori subordinati alla creazione delle cosiddette "regole del gioco". Queste considerazioni, a nostro avviso decisive, consentono, peraltro, sotto una diversa angolazione, anche di superare probabilmente alcune di quelle ricostruzioni "particolariste" del moderno sistema di relazioni industriali giapponese (su cui *supra*, § 1), che fanno leva sull'analogia con l'organizzazione produttiva feudale: l'enfasi posta sulla unicità del mercato del lavoro giapponese, in una chiara linea di continuità storico-culturale tra le relazioni di lavoro praticate nella società feudale e quelle adottate nelle moderne fabbriche, non regge proprio per l'innegabile sussistenza nel sistema organizzativo moderno di un conflitto di interessi — sebbene spesso solo potenziale — tra *management* e lavoratori, e dunque di un rapporto dialettico tra autorità e contro-potere opportunamente tradotto in precise prassi intersindacali.

Lo stesso studio storico, del resto, pare confortare ampiamente la genuinità del sistema di relazioni industriali giapponese, evidenziando soprattutto il fondamento pattizio del "*Japanese Employment System*". Estremamente efficace, al riguardo, è la rigorosa terminologia affinata da Max Weber (1922b, pp. 267-268; Id., 1922a, pp. 17-18) nei suoi studi di carattere "interdisciplinare" sulle forme di oggettivazione dell'autorità e del potere nelle organizzazioni burocratico-istituzionali; terminologia spesso posta a fondamento — nella letteratura specializzata in argomento — dell'analisi giuridica dell'aggregato di fabbrica. E

#### note

(10) Così Gordon A., *The Evolution of Labor Relations in Japan*, cit., p. 5 e p. 444, nota 7, riferendosi in particolare al pensiero del professor Hyodo Tsutomu. *Contra*, Woronoff J., *The Japanese Management Mystique*, cit., p. 30, che pone energeticamente l'accento sul carattere esclusivamente unilaterale del sistema. Questo autore, però, si contraddice più avanti, a p. 63, dove riconosce espressamente l'esistenza di un *patto sociale* tra lavoratori e *management*, da cui traggono origine gli assetti organizzativi dell'impresa giapponese. Sui contrapposti concetti di "autorità" e di "potere" cfr. invece Fox A., *A Sociology of Work in Industry*, Macmillan, 1971, spec. pp. 34-39: "in the former, subordinates legitimize the order-giving role of the superior and although sanctions are deemed necessary to deter or punish transgression, these too are legitimized. In the latter situation sanctions are used to impose upon others norms of both substantive and procedural kinds which they do not legitimize, and since this behaviour is forced upon them without their 'consent' they are more likely to experience this pressure or coercion as power".

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

precisamente, in quel *l'ambiente specifico* che è la grande impresa economica, impiego a vita e principio dell'anzianità si configurano, in un primo momento, come *convenzioni*, semplici prassi consuetudinarie adottate unilateralmente dalla direzione d'impresa: regole non scritte di un *agire soggettivamente razionale rispetto ad uno scopo* (l'interesse d'impresa) e conformi ad un'ideologia (quella autoritario-paternalistica del rapporto di lavoro), senza alcun rapporto ancora con il sindacalismo d'impresa (Ujihara S., 1991, pp. 20-21). Il successivo passaggio dalla semplice prassi unilaterale alla norma cogente è certo fluido, difficilmente imputabile, come detto in precedenza, a precise ragioni economiche e sociali e, in ogni caso, di dubbia collocazione temporale: si verifica probabilmente nel corso degli anni Cinquanta (Nakamura T., 1992, pp. 32-34; Tominaga K., 1991, pp. 200-204, nonché il poderoso saggio di Gordon A., 1985, spec. pp. 366-411) e, profilo sicuramente più importante per il nostro discorso, avviene attraverso la formalizzazione della prassi unilaterale in un *patto sociale* tra direzione aziendale e sindacato d'impresa.

In seguito, una volta "istituzionalizzate", queste regole perdono definitivamente la loro dimensione di "codice morale" (Ujihara S., 1991, p. 22): nel rapporto di lavoro, alla logica autoritaria ed unilaterale della tradizionale ideologia paternalistica si viene così ad affiancare e — progressivamente, nel corso degli anni — a sostituire una logica dialettica tra autorità e contropotere sindacale, che, pur senza pregiudicare la rigida gerarchia dell'originaria struttura burocratica d'impresa, vede tuttavia stemperarsi nella premessa "collaborativa" posta a fondamento del contratto sociale le tensioni e i conflitti che *normalmente* caratterizzano, quantomeno se ragioniamo da occidentali, i rapporti tra lavoro e capitale. Garanzia della stabilità del posto di lavoro e garanzia della progressione salariale con l'anzianità di servizio sono dunque il *quid pro quo* dell'atteggiamento collaborativo del sindacato e dei lavoratori *regolari*, in uno sforzo congiunto volto a migliorare costantemente la produttività dell'impresa in vista di una equa ripartizione dei vantaggi acquisiti (cfr. Nitta M., 1991, p. 83; Shimada H., 1980, p. 11).

Nella pratica delle relazioni intersindacali, questi patti trovano, peraltro, abbastanza di frequente un riconoscimento solenne in una sorta di norma o carta fondamentale. Si legga, tra le tante, a titolo di esempio, la seguente "dichiarazione congiunta" sottoscritta da *management* e sindacato di un'importante industria automobilistica giapponese, pubblicata nel lontano 1962 e — significativamente — ancora in vigore:

**“1. Sia il management che il sindacato si sforzeranno di contribuire alla crescita economica nazionale promuovendo lo sviluppo dell'industria automobilistica giapponese.**  
**2. Il management e il sindacato manterranno una reciproca fiducia come base delle future relazioni. Essi hanno costruito una intima e reciproca comprensione e fiducia come base di relazioni solide ed eque mantenendo fede ai reciproci impegni negli anni passati. Essi faranno ogni sforzo per migliorare ulteriormente e stabilizzare le attuali relazioni, con la dovuta considerazione per i rispettivi diritti ed obblighi.**  
**3. Sia il management che il sindacato faranno il massimo sforzo per aumentare la prosperità dell'impresa e migliorare le condizioni di lavoro promuovendo effettivamente un movimento per l'incremento di produttività. Per realizzare gli obiettivi sopra menzionati, entrambe le parti faranno ogni possibile sforzo per conseguire le seguenti finalità: i) miglioramento delle prestazioni e della qualità del prodotto; ii) riduzione del costo del prodotto; iii) fondazione di un sistema di produzione di massa”** (fonte: Nomura M., 1989, pp. 33-34, nonché, per altri esempi, p. 35 e pp. 71-73; cfr. anche Suwa Y., 1986, p. 39 e p. 456).

Ed è estremamente significativo constatare come siffatti accordi siano presenti, sebbene con un tasso di diffusione decisamente più basso, anche nelle consociate di imprese giapponesi che si trovano ad operare in un sistema conflittuale come quello occidentale. Per esempio, in un recente accordo tra *management* e sindacato inglese dei lavoratori del settore elettrico, elettronico, delle telecomunicazioni ed idraulico (EETPU = *Electrical, Electronic, Telecommunication and Plumbing Union*), volto a delineare un nuovo assetto dei rapporti tra capitale e lavoro nella fabbrica dell'*Hitachi Hirwaun*, attraverso un articolato patto collaborativo tra le parti contrapposte, si legge espressamente che:

**“In questa comunicazione congiunta, l'impresa e l'EETPU riconoscono l'esistenza di un comune obiettivo consistente nel continuare ad assicurare l'efficienza e la prosperità dell'Impresa per il benessere dei suoi membri, dei suoi clienti, dei suoi azionisti e della sua comunità”** (fonte: Dore R. P., 1990, pp. 223-224).

Simili intese, che evocano immediatamente nell'osservatore italiano le suggestioni istituzionalistiche esercitate dal "corporativismo" sul Legislatore del 1942, e segnatamente il

contenuto del primo comma dell'art. 2104 del nostro Codice Civile (11), sono sottoscritte sul fondamentale presupposto del "rispetto dei patti": contribuiscono indubbiamente a consolidare l'atteggiamento collaborativo tra *management* e sindacato e testimoniano, d'altra parte, un diffuso e cospicuo consenso delle "parti" sugli obiettivi economici e (lato senso) sociali dell'impresa. Segnano, in ogni caso, e in termini inequivocabili credo, il passaggio, argomentato dalla dottrina italiana con alterne fortune, dall'*impresa proprietà-attività individuale* dell'imprenditore all'*impresa formazione sociale* caratterizzata dalle moderne tecnologie: - un'impresa "partecipata" dove la sintesi dei diversi interessi si realizza in una astratta premessa pattizia, che trova poi, di volta in volta, specificazione concreta in un articolato — seppure spesso informale — processo di negoziazione e/o consultazione congiunta continua (cfr. Cessari A., 1969, p. 62, pp. 81-82; Bonell M. J., 1983, p. 381; Galantino L., 1991, pp. 90-98; sul ruolo pervasivo assunto dalla classe dei *managers* professionali — la tecnologia della grande impresa moderna, appunto — v. invece Shirai T., 1983, pp. 370-372; Galbraith J. K., 1968, pp. 54-64, p. 87, p. 102, nonché le notazioni critiche di Galgano F., 1974, pp. 85-94, spec. p. 89).

Sotto quest'ultimo profilo, anzi, la norma fondamentale dell'intero sistema intersindacale pare connotarsi per un forte carattere di *effettività*, se è vero che il reciproco riconoscimento di rappresentatività ben sintetizza, nella sua particolare formula collaborativa, una significativa convergenza degli interessi — pure "potenzialmente" contrapposti, come visto in precedenza, anche in questo Paese — della direzione aziendale, degli azionisti, del sindacato e dei lavoratori (ovviamente, quelli assunti col sistema dell'impiego a vita) nello sforzo congiunto di migliorare nel lungo periodo la produttività dell'impresa. A ben vedere, difatti, proprio la struttura collaborativa e pattizia tra capitale e lavoro — realizzata attraverso il sindacalismo d'impresa, e adeguatamente sorretta da una consolidata prassi di consultazioni congiunte (Morishima M., 1992b, pp. 405-423) e da ormai famose strategie di comunicazione aziendale (circoli della qualità, gruppi di lavoro, ecc.), — pare aver fornito una brillante risposta alle tensioni ed agli squilibri tipici dei sistemi di relazioni industriali dei Paesi ad economia di mercato.

Certo, anche se sicuramente collocato in una posizione di indubbio "privilegio" nello scenario economico mondiale (12), non si può però dire che il Giappone abbia finora goduto di una situazione di completa "immunità" rispetto ai problemi economici con cui si dibattono le economie occidentali (13): neppure il Giappone ha difatti conosciuto *contemporaneamente* una condizione di piena occupazione, di prezzi stabili e — questo è sicuramente il profilo critico — di mercati liberi (sulle presunte politiche protezionistiche del Governo giapponese cfr. le equilibrate valutazioni di Wagstyl S., 1992, p. 5; Inagami T., 1991 a, p. 37; Dore R. P., 1990, p. 269, p. 284). Tuttavia, a differenza dei Paesi occidentali, non si sono perlomeno verificati quegli scompensi, ben noti all'osservatore italiano, che si determinano a mano a mano che diviene sempre più marcata la divergenza tra interessi dei

note

(11) Cfr. Art. 2104, primo comma. *Diligenza del prestatore di lavoro*. Il prestatore di lavoro deve usare la diligenza richiesta dalla natura della prestazione dovuta, *dall'interesse dell'impresa e da quello superiore della produzione nazionale* (corsivo mio).

(12) È sufficiente, in proposito, leggere le cifre sul tasso di disoccupazione nei principali Paesi occidentali ad economia di mercato — Australia: 10,6%; Belgio: 10,4%; Canada: 11,8%; Danimarca: 10,9%; Francia: 10,5%; Germania: 8,3% (*Laender occidentali*) e 15,1% (*Laender orientali*); Gran Bretagna: 10,5%; Grecia: 7%; Irlanda: 17%; Italia: 11,3%; Olanda: 4,4%; Spagna: 20,08%; Stati Uniti d'America: 7,8% — e confrontarle poi con il sorprendente 2,2% del Giappone. (Nostra elaborazione, ottenuta estrapolando i dati più recenti, dalle seguenti fonti: *Japanese Working Life Profile*, cit., p. 28; *Japan Labor Bulletin*, dicembre 1992, vol. 31, n. 12, p. 2; Ministry of Labour Japan (a cura di), *Year Book of Labour Statistics*, 1991, p. 354; ILO (a cura di) *Bulletin of Labour Statistics*, 1992, n. 3, pp. 41-71; *Il Sole-24 Ore*, 11 novembre 1992, n. 308, p. 15, 3 febbraio 1993, n. 33, p. 5, 6 febbraio 1993, n. 36, p. 4, 16 febbraio 1993, n. 46, p. 5, 23 aprile 1993, n. 110, p. 5, *Asap Notizie*, febbraio 1993, n. 86, pp. 18-21).

(13) Basti ricordare che il Prodotto nazionale lordo del Giappone nell'ultimo trimestre del 1992 è aumentato soltanto dello 0,1 rispetto ai tre mesi precedenti e dello 0,5 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, mentre il Prodotto interno lordo, utilizzando gli stessi dati di misurazione e comparazione, è diminuito rispettivamente dello 0,1% e dello 0,3% (Fonte: *Il Sole 24-Ore*, 13 marzo 1993, n. 71, p. 5). È vero che il *surplus* delle partite correnti giapponesi è aumentato nel gennaio 1993 dell'82,9% (5,21 miliardi di dollari) e quello commerciale del 18% (7,03 miliardi di dollari) rispetto al gennaio del 1992; tuttavia comparando queste voci con quelle di dicembre il quadro è meno brillante di quello che possa sembrare a prima vista: il *surplus* corrente è passato da ben 11,45 a soli 5,21 miliardi di dollari, quello commerciale da 13,08 a 7,03 miliardi di dollari, mentre l'attivo della bilancia dei pagamenti si è quasi dimezzato scendendo da 4,22 a 2,44 miliardi di dollari. (Fonte: *Il Sole 24-Ore*, 6 marzo 1993, n. 64, p. 5). Per non parlare poi del clamoroso crollo della Borsa, dove il valore dei titoli si è più che dimezzato rispetto al massimo toccato nel 1989. (Fonte: *Il Sole 24-Ore*, 26 febbraio 1993, n. 56, p. 5).

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

rappresentanti (interessi collettivi, generalmente di lungo periodo) e interessi dei loro rappresentati (interessi individuali o di gruppi limitati, generalmente di breve periodo). L'opzione "collaborazione contro riconoscimento" offerta al sindacato non sembra essere passata, in questo caso, "sulla testa di chi lavora", come è invece accaduto di recente alla Fiat allorché ha tentato di introdurre in alcuni suoi stabilimenti un sistema di organizzazione post-fordista del lavoro sul modello della fabbrica integrata giapponese (Di Nicola P., 1991, p. 54; Cerutti G., Risier V., 1991, p. 86; Stuppinia, 1992, pp. 67-76). Soprattutto, non si sono prodotti quegli ulteriori effetti moltiplicatori e destabilizzanti — inflazione, disoccupazione, stagflazione, etc. — che, a parere della teoria economica, scaturiscono dalla discordanza e dalla sovrapposizione tra gli attori ed i termini dello scambio politico con il Governo, da un lato, e gli attori, i termini ed i livelli della contrattazione collettiva con l'imprenditore, dall'altro lato (cfr. Pizzorno A., 1977, pp. 407-413).

Il record assoluto di inflazione del 32,9% sperimentato dal Giappone durante la crisi petrolifera del 1973 ha insegnato ad un sindacato "umilmente" disposto ad imparare la lezione che un consistente aumento dei salari *nominali* non ha alcun senso, se l'inflazione è la contropartita (Inagami T., 1991a, pp. 31-32; nonché in generale: Samuelson P. A., 1983, pp. 129-130, pp. 733-747; Tobin J., 1985, p. 621) (14). E certamente al contenimento del tasso di inflazione attorno al 2,2% a livello nazionale e attorno al 1,4% nell'industria ha concorso anche un atteggiamento manageriale decisamente orientato alla *produzione e all'espansione dell'impresa*, piuttosto che dominato dall'interesse degli azionisti alla divisione dei profitti nel breve periodo: i cosiddetti *azionisti istituzionali*, che controllano le grandi imprese giapponesi, e cioè banche, compagnie di assicurazione o anche altre imprese commerciali, non sono difatti strutturalmente interessati a maggiori dividendi, ma ad investimenti nel lungo periodo il più redditizi possibili (Dore R., 1990, p. 22, pp. 161-184; pp. 218-222; Abegglen J. C. e Stalk G., 1985, pp. 148-180 e spec. pp. 183-190, p. 206). Un atteggiamento efficientista e pragmatico, insomma, realisticamente improntato a non dividere quello che ancora non c'è o, comunque, più di quello che c'è; atteggiamento ampiamente diffuso in tutti i livelli della gerarchia aziendale, ed emblematicamente esemplificato dalla stessa prassi dei *managers*, al più vista dagli osservatori occidentali come una semplice nota di colore, di ridursi per primi lo stipendio in caso di recessione. La mentalità e la filosofia cui sono informati i rapporti all'interno dell'impresa sono stati così ben sintetizzate: "capitale e lavoratori discutono come si deve dividere la torta. Ebbene, perché non cercare di aumentare la torta anziché dividerla? Se pensiamo soltanto a dividere senza aumentare, nascerà inevitabilmente conflittualità: in questo caso non si potrà parlare di interesse comune, ma di scontro di interessi" (Aoki M., 1990, p. 7).

Decisamente azzeccato sembra essere, in definitiva, l'accostamento della grande impresa giapponese con l'impresa mutualistica (Dore R. P., 1990, p. 200), dove, come noto, si verifica una significativa inversione d'ordine rispetto agli obiettivi, agli strumenti e ai vincoli tipici dell'impresa capitalistica: "il profitto, obiettivo preminente per quest'ultima, è in cooperativa una condizione di efficienza, mentre quelli che sono vincoli esterni per l'impresa privata (*occupazione, valorizzazione della professionalità, conseguimento di migliori condizioni di vita*, etc.) sono altrettanti fini dell'impresa mutualistica" (Biagi M., 1983, p. 27, corsivo mio).

---

#### 4. Impresa, comunità e contratto: strumenti giuridici e strumenti sociali di organizzazione del lavoro industriale.

---

##### 4.1. Posizione del problema.

---

L'indagine fin qui condotta, che a questo punto può essere proficuamente collocata nella più ampia cornice del dibattito sulla Qualità totale, permette ora di cogliere con estrema precisione il vero profilo critico di ogni discorso sulla strumentazione — giuridica, ma non solo — a disposizione della direzione aziendale per ottenere una collaborazione più intensa e motivata del prestatore di lavoro.

note

---

(14) Più precisamente: se si scambiano beni *nominali*, beni che cioè non esistono se non sulla carta, e se, di conseguenza, la produzione non aumenta, cresce inevitabilmente il tasso di inflazione, quale sorta di meccanismo automatico per comprimere il costo del lavoro. A questi effetti inflazionistici il sistema economico può realisticamente rispondere unicamente manovrando sui livelli occupazionali, generando, però, nella maggior parte dei casi, impressionati e spesso perversi dilemmi da *stagflazione*, e cioè da disoccupazione e inflazione allo stesso tempo.

Il riferimento è, ovviamente, alla possibilità di impregnare il discorso giuridico sull'idea dell'emersione nelle relazioni di lavoro in Giappone di un interesse strumentale o superiore della comunità d'impresa, quale organizzazione di (capitale e) lavoro; interesse non soltanto diverso e prevalente rispetto agli interessi individuali del datore di lavoro e del lavoratore, ma anche — e soprattutto — criterio giuridico a cui informare l'analisi sull'individuazione dei comportamenti "dovuti" dal lavoratore stesso. E difatti, due sembrano essere, grosso modo, le vie principali attraverso cui perseguire una politica di Qualità Totale nella gestione delle risorse umane: o si cercano di congeniare adeguati sistemi motivazionali ed incentivanti, per spingere il prestatore di lavoro a fornire una collaborazione più intensa e più diligente rispetto al minimo contrattualmente dovuto; oppure (sebbene non in via necessariamente alternativa) si può imputare al contratto di lavoro subordinato una causa più ampia di quella espressa con la formula tradizionale "lavoro contro retribuzione", fino a giungere all'estremo di negare la stessa matrice contrattuale del rapporto di lavoro, in modo da dilatare — proprio in funzione della rilevanza giuridica un interesse superiore, quello dell'impresa — l'area dei comportamenti "dovuti" (subordinazione, collaborazione, diligenza, obbedienza, fedeltà, etc.) dal lavoratore.

*Il Japanese  
Employment System  
Michele Tiraboschi*

#### 4.2. Organizzazione, impresa e comunità.

Proseguendo allora nel discorso, nella sequenza espositiva del "*Japanese Employment System*" sin qui adottata resta ora da rilevare un ulteriore elemento esplicativo del modello giapponese, denso di suggestioni, di implicazioni concettuali e, soprattutto, di importanti sviluppi ricostruttivi. E precisamente, resta da riferire come — già a partire dai classici studi di J. C. Abegglen (1958) e di F. Harbison e C. A. Myers (1959) — quelli che sono i valori, i modelli comportamentali, i vincoli gerarchici e disciplinari, gli assetti organizzativi, i profili sanzionatori e, in generale, tutti gli altri aspetti della vita di fabbrica, così come precedentemente sintetizzati, siano costantemente assimilati a quelli tipici di una comunità familiare. Si specifica così che lavoratori e *managers* si identificano in egual misura con gli obiettivi dell'impresa, tanto che — per entrambi — il più importante modo di presentarsi in società consiste non nell'indicare la professione esercitata, ma la ditta per cui si lavora: "essi appartengono all'impresa nello stesso senso in cui appartengono ad una famiglia, e come in una famiglia, una reciprocità di obblighi e ricompense li lega all'impresa in un destino comune" (Gregory G., 1984, p. 117; Woronoff J., 1992, pp. 58-63). Né si manca di sottolineare, per altro verso, come il tradizionale ed originario sistema di organizzazione del lavoro agricolo, successivamente trasferito nella società industriale giapponese in combinazione coi modelli di *management* occidentali, sia inscindibilmente legato alla struttura dell'organizzazione familiare ("*ie*"); e, in particolare, si enfatizza la prassi secondo cui una famiglia agricola giapponese spesso *adottava* il figlio di un'altra famiglia, ponendo in essere un vero e proprio *contratto sociale* simile a quello che oggi lega, attraverso una complessa procedura di *assunzione-cooptazione* nella comunità di fabbrica, lavoratore *regolare* e direzione aziendale (Misumi I., 1987, p. 220 e nota 1).

Nelle pratiche di impiego e di gestione delle risorse umane, l'enfasi posta sull'elemento "personalistico", e in particolare su relazioni personali ("*ningen kankei*") caratterizzate da armonia ("*wa*") e fedeltà ("*chusei-shin*"), è tale che non pare esservi alcun dubbio sul fatto che la fabbrica giapponese si avvicini maggiormente ad un *organismo sociale* piuttosto che ad un'impresa commerciale occidentale (Woronoff J., 1992, p. 53, p. 58). È pur sempre vero, tuttavia, che in un'indagine giuridica l'accostamento dell'organizzazione sociale del lavoro industriale alle logiche che governano un aggregato familiare potrebbe sembrare, quantomeno a prima vista, decisamente trascurabile: semplice parallelo esemplificativo di complesse relazioni "collettive", agevolmente circoscrivibile al giuridicamente irrilevante, e al più riconducibile a quelle configurazioni "particolariste" del sistema di relazioni industriali giapponese che fanno perno su una rappresentazione paternalistico-autoritaria dell'organizzazione d'impresa, in una precisa linea di continuità storico-culturale con le relazioni di lavoro praticate nella società feudale (*supra*, § 1). Eppure, nel contesto complessivo di quel Paese, anche senza necessità di prospettare una pur plausibile inclusione dell'impresa nel novero delle cosiddette comunità naturali, appare comunque evidente che dal modello dell'*impresa-famiglia* (Yamaguchi K., 1991, pp. 49-50) a quello dell'*impresa-istituzione totale* (Kageyama K., 1988, p. 39; Treu T., 1975, p. 465) il passo è veramente breve, tanto che il confine tra discorso sociologico e discorso giuridico diventa via via più discutibile ed evanescente. Come del pari è scontato che, in un sistema

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

“collaborativo” in cui *status* personali ed esigenze tecnico-organizzative paiono assumere un ruolo pervasivo, sicuramente preponderante rispetto alle posizioni soggettive (attive e passive) che scaturiscono dalla disciplina normativa di legge o di contratto (individuale o collettivo), riaffiori periodicamente la vecchia idea *dell'impresa-comunità*. Un'idea proprio di recente riproposta con abbondanza di argomentazioni da Ronal Dore (1990, p. 43, pp. 81-82 e spec. capp. V, VII e VIII; Id., 1993, p. 928 e ss.), ma già chiaramente “formalizzata” — se così si può dire — in un famoso documento dell'*Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) del 1977, dove si imposta espressamente l'equazione *impresa giapponese = comunità organizzata attorno ad un corpo di norme sociali e a reciproche obbligazioni, finalizzata al perseguimento di un interesse comune, trascendente gli interessi individuali*. Ed anzi, posta ancora una volta l'enfasi sulla unicità culturale del Giappone e debitamente valorizzati i tratti solidaristici delle relazioni di lavoro in azienda, non si è mancato di sostenere che sarebbe proprio la configurazione in termini istituzionistico-comunitari dell'impresa giapponese — più ancora delle pratiche dell'impiego a vita, della retribuzione e delle promozioni correlate all'anzianità di servizio e del sindacalismo d'impresa — il vero pilastro su cui si regge l'intero “*Japanese Employment System*” (documento OECD, 1977, cit.).

E in effetti, particolarmente significative, in questa direzione, sembrano essere le pratiche di “reclutamento” dei lavoratori *regolari*, mirate alla selezione rigorosissima ed alla “cooptazione” sistematica di una manodopera particolarmente fedele e collaborativa: giovani neo-diplomati senza ancora alcuna esperienza di lavoro, contattati già qualche mese prima del termine del corso di studi, vengono assunti periodicamente — il primo aprile di ogni anno, con la prospettiva della stabilità del posto di lavoro sino al conseguimento dell'età del pensionamento obbligatorio — non tanto in riferimento a particolari inquadramenti professionali, quanto piuttosto come veri e propri “membri” dell'impresa (Araki T., 1992, p. 15; Nakamura K., 1992, pp. 6-8), e precisamente in funzione di “un loro coinvolgimento nella qualità di componenti dell'organismo aziendale” (Biagi M., 1990, p. 98). Vale peraltro la pena di sottolineare il fatto che queste pratiche manageriali sono giuridicamente avvalorate da un sistema di assunzioni (quasi) completamente privo di vincoli (Sugeno K., 1992a, pp. 106-110; Hanami T. A., 1991, p. 1, pp. 2-3). Da un lato, tanto la “Legge sulla sicurezza dell'impiego” del 1947 quanto la “Legge sulle pari opportunità tra uomo e donna nel lavoro” del 1985 (in Ministry of Labor, *Labour Laws of Japan*, 1990, rispettivamente pp. 217-237 e pp. 190-197) non contengono alcun limite sostanziale in riferimento ai metodi e ai criteri imprenditoriali adottati in materia di assunzione. Dall'altro lato, secondo una risalente interpretazione della Corte Suprema (*Mitsubishi-Jushi Case*, 12 dicembre 1973, Minshu vol. 27, n. 11, p. 1536), a quanto pare accolta dalla dottrina più autorevole (Sugeno K., 1992a, pp. 109-111, e nota 9), una volta garantita dalla legge la piena libertà di assunzione, non solo non si può negare una piena libertà di indagini sulle opinioni del lavoratore, ma addirittura nemmeno censurare il comportamento dell'imprenditore che rifiuti di assumere un lavoratore a causa del suo credo politico o religioso ovvero del suo atteggiamento complessivo nei confronti del lavoro. In altri termini: l'ideologia ed i valori dell'aspirante a un posto di lavoro non possono essere certo considerati come fattori irrilevanti nella valutazione della sua attitudine professionale, del suo desiderio di lavorare, della sua volontà di collaborare all'impresa, del suo rispetto per la disciplina aziendale, etc. (così, letteralmente: Sugeno K., 1992a, p. 110). Nella stessa logica si può poi anche inquadrare il sistema di addestramento nell'ambito del mercato interno di ogni singola azienda, variamente articolato in programmi di sviluppo delle risorse umane per i neo-assunti ed in processi di formazione professionale continua, direttamente finalizzati al coinvolgimento dei lavoratori nel perseguimento degli obiettivi aziendali, e “anche a conferire una visione per così dire di tipo etico o morale, affinché (i dipendenti) sviluppino un forte senso di appartenenza ad una stessa comunità di interessi” (Biagi M., 1990, p. 98; cfr. anche Condominas C., 1989, *passim*; Ishikawa T., 1987, pp. 12-36; Shimada H., 1980, p. 18-22). O anche il ruolo, decisamente rilevante, ricoperto dal regolamento interno dell'impresa, che, secondo un orientamento dottrinale consistente, seppure decisamente controverso (cfr. con diversi accenni Ohta T., 1988, pp. 705-719, e spec. p. 708; Sugeno K., 1992a, pp. 96-98), può essere configurato come una vera e propria legge materiale, vincolante per tutti i lavoratori che entrano a far parte dell'organismo aziendale: ammessa l'estrema difficoltà di individuarne una matrice contrattuale o pattizia, si preferisce dunque enfatizzare, da parte di una cospicua parte della cultura giuridica giapponese,



l'origine unilaterale del regolamento aziendale, riconducendolo direttamente alle manifestazioni del potere gerarchico, organizzativo e disciplinare del datore di lavoro. Sembra comunque difficile — nonostante i pur frequenti richiami *all'interesse dell'economia nazionale, all'interesse all'efficienza produttiva* o anche *all'interesse dell'Impresa* contenuti nelle intese tra *management* e sindacato sopra analizzati (cfr. § 3) — configurare la rilevanza giuridica di un interesse *dell'impresa in sé*, distinto e superiore rispetto a quello dell'imprenditore al profitto, per accedere, in definitiva, verso una visione organicistico-contrattuale dell'impresa giapponese. Queste suggestioni comunitarie, peraltro da imputare al particolare contesto collaborativo aziendale piuttosto che all'influenza del diritto tedesco sulla codificazione giapponese, non trovano alcun serio fondamento normativo (Sugeno K., 1992a, p. 68, p. 70; *contra: Japanese Economic Studies*, 1984/1985, pp. 179-195). In primo luogo, il rapporto individuale tra lavoratore e datore di lavoro trova una solida base contrattuale nel concetto di contratto di lavoro subordinato sotteso alla "Legge sulle condizioni base di lavoro" del 1947; inoltre, nel diritto del lavoro giapponese mancano anche vaghi appligli normativi simili ai nostri discussi artt. 2103 (vecchio testo), 2104 e 2126 Codice Civile, mentre chiaramente marginale, al riguardo, è poi il richiamo alla priorità, pure riconosciuta come insolita rispetto agli standard internazionali (Aoki M., 1984, p. 179), accordata dalla legislazione giapponese all'interesse della comunità dei lavoratori in tema di riorganizzazione commissariale delle imprese in crisi. Ancora più significativo è, poi, l'esplicito riconoscimento nella Carta costituzionale del diritto di sciopero, che testimonia, quantomeno sul piano della elaborazione giuridica, la dimensione conflittuale ed antagonistica degli interessi dei prestatori di lavoro rispetto a quelli dell'imprenditore. Si tratta certamente, come detto, di rappresentazioni usuali nella letteratura sociologica specializzata (Inagami T., 1988, spec. pp. 5-7, p. 29); ma se una priorità dell'interesse dell'impresa ed una pervasività del fattore organizzativo su quello personalistico vanno riconosciuti, si tratta pur sempre di elementi che non trovano sicuramente un fondamento nel diritto positivo, quanto piuttosto nei valori e nelle pratiche d'impiego adottate dalle grandi imprese giapponesi, che, al più, possono assumere rilievo giuridico solamente da un punto di vista *interno* alla singola organizzazione d'impresa (per questa terminologia, posta a base della differenziazione metodologica tra discorso descrittivo e discorso prescrittivo, cfr.: Hart H. L., 1980).

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

---

#### 5. Strumenti di flessibilità della forza-lavoro, esigenze dell'organizzazione d'impresa e gestione delle risorse umane.

---

Una volta negata, quantomeno dal punto di vista *interno* al diritto positivo dello Stato, la configurabilità dell'impresa giapponese in termini di "istituzione" dotata di una propria autonomia giuridicità, la relazione di lavoro può essere agevolmente ricondotta nell'ambito dello schema contrattuale interprivatistico.

Escludendo la possibilità di intraprendere in questa sede un discorso sulla causa del contratto di lavoro subordinato, passaggio imprescindibile al fine di verificare ambito di estensione ed area dei comportamenti contrattualmente dovuti dal lavoratore, pare più appropriato spostare l'attenzione sugli strumenti di gestione delle risorse umane e di organizzazione dell'impresa che rendono particolarmente elastica la concreta utilizzazione della forza-lavoro, consentendo al contempo di ottenere un elevato grado di rendimento dell'attività lavorativa. Con questa scelta — in un certo senso obbligata, sia per la scarsità dei dati a disposizione del comparatista sia per l'estrema incertezza che regna nel diritto giapponese sull'elemento causale del contratto di lavoro subordinato — non si vuole di certo negare l'importanza del dato giuridico, che, comunque, nella gestione delle risorse umane, pare rivestire un ruolo di secondaria importanza, quanto piuttosto ricondurre il vero significato dei *sistemi motivazionali* (cfr. Galbraith J.K., 1968, pp. 112-121) al loro campo di appartenenza, e precisamente agli assetti organizzativi e di gestione della componente umana adottati nelle imprese giapponesi. E più precisamente: *a)* flessibilità produttiva, gestionale e progettuale; *b)* coordinamento verticale ed orizzontale delle attività produttive; *c)* elasticità degli organigrammi aziendali; *d)* meccanismi flessibili di mobilità orizzontale e verticale della componente umana, realizzati mediante una riprogettazione continua dei cicli lavorativi e dei modelli organizzativi, nonché tramite una continua modificazione dei contenuti qualitativi e delle modalità spaziali della prestazione lavorativa; *e)* programmi di addestramento sul lavoro (*on the job training*) e di sviluppo delle risorse umane per i

neo-assunti (*off the job training*); f) predisposizione di canali di comunicazione e di coinvolgimento dei lavoratori nel perseguimento degli obiettivi manageriali; etc.

### 5.1. Tipologie di lavoro atipico e gestione flessibile dei tempi di lavoro.

Già si è avuto modo di sottolineare (*supra*, § 2.1.) la struttura dualistica del mercato del lavoro giapponese e, soprattutto, di constatare come i “costi” economici e sociali del “*Japanese Employment System*” siano *di fatto* sostenuti da un cospicuo numero di lavoratori irregolari, che gravitano attorno al cuore della forza lavoro stabile e a tempo pieno, e che indubbiamente concorrono a fornire un supporto — quantomeno indiretto — alle pratiche di impiego adottate dalle grandi imprese per i lavoratori *regolari*. E si è anche ricordato come questi lavoratori vengano ingaggiati dalle aziende giapponesi ricorrendo ad una vasta ed articolata tipologia di contratti di lavoro atipico, variamente caratterizzate per temporeità, precarietà ed instabilità del posto di lavoro.

Resta ora da precisare che, dal punto di vista degli assetti organizzativi dell’impresa giapponese, questo consistente esercito di lavoratori temporanei, lavoratori part-time, lavoratori a domicilio, lavoratori familiari, lavoratori stagionali, lavoratori di piccole e medie imprese, immigrati, pensionati e via dicendo garantisce un’alta flessibilità — sia interna che esterna, sia numerica che funzionale — nell’utilizzazione della forza-lavoro, consentendo allo stesso tempo di incentivare, quantomeno in termini di incremento costante dei livelli retributivi e di sicurezza del posto di lavoro, il rendimento, la collaborazione e la lealtà della forza-lavoro regolare. Da un lato, viene così facilmente contenuto il costo (globale) della forza lavoro, dato che ai lavoratori atipici, generalmente destinatari di retribuzioni inferiori a quelle dei lavoratori regolari, non è garantita la stabilità del posto di lavoro (Clarke O., 1992, p. 231; Wakita S., 1991, pp. 130-134; Iwamura M., 1989, pp. 49-50, p. 53; Hobara, 1985, p. 11). Dall’altro lato, viene in questo modo resa possibile una risposta rapida e flessibile ai cambiamenti ambientali, e soprattutto ai vincoli tecnologici e di mercato, senza per questo dover rimettere ogni volta in discussione i benefici che, in termini di lealtà e collaborazione, vengono ottenuti dalla forza-lavoro *regolare* in cambio della promessa della stabilità dell’impiego (Koshiro K., 1992b, p. 24; Komiya F., 1991, p. 59, p. 63; Suwa Y., 1990/1991, pp. 254-255; OIL, 1985, p. 325).

A queste tipologie di lavoro periferico si accompagnano poi numerosi strumenti di gestione flessibile del tempo di lavoro, via via caratterizzati per intermittenza delle prestazioni, regimi atipici di organizzazione dell’orario di lavoro, politiche del tempo di lavoro strutturalmente funzionali alle fluttuazioni del mercato e/o al carattere stagionale dell’attività lavorativa, ampio ricorso al lavoro straordinario, etc. Il fenomeno è relativamente recente anche per il Giappone, e il punto iniziale del movimento verso la flessibilizzazione dell’orario di lavoro viene comunemente individuato nella riforma della “Legge sulle condizioni base di lavoro” del 1947 operata con la novella del 1987. Con questa revisione del dato normativo il Legislatore ha difatti cercato di assecondare — attraverso l’individuazione di ipotesi di orario di lavoro calcolate complessivamente nell’arco di una media settimanale, mensile o trimestrale — le nuove esigenze produttive connesse, per un verso, ai cospicui cambiamenti verificatisi nel tessuto economico e sociale del Paese e, per l’altro, alla sempre più consistente diffusione di nuovi metodi di organizzazione del lavoro subordinato e di tipologie di lavoro flessibile (cfr. Sugeno K., 1991, pp. 5-10; Id., 1990a, p. 6; Id., 1990b, pp. 5-6; Hanami T., 1991, pp. 15-17). Sempre nella direzione di un’ampia flessibilità del tempo di lavoro si segnala infine una significativa diffusione del cosiddetto *flexitime*, e cioè di un sistema attraverso cui il *management* cerca di ottenere una maggiore razionalizzazione della struttura dell’orario di lavoro ed una maggiore efficienza produttiva, consentendo al lavoratore a tempo pieno di scegliere volontariamente l’inizio e la fine della giornata di lavoro sulla base di un minimo mensile prestabilito (Inagami T., 1992b, pp. 5-9).

Tuttavia, è probabilmente l’ampia possibilità di ricorrere al lavoro straordinario il vero strumento di flessibilità a disposizione delle imprese giapponesi, in quanto finisce per essere la soluzione più realistica in un sistema di impiego a vita per modulare e rendere elastici i tempi ed i flussi quantitativi della prestazione lavorativa. La dottrina giapponese non ha peraltro mancato di rilevare come la disciplina del lavoro straordinario sia abbastanza flessibile, dato che non esistono limitazioni legali in materia. Per di più, la previsione dell’art. 36 della “Legge sulle condizioni base di lavoro” (in Ministry of Labor, *Labour Laws of Japan*, 1990, p. 69), secondo cui il datore di lavoro può adottare regimi di lavoro straordinario solo se ha stipulato un accordo scritto col sindacato maggioritario o con una

rappresentanza della maggioranza dei lavoratori in azienda, trova una blanda applicazione nella prassi delle relazioni industriali: molto raramente il sindacato si oppone alle richieste del datore di lavoro, ed anzi vede proprio nella maggiorazione per lavoro straordinario (attestata per legge sul 25%) uno degli strumenti per incrementare i livelli retributivi (Sugeno K., 1990a, p. 7; Id., 1992a, pp. 231-241). E grande risalto ha poi avuto una recente sentenza della Corte Suprema (28 novembre 1991), che ha confermato la legittimità di un licenziamento per motivi disciplinari intimato dall'Hitachi ad un suo dipendente che aveva declinato la richiesta di un supervisore di svolgere lavoro straordinario (Sugeno K., 1992b, p. 4-8, con una completa ricostruzione dei fatti e del processo).

*Il Japanese  
Employment System  
Michele Tiraboschi*

## 5.2. Mansioni, mobilità interna all'azienda, trasferimento del lavoratore e programmi di formazione professionale.

L'elevata mobilità endoaziendale e la continua modificazione delle modalità qualitative e/o spaziali della prestazione lavorativa rappresentano sicuramente uno degli aspetti più rilevanti e caratteristici attraverso cui si realizza un cospicuo grado di flessibilità della forza-lavoro alle esigenze della organizzazione produttiva (in riferimento al quadro legale italiano cfr. Liso F., 1982, p. 8 e *passim*).

Ora, è noto come, in riferimento al quadro legale giapponese, l'oggetto del contratto di lavoro subordinato, anche in questo contesto agevolmente riconducibile ad una obbligazione di comportamento, assuma i caratteri di marcata genericità ed astrattezza: non esistono precise classificazioni (unilaterali o contrattuali) delle posizioni di lavoro, che consentano di individuare le qualifiche dei lavoratori, mentre il concetto di mansione, intesa come proiezione della differenziazione dei ruoli e dei compiti all'interno dell'azienda, non esiste neppure nella strumentazione giuridica giapponese (cfr. Woronoff J., 1992, p. 46; Araki T., 1992, pp. 15-19; Hanami T., 1991, pp. 21-22; Coriat B., 1991, p. 41; Inagami T., 1983, p. 19; Dore R. P., 1973, p. 232). Ciascuna prestazione lavorativa resa nell'ambito dell'organizzazione aziendale non ha, pertanto, uno specifico contenuto ed uno specifico oggetto: modalità e contenuti di ogni singola prestazione di lavoro vengono via via determinati dal caporeparto ("*kacho*"), vero e proprio anello di congiunzione tra *management* e lavoratori, in funzione delle esigenze aziendali che di volta in volta si presentano. I lavoratori (soprattutto i *blue collar*) sono dunque perfettamente in grado di partecipare ad ogni fase del processo produttivo, tanto è diffusa la pratica di una regolare e continua rotazione dei lavori ("*haiten*"), che consente non soltanto un accrescimento continuo delle esperienze e delle competenze individuali, ma anche una elevata adattabilità alle innovazioni tecnologiche e ai cambiamenti organizzativi e la diffusione interattiva delle informazioni e del *know-how* (Camuffo A., 1991, pp. 7-12; Dore R. P., 1973, p. 40). Si tratta, in sostanza, di un particolare sistema di mobilità interna all'azienda che, oltre a garantire una notevole flessibilità nell'utilizzazione della forza-lavoro, è al contempo causa ed effetto della più volte ricordata prassi di "formazione continua" del prestatore di lavoro, ed in particolare della nota strategia manageriale di gestione delle risorse umane attraverso l'addestramento sul lavoro: il cosiddetto *on the job training* (cfr. Condominas C., 1989, *passim*; Kageyama K., 1988, pp. 99-151; Ishikawa T., 1987, pp. 12-36), a cui si affiancano gli altrettanto noti programmi di sviluppo delle risorse umane per i neo-assunti (*off the job training*). La pratica del "*Long-Term Employment System*" rinforza energicamente e concorre a rendere effettivi gli assetti organizzativi di quello che è un vero e proprio mercato del lavoro interno ad ogni singola impresa, compensando in questo modo la relativamente bassa mobilità riscontrabile — al contrario — sul mercato del lavoro esterno. E precisamente: la direzione aziendale, una volta assicuratasi la cooperazione leale del dipendente per tutto l'arco di una carriera, non esita allora ad investire sul lavoratore in termini di formazione professionale, impegnandosi come più volte detto — in un quadro legale che pure prevede la libera recedibilità dal contratto di lavoro — a non procedere al licenziamento del dipendente *regolare* fino al conseguimento dell'età per il pensionamento obbligatorio. Il dipendente, per contro, viene incentivato a fornire una prestazione altamente flessibile, predisponendosi psicologicamente ad un'intesa attività di formazione professionale, alla rotazione continua dei lavori, al trasferimento da un reparto all'altro, all'introduzione di nuove tecnologie e macchinari e — soprattutto — ad una crescita continua delle competenze professionali" (Suwa Y., 1990/1991, p. 252, pp. 253-254).

Una ulteriore pratica manageriale volta a garantire la massima adattabilità del lavoratore ai cambiamenti dell'ambiente esterno, e dunque un elevato livello di flessibilità interna all'azienda, consiste poi nel trasferimento del lavoratore. La prassi delle relazioni industriali

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

giapponesi conosce diverse ipotesi di mobilità endoaziendale e di mobilità interaziendale: si va da un trasferimento in generale da un reparto produttivo all'altro ("*haiten*") al trasferimento che comporta uno spostamento regionale del lavoratore ("*tenkin*"), sino a giungere alle ipotesi estreme — oggi largamente diffuse — di trasferimento da un'impresa all'altra, sia in forme temporanee ("*shukko, oen haken*") che permanenti ("*tenseki*") (Brunello G., 1988, pp. 119-132; Ozaki M., 1993, pp. 19-20). E difatti, se si fa eccezione per la disciplina contro le discriminazioni per motivi di sesso o sindacali, nel diritto del lavoro giapponese non esiste alcuna limitazione legale al potere imprenditoriale di trasferire un lavoratore da un incarico ad un'altro, da un luogo di lavoro ad un altro e persino da un'impresa ad un'altra, mentre la giurisprudenza si è limitata a precisare che l'ordine di trasferimento del lavoratore deve avere un supporto — anche implicito — nelle condizioni contenute nel contratto (individuale o collettivo) di lavoro o nel regolamento aziendale e, inoltre, che non deve trattarsi di un trasferimento abusivo (Sugeno K., 1992b, p. 8; Araki T., 1992, pp. 19-20; Komiyama F., 1991, pp. 62-63; Hanami T., 1991, pp. 23-27; cfr. anche la sentenza della Suprema Corte del 14 luglio 1986, in *Rodohanrei*, n. 477, p. 6). Condizioni queste che, in considerazione della generale previsione nel regolamento interno dell'azienda del diritto della direzione aziendale di trasferire il lavoratore, rendono piuttosto eccezionale la dichiarazione di nullità in via giudiziale di un trasferimento.

L'obiettivo perseguito dal *management* giapponese è, in definitiva, quello di sviluppare un forte sentimento di appartenenza e collaborazione del dipendente *regolare* all'impresa, scoraggiando tuttavia l'identificazione del lavoratore non soltanto con una precisa mansione o con una determinata funzione, ma anche con un determinato luogo di lavoro (Friedman A., 1987, p. 353; Hanami T., 1982, p. 70). La norma di chiusura di questo particolare sistema di mobilità e di gestione flessibile delle risorse umane all'interno dell'azienda pare invece possa essere individuata nel profilo disciplinare che, notevolmente enfatizzato dai regolamenti aziendali, va opportunamente inteso in una accezione più ampia di quella che ricomprende le sole regole di condotta e le sanzioni afflittive adottate per mantenere l'ordine nell'impresa: non solo è evidente lo stretto legame tra formazione, mobilità endoaziendale e disciplina, ma soprattutto quest'ultima si traduce — come efficacemente sottolineato dalla dottrina italiana a proposito del nostro quadro legale — in una più generale ed omnicomprensiva "attività di gestione volta ad ottenere determinati standard di rendimento ed il massimo grado di disponibilità della forza-lavoro alle esigenze dell'organizzazione ed ai valori cui essa è informata" (Liso, 1982, p. 19, nota 9).

---

### 5.3. Flessibilità del salario e sistemi di retribuzione incentivante.

---

Si è già ampiamente avuto modo di sottolineare come il sistema del salario correlato all'anzianità di servizio del lavoratore sia ancora oggi considerato uno dei tre pilastri su cui si fonda il "*Japanese Employment System*". Nei circoli accademici giapponesi questo assunto è comunque decisamente contrastato. Da lungo tempo, inoltre, si assiste ad un vivace dibattito su quella che, al di là degli scontati stereotipi, è la reale struttura della retribuzione ed in particolare sul presunto alto livello di flessibilità del salario giapponese, il più delle volte sconfessato dall'indagine empirica.

Ad essere posta in discussione è — soprattutto — l'esistenza di reali ed effettive reciproche relazioni, comunemente imputate ai sistemi di retribuzione giapponesi, tra: *a*) salario e produttività del lavoro; *b*) salario e profitti dell'impresa; *c*) salario e tasso di inflazione; *d*) salario e tasso di disoccupazione; *e*) prestazione individuale ed incentivi di natura esclusivamente economica (per una rapida sintesi del dibattito v. Koshiro K., 1992a, pp. 45-47, e ivi completi riferimenti bibliografici).

Il discorso è decisamente complesso, e tende spesso a sfumare nella teoria economica, sganciandosi così, il più delle volte, dal discorso rigorosamente giuridico su quella che è la struttura della retribuzione. In questa sede, può essere sufficiente sottolineare come, nonostante una Legge del 1959 (in Ministry of Labor, *Labour Laws of Japan*, 1990, pp. 103-113) preveda due complessi meccanismi di determinazione delle condizioni economiche minime di lavoro, le modalità prevalenti di fissazione della retribuzione siano contenute nei contratti collettivi aziendali e/o nel regolamento d'impresa, e varino a seconda del tipo di attività economica o lavorativa: l'esperienza applicativa della legge sulla retribuzione minima è, difatti, assai limitata (Wakita S., 1991, p. 113).

Elementi essenziali della retribuzione sono: *a*) la *paga base*, determinata periodicamente in base al titolo di studio, all'anzianità di servizio e al merito individuale; *b*) una serie cospicua

di *indennità*, tra cui indennità per necessità di vita (carichi familiari, abitazione, trasporti), indennità per lavori speciali (dirigenziali, altamente qualificati, pericolosi), indennità per nessuna o per pochissime assenze, indennità per lavoro notturno, indennità per lavoro straordinario, indennità per ferie, etc.; c) un *bonus* semestrale, corrisposto dalla totalità delle imprese e indipendentemente dal settore di appartenenza o dalla dimensione aziendale, in relazione ai profitti di impresa, alla stabilità del sistema di relazioni industriali e al rendimento del dipendente, e che corrisponde grosso modo al 25-30% della retribuzione totale; d) il *trattamento di fine rapporto*, vero e proprio premio alla fedeltà aziendale, che difatti non viene difatti corrisposto in caso di licenziamento disciplinare o per giustificato motivo, e che ha natura retributiva solo se trova fondamento nella contrattazione collettiva o nel regolamento interno all'impresa (Araki T., 1992, pp. 13-15; Wakita S., 1991, pp. 121-140). In particolare, quello che dovrebbe essere l'elemento retributivo più sensibile alle variazioni della redditività aziendale, e cioè il *bonus*, tende sempre più ad istituzionalizzarsi in una sorta di mensilità aggiuntiva: i dati empirici, supportati da numerose analisi econometriche, stanno difatti a confermare che i *bonus* siano scarsamente influenzati dalla variazioni dei profitti nel breve periodo (Brunello G., 1991, p. 20; Hirano Y., 1991, p. 82), e che la connessione tra *bonus* e produttività dell'azienda, seppur rilevante nel lungo periodo, non assume tutta quella importanza che le viene comunemente attribuita (Koshiro K., 1992a, p. 17, pp. 45-70; Mizuno A., 1992, pp. 102-125).

Quello che pare essere il profilo veramente incentivante del salario giapponese non è allora tanto il rapporto remunerazione-produttività d'impresa, quanto piuttosto la progressione anzianità-competenza-promozione-scatto di retribuzione: "il salario atteso, oppure, alternativamente, il valore attuale scontato dei salari futuri attesi, opportunamente pesati per la probabilità di promozione ai livelli gerarchici superiori" (Brunello G., 1991, p. 20; cfr. anche Shimizu K., 1991, p. 148; Morishima M., 1991b, p. 473; Hanami T., 1982, p. 70). A questo punto dovrebbe essere facile constatare come l'ammontare del salario dei lavoratori giapponesi sia strettamente informato alla realtà ed alle dinamiche organizzativo-gestionali di ogni singolo mercato interno all'azienda. Tanto che la dottrina più critica non ha mancato di imputare all'ampia discrezionalità del *management* la vera fonte di flessibilità del salario giapponese: "la retribuzione non viene fissata al di fuori dell'azienda per mezzo di trattative sindacali ovvero in relazione all'equilibrio del mercato del lavoro, ma quasi soltanto su base unilaterale secondo la volontà dell'imprenditore", limitandosi a riflettere a vario titolo anzianità di servizio del lavoratore, rendimento individuale e livello di istruzione (Wakita S., 1991, p. 134; *contra*: Araki T., 1992, p. 14; Shimada H., 1982, p. 16).

Anche in questo caso, tuttavia, le critiche della dottrina di ispirazione marxista paiono ingenerose, e trascurano l'importante ruolo ricoperto dal sindacato aziendale nella determinazione del salario e — soprattutto — del *bonus*. Rigorosi studi empirici (Morishima M., 1991 a, pp. 37-61; Id., 1992b, pp. 468-485) stanno difatti a dimostare come le stesse direzioni aziendali cerchino di incidere sulle dinamiche salariali condividendo volontariamente informazioni confidenziali — su redditività dell'azienda, produttività dei lavoratori, costo del lavoro, etc. — con le rappresentanze sindacali attraverso gli strumenti della contrattazione collettiva e soprattutto della consultazione congiunta ("*Roshi Kyogi Sei*"), evidenziando peraltro lo stretto legame tra informazione-consultazione-flessibilità della struttura salariale-contenimento del costo del lavoro. Semmai è vero che lo scambio di informazioni confidenziali, piuttosto che aumentare il potere negoziale del sindacato ed il livello dei salari come avviene in Occidente (Kleiner M., Bouillon M. L., 1988, pp. 605-617), concorre a garantire una maggiore elasticità e semplicità del processo di determinazione della retribuzione: la preventiva consultazione del sindacato pare dunque essere la contropartita di trattative veloci, collaborative piuttosto che conflittuali, e di richieste sindacali contenute o "ragionevoli".

Va infine rilevato che la scarsa tendenza ad investire e soprattutto il già ricordato atteggiamento manageriale decisamente orientato alla *produzione e all'espansione dell'impresa*, piuttosto che dominato dall'interesse degli azionisti e dei lavoratori alla divisione dei profitti nel breve periodo hanno peraltro consentito una consistente accumulazione dei profitti in un Fondo di riserva facoltativa. Attingendo da questo Fondo le grandi imprese giapponesi possono poi operare come veri e propri agenti finanziari, contribuendo in questo modo ad incrementare notevolmente la stessa redditività dell'attività d'impresa (Wakita S., 1991, p. 136; Morishima M., 1991b, p. 473).

**5.4. Le strategie della “comunicazione” in azienda: partecipazione, coinvolgimento dei lavoratori e controllo di qualità (sistema dei suggerimenti, gruppi di lavoro, circoli della qualità, consultazione congiunta, etc.).**

Resta ora da rilevare, in conclusione, come gli assetti organizzativo-gestionali fin qui analizzati possano poi trovare una spiegazione più generale ed onnicomprensiva nell’ambito della strategia manageriale nota sotto il nome di Qualità Totale. Secondo la definizione del *Japan Industrial Standards* (cit. da Imai M., 1986, pp. 74-75) il Controllo Totale di Qualità (CTQ) è “un sistema di mezzi per produrre in modo economico merci o servizi che soddisfino le esigenze dei clienti (...); per effettuare un controllo di qualità in modo efficace occorre la collaborazione di tutti i membri dell’organizzazione, compresi l’alta direzione, i dirigenti, i capisquadra e gli operai in tutte le aree di attività dell’azienda, tra cui la ricerca e lo sviluppo, la pianificazione di prodotto, la progettazione, gli acquisti, la gestione dei fornitori, la fabbricazione, l’ispezione, le vendite e l’assistenza post-vendita, nonché il controllo finanziario, l’amministrazione del personale, l’addestramento e l’istruzione”. Si tratta, dunque, di una vera e propria filosofia manageriale di approccio globale ai problemi della produzione, volta al continuo ed incrementale miglioramento (“*kaizen*”) delle prestazioni lavorative e della produttività aziendale, che, come tale, esula in sé e per sé dal campo dell’analisi giuslavorista, rilevando semmai i profili della sua praticabilità giuridica nella gestione del fattore lavoro nel complessivo quadro legale di ogni singolo Paese (cfr. Hill S., 1991, spec. pp. 554-566, e per completi riferimenti bibliografici pp. 567-568; Watanabe S., 1991, p. 67-85; Ricci A., 1990, pp. 67-75).

Si può tuttavia rilevare come, in questa prospettiva d’indagine, che focalizza l’attenzione sul cosiddetto controllo di produzione, il fattore motivazionale dei lavoratori e la loro identificazione con gli obiettivi aziendali vengano progressivamente svalutati, preferendosi piuttosto imputare l’alto grado di flessibilità nell’utilizzazione della forza lavoro e l’elevato rendimento delle prestazioni lavorative alla particolare organizzazione dei processi produttivi (cfr. Dohse K., Jürgens U., Malsch T., 1989, p. 103 e pp. 104-111). Si pensi, per esempio, alla concezione della catena di montaggio organizzata per “catene multiple”, e cioè su diverse piattaforme, in modo da consentire ai lavoratori di lavorare contemporaneamente su una diversa gamma di modelli del medesimo prodotto, che indubbiamente concorre ad aumentare la flessibilità in funzione delle richieste del mercato dato che eventuali scostamenti nel flusso della domanda non pregiudicano la piena utilizzazione della capacità produttiva. O anche alla più nota pratica della produzione *just-in-time*, oggi peraltro posta in discussione nello stesso Giappone (Kameyama N., 1991, pp. 4-6), che, attraverso la progressiva riduzione dei magazzini di scorta, garantisce non soltanto la razionalizzazione della fornitura dei prodotti, ma più in generale la razionalizzazione dei processi di produzione, di organizzazione del lavoro e di gestione degli organici dell’impresa.

Le strategie della “comunicazione” adottate nelle aziende giapponesi — sistema dei suggerimenti, gruppi di lavoro, circoli della qualità, consultazione congiunta, etc. — inducono comunque ad accogliere una posizione (in un certo senso) intermedia, che coglie cioè tanto nella *motivazione dei lavoratori* quanto nel *controllo dei processi di produzione* gli strumenti che concretamente consentono una piena e proficua valorizzazione delle risorse umane nell’ottimale gestione delle specifiche metodologie organizzative via via introdotte ed applicate in azienda. In particolare, accanto alla pratica dei cosiddetti suggerimenti, indubbiamente parte integrante del sistema manageriale di gestione del fattore lavoro (Imai M., 1986, p. 43; Harrington H.J., 1990, pp. 184-185), è la struttura dei Circoli della Qualità che pare garantire nello stesso tempo il miglioramento della qualità del prodotto e delle condizioni di lavoro, la riduzione dei costi di produzione, l’incremento della produttività, lo sviluppo delle attitudini professionali dei lavoratori e, persino, il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (Bradley K., Hill S., 1983, p. 291; Inagami T., 1982, pp. 65-68). Anche in questo caso, tuttavia, la dottrina giapponese non manca di sottolineare come la partecipazione volontaria dei lavoratori ai Circoli della Qualità o ai Gruppi di lavoro, e dunque l’atteggiamento cooperativo dei dipendenti giapponesi, non siano imputabili alla peculiare tradizione socio-culturale giapponese, quanto piuttosto alla ricerca dei lavoratori di soddisfare i propri bisogni e interessi individuali essenzialmente di carattere economico (Watanabe S., 1991, pp. 79-85).

Insomma, quello che pare essere il profilo veramente incentivante del “*Japanese Employment System*” è — ancora una volta — la garanzia della stabilità del posto di lavoro per i lavoratori *regolari*, unitamente al sistema delle promozioni in base a merito ed anzianità,

veri fattori di coesione sociale all'interno della fabbrica, che consentono, in definitiva, una forte identificazione con l'azienda e — conseguentemente — di stimolare una significativa "partecipazione" individuale ed una elevata produttività della prestazione di lavoro.

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

## Bibliografia

- Abegglen J. C.** (1958), *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, The Free Press, Glencoe.
- Abegglen J. C.** (1973), *Management and Worker*, The Free Press, Tokyo.
- Abegglen J. C.** (1984), *The Strategy of Japanese Business*, Ballinger, Cambridge.
- Abegglen J. C., Stalk G.** (1985), *Kaisha, The Japanese Corporation*, Basic Books, New York.
- Aoki M.** (1984), *The Cooperative Theory of the Firm*, Clarendon Press, Oxford.
- Aoki M.** (1988), *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, New-York, non vidi, cit. da Maurice M., *Le Japon: modèle ou ieu de miroir?*, cit., p. 5, nota 1.
- Aoki M.** (1990), *Strategia d'impresa e gestione delle risorse umane in Giappone*, The Johns Hopkins University, Bologna Center e Sinnea, Bologna, *Materiali di lavoro*, n. 16.
- Araki T.** (1992), *Legal Analysis of The Flexibility in Japanese Labour Relations*, relazione presentata al convegno su *Labour-Human Resources Management in Europe and Japan*, Leuven, Belgio, 11-12 maggio 1992, p. 1 e ss. del ciclostilato (tr. it. apparsa su *LD*, 1993).
- Becker G. S.** (1964), *Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York, non vidi, cit. da Shimada H. (1983), *Japanese Industrial Relations: a New General Model? ecc.*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 3 e ss.
- Bellace J. R.** (1993), *Il ruolo dello Stato nelle relazioni industriali*, in questa rivista, n. 1, p. 273 e ss.
- Benedict R.** (1946), *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*, Houghton Mifflin, Boston, non vidi, cit. da Odaka K., *Traditionalism, Democracy in Japanese Industry*, cit., p. 100 nota 19 e da Jacoby S., *The Origins of Internal Labor Markets in Japan*, cit., p. 184, nota 2.
- Biagi M.** (1983), *Cooperative e rapporti di lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Biagi M.** (1990), *Rappresentanza e democrazia in azienda*, Maggioli, Rimini.
- Biagi M.** (1991a), *Forme di rappresentanza dei lavoratori sul luogo di lavoro*, in Biagi M., Blanpain R., *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati ad economia di mercato*, cit., p. 305 e ss.
- Biagi M.** (1991b), *Integrazione europea, dimensione sociale e cultura imprenditoriale: tre fattori inconciliabili? Riflessioni comparate sul caso Italia*, in questa rivista, p. 3 e ss.
- Biagi M.** (a cura di) (1991c), *Iniziativa manageriale e partecipazione in un confronto mondiale*, Sinnea, Bologna, *Materiali di lavoro*, n. 24.
- Biagi M., Blanpain R.** (1991), *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati ad economia di mercato, I*, Maggioli, Rimini.
- Biscaretti di Ruffia P.** (a cura di) (1980), *Costituzioni straniere contemporanee*, vol. I, Giuffrè, Milano, pp. 137-148.
- Bonell M.J.** (1983), *Partecipazione operaia e diritto dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Bradley K., Hill S.** (1983), *After Japan: The Quality Circle Transplant and Productive Efficiency*, in *BJIR*, p. 291 e ss.
- Brunello G.** (1988), *Transfers of Employees between Japanese Manufacturing Enterprises: Some Results from an Inquiry on a Small Example of Large Firms*, in *ILRR*, p. 119 e ss.
- Brunello G.** (1991), *Profit sharing e politiche del lavoro*, in *Il Progetto*, n. 66, p. 19 e ss.
- Brunetta R.** (1981), *Economia del lavoro*, Marsilio Ed., Venezia.
- Camuffo A.** (1991), *Organizzazione e risorse umane: le chiavi del successo giapponese*, in *Personale e lavoro*, n. 9, p. 6 e ss.
- Castelvetri L.** (1990), *Il diritto del lavoro delle origini*, Unicopli, Milano.
- Cerutti G., Risier V.** (1991), *Fiat: Qualità totale e fabbrica integrata*, Ediesse, Roma.
- Cessari A.** (1969), *Fedeltà, lavoro, impresa*, Giuffrè, Milano.
- Chalmers N. J.** (1989), *Industrial Relations in Japan The Peripheral Workforce* Routledge, London.
- Clarke O.** (1992), *Employment Adjustment. An International Perspective*, in Koshiro K., *Employment Security and Labor Market Flexibility*, cit., p. 218 e ss.
- Cole R. E.** (1971), *Japanese Blue Collar. The Changing Tradition*, University of California Press, Berkeley.
- Cole R. E.** (1972), *Japanese Blue Collar. The Changing Tradition*, in *ILRR*, vol. 26, n.1, p. 615 e ss.
- Comitato Economico e Sociale CEE (1991), *Relations between the United States and Japan and between the European Community and Japan*, Bruxelles, 25 aprile 1991, CES 575/91, 1/OU/P, jc.
- Condominas C.** (1989), *Japon. L'enjeu de la formation continue*, Sudestasie.
- Coriat B.** (1991), *Ohno et la revolution en gestion de production. Une voie originale dans la rationalisation du travail*, in Nadel H., *La place du système d'emploi ecc.*, cit., p. 41 e ss.

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

- D'Iribarne P.** (1991), *Le modele Japonais est-il transposable? Organisation, institutions et culture dans les performances industrielles japonaises*, in Nadel H., *La place du systeme d'emploi ecc.*, cit., p. 89 e ss.,
- David D.** (1950), *Traité élémentaire de droit civil comparé*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, pp. 388-389.
- Di Nicola P.** (1991), *La produzione snella*, in NRS, n. 42, p. 53 e ss.
- Doeringer P., Piore M.**, (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington Mass.
- Dohse K., Jürgens U., Malsch T.** (1989), *Dal "fordismo" al toyotismo? L'organizzazione sociale dei processi di lavoro nell'industria automobilistica giapponese*, in La Rosa M. (a cura di), *Il modello giapponese*, cit., p. 90 e ss.
- Dore R. P.** (1973), *British Factory-Japanese Factory: the Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, Berkeley.
- Dore R. P.** (1986), *Flexible Rigidities: Industrial Policy and Structural Adjustment in Japan 1970-1980*, Athlone Press, London.
- Dore R. P.** (1990, ma 1987), *Bisogna prendere il Giappone sul serio*, Il Mulino, Bologna.
- Dore R. P.** (1993), *Davvero troppo diverso il Sol levante?*, in Il Mulino, p. 928 e ss.
- Ferrari V.** (1987), *Funzioni del diritto*, Laterza, Bari.
- Flanders A.** (1968), *Per una teoria della contrattazione collettiva*, in *EL*, p. 435 e ss.
- Florida R. e Kenney M.** (1991), *Organisation vs. Culture: Japanese Automotive Transplants in the US*, in *IRJ*, vol. 2, n. 3, p. 181 e ss.
- Fox A.** (1971), *A Sociology of Work in Industry*, Macmillan, London.
- Friedman A.** (1977), *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Macmillan, London.
- Friedman A.** (1987), *Specialist Labour in Japan: Computer Skilled Staff and the Subcontracting System*, in *BJIR*, p. 353 e ss.
- Galantino L.** (1991), *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino.
- Galbraith J. K.** (1968 ma 1967), *Il nuovo stato industriale*, Einaudi, Torino.
- Galgano F.** (1974), *Le istituzioni dell'economia capitalistica*, Zanichelli, Bologna.
- Giannini M.** (1991), *Qualità del lavoro e organizzazione d'impresa*, in *Il progetto* nn. 63/64, p. 15 e ss.
- Giugni G.** (1960), *Introduzione allo studio dell'autonomia collettiva*, Giuffrè, Milano.
- Giugni G.** (1970), *Il diritto sindacale e i suoi interlocutori*, in *RTDPC*, p. 391.
- Giugni G.** (1991), *Diritto sindacale*, Cacucci, Bari.
- Gordon A.** (1985), *The Evolution of Labor Relations in Japan — Heavy Industry, 1853-1955*, Council on East Asian Studies, Harvard University Press, Cambridge.
- Greco E.** (1988), *La scelta di Mazinga*, in *NRS*, p. 27 e ss.
- Gregory G.** (1984), *The Logic of Japanese Enterprise*, in Japan Productivity Center, *Strategies for Productivity*, p. 117 e ss., non vidi, cit. da Woronoff J., *The Japanese Management Mystique*, cit., p. 13 e p. 218.
- Groenewegen J.** (1991), *Japan's long term structural developments in industrial organization*, in Nadel H., *La place du systeme d'emploi ecc.*, cit., p. 55 e ss.
- Gurisatti P.** (1991), *Imprese e integrazione d'impresa*, in *Il progetto*, n. 66, p. 23 e ss.
- R. Hanami T. A.** (1982), *Worker Motivation in Japan*, in *Highlights in Japanese Industrial Relations*, vol. 1, The Japan Institute of Labour, Tokyo, 1983, p. 69 e ss.
- Hanami T. A.** (1985), *Labour Law and Industrial Relations in Japan*, Kluwer, Deventer, The Netherlands.
- Hanami T. A.** (1989), *Conflict Resolution in Industrial Relations*, in Hanami T. A., Blanpain R., *Industrial Conflict Resolution in Market Economies*, Kluwer, Deventer, The Netherlands, pp. 203 e ss.
- Hanami T. A.** (1991), *Managing Japanese Workers*, The Japanese Institute of Labour, Tokyo.
- Hanami T. A.** (1992), *Japan*, in *BCLR*, p. 101 e ss.,
- Harbison F. H., Myers C. A. (ed.)** (1959), *Management in the Industrial World: An International Analysis*, McGraw-Hill, New York.
- Harnington H. J.** (1990), *Il processo migliorativo*, Sperling & Kupkr Ed.
- Hart. H. L.** (1980 ma 1961), *Il concetto di diritto*, Einaudi, Torino.
- Hijikata T.** (1991), *Religione e società: la tirannia della comunità*, in *Il progetto*, n. 66, p. 31, ss.
- Hill S.** (1991), *Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed*, in *BJIR*, p. 541 e ss.
- Hirano Y.** (1991), *Meritocratie dans l'entreprise japonaise: participation individuelle appuyee sur le compromis collectif*, in Nadel H., *La place du systeme d'emploi ecc.*, cit., p. 81 e ss.
- Hobara K.** (1985), *New Forms and Aspects of Atypical Employment Relations in Japan*, National Report, IX World Congress of International Society for Labour Law and Social Security, p. 1 e ss. del ciclostilato.
- Ikeda M.** (1991), *Trajectories d'evolution de la sous traitance Japonaise*, in *ST*, p. 135 e ss.
- Imai M.** (1986), *Kaizen. La strategia giapponese del miglioramento*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano.
- Inagami T.** (1982), *QC Circle Activities and the Suggestion System*, in *Highlights in Japanese Industrial Relations*, vol. I, The Japan Institute of Labour, Tokyo, 1983, p. 65e ss.
- Inagami T.** (1983), *Labor-Management Communication at the Workshop Level*, in *JIRS*, n. 11.
- Inagami T.** (1986), *Changing Japanese-style Employment Practices*, in *Highlights in Japanese Industrial Relations*, vol. 11, The Japan Institute of Labour, Tokyo, 1988, p. 40 e ss.



- Inagami T.** (1988), *Japanese Workplace Industrial Relations*, in *JIRS*, n. 14.
- Inagami T.** (1991a), *Tendances récentes du système japonais de relations industrielles: néo-corporatisme et nouvelle "identité syndicale"*, in *ST*, p. 27 e ss.
- Inagami T.** (1991b), *A New Employment Vision for Long-Life Society*, in *JLB*, vol. 30, n. 4, p. 5 e ss.
- Inagami T.** (1992a), *Gustarbeiter in Japanese Small Firms*, in *JLB*, vol. 31, n. 3, p. 4 e ss.
- Inagami T.** (1992b), *Flexitime and Personnel Management: Greater Emphasis on Discretionary Work*, in *JLB*, vol. 31, n. 12, p. 5 e ss.
- Ishikawa A.** (1991), *Formation et différenciation du marché des travailleurs étrangers au Japon*, in *ST*, p. 73 e ss.
- Ishikawa T.** (1987), *Vocational Training*, in *JIRS*, n. 7.
- Iwamura M.** (1989), *New Forms of Employment in Japan*, in *I. J.C.L.L.I.R.*, n. 5, p. 49 e ss.
- Jacoby S.** (1979), *The Origins of Internal Labor Markets in Japan*, in *IR*, vol. 18, n. 2, p. 184 e ss.
- Japan Institute of Labour (ed.) (1991-1992), *Japanese Working Life Profile - Labor Statistics*, Tokyo.
- Japanese Economic Studies (1984/1985), pp. 179-195, non vidi, cit. da Peterson R. B., Sullivan J., *The Japanese Lifetime Employment System*, cit., p. 181.
- Kageyama K.** (1988), *Valorizzare il potenziale umano in un ambiente turbolento: i programmi per lo sviluppo delle risorse umane nelle imprese giapponesi*, in Corno F., *L'eccellenza nella gestione delle risorse umane*, Cedam, Padova, 1988, pp. 38-39 e p. 99 e ss.
- Kahn-Freund O.** (1983 ma 1977), *Labour and the Law*, Stevens & Sons, London.
- Kameyama N.** (1991), *Recent Debate over Just-in-Time System*, in *JLB*, vol. 30, n. 11, p. 4 e ss.
- Kanaya S.** (1990), *Small and Medium Enterprises Changes and Possibilities*, in *JLB*, vol. 29, n. 9, p. 4 e ss.
- Kawakita T.** (1992), *Is the Japanese Labor market Dual Structured?*, in *JLB*, vol. 31, n. 8, p. 5 e ss.
- Kerr C., Dunlop J. T., Harbison F. H. e Myers C. A.** (1973 ma 1960), *Industrialism and Industrial Man*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Kitamura K.** (1991), *L'avenir de l'enseignement supérieur au Japon*, in *ST*, p. 51 e ss.
- Kleiner M., Bouillon M. L.** (1988), *Providing Business Information to Production Workers. Correlates of Compensation and Profitability* in *ILRR*, pp. 605-617.
- Koike K.** (1983), *Internal Labor Market. Workers in Large Firms*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 29 e ss.,
- Koike K.** (1983), *Workers in Small Firms and Women in Industry*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 89 e ss.
- Koike K.** (1988), *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Macmillan Press, London.
- Komiya F.** (1991), *Law of Dismissal and Employment Practices in Japan*, in *IRJ*, vol. 2, n. 3, p. 59 e ss.
- Koshiro K.** (1983), *Labour Relations in Public Enterprise*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 259 e ss.
- Koshiro K.** (1983), *The Quality of Working Life in Japanese Factories*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 63 e ss.
- Koshiro K.** (1984), *Lifetime Employment in Japan. Three Models of the Concept*, in *MLR*, p. 34 e ss.
- Koshiro K.** (a cura di) (1992a), *Employment Security and Labor Market Flexibility An International Perspective*, Wayne State University Press, Detroit.
- Koshiro K.** (1992b), *Labour Market Flexibility*, in Gladstone A. (ed.), *Labour Relations in a Changing Environment*, W. De Gruyter, New York, 1992.
- Koshiro K.** (1992c), *Bonus Payments and Wage Flexibility in Japan*, in Koshiro K., *Employment Security and Labor Market Flexibility*, cit., p. 45 e ss.
- La Rosa M.** (a cura di) (1989), *Il modello giapponese*, Franco Angeli, Milano.
- Leadbeater C.** (1992), *A Tokio s'impara a licenziare*, in *Il Sole-24 Ore*, venerdì 6 novembre, p. 9. ss.
- Lee M. E., Alston J. P.** (1990), *Is Japanese Style Management Exportable*, in **Prasad S. B.**, *Advances in International Comparative Management*, Jai Press Inc., London, 1990, vol. 5, p. 169 e ss.
- Levine S. B.** (1958), *Industrial Relations in Postwar Japan*, University of Illinois Press, Urbana 111, non vidi, cit da Levine S. B., *The White Collar, Blue Collar Alliance in Japan*, cit., p. 108, nota 8.
- Levine S. B.** (1983), *Careers and Mobility in Japan's Labor Markets*, in Plath D. W., *Work and lifecourse in Japan*, State University of New York Press, Albany, 1983, p. 18 e ss.
- Levine S. B.** (1983), prefazione al volume di Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., pp. XV-XX.
- Levine S. B.**, (1965), *The White Collar, Blue Collar Alliance in Japan*, in *IR*, vol. 5, n.1, p. 103 e ss.
- Liso F.** (1982), *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli Milano.
- Macconi C.** (1993), *Giappone, il primo della classe*, in *Il Sole-24 Ore*, sabato 17 aprile, p. 7.
- Matsuda Y.** (1992), *Job Security in Japan*, in Koshiro K., *Employment Security and Labor Market Flexibility*, cit., pp. 183 e ss.
- Maurice M.** (1991), *Le Japon: modèle ou jeu de miroir?*, in *ST*, p. 1 e ss.
- McMillan C. J.** (1984), *The Japanese Industrial System*, W. De Gruyter, New York, non vidi, cit. da Peterson R. B., Sullivan J., *The Japanese Lifetime Employment System*, cit., p. 180.
- Ministry of International Trade and Industry (ed.) (1982), *White Paper on Small and Medium Enterprise in Japan*, Tokyo.
- Ministry of Labor (a cura di) (1990), *Labor Law in Japan*, Institute of Labour Administration, Tokyo.

**Il Japanese Employment System**  
Michele Tiraboschi

Ministry of Labor (a cura di) (1990), *Survey of Japanese Employees' Life After Retirement*, Tokyo.

Ministry of Labor (a cura di) (1993), *Labor Management Relations in Japan*, Tokyo.

Ministry of Labor (a cura di) (1990), *White Paper on Female and Young Workers*, sintetizzato in *ILB*, 1991, vol. 30, n. 2, pp. 1-2.

Ministry of Labor (a cura di) (1992), *White Paper on Labour Shortage and Labour Mobility*, Japan Institute of Labour, Tokyo.

**Misumi I.** (1987), *Il significato del lavoro per i giapponesi*, in *SL*, p. 218 e ss.

**Mizuno A.** (1992), *Japanese Wage Flexibility: An International Perspective*, in Koshiro K., *Employment Security and Labor Market Flexibility*, cit., p. 102 e ss.

**Morishima M.** (1991a), *Information Sharing and Firm Performance in la pan*, in *IR*, p. 37 e ss.

**Morishima M.** (1991b), *Information Sharing and Collective Bargaining in Japan: Effects on Wage Negotiation*, in *ILRR*, p. 469 e ss.

**Morishima M.** (1992a), *Japanese Employees' Attitudes Toward Changes in Traditional Employment Practices*, in *IR*, p. 432 e ss.

**Morishima M.** (1992b), *Use of Joint Consultation Committees by Large Japanese Firms*, in *BJIR*, 1992, p. 405 e ss.

**Nadei H.** (a cura di) (1991), *La place du système d'emploi et des relations sociales et industrielles dans la dynamique de l'économie japonaise*, Commission des Communautés Européennes, Etude 910538, Septembre.

**Nakamura H.**, *Il processo civile in Giappone*, in *RTDPC*, 1992, pp. 937-345.

**Nakamura K.** (1992), *Hiring Practices in Japan*, in *JLB*, vol. 31, n. 2, p. 6 e ss.

**Nakamura T.** (1992), *Labor Market and Manpower Policy 1945-1985*, in Koshiro K., *Employment Security and Labor Market Flexibility*, cit., pp. 32 e ss.

**Nakayama L.** (1965), *The Modernisation of Industrial Relations in Japan*, in *BJIR*, p. 225 e ss.

**Nitta M.** (1991), *Partecipazione economica in Giappone*, in Biagi M., *Iniziativa manageriale e partecipazione in un confronto mondiale*, cit., p. 43 e ss.

**Noda Y.** (1976), *Introduction to Japanese Law*, University of Tokyo Press, Tokyo.

**Nomura M.** (1989), "Modello Giappone"? *Le caratteristiche delle relazioni industriali nell'industria automobilistica giapponese*, in La Rosa M. (a cura di), *Il modello giapponese*, cit., p. 27 e ss.

**Nomura M.** (1989), *Organizzazione e attività dei sindacati aziendali giapponesi. Uno studio di caso sull'industria automobilistica*, in La Rosa M. (a cura di), *Il modello giapponese*, cit., p. 52 e ss.

**Oda H.** (1992), *Japanese Law*, Butterworths, London, 1992.

**Odaka K.** (1963), *Traditionalism, Democracy in Japanese Industry*, in *IR*, vol. 3, n. 1, pp. 95 e ss.

**Odaka K.** (1986), *Japanese Management. A Forward looking Analysis*, Asian Productivity Organization, Tokyo.

OECD (1977), *The Development of Industrial Relations Systems: Some Implications of Japanese Experience*, Paris, non vidi, cit. Shimada H. (1983), *Japanese Industrial Relations. a New General Model? ecc*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 4.

**Ogawa N.** (1982), *Les implications économiques du vieillissement de la population au Japon*, in *RIT*, p. 17 e ss.

**Ohta T.** (1988), *Le règlement intérieur au Japon*, in *RIT*, p. 795 e ss.

OIL (a cura di) (1985), *Technological Change: The Tripartite Response, 1982-1985*, *International Labour Office*, Geneva, p. 33 e ss., p. 201 e ss., p. 250 e ss., p. 314 e ss.

**Okuda K.** (1991), *L'ouvrier qualifié à l'ère de la mécanique. bricoleur et artisan*, in *ST*, p. 149 e ss.

**Oliver N., Wilkinson B.** (1989), *Japanese Manufacturing Technique and Personnel and Industrial Relations Practice in Britain. Evidence and Implications*, in *BJIR*, p. 73 e ss.

**Osawa M.** (1991), *Les transformations des structures du cycle de vie des femmes au Japon*, in *ST*, p. 163 e ss.

**Ouchi S.** (1993), *Rappresentanza dei lavoratori a livello d'impresa in Giappone - Le relazioni industriali interne*, in questo fascicolo.

**Ozaki M.** (1993), *Relaciones laborales en Japon: origen, aspectos jurídicos y dificultades*, in *DLab*, n. 169, p. 14 e ss.

**Peterson R. B., Sullivan J.** (1990), *The Japanese Lifetime Employment System*, in Prasad S. B., *Advances in International Comparative Management*, Jai Press Inc., London, 1990, vol. 5, p. 169 e ss.

**Pizzorno A.** (1977), *Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe*, in Crouch-Pizzorno, *Conflitti in Europa*, Etas, Milano, p. 407 e ss.

**Ricci A.** (1990), *Qualità totale per l'azienda*, Etas Libri, Milano.

**Richardson R.** (1988), Recensione a Aoki M. (ed.), *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, in *BJIR*, pp. 161-163.

**Rieger F., Wong-Rieger D.** (1990), *The Development of Cultural based and Organizational Configurations*, in Prasad S. B., *Advances in International Comparative Management*, Jai Press Inc., London, 1990, vol. 5, p. 31 e ss.

**Romano S.** (1967, ma 1918), *L'ordinamento giuridico*, Sansoni, Firenze.

**Sacco R.** (1990), *Introduzione al diritto comparato*, Giappichelli, Torino.

**Samuelson P. A.** (1983, ma 1980), *Economia*, Zanichelli, Bologna.

**Samuelson P. A.** (1988), *Il dollaro deve scendere ancora*, intervista a cura di Carlo Gnetti, in *NRS*, p. 32 e ss.

- Santa Maria A.** (1990) *Diritto commerciale comunitario*, Giuffrè, Milano.
- Sengenberger W.** (1992), *Revisiting the Legal and Institutional Framework for Employment Security: An International Comparative Perspective*, in Koshiro K., *Employment Security and Labor Market Flexibility*, ecc., cit., p. 150 e ss.
- Sethi S. P., Namiki N., Swanson C. L.** (1984), *The False Promise of the Japanese Miracle*, Pitman, Boston.
- Shimada H.** (1980), *The Japanese Employment System*, in *JIRS*, n. 6.
- Shimada H.** (1982), *Perception and the Reality of Japanese Industrial Relations*, non vidi, cit. da Morishima M., *Information Sharing and Firm Performance in Japan*, cit., p. 50.
- Shimada H.** (1983), *Japanese Industrial Relations: a New General Model? A Survey of the Englishlanguage Literature*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 3 e ss.
- Shimada H.** (1991), *Flexible Adaptability of Japanese Industry. Its Production Technology and Labour-Management Relation*, *Conference on Industrial Relations in Japan and The European Community*, Bruxelles, 29-30 October, Atti pubblicati a cura della Commissione Cee e del Ministero del lavoro giapponese, pp. 56-66.
- Shimada H.** (1992), *Structural Change and Industrial Relations: Japan*, in Gladstone A. (ed.), *Labour Relations in a Changing Environment*, cit.
- Shimizu K.** (1991), *Le modèle et la culture industrielle du toyotisme*, in Nadel H., *La place du système d'emploi* ecc., cit., p. 143 e ss.
- Shirai T.** (1983), *A Supplement: Characteristics of Japanese Managements and Their Personnel Policies*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 369 e ss.
- Shirai T.** (1983), *A Theory of Enterprise Unionism*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 117 e ss.
- Shirai T.** (ed.) (1983), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, University of Wisconsin Press, Madison.
- Spesso R.** (1984), *Il modello giapponese*, in *I diritti dei lavoratori*, n. 88, p. 14 e ss.
- Stuppini A.** (1992), *La riscoperta delle risorse umane*, Ediesse, Roma.
- Sugeno K.** (1990a), *Flexibility in Working Time in Japan (I)*, in *JLB*, vo 1.29, n. 6, p. 5 e ss.
- Sugeno K.** (1990b), *Flexibility in Working Time in Japan*, in *JLB*, vol. 29, n. 7, p. 5 e ss.
- Sugeno K.** (1991), *Management Flexibility in an Era of Changes. The Courts Balancing of Employer and Employee Interest*, in *JLB*, vol. 30, n. 6, p. 5 e as.
- Sugeno K.** (1992a), *Japanese Labor Law*, Asian Law Series, n. 11, University of Tokyo Press, Tokyo.
- Sugeno K.** (1992b), *The Supreme Courts Hitachi Decision on the Duty to Work Overtime*, in *JLB*, vol. 31, n. 5, p. 4 e ss.
- Sumiya M.** (1965), *The Impact of Technological Change on Industrial Relations in Japan*, in *BJIR*, V, p. 210 e ss.
- Sumiya M.** (1977) *Japanese Industrial Relations Revisited: A Discussion of the Nenko System*, in *Japanese Economic Studies*, V pp. 3 65, non vidi, cit. da Jacoby S., *The Origins of Internal Labor Markets in Japan*, cit., p. 187, nota 11.
- Suwa Y.** (1986), *The Saturn Project and Japanese Labour Management Relations. A New experiment in the USA and Post War Experiences in Japan in I.J.C.L.L.I.R.*, n. 1, p. 39 ss.
- Suwa Y.** (1990), *Revision of Immigration Control Law*, in *JLB*, vol. 29, n. 8, p. 4 ss.
- Suwa Y.** (1990/1991), *Flexibility and Security in Employment. The Japanese Case*, in *I.J.C.L.L.I.R.*, n. 4, p. 229 e ss.
- Suwa Y.** (1991a), *Il coinvolgimento dei dipendenti in Giappone*, in Biagi M., *Iniziativa manageriale e partecipazione in un confronto mondiale*, cit., p. 43 e ss.
- Suwa Y.** (1991b), *Do Young People Really Hate Dirty, Dangerous and Difficult Jobs?*, in *JLB*, vol. 30, n. 5, p. 4 e Ss.
- Swyngedouw J.** (1991), *La cultura della produttività*, in *Il progetto*, n. 66, p. 31 e ss.
- Takagi T.** (1974), *Il mercato del lavoro in Giappone*, in *Prospettiva sindacale*, n. 14, 2, p. 100 e 55.
- Takanashi A.** (1992), *Changing the Concept of Employment Policy*, in *JLB*, vol. 31, n. 6, p. 5 e ss.
- Tobin J.** (1985), *Inflazione e conflitto sociale*, in *Enciclopedia del diritto e dell'economia Garzanti*, Milano, p. 621.
- Tokunaga S.** (1983), *A Marxist Interpretation of Japanese Industrial Relations with Special Reference to Large Private Enterprises*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 313 e ss.
- Tominaga K.** (1991), *Les expériences historiques du Japon pour une théorie de la modernisation des sociétés non occidentales*, in *ST*, p. 189 e ss.
- Treu T.** (1974), *Il lavoro a domicilio in Giappone*, in *Prospettiva sindacale*, n. 14, 2, p. 117 e ss.
- Treu T.** (1975), *Riflessioni sulle relazioni industriali giapponesi*, in *Il Mulino*, p. 464 e ss.
- Trevor M.** (1985), recensione a Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, in *BJIR*, p. 421.
- Ujihara S.** (1991), *Essai sur la transformation historique des pratiques d'emploi et des relations professionnelles au Japon*, in *ST*, p. 19 e ss., edito originariamente nel 1980, in *Chingin Jitsumu*, vol. 17, n. 407, col titolo *Nenko-chingin, Shougai-koyo, Kigyobetu-kumiai wa Sanmi-ittai ka* (Il salario legato all'anzianità di servizio, l'impiego a vita ed il sindacalismo d'impresa costituiscono una trinità?).
- Vaccari L.** (1993), *Disoccupazione, vacilla uno dei miti giapponesi*, in *Il Sole-24 Ore*, mercoledì 3 febbraio, p. 5.
- Vaccari L.** (1993), *Le imprese "sentono" la recessione, ma a Tokio licenziare resta un tabù*, in *Il Sole-24 Ore*, martedì 9 febbraio, p. 5.
- Van Wolferen K.** (1990), *L'enigme de la puissance japonaise*, R. Laffont, Paris, non vidi, sintetizzato da

**Il Japanese  
Employment System**  
Michele Tiraboschi

Maurice M., *Le Japon: modèle ou ieu de miroir?*, cit., p. 3, nota 2.

**Vogel E. F.** (1988), *Japan As Number One. Lesson for America*, Cambridge University Press., Cambridge.

**Wagstyl S.** (1992), *E la fortezza Giapponese resiste a tutti gli assedi*, in *Il Sole-24 Ore*, giovedì 3 settembre, p. 5.

**Wakita S.** (1991), *Produttività aziendale e politica retributiva: le iniziative imprenditoriali per ottenere la partecipazione dei lavoratori in Giappone*, in Biagi M. (a cura di), *Retribuzione e redditività: Italia, Europa e Giappone a confronto*, Maggioli, Rimini, p. 111 e ss.

**Watanabe M.** (1991), *Le cercle de qualité japonais: d'où vient son succès*, in *RIT*, p. 63 e ss.

**Watanabe M.** (1992), *Employment of Older Persons and Measures to Respond*, in *ILB*, vol. 31, n. 10, p. 5 e ss.

**Weber M.** (1981, ma 1922a), *Economia e Società*, Ed. di Comunità, Milano, vol. II, *Economia e tipi di comunità*.

**Weber M.** (1986, ma 1922b), *Economia e Società*, Ed. di Comunità, Milano, vol. IV, *Sociologia Politica*.

**Wieacker F.** (1980, ma 1967), *Storia del diritto privato moderno*, Giuffrè, Milano, vol. II.

**Woronoff J.** (1992), *The Japanese Management Mystique. The reality Behind the Myth*, Probus Publishing Company, Chicago.

**Yamaguchi K.** (1983), *The Public Sector: Civil Servant*, in Shirai T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, cit., p. 295 e ss.

**Yamaguchi K.** (1991), *Lavoro e relazioni industriali*, in *Il progetto*, n. 66, p. 49 e ss. (apparso anche in *Conquiste del lavoro* del 19, 20, 21, 26, 28 febbraio e del 10 marzo 1992).

**Yamaguchi T. (1980)**, *Le principe de la liberte du licenciement et une tendance vers l'elimination de ce principe en droit japonais*, in *In Memoriam Sir Otto Kahn-Freund*, München, 1980, p. 765 e ss.

**Yamaguchi T.** (1989), *La greve et le lock out en droit japonais*, in *RIDC*, n. 1, p. 59 e ss.

**Zweigert K., Kötz H.** (1992), *Introduzione al diritto comparato*, vol. I, Giuffrè, Milano, p. 361 e pp. 367-372.