

AZJA POŁUDNIOWO-WSCHODNIA

Mateusz Kowalik

GENEZA JAPOŃSKIEGO SYSTEMU DOŻYWOTNIEGO ZATRUDNIENIA

Do początków lat 90. XX w. specyficzny system zarządzania japońskimi firmami przedstawiany był przez zagranicznych obserwatorów jako jedno z głównych źródeł sukcesu japońskiej gospodarki, która przez wiele lat cieszyła się stabilnym wzrostem i minimalnym bezrobociem. Jednym z głównych filarów tego systemu była praktyka długoterminowego zatrudnienia. W niniejszym artykule zostaną przybliżone historyczne wydarzenia, które przyczyniły się do uformowania japońskiego systemu dożywotniego zatrudnienia oraz uzupełniających go instytucji, takich jak seniorat oraz jednozakładowe związki zawodowe.

W literaturze terminem powszechnie używanym do określenia specyficznego japońskiego systemu zatrudniania jest dożywotnie zatrudnienie (ang. *lifetime employment*, jap. *shūshin koyō*). James G. Abegglen celnie zwracał uwagę, że należałoby to raczej nazwać „dożywotnim zobowiązaniem” (*lifetime commitment*), kładąc większy nacisk na nieformalne podejście do zatrudnienia niż na podejście typowo kontraktowe, oparte na pisemnych umowach, funkcjonujące w rozwiniętych krajach Zachodu¹.

Według japońskiego Ministerstwa Pracy dożywotnie zatrudnienie dotyczy przede wszystkim podstawowej (ang. *core*) grupy pracowników korporacji. Są oni zwykle zatrudniani jako absolwenci uczelni lub szkół długoterminowo, w prakty-

¹ James G. Abegglen, *The Japanese Factory. Aspects of Its Social Organization*, The Free Press, Glencoe, Illinois 1958.

ce do przejścia na emeryturę (zazwyczaj do 55. lub 60. roku życia), a są zwalniani z pracy tylko w nadzwyczajnych okolicznościach².

Istotnymi elementami japońskiego systemu są seniorat – czyli wynagrodzenie i awans zależne od stażu pracy – oraz jednozakładowe związki zawodowe, często nazywane łącznie z systemem dożywotniego zatrudnienia „trzema świętymi skarbami”³.

Zalążki długoterminowych relacji (epoki Edo i Meiji)

Za początek systemu dożywotniego zatrudniania zazwyczaj przyjmuje się okres bezpośrednio po II wojnie światowej, jednak niektórzy doszukują się zalążków tego systemu dużo wcześniej, wskazując na jego źródła jeszcze w epoce Edo (1613–1868). Długoterminowe zobowiązania były wspierane wówczas przez kupców i rzemieślników, którzy chcąc dzielić się zyskami swoich firm, pomagali pracownikom zakładać własne firmy. Szczególnie wśród rzemieślników system czeladniczy niejako włączał młodych pracowników do „rodziny” swoich pracodawców, co wiązało się ze wspólnym zamieszkiwaniem w trakcie terminowania. Była to jednak w dużej mierze jednostronna tradycja podporządkowania patriarchalnego. Badacze tematu również przypominają, że w tym okresie w dużych domach kupieckich (np. Mitsui, Koniuke) masowe zwolnienia były na porządku dziennym⁴.

Inni doszukują się początków dożywotniego zatrudnienia w okresie Meiji, gdzie rodzinne grupy bankowo-przemysłowe (*zaibatsu*) oferowały dużą stabilność zatrudnienia. Akio Morita, założyciel i wieloletni prezes firmy Sony, w następujący sposób komentuje system zatrudniania z tego okresu:

W czasach Meiji, kiedy pod względem ekonomicznym krajem rządziły *zaibatsu*, wszelkie próby organizowania robotników były piętnowane jako przejaw radykalizmu lub, co gorsza, komunizmu, który był zakazany. Przed wojną nie było prawdziwej demokracji. Wyzyskiwano górników i robotników fabrycznych. W tamtych czasach dożywotnie zatrudnienie miało charakter jednokierunkowy, to znaczy od

² Gregory K. Ornatowski, *The End of Japanese-Style Human Resource Management?*, „MIT Sloan Management Review” 1998, nr 39 (3), s. 74.

³ Anna Jerzewska, *Zmiany w japońskim modelu zarządzania na przełomie wieków*, w: Elżbieta Potocka, *Współczesna Japonia. Mocarstwo na rozdrożu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 79. Cyt. za Jan Majewski, *Czy japoński model zarządzania wytrzyma próbę czasu? „Trzy święte skarby” a racjonalność mikroekonomiczna*, „Japonica” 1999, nr 10, s. 98–113, s. 102.

⁴ Takashi Saito, Balzas Vuszkun, *What Is the Lifetime of the ‘Lifetime Employment’? Empirical Research from Japan*, „Journal of Asia Pacific Studies” 2007, nr 1 (3), s. 595.

robotników wymagano lojalności w duchu „służenia jednemu tylko panu”, a pracodawca mógł zwolnić pracownika dosłownie w każdej chwili. Ludzie byli wyrzucani z pracy w ciągu sekundy⁵.

Wyraźne rozwiązania sygnalizujące powstanie dożywotniego systemu zatrudnienia przypadają na koniec I wojny światowej i wiążą się z przejściem od systemu tzw. pośredniego (a ściślej grupowego) zatrudniania do bezpośredniego (indywidualnego). W okresie industrializacji (1858–1945) japoński rynek pracy był bardzo płynny i charakteryzował się krótkim czasem zatrudnienia w jednej firmie. Wynikało to m.in. ze zjawiska pośredniego zatrudniania, które polegało na zatrudnianiu przez duże japońskie firmy jedynie szefa (*oyakata*) grupy pracowników (zazwyczaj rekrutowanych z pewnego obszaru wiejskiego). Firma płaciła tylko szefowi, pozostawiając mu decyzję, jak rozdzielić pieniądze pomiędzy podwładnych. Zazwyczaj po wykonaniu zakontraktowanej pracy *oyakata* zabierał podwładnych i przenosił się do następnego zleceniodawcy. Z tym zjawiskiem również łączy się pogłębianie odpowiedzialności grupowej wśród japońskich pracowników, gdyż naruszenie jakichkolwiek reguł lub nieposłuszeństwo było uznawane za przewinienie całej grupy, a nie jednostek.

Modernizacja procesu produkcyjnego (połączona z masowym napływem nowych maszyn z Europy) zaczęła zmuszać pracowników do coraz większej specjalizacji. Warto tu wspomnieć, że nawet w tych samych branżach stosowano znacząco różniące się od siebie maszyny, co wymagało budowania kapitału ludzkiego specyficznego dla firmy. W celu zwiększenia kontroli nad stabilnością zatrudnienia japońscy przedsiębiorcy zaczęli stopniowo odchodzić od zatrudniania *oyakata*, przenosząc na firmy obowiązek szkolenia własnych pracowników.

Nadmierna rotacja pracowników

Aby przeciwdziałać nadmiernej rotacji pracowników (która na przełomie XIX i XX w. w wielu gałęziach przemysłu praktycznie nie spadała poniżej 50%, a nierzadko przekraczała 100%⁶), japońskie przedsiębiorstwa zdecydowały się na wiele działań, z których najważniejsze to: zamiana systemu zatrudniania z pośredniego na bezpośredni, ustanowienie firmowych programów socjalnych, wprowadzenie

⁵ Akio Morita, Edwin M. Reingold, Mitsuko Shimomura, *Made in Japan. Akio Morita i Sony*, tłum. A. Ehrlich, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1996, s. 133–134.

⁶ Ronald Dore, *British Factory, Japanese Factory. The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles 1973, s. 388.

systemu wynagrodzenia zależnego od starszeństwa, ustanowienie systemu kształcenia oraz szkoleń wewnątrz firm⁷.

Na przykład Mitsubishi już w 1897 r. wprowadziło fundusz, który gwarantował pracownikom płatne zwolnienia chorobowe, zabezpieczenie emerytalne oraz dzielenie się zyskami firmy. Niewiele później przemysł tekstylny wprowadził jeszcze bardziej rozszerzony system opieki. W 1902 r. Muto Sanji, prezydent jednej z największych firm tekstylnych (część grupy Mitsui), zaproponował 39 rozwiązań, które miały na celu przekształcenie przedsiębiorstwa w „firmę jako przedłużenie rodziny”, co wiązało się z procesem adaptacji zapożyczonych z Zachodu instytucji fabrycznych do tradycji japońskich, konfucjańskich z ducha. Do licznych udogodnień, które pojawiły się w tym okresie, można zaliczyć: zakładową opiekę medyczną, tanie firmowe „mieszkania zbiorowe” (podobne do koszar czy naszych domów studenckich), rozbudowaną infrastrukturę rekreacyjną, szkoły oraz żłobki dla dzieci pracowników (także tych, którzy pracowali na nocne zmiany, ale potrzebowali odpocząć od dzieci w ciągu dnia), udział w kosztach pogrzebów członków rodziny pracowników, system zażaleń i sugestii w celu poprawiania dobrobytu pracowników. Z czasem te rozwiązania przenoszono na inne sektory japońskiej gospodarki⁸. Należy zwrócić uwagę, że firma opiekowała się nie tylko pracownikami jako jednostkami (co dotyczyło głównie młodzieży), ale także ich rodzinami, rozumiejąc ściśle związki rodzinne. W ten sposób duże firmy nie tylko rozwiązywały konkretne problemy, ale także budowały swój prestiż i renomę.

Zmiany zainicjowane przez firmy często nie wystarczały, aby zatrzymać pracowników na dłużej. Rząd japoński podczas II wojny światowej (i w burzliwych latach tuż po jej zakończeniu, kiedy kierowanie krajem przejmowały okupacyjne władze amerykańskie) podjął liczne działania w celu ustabilizowania rynku pracy. Trzeba bowiem pamiętać, że masowy pobór do wojska i straty wojenne bardzo go destabilizowały. Wiele rozwiązań oraz zmian w prawie pracy z tego okresu stanowiło podłoże do wytworzenia systemu dożywotniego zatrudniania. W 1939 r. wprowadzono na przykład ustawę o ograniczeniach dotyczących zatrudniania (*Employment Restriction Act*), która zakazywała podkupywania pracowników od konkurencji. W przypadku zatrudnienia nowego pracownika konieczne było uzyskanie zgody poprzedniego pracodawcy. W 1941 r. rząd zdecydował się na jeszcze radykalniejsze kroki, wymagając uzyskania zgody władz na zatrudnienie, zwalnianie, a nawet dobrowolne odejścia pracowników z firmy⁹. Oprócz prawnych rozwiązań

⁷ Yoshiaki Takahashi, *Human Resources in Japan*, w: Rudiger Pieper (red.), *Human Resources Management. An International Comparison*, Walter De Gruyter, Berlin 1990, s. 215.

⁸ R. Dore, *British Factory...*, s. 388, 395.

⁹ Anne Hornsby, *Lifetime Employment in Japan. Myths and Misconceptions*, <http://asianetwork.org/anc-archived-issues/2004-winter/anex2004-winter-hornsby.pdf> [dostęp 1 maja 2016].

mających na celu zablokowanie mobilności pracowników władze odwoływały się do moralnych argumentów, wskazując, że pracownik najlepiej może służyć swojemu krajowi poprzez intensywne działanie w swoim miejscu pracy, a przedsiębiorstwo jak rodzina lub domostwo ma obowiązek troszczyć się o pracownika oraz jego najbliższych¹⁰.

Dodatkowo, aby rozwiązać problemy wynikające z niedoboru wykwalifikowanych pracowników, rząd japoński wprowadził wiele działań mających na celu podnoszenie kwalifikacji pracowników. W tym czasie zostały stworzone rządowe centra szkoleniowe, udzielano także licznych subsydiów regionalnym oraz prywatnym centrom szkoleniowym. W 1939 r. na mocy regulacji prawnych o mobilizacji wprowadzono ustawę o szkoleniu wykwalifikowanych pracowników fabryk i zakładów pracy (*Factory and Establishment Skilled Workers Training Act*), która umożliwiała państwu nakazanie firmom szkolenia pracowników (dotyczyło to firm zatrudniających powyżej 200 osób). Ustawa wpłynęła na dynamiczny rozwój wewnątrzfirmowych systemów szkoleniowych, wyznaczając konkretne umiejętności, które pracownicy powinni mieć¹¹.

Już w roku 1941 wynagrodzenie wielu grup pracowniczych było ustawowo oparte na takich czynnikach jak wykształcenie, płeć, region pracy oraz poziom doświadczenia. Rok później w wielu sektorach gospodarki zostały wprowadzone coroczne podwyżki wynagrodzenia, zależne częściowo od wieku oraz wysługi lat w firmie. Był to kolejny krok zachęcający pracowników do pozostania dłużej u jednego pracodawcy.

W tym okresie organizacja pracy w japońskich przedsiębiorstwach była specyficzna. W przeciwieństwie do taylorowskich rozwiązań wprowadzanych w Stanach Zjednoczonych (w których praca oraz zakres obowiązków na poszczególnych stanowiskach były bardzo szczegółowo opisane) japońscy pracownicy mieli znacznie luźniej określone zakresy obowiązków. Pozwalało to na większą elastyczność przy planowaniu oraz organizowaniu pracy, a także zwiększało stabilność zatrudnienia.

Jednozakładowe związki zawodowe

W ustabilizowaniu rynku pracy znaczącą rolę odegrały również związki zawodowe. Amerykańskie władze okupacyjne zapoczątkowały wiele reform, których jednym z głównych celów był demokratyczny rozwój związków zawodowych oraz ucywilizowanie warunków pracy.

¹⁰ Chie Nakane, *Japanese Society*, California University Press, Berkeley – Los Angeles 1970, s. 17.

¹¹ Tetsuji Okazaki, „Voice” and „Exit” in Japanese Firms during the Second World War. *Sanpo Revisited*, „Economic History Review” 2006, nr 59 (2), s. 378.

Ameryka przyniosła [...] do Japonii swoje zaawansowane doświadczenie z okresu Nowego Ładu i zleciła wprowadzenie wielu postępowych rozwiązań prawnych dotyczących pracy, takich jak Ustawa o stosunkach pracy z 1946 r. oraz Ustawa o normach pracy z 1947 r.¹²

Akio Morita, założyciel firmy Sony, tak wspomina wydarzenia z tego okresu:

Pomysł, żeby pracownik całe swoje życie zawodowe spędził w jednej firmie, nie jest wynalazkiem japońskim. Jak na ironię został nam narzucony. [...] Japoński system tzw. dożywotniego zatrudnienia czy przynajmniej długookresowego zatrudnienia został nam narzucony przez prawo pracy, wprowadzone przez władze okupacyjne, kiedy ze Stanów Zjednoczonych przysłano do Japonii wielu liberalnych, lewicowych praktyków-ekonomistów z zadaniem zdemilitaryzowania kraju i przekształcenia go w kraj demokratyczny¹³.

Na decydującą rolę władz okupacyjnych wskazuje także sposób opracowania japońskiej konstytucji. Propozycje Japończyków, którym początkowo zlecono napisanie tego dokumentu, okazały się niezadowolające. Generał MacArthur zlecił zatem napisanie konstytucji dwudziestokilkusobowej grupie ekspertów amerykańskich, którzy wykonali to zadanie w tydzień¹⁴. Konstytucja Japonii, promulgowana 3 listopada 1946 (weszła w życie 3 maja 1947 r.), zapewniała istnienie oraz rozwój związków zawodowych. „Gwarantuje się pracownikom prawo do organizowania się, prowadzenia rokowań z pracodawcami i zbiorowego działania”¹⁵.

Rozporządzenia władz okupacyjnych, które wspierały powstawanie związków zawodowych, cieszyły się dużym poparciem japońskich pracowników. W ciągu czterech miesięcy od końca wojny utworzono 1,2 tys. związków zawodowych skupiających 900 tys. członków¹⁶.

Ekonomiści i socjotechnicy Amerykańskiego Nowego Ładu praktycznie zrobili wszystko, żeby nie można było nikogo zwolnić z pracy. Umożliwili (a nawet do tego zachęcali) tworzenie związków zawodowych, które były zakazane pod-

¹² Shigeto Tsuru, *Szkice o ekonomii politycznej i o gospodarce Japonii*, tłum. U. Grzełowska, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1983, s. 351.

¹³ Akio Morita i in., *Made in Japan...*, s. 116.

¹⁴ Ewa Pałasz-Rutkowska, Katarzyna Starecka, *Japonia*, Wydawnictwo Trio, Warszawa 2004, s. 200.

¹⁵ Art. 27 Konstytucja Japonii, <http://www.pl.emb-japan.go.jp/relations/konstytucja.htm> [dostęp 4 września 2016].

¹⁶ E. Pałasz-Rutkowska, K. Starecka, *Japonia*, s. 196.

czas wojny z wyjątkiem popieranego przez rząd ogólnokrajowego związku działającego w skali przedsiębiorstw¹⁷.

W powojennym chaosie japońscy pracownicy nie mieli żadnej organizacji, na której mogliby się wesprzeć w negocjacjach dotyczących podwyżek lub ochrony ich innych interesów. Toteż wydaje się naturalne, że początki japońskich związków zawodowych wywodzą się z miejsca pracy, gdzie pracownicy spotykali się codziennie i dzielili wspólne obawy dotyczące sytuacji firmy, galopującej inflacji oraz rozmawiali o codziennych problemach. Zniszczenia wojenne, które zrównały z ziemią wiele miejsc pracy, a nawet całe miasta, powrót do ojczyzny olbrzymiej rzeszy repatriantów z kolonii i krajów zależnych, a także restrykcje nałożone przez władze okupacyjne na wiele strategicznych gałęzi przemysłu spowodowały dynamiczny wzrost bezrobocia. W 1946 r. bez pracy pozostawało 13 mln osób, czyli 17% populacji Japonii. Spadek produkcji ryżu oraz przetwórstwa rybnego (do odpowiednio 40% i 60%), a także wstrzymanie transportu żywności z Korei, Tajwanu i Mandżurii skutkowało niedożywieniem lub wręcz głodem w wielu regionach. Dodatkowo napływ na rynek pustego pieniądza spowodował średnio szesnastokrotny wzrost cen w 1946 r. Stworzyło to żyzną glebę dla protestów i akcji strajkowych, które najczęściej przybierały formę przejścia kontroli nad przedsiębiorstwami przez związkowców¹⁸.

W wielu dużych firmach związki zawodowe powstawały najpierw na poziomie małych jednostek lub oddziałów, a nie od razu na poziomie firmy. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym upowszechnieniu się związków zawodowych było zrozumienie przez pracodawców trudnej sytuacji kraju i pracowników. Stojąc wobec perspektywy ich spontanicznego, nieraz buntowniczego wręcz formowania, woleli sami tworzyć je odgórnie.

W niektórych przypadkach możemy nawet mówić o wyścigu między pracownikami a przedsiębiorcami w tworzeniu związków zawodowych. To nadzwyczajne tempo wzrostu uzwiązkowienia nie zawsze wiązało się ze wstępowaniem pojedynczych pracowników do związków zawodowych. Uzwiązkowienie następowało bowiem nierzadko niemal „hurtowo” i automatycznie na poziomie całego zakładu pracy lub fabryki. W ciągu dwóch lat od początku okupacji Japonii powstało 17 tys. związków zawodowych, obejmujących 5 mln pracowników (dziesięciokrotny wzrost uzwiązkowienia w porównaniu z okresem przedwojennym)¹⁹.

Awersja właścicieli oraz kierownictw firm do rozwiązywania sporów oraz mediacji przez zewnętrzne organy władzy również sprzyjała koncentrowaniu się

¹⁷ Akio Morita i in., *Made in Japan...*, s. 118.

¹⁸ E. Pałasz-Rutkowska, K. Starecka, *Japonia*, s. 203.

¹⁹ Hans P. Marutschke, *Labor Law*, w: Wilhelm Röhl, *History of Law in Japan since 1868*, Brill, Leiden 2005, s. 544.

związków zawodowych wokół poszczególnych przedsiębiorstw (a nie na poziomie branżowym lub krajowym). Działania rządu japońskiego z okresu II wojny światowej, które miały na celu stabilizację rynku pracy, przyczyniły się do znacznego wzmocnienia pozycji pracowników wobec pracodawców.

Tuż po wojnie – jak objaśniali to Japończycy – po wprowadzaniu nowego, liberalnego prawa pracy, wielu przemysłowców obawiało się, że prawo to doprowadzi do załamania się japońskiego przemysłu. System uniemożliwiający zwolnienie kogokolwiek z pracy mógł wydawać się niebezpieczny. Japońscy przemysłowcy przeszli trudny okres, w którym starali się odwrócić sytuację na swoją korzyść. Zaczęli więc lansować koncepcję wspólnoty rodzinnej, starając się wykorzystać to, co najlepsze w tym, co uważali za złe. W ten sposób stworzyli coś nowego i trwałego²⁰.

Aby przynajmniej częściowo przywrócić sytuację, w której japońscy pracodawcy mieliby pewną przewagę nad pracownikami, przedsiębiorcy podjęli następujące działania:

- nadanie związkom zawodowym „pionowego charakteru”, aby osłabić „poziomą” solidarność lokalną pomiędzy pracownikami tamtejszych firm lub nawet wewnątrz całych branż;
- stworzenie kooperacyjnych relacji pomiędzy pracodawcami a pracownikami w celu „przywrócenia porządku” w organizacjach i pozbycie się radykalnych związkowców, których uznawano za agresywnych wobec pracodawcy;
- ustanowienie prawa do udziału w zarządzaniu poprzez stworzenie nowego systemu stosunków pracy na linii pracodawca–pracownik w każdej firmie²¹.

Takie zmiany, narzucające bardziej firmowy niż branżowy charakter związkom, przyczyniły się do wzmocnienia lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa, z drugiej strony pracownikom łatwiej było walczyć o swoje interesy na poziomie firmy niż na poziomie całego sektora.

Powojenne związki zawodowe w Japonii miały specyficzny charakter nie tylko ze względu na ograniczenie się do poziomu zakładu lub firmy, ale także z uwagi na ich wielozawodowy charakter. Oznacza to, że do tego samego związku zawodowego należeli zarówno pracownicy fizyczni, jak i umysłowi. W 1948 r. ponad połowa pracujących Japończyków należała do związków zawodowych. Aż 91%

²⁰ Akio Morita i in., *Made in Japan...*, s. 134.

²¹ Yoshiaki Takahashi, *Human Resources...*, s. 221.

związków zawodowych było jednozakładowych i skupiało zarówno pracowników szeregowych, jak i kadre kierowniczą²².

Mieszana struktura związków znacznie zbliżyła do siebie różne grupy zawodowe, co później sprzyjało powstaniu jednego z filarów japońskiego systemu zarządzania, jakim jest minimalne różnicowanie płac pomiędzy pracownikami. Istniejące dawniej różnice płacowe pomiędzy pracownikami z wyższym i zawodowym wykształceniem szybko zostały zatarte w wyniku galopującej inflacji powojennej. W wielu firmach równe traktowanie grup zawodowych dotyczyło nie tylko zarobków. Wielu pracodawców w tym czasie zrozumiało, że dużo łatwiej będzie zarządzać długoterminowo zatrudnionymi pracownikami, jeśli będzie traktowało się ich po partnersku. Akio Morita przypisuje niezwykły sukces firmy Sony m.in. relacjom, jakie się wytworzyły pomiędzy pracownikami różnych szczebli.

W Sony w bardzo niewielkim stopniu rozróżniamy pracowników umysłowych i fizycznych. Mężczyźni lub kobiety osiągający sukcesy jako przywódcy związków bardzo nas interesują, bo to oni są ludźmi, jakich poszukujemy na menedżerów – ludźmi, którzy potrafią przekonywać innych, którzy potrafią zachęcać do współpracy. Zarządzanie to nie dyktatura. Naczelne kierownictwo firmy musi umieć kierować ludźmi, przewodząc im. Wciąż szukamy zdolnych ludzi z tymi cechami; wyłączenie z awansu kogoś dlatego tylko, że brakuje mu pewnych świadectw szkolnych, czy dlatego, że pracuje na określonym stanowisku, jest po prostu krótkowzroczne. W naszych firmach nie panuje duch kontrowersyjności; nie da się przecież żyć z tego, że się jest w opozycji do czegoś²³.

Seniorat – płace i awans zależne od stażu pracy

Stosunkową łatwość porozumienia na linii pracodawca–pracownik wiąże się z kulturowymi wartościami konfucjanizmu oraz feudalizmu, które ukształtowały u japońskich kapitalistów poczucie odpowiedzialności za robotników (zgodnie z ogólną zasadą opieki szefa nad podległymi mu, jak ojca wobec rodziny). Japońscy pracodawcy zdawali sobie sprawę, że kluczem do stworzenia dobrych długoterminowych relacji z pracownikami jest zapewnienie im znośnych warunków pracy. W konsekwencji, jak ujął to badacz zachodni:

²² E. Pałasz-Rutkowska, K. Starecka, *Japonia*, s. 207.

²³ Akio Morita i in., *Made in Japan...*, s. 123.

robotnicy wygrali bardzo dużo: względnie bezpieczne, długoterminowe zatrudnienie oraz niezłe płace (choć w zasadzie ograniczało się to do wielkich przedsiębiorstw). Niedługo trzeba było czekać na pojawienie się lojalności. W tym systemie japońscy pracownicy, kiedy już raz zaakceptowali nowe rozwiązania, okazali się skłonni do poświęceń i ciężkiej pracy²⁴.

Rosnące w siłę związki zawodowe uporczywie dążyły do wprowadzenia tzw. godziwych płac, które gwarantowałyby japońskim pracownikom podstawowe warunki bytowe w obliczu galopującej inflacji. Trzeba bowiem pamiętać, że we wczesnych latach powojennych (1945–1949) Japonia doświadczyła znaczących skoków cen wynoszących od 50% do prawie 400% rocznie.

Duży wpływ na kształtowanie się podstaw systemu wynagrodzeń oraz awansów opartego na starszeństwie miała fala strajków, która dotknęła branżę energetyczną w pierwszych latach powojennych. Pracownicy domagali się, aby podstawą do ustalania płac były wiek, stan cywilny oraz etap w życiu, na jakim znajduje się dany pracownik. Związkowcy uzasadniali wyżej wymienione postulaty nie tylko szalejącą inflacją, ale i potrzebą zagwarantowania pracownikom godziwych warunków do życia. Związek Zawodowy Pracowników Branży Energetycznej – Densan (Electric Power Industry Workers Union) przeprowadził wśród swoich członków ankietę dotyczącą kosztów utrzymania. System wynagrodzenia, który miał być stworzony na podstawie wyników ankiety, miał zagwarantować pewien minimalny standard życia oparty na zapewnieniu dziennego spożycia 2400 kalorii każdej dorosłej osobie. Rozwiązania oparte na badaniach Densan zostały zaakceptowane przez Centralną Komisję ds. Stosunków Pracy (Central Labour Relations Commission) i stały się podstawą porozumienia zawartego pomiędzy związkami zawodowymi i zarządami firm z branży energetycznej na przełomie 1946 i 1947 r. Warunki porozumienia z Densan szybko rozprzestrzeniły się na kolejne sektory gospodarki, tworząc podstawę krajowego systemu wynagradzania oraz awansu zależnego od stażu pracy. „Model Densan”, znany również jako System Wynagrodzeń Densan (*Densan Wage System*), został uznany za pierwszy naukowy system wynagrodzenia w Japonii, a konkretne oraz obiektywne czynniki, na których się opierał, dość powszechnie zaakceptowano jako sprawiedliwe. System Densan został uznany za bardzo egalitarny, gdyż zastosowano go zarówno do ustalania płac pracowników biurowych, jak i fizycznych, co było kolejnym krokiem do zniesienia tradycyjnych

²⁴ Curtis Andressen, *Krótką historia Japonii. Od samurajów do Sony*, tłum. A. Śledzińska, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2004, s. 113–114.

podziałów klasowych²⁵. Późniejsza ewolucja systemu wynagrodzenia w japońskich firmach z reguły zawierała część elementów systemu Densan. W przypadku nowo zatrudnianych pracowników płace początkowe w dużej mierze uzależnione były od wykształcenia, osiągnięć podczas nauki oraz reputacji ukończonej szkoły/universytetu. Kolejne czynniki kształtujące płacę początkową to: wiek, płeć, region, branża oraz wielkość firmy. W konsekwencji wynagrodzenie w powojennej Japonii zawierało sześć głównych składników, na które składały się:

- płaca podstawowa (zależna od wieku, wykształcenia, stażu pracy, wielkości firmy),
- dodatek motywacyjny (zależny od wydajności oraz jakości pracy),
- dodatek zależny od kosztów życia (składający się z dodatków rodzinnych, na transport oraz dodatków mieszkaniowych),
- premia za pracę po godzinach,
- kwota niezależna od pracy (płatne wakacje lub fundusze na rekreację),
- dodatki emerytalne lub na usługi zdrowotne.

Wielkości wyżej wymienionych składników w dużej mierze były zależne od rozmiaru firmy. W małych i średnich firmach dodatki do płacy podstawowej wynosiły około trzech miesięcznych pensji, a w dużych stanowiły nawet połowę rocznych zarobków²⁶.

Wynagrodzenie pracowników zależne od stażu pracy jest jednym ze składników ściśle związanych ze zjawiskiem długoterminowego zatrudnienia. U jego podstaw leży przekonanie Japończyków, że wraz z wiekiem pracownik staje się coraz bardziej wartościowy dla firmy i dlatego należy go coraz lepiej wynagradzać. Awans również był zależny od starszeństwa i następował stopniowo, poprzez wszystkie poziomy hierarchii w firmie. Gdy pracownik wspiął się na stanowisko kierownicze, znał problemy pracowników niższych szczebli i był w stanie lepiej rozwiązywać problemy, gdyż sam prawdopodobnie kiedyś znalazł się w podobnej sytuacji. Pracownicy także chętniej „uczą się” o firmie, gdyż zdają sobie sprawę, że im lepiej będą znali jej problemy i wszystkie aspekty działalności, tym lepiej w przyszłości będą mogli wykonywać swoją pracę, co przekłada się na szanse na awans. Pewność co do lojalności pracowników powoduje, że pracodawcy chętnie dzielą się wszystkimi tajemnicami firmy, nie obawiając się, że jakiś pracownik przejdzie do konkurencji i przekaze całą wiedzę, którą zdobył.

System płac oraz awansów oparty na starszeństwie wynikał przede wszystkim z opisywanych wyżej uwarunkowań powojennych. Jednakże na akceptację i sku-

²⁵ Susumu Watanabe, *The Japan Model and the Future of Employment and Wage Systems*, International Labour Organization, „International Labour Review” 2000, t. 139, nr 3, s. 319.

²⁶ Claude Lonien, *The Japanese Economic and Social System. From a Rocky Past to an Uncertain Future*, IOS Press, Amsterdam – Washington D.C. 2003, s. 60.

teczne wdrożenie takiego systemu z pewnością wpłynęły również tradycyjne przekonania Japończyków o funkcjonalno-hierarchicznym porządku społecznym. Trafnie ujmuje to Jan Bossak, pisząc:

Tradycje silnej feudalnej władzy centralnej oraz wyjątkowy charakter rozwoju społeczno-kulturalnego i politycznego w okresie rządów szogunów z rodu Tokugawów (1606–1868) wpłynęły na ukształtowanie się systemu wartości, instytucji społecznych, kodeksów postępowania „właściwych” dla poszczególnych grup społecznych. Ugruntowaniu tego systemu sprzyjała ponadto homogeniczność społeczeństwa japońskiego i długi okres niemal pełnej izolacji od świata. W Japonii w okresie samoizolacji wykształcił się system państwa absolutnego, szczegółowo regulującego całokształt życia społecznego. Charakterystyczną jego cechą był hierarchiczny układ społeczny wyraźnie określający miejsce każdego w systemie stosunków społecznych. Celowi temu służyły drobiazgowo określone przez władzę obowiązki i powinności wiążące członków społeczeństwa. W oddziaływaniu na świadomość społeczną państwo wykorzystało takie dogmaty i idee, jak: szacunek dla naturalnego porządku społecznego, posłuszeństwo oraz pokora wobec starszych i tradycji, ściśle przestrzeganie norm społecznych²⁷.

Podobnie Ruth Benedict przedstawia początki systemu funkcjonalno-hierarchicznego z okresu Tokugawów:

Japończycy, bardziej niż inne narody niezawisłe, dostosowali swe życie do świata, w którym dokładnie określono najdrobniejsze szczegóły zachowania, a pozycja społeczna jest ustalona. Przez dwa wieki, podczas których prawo i porządek utrzymywane były żelazną ręką, Japończycy nauczyli się utożsamiać tę skomplikowaną hierarchiczną budowlę z bezpieczeństwem i pewnością bytu. Dopóki poruszali się w ustalonych granicach, spełniając znane obowiązki, mogli być pewni, że ich świat będzie istniał²⁸.

²⁷ Jan Bossak, *Japonia. Strategia rozwoju w punkcie zwrotnym*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990, s. 56.

²⁸ Ruth Benedict, *Chryzantema i miecz. Wzory kultury japońskiej*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2003, s. 75.

Opisane uwarunkowania sprawiały, że Japończycy byli cierpliwi, jeśli chodzi o swoje oczekiwania finansowe wobec firmy, wiedząc, że każdy ma swoje miejsce w firmie i wraz ze stażem pracy oraz ich miejscem w hierarchii zarobki będą wzrastały. Wprawdzie wynagrodzenie pracowników rosło wraz ze stażem pracy, ale z upływem czasu tempo wzrostu powoli malało i wbrew pozorom coraz większy wpływ na wzrost wynagrodzenia miała zindywidualizowana ocena pracowników i ich zespołów.

Inne uwarunkowania systemu zatrudnienia

Istotnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie się systemu dożywotniego zatrudnienia były również od końca I wojny światowej do lat 50. uwarunkowania technologiczne. W trakcie przyspieszonej industrializacji japońskie przedsiębiorstwa sprowadzały maszyny i technologie ze Stanów Zjednoczonych i zachodniej Europy, a nie istniał wówczas ujednoczony standard maszyn. Nawet w firmach z tej samej branży używano bardzo różnych typów maszyn. Każde przedsiębiorstwo miało własny, unikatowy park maszynowy, czego wynikiem było powstanie tzw. społecznych sieci innowacji (*social networks of innovation*). Polegały one na przekazywaniu przez duże firmy swoim poddostawcom nowych rozwiązań zarówno z zakresu techniki, jak i zarządzania, co sprzyjało zwiększeniu wydajności, stabilizacji dostaw oraz obniżaniu kosztów²⁹. Taki system mógł funkcjonować tylko w warunkach wzajemnego zaufania.

Wytworzeniu się systemu długoterminowego zatrudnienia sprzyjały również czynniki demograficzne. Demobilizacja armii japońskiej w połączeniu z wyżym demograficznym (przypadającym na lata przedwojenne, wojenne i powojenne, aż do 1955 r.) spowodowały duży napływ młodych pracowników na rynek pracy. Firmy łatwo mogły ograniczyć pensje najmłodszych pracowników, rekompensując to intensywnymi szkoleniami i perspektywą korzystniejszych zarobków wraz ze zdobywaniem nowych umiejętności oraz doświadczenia. Z drugiej strony szkoleni przez wiele lat pracownicy, mający dużą wiedzę o firmie, byli cennym zasobem, które przedsiębiorstwa chciały zatrzymać dla siebie.

Poza wyżej wymienionymi czynnikami niektórzy badacze tłumaczą dożywotnie zatrudnienie w firmach okolicznościami zewnętrznymi, wywodzącymi się z tradycyjnych wartości japońskich, takich jak skłonność do *groupismu* (tożsamości grupowej, a nie indywidualistycznej, jak na Zachodzie) i głębokie poczucie lojalności. Osoby opuszczające pierwotną firmę dla takiej, w której będą miały lepsze

²⁹ William Tsutsui, *Manufacturing Ideology. Scientific Management in Twentieth-Century Japan*, Princeton University Press, Princeton 2001, s. 33.

warunki, spotykały się zazwyczaj z powszechnym potępieniem, narażając się na ostracyzm³⁰. Tak samo firmy, które łamały tę niepisaną umowę, traciły reputację. „System dożywotniego zatrudnienia był więc w pewien sposób samonapędzającym się mechanizmem opartym na wartościach takich jak honor i reputacja”³¹. Długoterminowe podejście do zatrudnienia można też tłumaczyć słabo wykształconym lub wręcz nieistniejącym zewnętrznym rynkiem pracy dla chcących zmienić firmę w połowie swojej kariery.

Kolejnym powodem, dla którego japońskie firmy niechętnie przyjmują pracowników, którzy odeszli z innej firmy, jest przewidywany wpływ na pracowników zatrudnionych „od zawsze”. Przyjmując kogoś z zewnątrz na średniego stopnia stanowisko kierownicze, automatycznie obniża się możliwości awansu pracowników danej firmy. Zarazem może to mieć ujemny wpływ na samopoczucie i morale pracowników, którzy widząc, że przyjmuje się kogoś z zewnątrz, mogą uważać, że nie są wystarczająco dobrzy, skoro firma szuka pracowników z innych źródeł.

Trafną ilustracją oczekiwań pracodawców japońskich wobec swoich podwładnych są słowa, którymi cytowany już Akio Morita powitał nowych pracowników na ceremonii wprowadzającej ich do firmy:

Dobrowolnie wybraliście Sony. Odpowiadacie za swoją decyzję. Skoro przyłączyliście się do tej firmy, to mamy nadzieję, że pozostaniecie z nami przez następnych dwadzieścia–trzydzieści lat [...]. Kiedy za trzydzieści lat opuścicie firmę albo kiedy wasze życie dobiegnie końca, nie chcę, żebyście żałowali całego tego spędzonego tu czasu...³².

Oczywiście długoterminowe zobowiązania nie są jednostronne i są wyrażane oraz realizowane zarówno przez pracodawców, jak i pracowników.

Warto tu przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez Fonsa Trompenarsa i Charlesa Hampdena-Turnera, które wskazują, że już w trakcie ubiegania się o pracę 59% Japończyków uważa, że na pewno pozostaną całe życie w jednej firmie. Dla porównania w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i w Wielkiej Brytanii podobne oczekiwania miało odpowiednio tylko 1%, 4% i 16% świeżo przyjętych pracowników³³. Wynik 59% może nie wydawać się zbyt duży, jeśli weźmiemy pod uwagę, jak często pojawia się pojęcie „dożywotniego zatrudnienia” w pracach

³⁰ Francis Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1997, s. 218.

³¹ A. Jerzewska, *Zmiany w japońskim modelu...*, s. 79.

³² Akio Morita i in., *Made in Japan...*, s. 116.

³³ Charles Hampden-Turner, Alfons Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, tłum. D. Gostyńska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 69.

traktujących o specyfice japońskiego zarządzania. Należy jednak pamiętać, że stałe zatrudnienie dotyczy przede wszystkim dużych firm japońskich.

Zobowiązania wynikające z dożywotniego zatrudnienia łączyły interesy pracowników z interesami korporacji. Pracownicy bardziej identyfikowali się z firmą jako całością niż z pracą, którą wykonują. Dzięki temu byli znacznie przychylniej nastawieni do zmiany stanowiska pracy w przypadku konieczności przesunięć. Dożywotnie zatrudnienie również sprawiło, że pracodawcy o wiele chętniej niż w krajach zachodnich szkolą pracowników, wiedząc, że środki zainwestowane w szkolenie, jeśli nawet nie od razu, to prędzej czy później się zwrócą.

Spędzając całe życie zawodowe w jednej firmie, pracownicy byli w stanie zaznajomić się z dużo większą ilością problemów niż pracownicy, którzy spędzają w firmie tylko parę lat. Wiedza ta jest jeszcze większa, niż mogłoby się to wydawać, gdyż japońscy pracownicy są często przenoszani na inne stanowiska, co pozwala im poznać wszelkie tajniki firmy. Akio Morita tak opisuje to zjawisko:

Niekiedy danemu pracownikowi nie odpowiadają jego zadania lub sytuacja w pracy. [...] W naszym systemie nie istnieje taka mobilność jak w Ameryce, gdzie łatwo można odejść z jednej pracy i znaleźć sobie inną. Uznałem więc, że trzeba coś zrobić w naszej firmie, żeby móc sobie poradzić z taką sytuacją. Chcemy, żeby firma była w dobrym stanie, a pracownicy zadowoleni; chcemy, żeby pozostali w pracy i byli wydajni. Wszyscy inżynierowie są na początku swej pracy kierowani na linię produkcyjną. Spędzają tam tyle czasu, żeby zrozumieć, w jaki sposób technologia produkcji wiąże się z tym, co robią. Niektórym inżynierom-obcokrajowcom to się nie podoba, ale Japończykom to nie przeszkadza. W Stanach Zjednoczonych człowiek może pozostać mistrzem przez całe życie. Wszystko jest w porządku, jeśli to odpowiada jemu i firmie. Uważam jednak, że lepiej jest ludzi przenosić, niż pozostawiać zbyt długo na jednym stanowisku, bo może to prowadzić do umyślowego otępienia³⁴.

Dożywotnie zatrudnienie wprawdzie utrudniało zmienianie liczebności siły roboczej w krótkim okresie (nie można było okresowo zwalniać i zatrudniać pracowników), ale taki system pozwalał na zmniejszenie lub wręcz wyeliminowanie takich destabilizujących czynników jak wysoka fluktuacja, koszty związane ze zwalnianiem i rekrutacją oraz poczucie wyobcowania (alienacji) pracowników³⁵.

³⁴ Akio Morita, *Made in Japan...*, s. 126.

³⁵ Michael Porter, *Can Japan Compete?*, Macmillan Press LTD, London 2000, s. 72.

Korzyści płynące z dożywotniego zatrudnienia widoczne były nie tylko na poziomie firmy, ale i całej gospodarki. Przykładem może być rola, jaką odegrał ten system zatrudnienia podczas pierwszego kryzysu naftowego (1973–1974). W porównaniu z innymi krajami bezrobocie utrzymało się na bardzo niskim poziomie (choć od początku 1973 do 1976 r. wzrosło z 1,5% do 2%). Curits Andressen opisuje wydarzenia z tego okresu następująco:

Rząd nie musiał [...] borykać się ze wzrostem bezrobocia, które na pewno wystąpiłoby w krajach Zachodu. Firmy przetrwały najgorszy okres, wysyłając pracowników na szkolenia, przenosząc ich do innych filii lub zachęcając do wcześniejszej emerytury. Tej polityce poświęcono wiele uwagi w prasie zachodniej. Działania Japończyków ukazują wzajemne zobowiązania pracowników i kierownictwa, ale podkreślają także niewielką rolę rządu w radzeniu sobie z bezrobociem. W krajach zachodnich, kiedy pracownik traci pracę, oczekuje od rządu, że otrzyma pomoc na przekwalifikowanie się, szukanie innej pracy, dostanie zasiłek lub inną formę pomocy społecznej. W Japonii większą część tych zobowiązań ponosi firma, w zamian za co oczekuje od rządu na przykład zmniejszenia podatków czy innej pomocy. System japoński często jest znacznie efektywniejszy od zachodniego, ponieważ eliminuje armię biurokratów, którzy mieliby się tym problemem zajmować, oraz olbrzymie (i często źle wydawane) środki publiczne na opiekę społeczną³⁶.

Akio Morita z kolei zwraca uwagę na niespotykane w innych krajach zachowanie japońskich pracowników, którzy nawet podczas kryzysu gospodarczego i tymczasowego urlopowania dbali o swoje miejsca pracy.

Firmy, które po prostu nie mogły kontynuować produkcji, odesłały pracowników do domu. Jednakże ludzie ci uważali, że nie mogą siedzieć z założonymi rękami, gdy ich firma przeżywa trudności. Zdarzało się więc, że przychodzili do przedsiębiorstwa, żeby sprzątać, strzyc trawniki, wykonywać wszelkie dorywcze prace. Jedna z firm elektrotechnicznych wysłała pracowników do miejscowych detaliistów, również przeżywających trudności, żeby im pomagali w charakterze bezpłatnych sprzedawców. Nie była to inicjatywa kierownictwa. Wyszło to od samych robotników, którzy swoją pracę widzą w kategoriach dzielenia losów firmy. Słyszałem o robotniku na czasowym

³⁶ C. Andressen, *Krótką historia...*, s. 133.

zwolnieniu w Osace, który po powrocie do swojego zakładu wyznał dziennikarzowi, że żona go zawstydziła, mówiąc: „Jak możesz beczynnie siedzieć cały dzień w domu, gdy twoja firma przeżywa takie trudności?”³⁷.

Przykład ten przedstawia, jak praktyka dożywotniego zatrudnienia ukształtowała nowy, rzadko spotykany w innych krajach etos pracy oparty na wzajemnym zaufaniu i trosce o firmę oraz wspólne interesy pracodawców i pracowników daleko wykraczający poza same korzyści pieniężne.

W powojennej ewolucji dożywotniego zatrudnienia nie bez znaczenia była też specyfika stosunków własnościowych japońskich *keiretsu* (wielkich grup przemysłowo-handlowych skupionych zazwyczaj wokół jednego banku). Większość udziałów *keiretsu* pozostawała w rękach instytucji finansowej, wokół której skoncentrowane były poszczególne przedsiębiorstwa, lub w rękach samych przedsiębiorstw danej grupy. Takie krzyżowe posiadanie udziałów praktycznie eliminowało wrogie przejęcia i dawało możliwość wykształcenia się systemu zarządzania nastawionego na długoterminowe cele. Dodatkowo brak nacisków zewnętrznych akcjonariuszy na krótkoterminowe zyski pozwalał na utrzymanie pełnego zatrudnienia nawet w gorszych okresach.

Czy system dożywotniego zatrudnienia oraz zależny od starszeństwa system płac i awansu przetrwa?

Utrzymanie dożywotniego systemu zatrudnienia nie stanowiło problemu, kiedy gospodarka japońska rosła w tempie ponad 10% rocznie. Japonia przez dziesięciolecie po II wojnie światowej cieszyła się bardzo niskim bezrobociem. W okresie szybkiego wzrostu (lata 1950–1960) stopa bezrobocia wynosiła od 1% do 2%. Po dwóch kryzysach naftowych i porozumieniu w Plaza (*Plaza Agreement*) bezrobocie w Japonii wzrosło do prawie 3%. Już wtedy zaczęto zastanawiać się nad koniecznością zmian na rynku pracy, aby nie dopuścić do jeszcze wyższego bezrobocia.

Długotrwała depresja lat 90. zmusiła wiele firm do działań restrukturyzacyjnych. Wyrazem tego jest wzrost bezrobocia w ostatnich kilkunastu latach. W 1999 r. Nakato Hirakubo zapowiadał, że japońskie firmy stoją przed koniecznością zwolnienia ponad 2 mln zbędnych pracowników, co spowoduje wzrost bezrobocia z (i tak już rekordowo wysokiego) 4,8% do 8%³⁸. „The Economist” zapowiadał wręcz

³⁷ Akio Morita, *Made in Japan...*, s. 133.

³⁸ Nakato Hirakubo, *The End of Lifetime Employment*, „Business Horizons”, t. 42, listopad–grudzień 1999, s. 41.

całkowity rozpad tradycyjnego japońskiego systemu zarządzania³⁹. Wielu ekonomistów wyznaczało datę śmierci „trzech świętych skarbów” najpóźniej na 2010 r.

Pęknięcie bańki spekulacyjnej końca lat 80., kilkunastoletnia stagnacja oraz kłopoty japońskich instytucji finansowych skłoniły Japończyków do poszukiwania alternatywnych rozwiązań, do klasycznego systemu japońskiego zarówno na poziomie makro-, jak i mikroekonomicznym. Wiele firm zostało zmuszonych do działań restrukturyzacyjnych. Wyrazem tego jest wzrost bezrobocia w ostatnich kilkunastu latach.

Na razie nie zanoszą się na to, żeby dożywotnie zatrudnienie miało zniknąć. Japońskie firmy, w których obecne było to zjawisko, nawet w obliczu trudności ekonomicznych okazały się powściągliwe w zwalnianiu pracowników. Modyfikacja zatrudnienia w celu ograniczania kosztów ograniczała się zazwyczaj do cięcia nadgodzin pracowników, rozwiązywania umów z tymczasowo zatrudnionymi oraz wstrzymywania przyjmowania nowych pracowników. Mimo licznych deklaracji modyfikacji systemu płac opartego na senioracie zmiany również w tej dziedzinie są bardzo powolne.

System dożywotniego zatrudnienia dawno by zanikł, gdyby się opierał jedynie na formalnych zobowiązaniach. Zjawisko to jednak jest głęboko zakorzenione w kulturze japońskiej i również związane z rolą, jaką odgrywają firmy w japońskim społeczeństwie. W 2006 r. ojciec pojęcia dożywotniego zatrudnienia James Abegglen stanowczo zaprzeczał, że dożywotnie zatrudnienie ma się ku schyłkowi. Od kiedy w 1958 r. pierwszy raz użył tego terminu, co roku słyszał zapowiedzi końca tego zjawiska. Współcześnie autor ten broni aktualności terminu, który wprowadził, zwracając uwagę, że japońskie firmy przede wszystkim są społecznymi organizacjami, których główni interesariusze to ich pracownicy. Co więcej, Abegglen zwraca uwagę, że obecnie staż pracy w wielu firmach nawet się wydłuża wraz ze starzeniem się społeczeństwa. Fenomen ten zatem, wraz z innymi zjawiskami stanowiącymi o specyfice funkcjonowania firm japońskich, bynajmniej nie wydaje się zanikać. Stagnacja gospodarcza wbrew pozorom także nie sprzyja zmianom naruszającym dotkliwie interesy pracownicze we wszystkich „okrętach flagowych” gospodarki japońskiej. Narastające w tym kraju w ostatnich dziesięcioleciach nastroje i tęsknoty narodowe, aprecjacja narodowych tradycji i kultury, przy zwiększonym krytycyzmie w stosunku do „mód zagranicznych”, w czym kraj ten nie jest wyjątkiem, dodatkowo może umacniać te tradycyjne związki z miejscem pracy, choć w istocie nie mają one tak czysto japońskiego rodowodu.

³⁹ *Life-time Underemployment*, „The Economist”, 7/9/94, t. 332, nr 7871, s. 10–12.