



Die veränderte Beschäftigungspraxis in Japan in den letzten 20 Jahren

von Kazuhiro Tonai

(Prof. an der Universität Okayama⁽¹⁾)

In Japan war es in Großunternehmen bisher typische Beschäftigungspraxis bis zum Erreichen der Altersgrenze, die normalerweise bei 60 Jahren liegt, im selben Unternehmen zu arbeiten (lebenslange Beschäftigung), wobei der Lohn mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit stieg (Seniorität). In den letzten 20 Jahren änderte sich diese Beschäftigungspraxis jedoch stark. In der folgenden Abhandlung werden diese Änderungen und ihre Hintergründe diskutiert.

1. Änderungen der Rahmenbedingungen

1. 1. Wirtschaftliche Umstände

Nach den beiden weltweiten Ölkrisen in den siebziger Jahren sank der Profit der Unternehmen, weshalb man bestrebt war, die Produktivität zu erhöhen. Dafür wurde die bisherige Produktionsleistung mit weniger Arbeitnehmern (AN) erreicht (Genryo-Keiei). Hierdurch konnte die Zahl der AN verringert und die Produktivität pro Kopf erhöht werden. Zeitgleich wurden einige Abteilungen der Unternehmen zu selbständigen Betrieben mit eigener Rechtspersönlichkeit (Bunshaka) umgewandelt, um das Managementrisiko der einzelnen Abteilungen zu streuen. Zu beachten ist dabei, dass die Lohn- und Gehaltsunterschiede in den verschiedenen Unternehmen ziemlich groß sind, da die Tarifverträge auf Unternehmensebene abgeschlossen werden und nur große Firmen von der

一
〇
八

(1) Ich danke Herrn ref. jur. Philipp Wüllrich und Herrn cand. jur. Martin Kunst für ihre wertvolle Unterstützung bei der Erstellung des Beitrags.

Zentralregierung Subventionen für Forschung und Entwicklung der neuen Techniken und Materialien erhalten und somit in den Genuss von Steuerbegünstigungen kommen.

Zudem stieg die Bedeutung des Dienstleistungssektors, in dem sich die Arbeitszeiten prinzipiell stärker am Bedarf des Kunden orientierten.

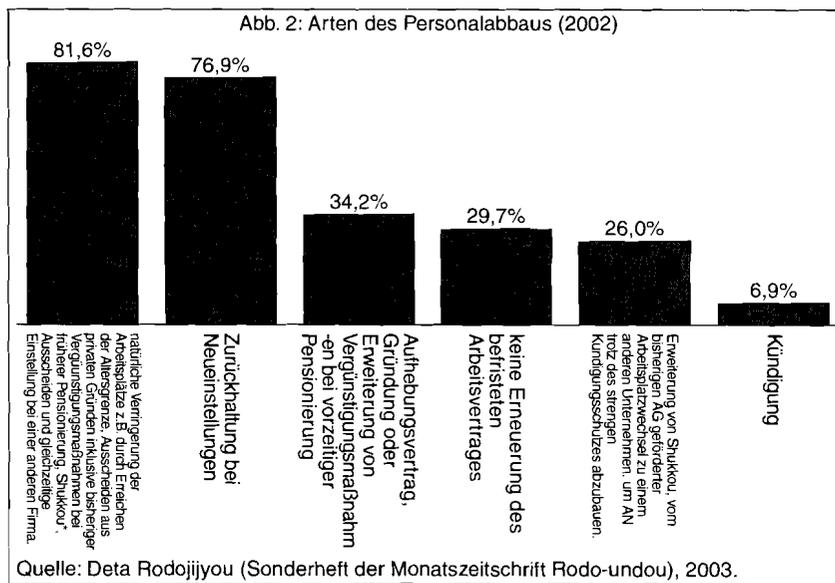
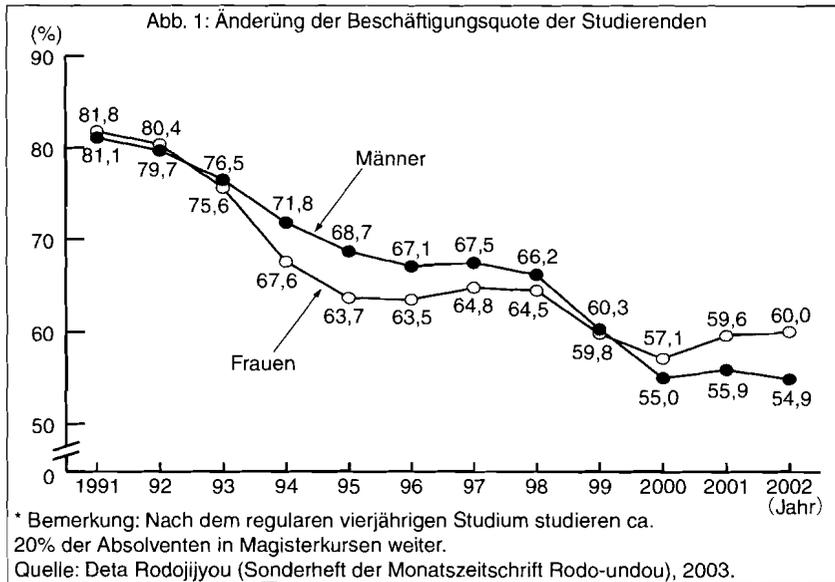
Auf Grund der fortschreitenden technischen Entwicklung verlor die Geschicklichkeit gelernter Arbeiter nach und nach an Bedeutung. Hierdurch vergrößerte sich der Unterschied zwischen dem Lohnniveau, welches sich je nach Betriebszugehörigkeit regelmäßig erhöht und dem Leistungsniveau der Arbeiter noch weiter, weshalb die jüngeren Arbeiter mit dem bisherigen Lohnsystem unzufrieden sind. Dies bietet den Beteiligten Anlass, die regelmäßige Erhöhung des Lohns und Gehalts zu überprüfen.

In den neunziger Jahren verstärkte sich der wirtschaftliche Wettbewerb unter den Unternehmen durch die Globalisierung weiter. Durch Deregulierung der Arbeitsmarktpolitik wurden den Arbeitgebern verschiedene Maßnahmen zur Rationalisierung bzw. Restrukturierung ihres Unternehmens ermöglicht. Um die internationale Konkurrenzfähigkeit der japanischen Unternehmen zu stärken, unterstützte die japanische Regierung mit ihrer Wirtschaftspolitik die Unternehmen mit Steuerentlastungen, die Produktionsmittel und Personal abbauten, ohne Rücksicht darauf, ob sich die Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befanden oder nicht.

1. 2. Maßnahmen zur Förderung von Arbeitsplatz- und Berufswechseln

In den neunziger Jahren bauten zahlreiche Unternehmen Personal ab. Viele AN wechselten daraufhin ihren Arbeitsplatz. Ein Teil geriet allerdings in die Arbeitslosigkeit. 1990 betrug die Zahl der Arbeitslosen 1,4 Mio (Arbeitslosenquote 2%), inzwischen stieg sie auf 3,7 Mio im Jahre 2002 an (5%). Besonders bei jungen Arbeitnehmern wird diese Entwicklung deutlich sichtbar (Abbildung 1). Regelmäßig vollzieht sich der Personalabbau dadurch, dass die AN selbst aus dem Unternehmen ausscheiden und dieses dann weniger neue AN einstellt (Abbildung 2). Kündigungen spielen kaum eine Rolle und kommen dementsprechend selten vor. Um Probleme für die AN durch diese Entwicklung etwas

1
tO



abfedern zu können, traf das Ministerium für Gesundheit und Arbeit verschiedene Maßnahmen : Zuerst gründete es ein Zentrum zur Stabilisierung der Beschäftigung, wo die Unternehmen Informationen über Arbeitskräftemangel und -überschüsse austauschen können und den AN mit Hilfe öffentlicher Gelder die Chance zur Umschulung zu einem Beruf ihrer Wahl gegeben wird, um einen Berufswechsel zu ermöglichen. Zweitens war es in Japan bisher verboten, AN einen Arbeitsplatz mit Provisionszahlung zu vermitteln. Durch eine Gesetzesänderung 1999 ist dies inzwischen grundsätzlich zulässig. Durch diese Gesetzesänderung sollten private Vermittlungsfirmen gegründet und Berufswechsel gefördert werden. Drittens wurde ein neues Gesetz über die Betriebsrenten verabschiedet. In vielen Betrieben ist es üblich, dem AN beim Ausscheiden aus dem Unternehmen eine an der Betriebszugehörigkeit orientierte Betriebsrente oder Abfindung zu zahlen. Dies ist für die Rente sehr wichtig, da das Niveau der staatlichen Renten in Japan relativ niedrig ist. Wer mehr Betriebsrente oder eine höhere Abfindung erhalten

*Shukkou : Ähnlich einer langfristigen Versetzung in Deutschland, mit dieser allerdings nicht wirklich vergleichbar :

Bsp : AN A ist Beschäftigter der Firma B. Für einen bestimmten Zeitraum beurlaubt B den A, damit dieser einen Arbeitsvertrag mit der Firma C abschließen kann. Auch B und C schließen einen Vertrag über das Shukkou-System und die Behandlung von AN A ab. Dabei werden z.B. Bezahlung, Vertragsdauer usw. festgehalten. Oft gibt es zwischen Firmen B und C enge persönliche oder wirtschaftliche Beziehungen. Wichtig ist, dass nach der herrschenden Meinung gleichzeitig zwei Arbeitsverträge bestehen, d.h. einer zwischen A und B und einer zwischen A und C. In diesem Punkt gibt es eine Besonderheit. Typischerweise wird diese Art von Verträgen in zwei Konstellationen genutzt : Erstens ist dies eine Maßnahme des Personalabbaus. Gegen diesen gibt es vom AN großen Widerstand. Diese erste Möglichkeit spielt eine Rolle als „sanfte Methode des Personalabbaus“, weil bei dieser Behandlung der AN noch eine Stelle bei seinem bisherigen Unternehmen hat. In dieser Konstellation ist Shukkou für den AN ungünstig, trotzdem wird sie meist von den AN akzeptiert, weil sie später von noch größeren Nachteilen betroffen sein könnten, wenn sie diese Behandlung ablehnen würden.

Zweitens dient sie als Karrieresprungbrett : Betätigt sich ein AG in einem neuen Gebiet, benötigt er Fachreferenten, um seine AN ausbilden zu können. Dabei hilft ihm ein anderer Unternehmer, indem er einen erfahrenen Ausbilder an das neue Unternehmen ausleiht. Hier spielt Shukkou eine Karriere fördernde Rolle für den AN.

möchte, muss über einen langen Zeitraum im selben Unternehmen arbeiten. Diese Praxis fördert daher lange Betriebszugehörigkeiten der AN in den Unternehmen. Durch ein neues Gesetz über Betriebsrenten können Arbeitgeber (AG) bestimmte Beiträge für die Betriebsrente ihrer AN in rechtlich geschützten Rentenfonds zurücklegen. Der Gesetzgeber erhofft sich durch diese Maßnahme, dass die AN beim Ausscheiden aus dem Betrieb nach kurzer Betriebszugehörigkeit bestimmte Rentenansprüche erhalten und das Ausscheiden zu weniger Nachteilen führt. Viertens wurde durch eine Gesetzesänderung 2001 bestimmt, dass sich die AG bemühen müssen, neue AN bei der Einstellung nicht auf Grund des Alters zu benachteiligen, weil ältere AN Schwierigkeiten bei der Arbeitsplatzsuche haben. In Japan ist es grundsätzlich verboten AN auf Grund des Alters unterschiedlich zu behandeln. Allerdings ist es rechtlich noch zulässig, bei der Einstellung ältere Bewerber zu bevorzugen oder älteren Mitarbeitern eine höhere Zulage zu bezahlen.

1. 3. Gesetze als Grundlage der Veränderung

Die hier diskutierten Vorgänge wurden durch Gesetzesänderungen bzw. neu geschaffene Gesetze ermöglicht bzw. gefördert. An den folgenden repräsentativen Beispielen sollen die Änderungen erläutert werden :

- a) Leiharbeit : 1986 wurde ein Gesetz zur Leiharbeit verabschiedet. Hierdurch wurde es für bestimmte Berufe erlaubt, AN als Leiharbeiter zu anderen Unternehmen zu schicken. 1998 wurde dieses Gesetz auf nahezu alle Berufsarten ausgedehnt.
- b) Befristete Arbeitsverträge : Bisher durften laut Gesetz befristete Arbeitsverträge höchstens über ein Jahr abgeschlossen werden. Durch Änderung des Arbeitsstandardgesetzes im Jahre 1998 wurde es erlaubt, in bestimmten Fällen (z.B. bei Beschäftigungsverhältnissen im technischen Entwicklungsbereich oder bei der Beschäftigung von AN über 60 Jahren) Verträge abzuschließen, die auf drei Jahre befristet waren. 2003 wurde das Gesetz nochmals in der Weise geändert, dass jetzt AN grundsätzlich bis zu drei Jahre ohne Beschränkung und in bestimmten Fällen, in denen bisher die Dreijahresfrist galt, bis zu fünf Jahre befristet aufgenommen werden können.

c) Unternehmensspaltung : Früher wurde bei Unternehmensspaltungen, mangels eindeutiger Gesetzeslage oft über deren Auslegung bzgl. des Fortbestandes der Arbeitsverträge gestritten. Um diese Problematik zu beenden trat im Jahre 2000 das Gesetz über die Nachfolge des Arbeitsvertrags bei der Spaltung von Unternehmen in Kraft. Darin wurde festgelegt, dass die AN in den Bereichen, die später als Unternehmen neu gegründet werden sollten, automatisch übernommen werden.

Dadurch ist es nicht möglich, aus Anlass der Unternehmensspaltung Arbeitsplätze zu rationalisieren und AN zu entlassen. Das führt dazu, dass die AN weniger Angst bei der Spaltung von Unternehmen haben müssen, und Spaltungen sich leichter durchsetzen lassen. Vor diesem

Abb. 3 : Steuerherabsetzung und Personalabbauplan nach dem Gesetz über die Sanierung von Unternehmen (stellvertretend hierfür die zehn unten genannten Firmen. Berücksichtigter Zeitraum : 01. November 1999- 01. März 2001) ; 1 Euro = 135 Yen (Juli 2004)

Name der Firma-Betätigungsfeld	Betrag der Steuererleichterung (Yen)	Änderung der Belegschaftszahl
1. Mizuho-Finanzdienstleistungen	14.196.170.000	- 3.000
2. Tokio-Mitsubishi-Bankdienstleistung	6.344.600.000	-2.130
3. Mitsubishi-Automobilindustrie	690.000.000	-3.527
4. Toyota Automobilindustrie	321.750.000	-3.670
5. Fuji-Schwerindustrie	309.760.000	-1.318
6. Dainihon-Inki-Chemieindustrie	280.860.000	-658
7. Suzuki-Automobilindustrie	178.000.000	-3.560
8. Nissan-Finanzdienstleistungen	165.740.000	-172
9. Sumitomo-Metallindustrie	115.320.000	-3.495
10. Sakura-Bankdienstleistungen	110.000.000	-1.730
Summe	22.631.200.000	-23.260

Quelle : Deta Rodojijyou (Sonderheft der Monatszeitschrift Rodo-undou), 2002.

Hintergrund wurde es 1997 durch Änderung des Antimonopolgesetzes erlaubt Holdingfirmen zu gründen.

- d) Förderung des Personalabbaus : 1999 wurde das Gesetz über die Sanierung von Unternehmen beschlossen. Durch dieses wird festgelegt, dass Unternehmen, die Personalabbau und Veränderungen der Produktionsmittel planen weniger Steuern bezahlen müssen (Abbildung 3).

2. Beschäftigungsformen

2. 1. Zunahme der atypischen Arbeitsverträge

In Japan kann das Lohnniveau jedes Arbeitsvertrags anders sein, auch wenn zwei AN der selben Arbeit nachgehen. Der Lohn richtet sich u.a. danach, ob man z.B. bereit, ist Überstunden zu machen oder sich verpflichtet, Versetzungen zu entfernten Filialen anzunehmen. Normalerweise ist dazu nur die Stammebelegschaft verpflichtet. Eine neue Entwicklung ist, dass nur noch in Schlüsselbereichen eine Stammebelegschaft arbeitet. 2001 befanden sich noch 72% aller AN, darunter 40% aller Frauen, in einem normalen Arbeitsverhältnis. Dieser Prozentsatz verringerte sich in den letzten Jahren. 22% der AN arbeiten heute in als Beschäftigte in Teilzeitverhältnissen. Darunter fallen noch 8% geringfügig Beschäftigte, einschließlich Studenten. Der Prozentsatz der Leiharbeiter liegt momentan bei ca. 2%, wird in den kommenden Jahren jedoch aller Wahrscheinlichkeit nach auf 4-6% ansteigen. Wieso stellen AG gerne „atypische“ AN ein ? Eine Antwort darauf gibt Abbildung 4. Demnach ist das vorrangige Ziel die Einsparung von Personalkosten. Hier ist es wichtig zu beachten, dass der Grundsatz vom gleichen Lohn bei gleicher Arbeit auf Grund des Senioritätslohnsystems nicht unmittelbar anwendbar ist. Sonst wäre das in Japan übliche Senioritätslohnsystem wegen der Überschreitung dieses Grundsatzes rechtswidrig.

Abbildung 5 zeigt die Entwicklung der Art der Erstbeschäftigungsverhältnisse der AN verschiedener Arbeitnehmergenerationen. Diese macht deutlich, dass in den letzten Jahren immer weniger Stammbeschäftigte von den Firmen eingestellt wurden. Dahinter steht ein Modell der von Wirtschaftskreisen bevorzugten Beschäftigungsart, die der Arbeitgeberverband Nikkeiren 1995 unter dem Titel „Shinjidai no nihonteki-keiei“ (Japanisches Management in neuer Zeit) veröffentlichte. Diese Idee beein-

—
○
—



Abb. 4 : Gründe, atypische AN einzustellen (1999 ; Angaben in %)

a. Weil AG keine Stammebelegschaftsmitarbeiter bekommen kann	11,6
b. Um die Stammebelegschaft nur wichtige Tätigkeiten ausführen zu lassen	15,8
c. Zur Erledigung fachlicher Tätigkeiten	23,8
d. Um fähige Arbeitskräfte zu finden	23,7
e. Zur Regulierung der Arbeitskräfte nach Konjunkturschwankungen	30,7
f. Um lange Öffnungs- bzw. Produktionszeiten zu ermöglichen	20,6
g. Zur Anpassung der Schwankungen der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitsmenge	29,6
h. Zur Anpassung an jahreszeitliche oder auftragsbedingte Schwankungen	23,0
i. Zur Einsparung von Personalkosten	61,0
j. Um alte AN wieder einstellen zu können	
k. Als Ersatz für die Stammebelegschaft während des Erziehungs- oder Pflegeurlaubs	6,2
l. Andere	9,9

Quelle : Kokumin-shuntou-hakusho 2001.

Abb. 5 : In welchem Beschäftigungsverhältnis wurden Sie bei ihrer Arbeitsstelle angestellt ? (Umfrage von 2002 ; Angaben in %)

Alter	18-24	25-29	30-34	35-39
Stammebelegschaft	56,6	80,6	88,3	91,5
Geringfügig Beschäftigte	31,5	12,6	6,4	4,3
Teilzeitbeschäftigte	5,2	2,3	1,6	1,4
Befristet Beschäftigte	4,1	3,0	2,4	2,0
Leiharbeiter usw.	2,6	1,5	1,3	0,8

Quelle : Tageszeitung Asahi, 13. 04. 2003

Abb. 6 : Model der Beschäftigungsart, das der Wirtschaftskreis als wünschenswert erachtet.

Hauptsächlicher Inhalt der Behandlung nach beruflicher Gruppe

Beschäftigungsart	Position im Unternehmen	Lohn/Gehalt	Bonus	Betriebsrente/ Abfindung
befristet	allgemeine Angestellte, Produktion-/ Verkaufsabteilung,	-Stundenlohn, -Bezahlung nach Art der Arbeit, -keine regelmäßigen Lohnerhöhungen	bestimmter Prozentsatz	keine
befristet	Fachabteilungen z.B. Planung, Entwicklung, Forschung	-Jahresgehalt, -leistungsbezogenes Gehalt, -keine regelmäßigen Lohnerhöhungen	Gewinnbeteiligung	keine
unbefristet	leitende Angestellte, wichtige Positionen in den Produktionsabteilungen	-Monats-oder Jahresgehalt, -Bezahlung nach beruflichen Fähigkeiten, -regelmäßige Lohnerhöhungen	bestimmter Prozentsatz + Gewinnbeteiligung	Punktesystem

Quelle : Nikkeiren : Shinjidai no nihonteki-keiei, 1995.

flusste die AG stark (siehe Abbildung 6).

Inzwischen arbeiten viele AN als Teilzeitbeschäftigte. Abbildung 7 veranschaulicht ihre Unzufriedenheit. Es wird ersichtlich, dass viele Teilzeitbeschäftigte mit ihrem Lohn und Gehalt unzufrieden sind. Jedoch haben nur wenige den Wunsch zur Stammbesellschaft zu gehören, vergleiche Abbildung 8, denn dann müssten sie häufig Überstunden leisten und damit rechnen, oft zu entlegenen Filialen versetzt zu werden. Ein Großteil der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen. Diese haben häufig Schwierigkeiten Überstunden zu machen, da ihre Männer lange arbeiten und kaum

—
○
○

Abb. 7 : Unzufriedenheit der Teilzeitbeschäftigten 2002 ; Angaben in %.

Frage : „Sind sie mit Ihren Arbeitsbedingungen zufrieden ?“

Antwort : Ja : 45,7 % Nein : 54,3 %

Angabe von Gründen für die Unzufriedenheit :

Lohn und Gehalt sind zu niedrig.	51,1
Unsichere Beschäftigungsverhältnisse.	21,1
Ich kann nicht mehr in die Stammebelegschaft aufgenommen werden.	19,2
Es ist schwierig Urlaub zu nehmen.	19,2
Die tägliche Arbeit ist zu schwer.	14,9
Die Wohlfahrtseinrichtungen verfügen über zu wenig Geld.	14,6
Es ist schwierig, meinen zeitlichen Wünschen entsprechend zu arbeiten.	12,8
Das Verhältnis zu den Kollegen ist schlecht.	12,4
Ich habe kaum Chancen befördert zu werden.	7,7
Ich kann meine beruflichen Fähigkeiten nicht voll zur Geltung bringen.	5,9
Ich habe keine Chancen zur Weiterbildung.	4,6

Quelle : Deta Rodojijyou (Sonderheft der Monatszeitschrift Rodo-undou), 2003.

Abb. 8 : Frage an Teilzeitbeschäftigte : „In welchem Beschäftigungsverhältnis möchten sie am liebsten arbeiten ?“, Angaben in %.

Ich möchte weiterhin teilzeitbeschäftigt arbeiten.	62,9
Ich möchte möglicherweise zur Stammebelegschaft gehören.	15,6
Ich möchte mich selbständig machen.	2,3
Ich möchte nicht mehr arbeiten.	1,4
Ich weiß nicht, was ich machen möchte.	17,7

Quelle : Umfrage 2002 in Deta Rodojijyou (Sonderheft der Monatszeitschrift Rodo-undou) 2003.

Möglichkeiten haben die Kinder zu betreuen oder den Haushalt zu führen.

2. 2. Leiharbeit usw.

Neben der Zunahme der atypischen AN gibt es weitere Maßnahmen der AG, um Stammbeschäftigte abzubauen. Outsourcing ist solch eine typische Maßnahme. Hierfür sind zwei Modelle von Bedeutung.

Zum einen die Leiharbeit, die durch neue Gesetze eingeführt wurde. In Japan können die AG alleine und ohne Zustimmung von AN-Vertretung oder Gewerkschaft entscheiden, ob sie Leiharbeiter einstellen oder nicht, soweit zwischen Gewerkschaft und AG keine Vereinbarung darüber geschlossen wurde. Der AG ist rechtlich nicht verpflichtet, vor der Einführung der Leiharbeit mit der AN-Vertretung oder den Gewerkschaften zu verhandeln. Eine Verhandlungspflicht besteht nur, wenn eine Gewerkschaft darauf besteht und dies vorher anmeldet.

Durch die Einführung der Leiharbeit ist es für den AG nicht mehr erforderlich, firmeneigene AN weiter zu beschäftigen, die diese Tätigkeiten bisher ausführten. Abbildung 9 zeigt dies am Beispiel einer Bank. Die Aussage ist deshalb repräsentativ, weil gerade im Bankgewerbe viele Leiharbeiter beschäftigt sind. Abbildung 10 zeigt, dass sich, im Gegensatz zu den Teilzeitbeschäftigten, viele Leiharbeiter wünschen, zur Stammbesellschaft wechseln zu können.

Zum andern stieg die Zahl der Scheinselbständigen stark an, bspw. im Transportbereich bei scheinselbständigen Unternehmern oder bei Teleworkern mit eigenen Produktionsmitteln. Derzeit arbeiten ca. 1 Mio Scheinselbständige in der Elektroindustrie, insbesondere in der Softwareentwicklung und der Produktion elektronischer Zubehörteile. Früher arbeiteten sie als Arbeiter im selben Unternehmen, inzwischen sind sie laut Werkvertrag aber selbständig. Schon im ersten Arbeitsvertrag vereinbaren die AN mit dem AG, dass ihr Vertrag nach einem Jahr den veränderten Status eines Werkvertrages erhält. In dieser Zeit lernen sie, wie sie ihre Arbeit durchführen müssen. Danach arbeiten sie als Selbständige ohne eigene Produktionsmittel. Diese werden vom AG gestellt. Die AN bewältigen zwar die selbe Arbeit wie bisher, werden nun aber nach Stundenlohn bezahlt.

九
八

Abb. 9 : Praxis der Leiharbeit bei einer Bank (1997)

Name der Bank	Sakura	Sanwa	Fuji	Daiichikangin	Sumitomo
Zeitraum der Beschäftigung	1 Jahr	alle 6 Monate Erneuerung	1 Jahr	bis zu fünf mal Einjahresverträge	nach 6 Monaten Erneuerung oder 1 Jahr
Arbeitszeit pro Tag in Std.	5,5	5	6	5	5
Arbeitstage pro Woche	3	3-4	3	3-4	3-4
Überstunden	ohne	mit oder ohne	mit	mit oder ohne	mit oder ohne
Lohn pro Std. in Yen	870	790/840	870	750-850	780-870
Bonus am Jahresende in Yen	19.000	10.000 /14.000	kein Bonus	13.000	49.000 – 52.000
Abfindungszahlung in Yen	keine	keine	keine	keine oder 60.000	keine

Quelle : Shuntou-gakushuu-kyousen-shiryuu, 1998.

Abb. 10 : Frage : „In welchem Beschäftigungsverhältnis möchten Leiharbeiter arbeiten?“ ; Angaben in %.

Ich möchte weiterhin als Leiharbeiter arbeiten.	33,0
Ich möchte zur Stammebelegschaft gehören.	30,8
Ich möchte als Teilzeitbeschäftigter arbeiten.	2,2
Ich möchte mich selbständig machen.	3,7
Ich möchte in verschieden arbeiten.	14,8
Ich möchte nicht mehr arbeiten.	2,3
Ich weiß nicht, was ich machen möchte.	13,2

Quelle : Umfrage 2002 in Deta Rodojijyou (Sonderheft der Monatszeitschrift Rodo-undou), 2003.

3. Änderung des Systems der lebenslangen Beschäftigung

Bisher war es in Großunternehmen üblich, bis zum Erreichen der Altersgrenze im selben Unternehmen zu arbeiten. Heute wird das Modell der Frühpensionierung bspw. mit 50 Jahren gefördert. Durch Vergünstigungsmaßnahmen bei Ausscheiden vor Erreichen der Altersgrenze werden bei freiwilligem Aussteigen höhere Abfindungszahlungen geleistet, als durch Arbeit bis zur Pensionierungsgrenze an Gehalt gezahlt würde. Dabei wird es dem AN freigestellt, ob er aus dem Betrieb ausscheiden möchte oder nicht.

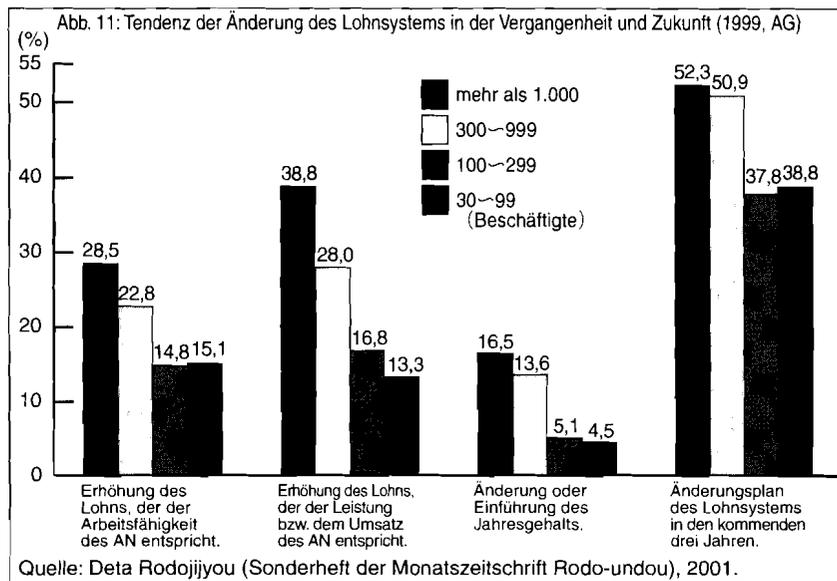
Um Anreize für dieses Modell zu schaffen, wurde die höchste Beförderungsstufe auf 50-55 Jahre gesenkt. Deshalb ist es inzwischen unüblich, bis zum Erreichen des Rentenalters immer im selben Unternehmen zu arbeiten.

Besonders unter jungen AN zeichnet sich die neue Entwicklung ab, nach Absolvierung der Oberschule oder Universität die erste Arbeitsstelle schon nach kurzer Zeit wieder zu verlassen und aus dem Unternehmen auszutreten, ohne einen neuen Arbeitsplatz gefunden zu haben. Drei Jahre nach Aufnahme des ersten Beschäftigungsverhältnisses scheiden ca. 50 % der Oberschul- und 30 % der Hochschulabsolventen wieder aus, und dies, obwohl die Arbeitslosenquote bei jungen Leuten bei 10 % im Jahre 2003 lag. Weshalb aber scheiden so viele junge Leute aus den Betrieben aus? Zunächst ist zu berücksichtigen, dass viele Jungarbeitnehmer nur widerwillig unter nicht zufrieden stellenden Arbeitsbedingungen arbeiten, selbst wenn sie froh sind, überhaupt einen Job gefunden zu haben. Sie überlegen nicht lange, ob sie das Arbeitsverhältnis kündigen sollen oder nicht. Ein weiterer Grund für das frühe Ausscheiden ist, dass viele junge Arbeitnehmer in unsicheren (z.B. befristeten) Beschäftigungsverhältnissen stehen, deren Laufzeit von vornherein beschränkt ist. Drittens steigen die Erwartungen der AG in letzter Zeit, weil sie Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen einsparen möchten. Viele Jungarbeitnehmer verfügen jedoch nicht über die notwendigen Fähigkeiten und Qualifikationen, so dass sie den hohen Erwartungen nicht gewachsen sind und unter ständigem Stress stehen. Früher hatten die großen Firmen die finanziellen Möglichkeiten, jungen AN Chancen zur innerbetrieblichen Weiterbildung zu bieten, inzwischen sind diese jedoch nur noch selten vorhanden.

4. Änderungen des Lohnsystems

4. 1. Individualisierung des Personalmanagements

Einerseits hat die Zahl atypischer Arbeitsverhältnisse zugenommen, andererseits wurden die Beschäftigungsverhältnisse unter der Stammbesellschaft immer individueller, wie z.B. durch die unterschiedliche Dauer der Arbeitsverträge, das leistungsorientierte Lohnssystem sowie variable Arbeitszeiten etc. Unter der Stammbesellschaft sind Pluralkarrieren (z.B. Sogoshoku = Spezifische Karriere, Ippanshoku = allgemeine Karriereaufbahn) verbreitet, die sich meist nach der geographischen Entfernung der Versetzungsmöglichkeiten richten. Lässt man sich bspw. zu einer weit entfernten Filiale versetzen, steigen die Aufstiegschancen enorm. Charakteristisch für Japan ist, dass die Versetzungsmöglichkeit in eine andere, weit entfernte Filiale schon zu Beginn der Beschäftigung vereinbart wird. Unter Beachtung rechtlicher Aspekte wird in der Praxis jedoch darauf geachtet, ob die Versetzung zumutbar ist oder nicht. Verlangt eine Versetzung unzumutbare Einschränkungen (Trennung vom Ehepartner,



九五

Schwierigkeiten im Alltagsleben etc.) im Verhältnis zur dienstlichen Erfordernis, so wird die Versetzung wegen Rechtsmissbrauchs des AG unwirksam, selbst wenn diese Möglichkeit im Arbeitsvertrag akzeptiert wurde.

In diesem Zusammenhang spielt das leistungsorientierte Lohnsystem eine große Rolle, vgl. Abbildung 11. Diese zeigt, dass insbesondere in großen Unternehmen vorrangig ein Lohnsystem eingeführt wird, dass sich an der Leistung bzw. dem Umsatz oder der Arbeitsfähigkeit der AN orientiert.

4. 2. Bisheriges Lohnsystem und seine Änderung

Bislang stieg das Gehalt mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit (Seniorität), was sich inzwischen jedoch erheblich verändert hat. Im Prinzip lässt sich das Lohnsystem dadurch unterscheiden, dass es sich entweder nach der Arbeitszeit (Zeitlohn) oder nach der erbrachten Leistung bzw. dem erbrachten Umsatz (Zusatzprämie) richtet. Im Zeitlohnsystem wird ferner zwischen personenunabhängigem und personenabhängigem Lohnsystem unterschieden. Beim personenunabhängigen Lohnsystem richtet sich die Lohneingruppierung nach dem Job (tarifliches Lohnsystem), wo die berufliche Qualifikation, erforderliche Erfahrung, Verantwortung und die Arbeitsbelastung berücksichtigt werden. Beim personenabhängigen Lohnsystem sind für die Eingruppierung persönliche Faktoren, wie z.B. berufliche Erfahrung, Dauer der Betriebszugehörigkeit und das Alter entscheidend. Jedoch wird hier nochmals nach qualifikationsneutralen z.B. Betriebszugehörigkeitsdauer und berufsrelevanten Faktoren, z.B. Erfahrung unterschieden.

Bis 1980 spielten die qualifikationsneutralen Faktoren die Hauptrolle. Danach wurden sie jedoch durch die qualifikationsrelevanten Faktoren verdrängt, da die AG die AN zu internen Aus- und Weiterbildungen animieren wollten. Hierdurch verlangsamte sich die Entwicklung der Seniorität. Allerdings sollte dieses Lohnsystem in der Praxis ebenfalls nach Betriebszugehörigkeit und Alter angewendet werden.

九
四

4. 3. Verbreitung des leistungsorientierten Lohnsystems

Seit 1990 gewinnt die Rolle des leistungsorientierten Lohnsystems, wie z.B. das Jahresgehaltsystem, insbesondere für leitende Angestellte und

Facharbeiter in den Entwicklungs- und Forschungsabteilungen an Gewicht, da die AG den Wettbewerb unter den Angestellten steigern und den AN die Notwendigkeit, Personalkosten einzusparen, verdeutlichen wollten. Das leistungsorientierte Lohnsystem wird typischerweise als Zielmanagement durchgeführt, d.h. es finden Gespräche zwischen Vorgesetztem und AN über die einzelnen Arbeitsziele statt, auf die sich beide Seiten einigen. Allerdings werden diese Ziele dadurch, dass sie vom Vorgesetzten vorgeschlagen werden, oft zu hoch angesetzt.

Im Ergebnis sinkt daher das durchschnittliche Lohnniveau durch das leistungsorientierte Lohnsystem. Für den AN ist es dabei sehr wichtig zu wissen, wie sein Vorgesetzter seine Leistung einschätzt. Die Gewerkschaften spielen in diesem System kaum eine Rolle, sie können allenfalls das Gesprächsverfahren durch Tarifverträge regulieren. Viele AN, die nach diesem leistungsorientierten Lohnsystem bezahlt werden, verlieren zudem ihr Interesse an der Gewerkschaft.

4. 4. Einführung und Durchsetzung der Altersgrenze bei leitenden Angestellten.

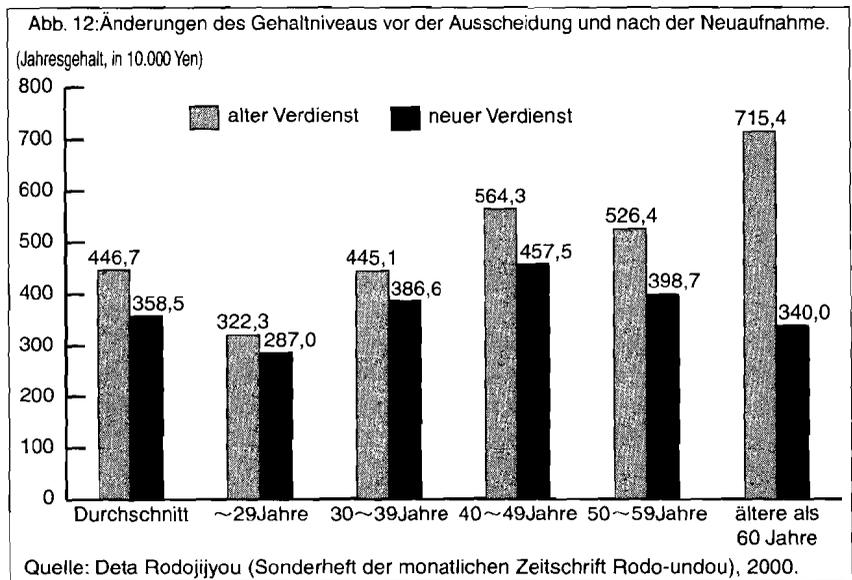
Anders als in Deutschland rücken leitende Angestellte mit 60 Jahren wieder in ihre frühere AN-Position zurück.

Selbst unter dem Senioritätssystem werden Lohn und Gehalt nicht mehr bis zur üblichen Altergrenze von 60 Jahren regelmäßig angehoben. Inzwischen erhöhen viele Unternehmen die Löhne und Gehälter regelmäßig nur noch bis zum Erreichen eines bestimmten Alters, im Schnitt 50 Jahre. Danach findet normalerweise keine regelmäßige Lohnerhöhung mehr statt. Angestellte in hohen Positionen, wie z.B. Abteilungsleiter, können normalerweise bis zum Alter von 55 Jahren in dieser bleiben. Durch die Verbreitung dieses Systems (Yakushoku-Teinensei) wurde der Nachteil des Senioritätssystems, dass ältere AN ein hohes Einkommen haben, obwohl ihre Produktivität auf Grund des Alters langsam sinkt, teilweise korrigiert. Nur gewählte Vorstandsmitglieder können noch weiter befördert werden. Unter diesem System sinkt das Lohnniveau ab einem bestimmten Alter je nach Stelle wieder.

4. 5. Senkung des durchschnittlichen Lohnniveaus

In Japan sank das durchschnittliche nominale Lohnniveau von 1997 bis 2003 jährlich. Demgegenüber erhöhte sich das Lohnniveau der Stammebelegschaft durch die regelmäßige Lohnerhöhung jedes Jahr noch etwas. Allerdings wurden Stellen, die bisher mit Stammebelegschaftsarbeitern besetzt waren und frei wurden, oft nicht durch neue, sondern durch AN mit atypischen Arbeitsverträgen besetzt. Auf diese Weise verringerte sich das Lohnniveau in der Vergangenheit jedes Jahr. Im Jahre 2003 haben, von Mitsubishi-Automobil abgesehen, fast alle Unternehmen der Automobil- und Elektronikindustrie große Gewinne erwirtschaftet. Insbesondere der Toyota-Automobilkonzern erzielte einen neuen Rekordgewinn. Dieser wurde vorrangig durch Personalabbau erreicht. Trotz dieser Gewinne haben die Unternehmen bei Tarifverhandlungen keine Motivation den Gewerkschaften entgegenzukommen ; vielmehr möchten sie zu Weltkonzernen aufsteigen.

Scheidet ein AN freiwillig aus einem Unternehmen aus und wird bei



九二

einem neuen eingestellt, so ist das Gehalt im neuen Unternehmen meist niedriger als im alten, da bei der Lohneingruppierung die berufliche Erfahrung im alten Unternehmen kaum mitbewertet wird (Abbildung 12). Bisher war es bei der Stammebelegschaft üblich, dass Löhne und Gehälter jedes Jahr erhöht wurden. Im Jahre 2003 wurden gegen diese bisherige Behandlung von AG-Seite jedoch Einwände erhoben. Nach den diesjährigen Tarifverhandlungen stellten einige Unternehmen die regelmäßigen Lohnerhöhungen ein. Diese Tendenz wird sich in Zukunft vermutlich noch verstärken.

Hinzu kommt, dass das bisherige Senioritätslohnsystem nur für die Stammebelegschaft gültig ist. Nur für sie gibt es noch die Möglichkeit, dieses System zu nutzen. Allerdings ist abzusehen, dass sich die Stammebelegschaft in den nächsten Jahren nach und nach verringern wird, obwohl noch viele AN dieses Senioritätslohnsystem favorisieren, weil sie auf diese Weise die traditionell von den Eltern zu tragenden Studien- und Lebenshaltungskosten ihrer Kinder finanzieren können.

5. Gesamtbetrachtung

5. 1. Gründe der Einführung der beschriebenen Neuerungen durch den AG

Die oben beschriebenen Maßnahmen wurden hauptsächlich von AG-Seite einseitig durchgeführt. Dafür gibt es eine Vielzahl von Gründen. Erstens haben japanische Gewerkschaften bei Tarifverhandlungen kaum Durchsetzungsmöglichkeiten. Dies gilt insbesondere für die wirtschaftliche Rückschrittsphase des Unternehmens, da es für die Betriebsgewerkschaften Existenzvoraussetzung ist, dass das Unternehmen weiterhin besteht.

Zweitens haben die Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen (Mehrheitsvertretung der Belegschaft im Arbeitsstandardgesetz), insbesondere beim Einstellungsverfahren der AN, nur wenige Möglichkeiten ihre Forderungen durchzusetzen.

Der Einfluss der Arbeitnehmervertretungen ist relativ gering und beschränkt sich vorrangig auf Ausnahmeregelungen bzw. Mitspracherechte bei der Einführung und Durchsetzung flexibler Arbeitszeiten. Wenn der AG den AN z.B. über die gesetzliche Höchstgrenze von acht Stunden pro

九
—

Tag hinaus arbeiten lassen will, muss er eine Betriebsvereinbarung bzgl. der Überstunden mit der Gewerkschaft, in der die Mehrheit der Belegschaft des betreffenden Betriebes organisiert ist, oder mit der AN-Vertretung, die die Mehrheit der Belegschaft des Betriebes repräsentiert, abschließen. Der AG kann im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten grundsätzlich alleine entscheiden, ob er den AN befristet oder als Leiharbeiter anstellt oder nicht. Nur wenn eine Gewerkschaft zuvor Verhandlungen mit dem AG fordert, ist dieser verpflichtet, mit den Gewerkschaften über die Einstellungen zu verhandeln.

5. 2. Neue Probleme für die AG

Die oben beschriebenen Maßnahmen wurden hauptsächlich zur Einsparung von Personalkosten und Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse durchgeführt. Die AG konnten dadurch ihre Ziele erreichen. Gleichzeitig entstanden für sie aber auch neue Probleme.

Zunächst ist davon auszugehen, dass die Loyalität der AN gegenüber den Unternehmen abnehmen wird. Viele AN befürchten, Opfer der Restrukturierung bzw. Rationalisierung des Unternehmens zu werden, so wie viele ihrer Kollegen zuvor. Die Maßnahmen widersprechen den bisherigen Äußerungen der AG, die allen Stammebelegschaftsmitarbeitern bis zum Erreichen der Altersgrenze eine Beschäftigung garantiert.

Hinzu kommt, dass die Unternehmen nicht mehr sicher planen können, wer wann aus dem Unternehmen ausscheiden wird. Sie haben daher für AN derzeit nur wenig Anziehungskraft.

5. 3. Wünschenswerte Politik

Die Regierung will, wie ihr Arbeitsminister sagt, den Kündigungsschutz noch weiter lockern, „um die AG zu veranlassen, neue AN einzustellen“. Allerdings sollte man den gegenwärtigen Kündigungsschutz erhalten, um das unfreiwillige Ausscheiden von AN zu vermeiden. Erst unter den Voraussetzungen eines strengen Kündigungsschutzes kann der AN frei entscheiden, ob er aus dem Unternehmen ausscheiden möchte oder nicht. Es ist jedoch auch nicht mehr möglich, zur alten vergangenen Arbeitsmarktstruktur zurückzukehren. Die Struktur des Arbeitsmarktes hat sich dafür zu sehr verändert. Im Bezug auf die Arbeitsmarktstruktur ist es

九
〇

erforderlich, die Nachteile, die für die AN durch einen Arbeitsplatzwechsel entstehen, zu verringern, um einen freiwilligen Wechsel zu fördern. Die Erfordernisse hierfür können vielfältig sein.

Erstens ist es notwendig die überbetriebliche Gültigkeit der gemeinsamen beruflichen Qualifikationen der AN aller Unternehmen zu erhöhen. Bisher sind die beruflichen Qualifikationen und Ausbildungsberufe stark unternehmensorientiert und -abhängig, weil es keine einheitliche Berufsausbildung gibt und Weiterbildungsmaßnahmen meist nur innerbetrieblich angeboten wurden. Die meisten Qualifikationen sind nur für ein bestimmtes Unternehmen anerkannt. Nur einige wenige Berufsgruppen mit spezifischen Qualifikationen, wie Ärzte, Krankenschwestern, Lehrer, Seemänner, Baumeister oder Informationstechniker sind in fast allen Unternehmen gleich anerkannt. Dies ist allerdings die Ausnahme.

Inzwischen versucht das Ministerium für Gesundheit und Arbeit, unternehmensübergreifende Qualifikationen und Standards (z.B. für Buchhalter oder Sozialversicherungsfachleute) zu erarbeiten (business carrier system). Der Erfolg lässt allerdings noch auf sich warten, da die bisherigen Berufsausbildungen äußerst unternehmensspezifisch angelegt waren. Trotzdem ist es erforderlich, an diesem Konzept der Vereinheitlichung festzuhalten. Dabei ist es auch wichtig, die AN nicht nur innerbetrieblich weiter-, sondern sie auch außerhalb fortzubilden, weil betriebsinterne Weiterbildungen oft nur unternehmensspezifische Techniken und Arbeitsweisen vermitteln.

Zweitens ist das bisherige Senioritätssystem nur für AN günstig, die bis zum Erreichen der Altersgrenze im selben Unternehmen arbeiten, da sich das Lohnniveau nach der Länge der Betriebszugehörigkeit erhöht. Wer jedoch freiwillig das Unternehmen wechseln möchte, wird von diesem System benachteiligt. Dies ist das Ergebnis einer Entwicklung, die in den 20er Jahren in den Großunternehmen eingeführt wurde, um eine lange Betriebszugehörigkeit zu fördern. Inzwischen ist dieses System von der Politik unerwünscht, weil das Arbeitsministerium einen reibungslosen Wechsel der AN zu anderen Unternehmen gewährleisten möchte. Dies ist auch im Sinne der wechselwilligen AN. Ungünstig ist diese Entwicklung jedoch für ältere AN mit Familie, denen auf Grund der Rationalisierung gekündigt wurde und die keine Möglichkeit haben, wieder einen Job zu

finden. Die AG stellen vorrangig junge AN ein, da sie diesen auf Grund des Senioritätssystems nicht so hohe Gehälter bezahlen müssen. Um die Chancen der älteren AN auf eine Anstellung zu erhöhen, sollte die Relevanz der Betriebszugehörigkeit deshalb verringert werden. Ein nützlicher Schritt wäre dabei, die Diskriminierung bei Einstellungen auf Grund des Alters gesetzlich zu verbieten. Allerdings bedarf es dafür noch der Unterstützung der Bevölkerung.

Letztlich ist es in Japan üblich, dass die Arbeitsbedingungen je nach Art des Arbeitsvertrags (z.B. normaler Arbeitsvertrag, befristeter Vertrag, Teilzeit- oder Leiharbeitsvertrag) unterschiedlich sind, auch wenn AN die gleiche Arbeit bei einem AG verrichten. Im Gesetz gibt es im Gegensatz zur praktizierten Vertragsgestaltung einen Anspruch auf Gleichbehandlung bei gleicher Arbeit. Dieser Gleichbehandlungsgrundsatz wird jedoch in der Praxis nicht so genau genommen, weil dieser im Einzelfall nur schwer mit dem Senioritätslohnsystem vereinbar wäre. Inzwischen sind die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen zwischen der Stammebelegschaft und den anderen AN jedoch zu groß geworden. Diese Differenz sollte in Zukunft verkleinert werden.