



Hoekstenen van het Japanse model

A.F. VAN ZWEEDEN

Wie voor het eerst van zijn leven in Tokio komt waant zich in een science-fictionwereld. Dit is het decor van *Metropolis*, de film uit de jaren dertig van Fritz Lang, waarin je massa's mensen zich zag voortbewegen door een stadsbeeld dat doorsneden werd door viaducten en monorails. Een zich gedisciplineerd gedragende menigte die door het efficiëntste verkeerssysteem ter wereld af en aan wordt gevoerd. De Japanse samenleving lijkt, meer dan de Westerse wereld, te worden beheerst door de economie. In de grote kantoorgebouwen van de bankenwijk in Tokio geven verlichte digitaal-uurwerken de stand van de dollarkoers aan – niet de tijd of de temperatuur zoals je zou verwachten. We zijn hier in een wereld die maar één opdracht kent: produceren en exporteren.

Met verbazing heeft de industriële wereld gadeslagen hoe de Japanse economie de door de oliecrisis veroorzaakte recessie te boven kwam. In de jaren tachtig bleek echter dat ook in Japan de periode van hoge economische groei voorbij was. Gemiddelde groeicijfers van 10% en meer die in de jaren zeventig werden gehaald vielen terug tot 2 à 3% per jaar. Inmiddels is de overheidsschuld sinds 1975 vertienvoudigd tot het equivalent van \$ 500 mrd. als gevolg van de leningen waarmee de staat zijn toenemende uitgaven moet financieren. Hoewel de collectieve sector in Japan klein is in vergelijking met de grote Europese landen krijgt het land toch met dezelfde problematiek te maken. Kazuo Nukazawa, directeur financiële zaken van de machtige ondernemersorganisatie Keidanren, signaleert een zekere spanning binnen het overheidsapparaat als hij erop wijst dat er aan de ene kant voorstanders zijn van een stimulerend beleid, mede om de Japanse importmarkt uit te breiden en daarmee de schulden van de ontwikkelingslanden te verlichten, en aan de andere kant voorstanders van een sluitende begroting. In dit laatste kamp vinden we het Ministerie van Financiën, de Bank van Japan en de grote ondernemers. Het bedrijfsleven heeft in het algemeen zijn managementstrategie aangepast aan de verminderde toeneming van de vraag en is bang dat een politiek van stijgende overheidsuitgaven tot verhoging van de belastingdruk zal leiden.

Inmiddels is de regering-Nakasone overgegaan tot vrij drastische beleidsomkeringen die ertoe leiden dat de overheidsuitgaven minder toenemen dan de groei van het bruto nationaal produkt. De noodzaak om de overheidsschulden niet verder te la-

ten oplopen moet vooral ook worden gezien in het licht van een van de grootste problemen waarmee de Japanse economie in de toekomst zal worden belast: de vergrijzing van de bevolking. Het aandeel van de 65-jarigen en ouderen in de totale bevolking, dat in 1980 9,1% bedroeg, zal toenemen tot 15,6% in 2000 en tot 22,1% in 2045. Japanners hebben de langste gemiddelde levensduur van de bevolking in alle grote landen (74 jaar voor mannen en 79 jaar voor vrouwen). In 1985 begint de bevolking in de actieve leeftijd al af te nemen. In 2010 zullen drie werkenden één gepensioneerde moeten onderhouden. Daarom moet er nu al over worden gedacht de pensioenpremies te verhogen of de uitkeringen te verlagen en de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen. In het systeem van „banen voor het leven” en beloningen die zijn gebaseerd op de leeftijd (senioriteitsbeginsel) gaan de werknemers nu op 55-jarige leeftijd met pensioen. Er wordt over gedacht die leeftijd te verlengen tot 60 of 65 jaar.

Dit brengt mij op het systeem van arbeidsverhoudingen dat in het Westen met zoveel belangstelling wordt bestudeerd, omdat daarin het geheim van het Japanse economische wonder wordt vermoed. Japan is erin geslaagd de verviervoudiging van de olieprijs en hevige wisselkoersschommelingen te doorstaan met handhaving van nagenoeg volledige werkgelegenheid en een zeer milde inflatie. Daar de fiscale en monetaire politiek niet zoveel kan verschillen met die in andere landen, moet de Japanse arbeidsmarktpolitiek wel de sleutel tot het succes zijn. Levenslange werkgelegenheid, het op leeftijd gebaseerde beloningssysteem (nenko) en een per onderneming georganiseerde vakbeweging worden als de hoekstenen van het systeem van arbeidsverhoudingen gezien. De trouw van de werknemer aan zijn onderneming en zijn bereidheid tot volledige inzet zouden hieruit moeten worden verklaard. De werkgevers kunnen van hun georganiseerde werknemers bovendien verwachten dat zij de belangen van het management delen, omdat alle vakbondsleden werknemers van de onderneming zijn.

In zeker opzicht is dit stereotype beeld van de Japanse arbeidsverhoudingen niet zover van de realiteit. Een voorbeeld is de Toyo Kogyo Co, die als antwoord op de stijgende produktiekosten de autofabricage bijna volledig automatiseerde. De door robots vervangen werkkrachten werden

echter niet ontslagen, maar omgeschoold tot verkopers en administratieve krachten. Binnen het schijnbaar zo rigide systeem van levenslange werkgelegenheid en leeftijdsbeloningen blijkt een grote mobiliteit en elasticiteit mogelijk te zijn.

Het nenko-beloningssysteem is wel degelijk verbonden met produktiviteit, voor zover daarbij ervaring en kennis een rol spelen. Toch moet er bij de jongere werknemers verzet tegen dit stelsel ontstaan, omdat zij het moeilijk kunnen aanvaarden dat oudere, ongeschoolde arbeiders meer verdienen dan jonge geschoolde werknemers. De souplesse van het Japanse werkgelegenheidssysteem moet vooral worden verklaard uit het feit dat er in feite sprake is van een dubbele arbeidsmarkt. De garantie van werkgelegenheid voor het leven geldt maar voor een minderheid van vaste arbeidskrachten bij de grote ondernemingen die ongeveer eenderde van alle werknemers omvat. De rest van de personeelsbehoefte wordt gerecruiteerd uit het grote reservoir van tijdelijke werkkrachten en seizoenarbeiders die op afroep beschikbaar zijn. Bovendien functioneren de talloze middelgrote en kleine ondernemingen als toeleveranciers van de grote bedrijven. Deze kleine bedrijven zijn het die de schommelingen in de conjunctuur moeten opvangen. Het Japanse bedrijfsleven past zich wel degelijk aan de conjunctuur aan door de werkbezetting, gemeten in effectief gewerkte uren, te laten variëren. De werkelijke kracht van het Japanse systeem schuilt in de permanente scholing en herscholing van arbeidskrachten die de opmerkelijke arbeidsmotivatie en snelle aanpassing aan technologische ontwikkelingen mogelijk maken.

Door de sterke concurrentie van de nieuwe industriële landen in Zuid-Oost-Azië die het Japanse model zo snel hebben overgenomen moet de industriële structuur in Japan ingrijpende veranderingen ondergaan. De vakbeweging moet zich wel aanpassen als zij niet ten onder wil gaan. De vakcentrales en ondernemingsbonden aanvaardden de technologische vernieuwingen omdat zij terdege beseffen dat het Japanse bedrijfsleven alleen daardoor zijn concurrentiepositie kan versterken. Ze proberen nu een stem te krijgen in de ontwikkeling van de techniek door een discussie aan te gaan over de verdeling van de welvaart die er door ontstaat.

De Japanse federatie van werkgeversorganisaties Nikkeiren merkt in haar jaarverslag 1984 over de invoering van microelektronica in fabrieken en kantoren op dat de gevolgen daarvan voor de werknemers niet zo schokkend behoeven te zijn dank zij de training binnen de bedrijven en de periodieke verschuiving van werkkrachten naar andere banen in het bedrijf. Eén zin wil ik letterlijk citeren omdat die zo typerend is voor de Japanse arbeidscultuur: „De ondernemingsgeest moet meer dan ooit worden beoefend om de uitdaging van de ontwikkeling van nieuwe banen voor het tijdperk van technologische revolutie aan te gaan”.

A.F. van Zweeden