

# Loonflexibiliteit in Japan

P.W.Th. Ghijsen en J.A. Stam\*

**I**n Japan kent men al sinds de jaren zestig een systeem van flexibele beloning. Uit analyse van het verband tussen beloning en conjunctuur blijkt echter dat niet alle sectoren ook werkelijk een flexibel beloningssysteem kennen. In sectoren waarin de concurrentie het scherpst is, is het effect van conjuncturele fluctuatie in de beloning het meest duidelijk waarneembaar.

In de discussie over de koers van het sociaal-economische beleid van Nederland stuiten de voorstanders van loonmatiging op steeds meer weerstand. De vakbeweging bij voorbeeld, ziet het herstel van de bedrijfswinsten niet omgezet in banen maar wel in een toename van investeringen in het buitenland. Een koopkrachtinjectie via loonsverhoging daarentegen zou, volgens vakbondsleiders, bestedingen ten goede komen en daardoor ook meer banen scheppen. In het kamp van de loonmatigingsaanhangers worden deze voorstellen beschouwd als korte-termijnremedies en pleit men met kracht voor deregulering en flexibilisering, met name voor de prijsvorming van arbeid.

Japan maakt al drie decennia gebruik van een systeem met grote loonflexibiliteit, althans zo wordt beweerd door Japanse officials en Japan-deskundigen<sup>1</sup>. Het Japanse loon bestaat uit een vaste en een variabele component. Naast een jaarlijkse generieke verhoging van het (vaste) loon, is het mogelijk per bedrijf en bedrijfstak het loon te variëren door middel van een winstafhankelijke bonus, die per half jaar wordt bepaald. In de praktijk blijkt de bonus echter een relatief conjunctuurafhankelijk looninstrument geweest te zijn, zoals uit het onderstaande verhaal zal blijken.

De loonflexibiliteit is ingebed in het human resource beleid. Het human resource management-systeem (HRM) van Japanse ondernemingen heeft als uitgangspunt dat de werknemer niet zozeer een 'liability' is maar veeleer een 'asset'. Arbeid kost weliswaar veel geld maar een bedrijf kan ook op grote schaal profiteren als werknemers adequaat worden ingezet. In Japan kent men een uitgebreid personeels-allocatie-systeem en veel trainings- en opleidingsprogramma's binnen de bedrijven. De inzet en loyaliteit van de werknemers wordt gestimuleerd door carrière-perspectieven en een bonus, die afhankelijk is van de winst van de onderneming<sup>2</sup>.

In deze bijdrage analyseren wij de flexibiliteit van het Japanse loonsysteem, met name de reactie van het loonsysteem op conjunctuurschommelingen. Alvorens het Japanse loonmodel onder de loep te nemen, volgen eerst een aantal kanttekeningen over de Japanse economie en de Japanse arbeidsmarkt.

## *De Japanse economie*

De Japanse economie heeft vanaf het begin van de jaren vijftig tot negentig een relatief hoge economische groei gekend, met uitzondering van 1973/'74 (de eerste oliecrisis) en 1986 (de zogenaamde Endaka-recessie door revaluatie van de Japanse yen). Voor de arbeidsmarkt betekende deze voortdurende groei een permanent tekort aan (hoog) geschoolde arbeidskrachten. Dit chronische arbeidstekort had tot gevolg dat afgestudeerden en schoolverlaters altijd en overal aan de slag konden en de lonen voortdurend werden opgestuwd. Het tekort gaf werkgevers ook de impuls tot arbeidsbesparende technieken als mechanisering, automatisering en robotisering. Door het uiteenspatten van de z.g. 'bubble economy' in het begin van de jaren negentig en een terugval in de economische groei, verslechterde de Japanse arbeidsmarkt met als gevolg dat thans de ratio van het aantal vacatures ten opzichte van het aantal werkzoekenden is gedaald tot 0,72<sup>3</sup>. Voor het eerst na de tweede wereldoorlog wordt Japan geconfronteerd met een dreigend overschot aan jonge werkzoekenden. Voor onze analyse hanteren we echter gegevens over de periode 1970 tot en met 1990, zodat de meest recente ontwikkelingen niet worden weerspiegeld in de hier gepresenteerde data.

Voorts dient te worden vermeld dat loonflexibiliteit slechts een onderdeel is van het aanpassingsver-

---

\* Beide auteurs zijn werkzaam aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. P.W.Th. Ghijsen is assistent-in-opleiding bij de sectie Economische Geografie en het Tinbergen Instituut Rotterdam. J.A. Stam is hoogleraar economisch bestel van het hendaagse Japan en voorzitter van de werkgroep Japankunde.

1. M. Hashimoto en J. Raisan, Wage Flexibility in the United States and Japan, in: P. Chinloy en E. Stromdorfer (red.), Labor Market Adjustments in The Pacific Basin, Kluwer-Nijhoff Publishing, Boston, 1987, blz. 33-61.

2. M. Nakamura en A. Nakamura, Risk behaviour and the determinants of bonus versus regular pay in Japan, *Journal of the Japanese and international economies*, 1991, nr. 2, blz. 140-159.

3. A. Seike, Recent employment situation and long-term structural change, *Japan Labor Bulletin*, Japan Institute of Labour, Tokyo, januari 1994, blz. 5-8.

**Tabel 1. Loonstructuur per sector in percentages en bedragen<sup>a</sup>**

	basisloon (I)	pers. toed. verg. (II)	toeslag overwerk (III)	bonus (IV)	gem. mnd. loon in '70	gem. mnd. loon in '80	gem. mnd. loon in '90
Basismetaal-ind.	54,9	8,7	10,9	25,5	222	324	414
Mach.-ind.	56,9	9,0	8,8	25,0	174	290	380
Elektrotechn. ind.	57,5	8,6	8,8	25,1	150	265	351
Instrumenten	58,5	9,6	6,7	25,3	153	266	344
Transportmid. ind	52,3	9,8	12,8	25,1	197	300	386
Nutsbedrijven	51,5	12,4	7,5	28,6	242	330	432
Handel en horeca	58,1	11,7	4,2	26,0	145	257	348
Bank- en verz.	51,4	10,7	4,7	33,2	202	364	470

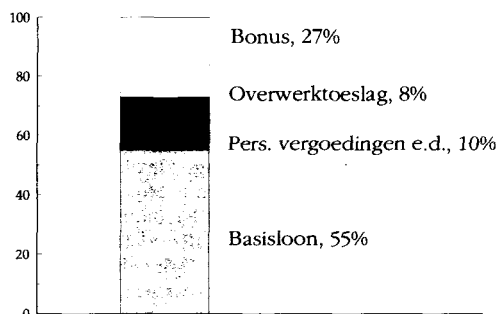
Bron: *Yearbook of Labour Statistics*, Management and Coordination Ministry.

a: Het basisloon (I), de vergoedingen en ploegen- en onregelmatigheidstoelage (II), overwerktoelagen (III) en de bonus (IV) zijn uitgedrukt als percentage van het totale loon (waarbij de percentages zijn berekend aan de hand van gemiddelden van de componenten over de jaren zeventig tot en met negentig). Het totaal gemiddeld maandelijks loon is uitgedrukt in constante prijzen (1980 yen x 1000). De gemiddelde koers van de yen t.o.v. de Nederlandse gulden bedroeg 114,06 in 1980.

mogen van de Japanse industrie. Immers, de industriële structuur met de hechte relatie tussen groot- en kleinbedrijf, die een harmonikabeweging bij expansie en contractie mogelijk maakt, de arbeidsmarktsegmentering met een groep kernwerknemers met min of meer vaste baan en een groot reservoir tijdelijke en part-time werknemers, de ruime functieomschrijvingen en de brede inzetbaarheid van werknemers, mogelijk gemaakt door voortdurende training en opleiding, dragen evenzeer bij tot het alom geprezen aanpassingsvermogen. Onze analyse zal zich echter beperken tot het beloningssysteem.

Eerst bespreken we het Japanse loonmodel. Daarna wordt de relatie tussen looncomponenten en de sectorale conjunctuur onderzocht door middel van een regressie analyse. Afsluitend worden enkele conclusies weergegeven.

**Figuur 1. Loonstructuur Japan**



## Het Japanse loonmodel

Japan heeft tot het begin van de jaren zestig een loonontwikkeling gehad, gekenmerkt door een generieke basisverhoging, de z.g. 'base up', aangevuld met een specifieke verhoging per industrietaak. De jaarlijkse loononderhandelingen hebben telkens geresulteerd in een loonsverhoging die gelijke tred hield met de groei van de nationale economie. Aan het einde van de jaren vijftig en begin jaren zestig is men op zoek gegaan naar een beloningssysteem dat beter aansloot bij het sectoraal economisch klimaat en de behoefte van de onderneming aan meer flexibiliteit.

Daarbij werd veel aandacht geschonken aan het flexibiliseren van de inzet van de werknemers, enerzijds door voortdurende training en opleiding en anderzijds door de beloning te splitsen in een vast en een variabel deel. Flexibiliteit houdt in dit verband in

het opsplitsen van de beloning voor arbeid in een vast en een variabel deel. Hierbij geldt dat het variabel deel beïnvloed wordt door de prestaties van een onderneming dan wel de sector.

Sinds het begin van de jaren zestig ziet de loonopbouw er als volgt uit<sup>4</sup>. Het totale loonpakket bestaat uit het basisloon (I) opgesplitst in een basisdeel en een deel gebaseerd op efficiency/productiviteit. In het basisdeel spelen functie- en persoonskenmerken zoals rang, leeftijd en geslacht, een belangrijke rol. Het efficiency/productiviteitsdeel is gebaseerd op de groeps- of afdelingsprestatie. Naast het basisloon is er de ploegen- en onregelmatigheidstoelage (IIA) en zijn er diverse persoonsgebonden vergoedingen (IIB), die betrekking hebben op de functie (routine of grote verantwoordelijkheid), geografische factoren en gezinsomstandigheden alsook de 'aanwezigheidsgraad'. In de gehanteerde statistieken zijn deze twee componenten samengevoegd. Een vierde component is de overwerktoelage (III). De vijfde, zeer belangrijke, component is de bonus (IV). De bonus is vrijwel algemeen ingevoerd na de tweede wereldoorlog en weerspiegelt in principe de economische prestaties van de onderneming. Als gevolg van de gestage groei die Japan heeft gekend is de bonus inmiddels zo ingeburgerd dat zij het karakter van verworven recht heeft gekregen. Ook het overheidspersoneel ontvangt een bonus, afgeleid van het bonuspercentage van de marktsector. Figuur 1 geeft de verdeling van het loon weer over de onderscheiden componenten. De vermelde percentages zijn ongewogen gemiddeldes over de acht sectoren.

Met dit loonsysteem beschikt de Japanse onderneming in beginsel over een grote flexibiliteit. Immers naast het basisloon is er sprake van een grote variabiliteit in de invulling per individuele werknemer, terwijl daarenboven de bonus, tweemaal per jaar

4. T. Ono, Postwar changes in the Japanese wage system, in: S. Nishikawa, *The labor market in Japan - selected readings*, University of Tokyo Press, Tokyo, 1980.

uitgekeerd, in principe voor een aanzienlijke speelruimte zorgt voor de onderneming.

Loononderhandelingen vinden plaats op ondernemingsniveau. Aangezien er geen data beschikbaar zijn over individuele ondernemingen, zullen wij onze analyse uitvoeren op sectoraal niveau en een vergelijking tussen diverse sectoren maken. Dit gaat aanzienlijk verder dan de analyses in de bestaande literatuur die aandacht schenken aan de totale industrie of een bepaalde sector. Gegevens van de volgende sectoren zijn gebruikt: de basismetaleen-industrie, de machine-industrie, de elektrotechnische industrie, de precisie instrumenten- en machine-industrie, de transportmiddelen-industrie, de nutsbedrijven, de handel en horeca en het bank- en verzekeringswezen.

In tabel 1 wordt de gemiddelde sectorale loonstructuur weergegeven voor de periode 1970-1990. Uit deze tabel kan worden afgeleid dat het basisloon (I) voor alle sectoren vergelijkbaar is en varieert van 51 tot 59 procent. Het basisloon wordt bepaald aan de hand van eerder genoemde functie- en persoonskenmerken. Uitschieter zijn de nutsbedrijven, die het basisloon grotendeels bepalen aan de hand van de functiemarken en maar voor een klein gedeelte op basis van persoonskenmerken, zoals opleiding, leeftijd, geslacht. Ook is duidelijk dat er grote verschillen zijn in beloning per sector. Zo ontvangen werknemers in het bank- en verzekeringswezen het hoogste loon, gevolgd door werknemers in de nutsbedrijven. Het minst verdienen de werknemers in de precisie instrumenten en machine industrie. Als verklaring hiervoor zou kunnen worden aangedragen dat de concurrentie in de laatste twee sectoren zeer sterk is, terwijl in de sector bank- en verzekeringswezen de regelgeving (lees bescherming en afscherming) aanzienlijk is en produktiviteit niet een factor van overwegend belang.

De persoonsgebonden vergoedingen, ploegen- en onregelmatigheidstoelagen (II) verschillen duidelijk tussen de nijverheid en de dienstensectoren. De werknemers in de handel en horeca en het bank- en verzekeringswezen ontvangen relatief meer vergoedingen, terwijl de nijverheid op haar beurt relatief meer overwerktoelagen betaalt aan haar employés. Dit correspondeert ook met het aantal gemaakte overuren in de onderscheiden sectoren.

Uit tabel 1 kan worden afgeleid dat de bonus ongeveer 3 tot 4 maandsalarissen bedraagt. In de dienstensectoren ontvangt men een relatief hogere bonus dan in de nijverheid, wellicht als compensatie voor het aantal niet geregistreerde doch wel gemaakte extra uren. Maar de bonus vraagt om een verdere toelichting.

Japanse bedrijven prefereren een bonusuitkering op basis van de volgende overwegingen. Ten eerste is de bonus variabel en afhankelijk van de omstandigheden waarin het bedrijf verkeert. Werkgever en werknemer delen gelijk in voor- en tegenspoed en met de bonus kan de moraal (inzet en loyaliteit) van de werknemer worden gestimuleerd.

Ten tweede kan de bonus worden aangepast aan de individuele prestatie van een werknemer, onafhankelijk van het contractuele loon (I+II). Een dergelijke ontwikkeling is duidelijk waar te nemen in het huidige

ge Japan, alwaar ondernemingen zich door de recessie niet langer kunnen veroorloven het salaris van een cohort te verhogen. Deze verhoging van het groepssalaris werd voorheen gestipuleerd door de senioriteitsregel<sup>5</sup>.

Een derde voordeel is dat er bijna geen sociale premies betaald hoeven te worden over de bonus (0,5% in plaats van 11,4%). Bovendien wordt de wettelijke overwerkpremie van 25% niet betrokken bij de vaststelling van het uitkeringspercentage van de bonus. Een laatste overweging voor het gebruik van de bonus is het feit dat de bonus niet wordt meegenomen in de berekening van het pensioen en afvloeiingsregelingen.

## Toetsing

Volgens de gangbare gedachte, weerspiegelt de bonus in belangrijke mate de resultaten van een industrie c.q. bedrijf. Ergo, indien de resultaten van een industrie, weergegeven in het bruto sectoraal produkt, toenemen, zal de bonus, ceteris paribus, ook toenemen. Natuurlijk dienen bij een conjunctuuranalyse ook de andere looncomponenten te worden betrokken. Aangezien in deze bijdrage een uitgebreide grafische presentatie niet doenlijk is, beperken wij ons tot het weergeven van de resultaten van een regressiemodel, van de vorm

$$\Delta L_{ic}^L = \alpha_{ic} + \beta_{ic} \Delta BSP_i + \epsilon_{ic}$$

waarbij geldt dat  $i$  de sector weergeeft en  $c$  de looncomponent. In dit model wordt de variantie van de trendgecorrigeerde looncomponenten verklaard aan de hand van de variantie van het sectoraal produkt, dat als onafhankelijke variabele is opgenomen in het model. Een trendcorrectie, aangeduid met de term  $tc$ , is uitgevoerd aangezien een trend en veranderingen in het bruto sectoraal produkt gecorreleerd zijn. Voorts gelden voor de storingsterm de normale veronderstellingen. Dit eenvoudige model is geschat met behulp van de kleinstkwadratenschatter (OLS). De verwachting is dat het teken van de  $\beta$ -coëfficiënt positief is voor de looncomponenten-vergoedingen, toeslag overwerk en de bonus, daar een toename (afname) van het sectoraal produkt de hoogte van die looncomponenten doet stijgen (dalen).

Uit tabel 2 blijkt dat voor de bonus geldt dat zij slechts in vier van de acht sectoren significant beïnvloed wordt door het bruto sectoraal produkt en wel voor de basismetaleen industrie, de elektrotechnische industrie, de nutsbedrijven en de handel en horeca. Met andere woorden, neemt het bruto sectoraal produkt toe of af, dan neemt ook de bonus toe of af. Voor de nutsbedrijven geldt echter volgens de berekening van het model, dat een toename van het sectoraal produkt leidt tot een afname van de bonus en omgekeerd. Dit strookt niet met de gepostuleerde verwachting dat  $\beta$  positief is en kan ook niet logisch

5. H. Shimada, Recessions and change in labour practices in Japan, *International Labour Review*, International Labour Office, 1993, nr. 2, blz. 159-160.

verklaard worden. Indien een parameter niet significant verschilt van 0 en er aldus geen 'duidelijke' positieve of negatieve correlatie kan worden vastgesteld, kunnen we niettemin aannemen dat bij een toename van de sectorale groei de bonus toeneemt.

Gezien het stijgende verloop van de betreffende reeksen is de mogelijkheid aanwezig danwel is het niet uitgesloten dat, uit opportuniteitsoverwegingen, bij krimp van de sectorale groei de bonus toch meegroeit met het nationaal gemiddelde. Deze opmerking geldt ook voor het verloop van het basisloon in de basismetaleen en de elektrotechnische industrie, alsmede voor de vergoedingen en de overwerktoeslag in de handel en horeca.

De overwerktoeslag is conjunctuurgevoelig in de eerder genoemde sectoren, inclusief de transportmidelen industrie doch exclusief de nutsbedrijven.

De componenten basisloon en vergoedingen en het totale loon blijken weinig tot niet gevoelig voor veranderingen in het bruto sectoraal produkt. Blijkbaar volgen ook deze looncomponenten de algemene trend.

Opvallend is bovendien dat de basismetaleen en elektrotechnische industrie de conjunctuur nauwgezet volgen (vier van de vijf geschatte  $\beta$ -coëfficiënten verschillen significant van 0), terwijl er met name bij het bank- en verzekeringswezen een meer onafhankelijke ontwikkeling waarneembaar is.

De conclusie is dat de invloed van de conjunctuur op de variabiliteit van looncomponenten beperkt is en dat er sectorale verschillen in het loonniveau kunnen optreden ten gevolge van het flexibiliseren van het loon in een vast en variabel gedeelte.

Dit betekent echter niet dat op bedrijfsniveau flexibilisering niet leidt tot verschillen in de beloning van de individuele werknemer. Dergelijke informatie op micro-niveau is op dit moment niet voorhanden. Het psychologische effect van loonflexibilisering zal ons inziens groter zijn dan het economisch effect. Voorts hebben de bedrijfsgewijze loononderhandelingen in Japan een conserverende invloed op het loon;

sterke fluctuaties van de respectieve looncomponenten worden vermeden.

## Conclusies

In algemene zin kunnen we concluderen dat loonflexibiliteit deel uitmaakt van een groter scala van flexibiliseringsmechanismen die Japanse ondernemingen de afgelopen decennia benut hebben. In de praktijk blijkt de bonus bij het loon een relatief conjunctuuronafhankelijk instrument te zijn. Alleen bij extreme terugval in het bruto produkt van de sector is invloed op de bonus te constateren. Dit correspondeert ook met het huidige bonusbeleid na het uiteenspatten van de zogenaamde 'bubble economy'.

Bovendien heeft men er steeds voor gezorgd het basisloon op peil te houden. Door het basisloon te laten stijgen met het gemiddelde groeipercentage van het bruto binnenlands produkt heeft men bij de werknemer het gevoel van jaarlijkse vooruitgang levend gehouden, mogelijk gemaakt door nagenoeg permanente groei van de economie. Conjunctuurverschillen komen vooral tot uitdrukking in overwerktoeslagen, die gemiddeld acht procent van het totale loon vormen.

Teruggang in groei heeft directe invloed op deze looncomponent. Hier is eveneens het effect waar te nemen van het bedrijfsgewijze onderhandelen over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Alvoorens men de bonus aantast zoekt men een uitweg in de reductie van meer persoonsgebonden toeslagen. In sectoren waar de concurrentie het scherpst is, is het effect van conjuncturele fluctuatie in het loon het eerst te zien. Flexibilisering kan, gezien de fiscale behandeling van flexibele looncomponenten, wel leiden tot een reductie van de loonkosten.

Per saldo blijkt dat het effect van loonflexibiliteit in Japan echter veel geringer dan het voorgespiegelde model ons wil doen geloven.

**P.W.Th. Ghijsen en J.A. Stam**

**Tabel 2. Resultaten regressie componentenmodel**

coëfficiënt		Basis- metaal	Mach.- ind.	Elektrotechn. ind.	Instr.	Transport- mid. ind.	Nuts- bedr.	Handel en horeca	Bank en verz.w.
totaal loon (TL)	a	448302**	774990**	1137150**	474724**	-1073580**	496584**	885103**	935055**
	b	3,19**	6,27	5,50	23,13*	23,61	-7,87	-0,77	-3,98
basisloon (I)	a	543401**	627121**	-522751**	316096**	579816**	518726**	533654**	721259**
	b	-1,85*	2,91	-10,49**	4,09	-2,34	-2,99	-2,19	-0,07
vergoedingen (II)	a	-65864**	105883**	-89831**	114945**	191202**	158509**	255297**	-197529**
	b	-0,26	-0,18	-3,55**	1,75	-0,38	-0,19	0,50	-2,27
toesl. overwerk (III)	a	88899**	-271966**	83712**	-157776**	-817268**	-338398**	-143021**	-101599**
	b	3,11**	1,84	6,15**	6,86	7,54**	0,07	-0,97**	-0,67
bonus (IV)	a	226440	314894**	483107**	215911**	-150634**	156395**	239905**	488843**
	b	1,89**	1,73	2,61**	8,71	5,92	-4,73*	1,89**	-1,52

Bron: NEEDS en Statistical Yearbook of Labour Statistics, Ministry of Labour.

Toelichting: \* en \*\* betekent significant indien het significantieniveau gelijk is aan 0,10 resp. 0,05;

a en b zijn de geschatte parameters voor  $\alpha$  respectievelijk  $\beta$ ;

de bepaaldheidscoëfficiënt  $R^2$  en de Durbin Watson d-statistic zijn hier niet weergegeven, doch wel gecontroleerd en nader opvraagbaar; het aantal periodes is 14, aangezien de waarnemingen na 1984 niet jaarlijks werden weergegeven.