

Die veränderte Beschäftigungspraxis in Japan in den letzten zwanzig Jahren

Kazuhiro Tonai *

- I. Änderung der Rahmenbedingungen
 1. Wirtschaftliche Umstände
 2. Maßnahmen zur Förderung des Arbeitsplatz- und Berufswechsels
 3. Gesetzliche Grundlagen der Änderungen
- II. Beschäftigungsformen
 1. Zunahme atypischer Arbeitsverträge
 2. Leiharbeit und ähnliche Formen
- III. Änderung des Systems der lebenslangen Beschäftigung
- IV. Änderungen des Lohnsystems
 1. Individualisierung des Personalmanagements
 2. Bisheriges Lohnsystem und seine Änderung
 3. Verbreitung des leistungsorientierten Lohnsystems
 4. Einführung und Durchsetzung der Altersgrenze bei leitenden Angestellten.
 5. Senkung des durchschnittlichen Lohnniveaus
- VI. Gesamtbetrachtung
 1. Gründe der Einführung der beschriebenen Neuerungen durch die Arbeitgeber
 2. Neue Probleme für die Arbeitgeber
 3. Wünschenswerte Politik

In Japan war es in Großunternehmen bisher üblich, daß ihre Angestellten bis zum Erreichen der Altersgrenze, die normalerweise bei 60 Jahren liegt, in demselben Unternehmen arbeiteten (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.

I. ÄNDERUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN

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 angestrebt (*genryō keiei*). Hierdurch konnte die Zahl der Arbeitnehmer verringert und die Produktivität pro Kopf erhöht werden. Zeitgleich wurden einige Abteilungen der Unternehmen zu selbstän-

* Ich danke Herrn ref. jur. Philipp Wullrich und Herrn cand. jur. Martin Kunst für ihre wertvolle Unterstützung bei der Erstellung des Beitrags.

digen Betrieben mit eigener Rechtspersönlichkeit (*bunsha-ka*) 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 japanischen Zentralregierung Subventionen für Forschung und die Entwicklung neuer Techniken und Materialien erhalten und in den Genuß von Steuerbegünstigungen kommen.

Zudem stieg die Bedeutung des Dienstleistungssektors, in dem sich die Arbeitszeiten prinzipiell stärker am Bedarf des Kunden orientieren. 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 und dem Leistungsniveau der Arbeiter regelmäßig erhöht, weshalb die jüngeren Arbeiter mit dem bisherigen Lohnsystem unzufrieden sind. Dies bietet den Beteiligten Anlaß, die regelmäßige Erhöhung des Lohns und Gehalts zu überprüfen.

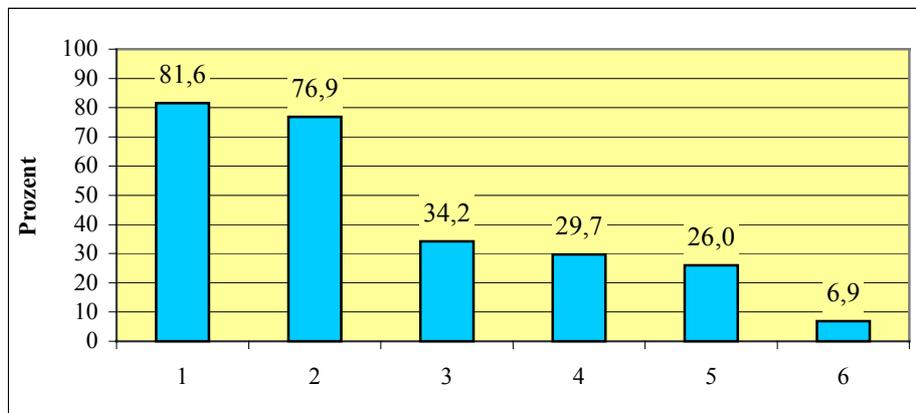
In den neunziger Jahren verstärkte sich der wirtschaftliche Wettbewerb unter den Unternehmen durch die Globalisierung weiter. Durch Deregulierung wurde es den Arbeitgebern ermöglicht, verschiedene Maßnahmen zur Rationalisierung bzw. Restrukturierung ihrer Unternehmen durchzuführen. Um die internationale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

2. Maßnahmen zur Förderung des Arbeitsplatz- und Berufswechsels

In den neunziger Jahren bauten zahlreiche Unternehmen Personal ab (Abbildung 1). Viele Arbeitnehmer 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 junge Arbeitnehmer sind davon betroffen. So nimmt seit Jahren die Zahl der Hochschulabsolventen zu, die nicht sofort oder nur unter Schwierigkeiten und nur mit einer zeitlichen Verzögerung eine Stelle finden (oftmals auch nicht in Festanstellung). Regelmäßig vollzieht sich der Personalabbau dadurch, daß nach dem Ausscheiden von Arbeitnehmern aus dem Unternehmen weniger neue Arbeitnehmer eingestellt werden. Kündigungen spielen kaum eine Rolle und kommen dementsprechend selten vor.

Um die Probleme für die Arbeitnehmer durch diese Entwicklung etwas abzufedern, ergriff das Ministerium für Gesundheit und Arbeit (*Kōsei Rōdō-shō*) verschiedene Maßnahmen: Erstens gründete das Ministerium ein Zentrum zur Stabilisierung der Beschäftigung, wo die Unternehmen Informationen über Arbeitskräftemangel und -überschuß in bestimmten Bereichen austauschen können. Dieses Zentrum finanziert mit Hilfe öffent-

ABBILDUNG 1: Formen des Personalabbaus in % (2002; Mehrfachnennungen möglich)



1. natürliche Verringerung der Arbeitsplätze z.B. durch Erreichen der Altersgrenze, Ausscheiden aus privaten Gründen einschl. bisheriger Vergünstigungsmaßnahmen bei früherer Pensionierung, *Shukkô**, Ausscheiden und gleichzeitige Einstellung bei einer anderen Firma
2. Zurückhaltung bei Neueinstellung
3. Aufhebungsvertrag, Gründung oder Erweiterung von Vergünstigungsmaßnahmen bei vorzeitiger Pensionierung
4. keine Erneuerung des befristeten Arbeitsvertrages
5. Erweiterung von *Shukkô*, vom bisherigen Arbeitgeber geförderter unmittelbarer Arbeitsplatzwechsel zu einem anderen Unternehmen
6. Kündigung

Quelle: *Dêta Rôdô Jihô* [Sonderheft der Monatszeitschrift *Rôdô Undô*] (2003).

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

Beispiel: Arbeitnehmer 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 *Shukkô*-System und die Behandlung von Arbeitnehmer 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 Arbeitnehmer großen Widerstand. Diese erste Möglichkeit spielt eine Rolle als „sanfte Methode des Personalabbaus“, weil bei dieser Behandlung der Arbeitnehmer noch eine Stelle bei seinem bisherigen Unternehmen hat. In dieser Konstellation ist *Shukkô* für den Arbeitnehmer ungünstig, trotzdem wird sie meist von den Arbeitnehmern 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 Arbeitgeber in einem neuen Gebiet, benötigt er Fachreferenten, um seine Arbeitnehmer ausbilden zu können. Dabei hilft ihm ein anderer Unternehmer, indem er einen erfahrenen Ausbilder an das neue Unternehmen ausleiht. Hier spielt *Shukkô* eine Karriere fördernde Rolle für den Arbeitnehmer.

licher Gelder Arbeitnehmern auch eine Umschulung zu einem Beruf ihrer Wahl, um einen Berufswechsel zu ermöglichen.

Zweitens war es in Japan bisher verboten, Arbeitnehmern einen Arbeitsplatz gegen eine Provisionszahlung zu vermitteln. Seit einer Gesetzesänderung im Jahre 1999 ist dies nun grundsätzlich zulässig. Durch diese Gesetzesänderung sollte die Gründung privater Vermittlungsfirmen und der Berufswechsel gefördert werden.

Drittens wurde ein neues Gesetz über die Betriebsrenten verabschiedet. In vielen Betrieben ist es üblich, dem Arbeitnehmer 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 verhältnismäßig niedrig ist. Wer mehr Betriebsrente oder eine höhere Abfindung erhalten möchte, muß über einen langen Zeitraum im selben Unternehmen arbeiten. Diese Praxis fördert daher lange Betriebszugehörigkeiten der Arbeitnehmer in den Unternehmen. Durch ein neues Gesetz über Betriebsrenten können Arbeitgeber bestimmte Beiträge für die Betriebsrente ihrer Arbeitnehmer in rechtlich geschützte Rentenfonds einzahlen. Der Gesetzgeber erhofft sich von dieser Maßnahme, daß die Arbeitnehmer beim Ausscheiden aus dem Betrieb nach kurzer Betriebszugehörigkeit bestimmte Rentenansprüche erhalten und das Ausscheiden zu geringeren Nachteilen führt.

Viertens wurde durch eine Gesetzesänderung 2001 bestimmt, daß sich die Arbeitgeber bemühen müssen, neue Arbeitnehmer bei der Einstellung nicht auf Grund des Alters zu benachteiligen, weil ältere Arbeitnehmer Schwierigkeiten bei der Arbeitsplatzsuche haben. In Japan ist es grundsätzlich verboten, Arbeitnehmer 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.

3. *Gesetzliche Grundlagen der Änderungen*

Die hier diskutierten Vorgänge wurden durch Gesetzesänderungen bzw. neue Gesetze ermöglicht bzw. gefördert. Anhand der folgenden Beispiele sollen die Änderungen im einzelnen erläutert werden:

- (a) Leiharbeit: 1986 wurde ein Gesetz zur Leiharbeit verabschiedet. Hierdurch wurde es in bestimmten Berufen zulässig, Arbeitnehmer als Leiharbeiter in andere Unternehmen zu schicken. 1998 wurde dieses Gesetz auf nahezu alle Berufsarten ausgedehnt.
- (b) Befristete Arbeitsverträge: Früher durften laut Gesetz befristete Arbeitsverträge höchstens für die Dauer eines Jahres abgeschlossen werden. Durch Änderung des Arbeitsstandardgesetzes im Jahre 1998 wurde es zulässig, in bestimmten Fällen (z.B. bei Beschäftigungsverhältnissen im technischen Entwicklungsbereich oder bei der Beschäftigung von Arbeitnehmern über 60 Jahren) Verträge abzuschließen, die auf drei Jahre befristet waren. 2003 wurde das Gesetz nochmals in der Weise geändert, daß jetzt Arbeitnehmer grundsätzlich bis zu drei Jahre ohne Beschränkung und in bestimmten

Fällen, in denen bisher die Dreijahresfrist galt, bis zu fünf Jahre befristet angestellt werden können.

(c) Unternehmensspaltung: Früher wurde bei Unternehmensspaltungen mangels eindeutiger Gesetzeslage oft über die Auslegung der Gesetze im Hinblick auf den Fortbestand 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 Arbeitnehmer in den Bereichen, die später als Unternehmen neu gegründet werden sollten, automatisch übernommen werden.

Hierdurch wird die Rationalisierung und Entlassung von Arbeitnehmern aus Anlaß der Unternehmensspaltung verhindert. Das führt einerseits dazu, daß die Arbeitnehmer weniger Sorge um ihre Arbeitsplätze bei der Spaltung von Unternehmen haben brauchen, und andererseits dazu, daß Spaltungen sich leichter durchsetzen lassen. Vor diesem 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. Dieses bestimmt unter anderem, daß Unternehmen, die Personalabbau und eine Veränderungen der Produktionsmittel planen, weniger Steuern zahlen müssen (Abbildung 2).

ABBILDUNG 2:

Steuerherabsetzung und Personalabbauplan
nach dem Gesetz über die Sanierung von Unternehmen
(stellvertretend hierfür die zehn unten genannten Firmen;
Zeitraum: 1. November 1999 – 1. 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. Tokyo-Mitsubishi	Bankdienstleistungen	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	chemische Industrie	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: *Déta Rôdô Jihô* [Sonderheft der Monatszeitschrift *Rôdô Undô*] 2002.

II. BESCHÄFTIGUNGSFORMEN

1. Zunahme atypischer Arbeitsverträge

In Japan kann das Lohnniveau bezüglich jedes Arbeitsvertrags anders sein, auch wenn zwei Arbeitnehmer derselben Arbeit nachgehen. Der Lohn richtet sich unter anderem danach, ob man etwa bereit ist, Überstunden zu machen oder sich verpflichtet, Versetzungen in entfernte Zweigniederlassungen 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 Arbeitnehmer, darunter 40 % aller Frauen, in einem normalen Arbeitsverhältnis. Dieser Prozentsatz verringerte sich in den letzten Jahren. 22 % der Arbeitnehmer arbeiten heute 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 Arbeitgeber gerne Arbeitnehmer in atypischen Beschäftigungsverhältnissen ein? Eine Antwort darauf gibt Abbildung 3. Demnach ist das vorrangige Ziel die Einsparung von Personalkosten. Hier ist zu beachten, daß der Grundsatz vom gleichen Lohn bei gleicher Arbeit auf Grund des Senioritätslohn-Systems nicht unmittelbar anwendbar ist. Sonst wäre das in Japan übliche Senioritätslohn-System grundsätzlich rechtswidrig.

ABBILDUNG 3: Gründe, atypische Arbeitnehmer anzustellen
(1999, Angaben in %; Mehrfachnennungen möglich)

a.	Weil der Arbeitgeber 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 Anpassung der Arbeitskräfte bei 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 Arbeitnehmer wieder einstellen zu können	
k.	Als Ersatz für die Stammebelegschaft während des Erziehungs- und Pflegeurlaubs	6,2
l.	Andere	9,9

Quelle: Kokumin shuntô hakusho (2001).

ABBILDUNG 4: 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: *Asahi Shinbun*, 13.4.2003.

Abbildung 4 zeigt die Entwicklung der Art der Erstbeschäftigungsverhältnisse der Arbeitnehmer verschiedener Arbeitnehmergenerationen. Diese Abbildung 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 als „*Shin-jidai no nihonteki keiei*“ (Japanisches Management in einem neuen Zeitalter) bezeichnete. Diese Idee beeinflusste die Arbeitgeber stark (siehe Abbildung 5).

ABBILDUNG 5: Modell 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, Produktions-/ 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 Lohnerhöhung	bestimmter Prozentsatz + Gewinnbeteiligung	Punktesystem

Quelle: *Nikkeiren: Shinjidai no nihonteki keiei* (1995).

Inzwischen arbeiten viele Arbeitnehmer als Teilzeitbeschäftigte. Abbildung 6 veranschaulicht ihre Unzufriedenheit. Es wird ersichtlich, daß viele Teilzeitbeschäftigte mit ihrem Lohn und Gehalt unzufrieden sind. Jedoch haben nur wenige den Wunsch, zur Stammebelegschaft zu gehören (vergleiche Abbildung 7); denn dann müßten sie häufig Überstunden leisten und damit rechnen, in entlegene Unternehmensniederlassungen versetzt zu werden. Ein Großteil der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen. Diese haben häufig Schwierigkeiten, Überstunden zu machen, da ihre Männer lange arbeiten und kaum Möglichkeiten haben, die Kinder zu betreuen oder den Haushalt zu führen.

ABBILDUNG 6: Unzufriedenheit der Teilzeitbeschäftigten 2002 (Angaben in %)
Frage: „Sind Sie mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden?“
Antwort: Ja: 45,7 % Nein: 54,3 %
Angaben 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: *Déta Rôdô Jihô* [Sonderheft der Monatszeitschrift *Rôdô Undô*] 2003.

ABBILDUNG 7: 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 *Déta Rôdô Jihô*
[Sonderheft der Monatszeitschrift *Rôdô Undô*] 2003.

2. Leiharbeit und ähnliche Formen

Neben der Zunahme der atypischen Beschäftigungsverhältnisse gibt es weitere Maßnahmen der Arbeitgeber, um Stammbeschäftigte abzubauen. *Outsourcing* ist solch eine typische Maßnahme. Hierfür werden vor allem zwei Modelle verwendet.

Zum einen die Leiharbeit, die durch neue Gesetze zulässig wurde. In Japan können die Arbeitgeber alleine und ohne Zustimmung von Arbeitnehmervertretungen oder Gewerkschaften entscheiden, ob sie Leiharbeiter einstellen oder nicht, zumindest solange zwischen der Gewerkschaft und dem Arbeitgeber keine Vereinbarung darüber getroffen wurde. Der Arbeitgeber ist rechtlich nicht verpflichtet, vor der Einführung der Leiharbeit mit der Arbeitnehmervertretung oder den Gewerkschaften zu verhandeln. Eine Verhandlungspflicht besteht nur, soweit eine Gewerkschaft darauf besteht und dies vorher anmeldet.

Durch die Einführung der Leiharbeit ist es für den Arbeitgeber nicht mehr erforderlich, firmeneigene Arbeitnehmer weiter zu beschäftigen, die diese Tätigkeiten bisher ausführten. Abbildung 8 zeigt dies am Beispiel einer Bank. Die Aussage ist deshalb repräsentativ, weil gerade im Bankgewerbe viele Leiharbeiter beschäftigt sind. Abbildung 9 zeigt, daß sich, im Gegensatz zu den Teilzeitbeschäftigten, viele Leiharbeiter wünschen, zur Stammebelegschaft wechseln zu können.

ABBILDUNG 8: Praxis der Leiharbeit bei einer Bank (1997)

Name der Bank	Sakura	Sanwa	Fuji	Daiichi-kangin	Sumitomo
Zeitraum der Beschäftigung	1 Jahr	alle 6 Monate Erneuerung	1 Jahr	bis zu 5 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 bis 52.000
Abfindungszahlung, in Yen	keine	keine	keine	keine oder 60.000	keine

Quelle: *Shuntô gakushû kyôsen shiryô* (1998).

ABBILDUNG 9: Frage: „In welchem Beschäftigungsverhältnis möchten Leiharbeiter arbeiten?“ (Angaben in %)

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

Quelle: Umfrage 2002 in *Dêta Rôdô Jihô* [Sonderheft der Monatszeitschrift *Rôdô Undô*] 2003.

Zum anderen stieg die Zahl der Scheinselbständigen stark an, beispielsweise im Transportbereich oder im Zusammenhang mit sogenannten 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 vereinbarten die Arbeitnehmer mit den Arbeitgebern, 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 Arbeitgeber bereit gestellt. Die Arbeitnehmer verrichten zwar dieselbe Arbeit wie bisher, werden nun aber nach Stundenlohn bezahlt.

III. ÄNDERUNG DES SYSTEMS DER LEBENSLANGEN BESCHÄFTIGUNG

Bisher war es in Großunternehmen üblich, bis zum Erreichen der Altersgrenze in demselben Unternehmen zu arbeiten. Heute wird das Modell der Frühpensionierung etwa mit 50 Jahren gefördert. Durch Vergünstigungen beim Ausscheiden vor Erreichen der Altersgrenze werden bei freiwilligen Kündigungen höhere Abfindungszahlungen geleistet, als an Gehalt bis zur Pensionierungsgrenze gezahlt werden müßte. Dabei wird es dem Arbeitnehmer freigestellt, ob er aus dem Betrieb ausscheiden möchte oder nicht.

Um Anreize für dieses Modell zu schaffen, wurde die höchste Beförderungsstufe auf das Alter von 50-55 Jahre gesenkt. Deshalb ist es inzwischen unüblich, bis zum Erreichen des Rentenalters immer im selben Unternehmen zu arbeiten. Besonders unter jungen Arbeitnehmern zeichnet sich neuerdings die Entwicklung ab, nach Absolvierung der Oberschule oder Universität die erste Arbeitsstelle schon nach kurzer Zeit wieder zu verlassen und das Unternehmen zu verlassen, ohne zuvor 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 zufriedenstellenden Arbeitsbedingungen arbeiten. Sie sind allerdings zunächst froh, 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, häufig befristeten Beschäftigungsverhältnissen stehen, deren Laufzeit von vornherein beschränkt ist. Drittens steigen die Erwartungen der Arbeitgeber 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 hinreichende finanzielle Möglichkeiten, jungen Arbeitnehmern Chancen zur innerbetrieblichen Weiterbildung zu bieten, inzwischen sind diese jedoch nur noch selten vorhanden.

IV. ÄNDERUNGEN DES LOHNSYSTEMS

1. *Individualisierung des Personalmanagements*

Einerseits hat die Zahl atypischer Arbeitsverhältnisse zugenommen, andererseits wurden die Beschäftigungsverhältnisse unter der Stammebelegschaft immer individueller, wie zum Beispiel durch eine unterschiedliche Dauer der Arbeitsverträge, die Ausdehnung des leistungsorientierten Lohnsystems sowie durch variable Arbeitszeiten. Unter der Stammebelegschaft sind verschiedene Karrierelaufbahnen (z.B. *Sogo-shoku* = Spezifische Karriere, *Ippan-shoku* = allgemeine Karrierelaufbahn) möglich, die sich meist danach richten, welche Flexibilität die Arbeitnehmer bei der Versetzung zeigen. Läßt man sich beispielsweise zu einer weit entfernten Filiale versetzen, steigen die Aufstiegschancen enorm. Charakteristisch für Japan ist, daß die Versetzungsmöglichkeit in eine andere, weit entfernte Niederlassung 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, Schwierigkeiten im Alltagsleben etc.) im Verhältnis zur dienstlichen Erfordernis, so ist die Versetzung wegen Rechtsmißbrauchs des Arbeitgebers unwirksam, selbst wenn diese Versetzung im Arbeitsvertrag bestimmt wurde.

In diesem Zusammenhang spielt die Zunahme des leistungsorientierten Lohnsystems eine große Rolle. Abbildung 10 zeigt, daß insbesondere in großen Unternehmen zunehmend ein Lohnsystem eingeführt wird, das sich an der Leistung bzw. dem Umsatz oder den Arbeitsfähigkeiten der Arbeitnehmer orientiert.

ABBILDUNG 10: Tendenz der Änderung des Lohnsystems in der Vergangenheit und Zukunft (1999, Arbeitgeber)

1. Erhöhung des Lohns, der der Arbeitsfähigkeit des Arbeitnehmers entspricht
2. Erhöhung des Lohns, der der Leistung bzw. dem Umsatz des Arbeitnehmers entspricht
3. Änderung oder Einführung des Jahresgehalts
4. Änderungsplan des Lohnsystems in den kommenden drei Jahren

Quelle: *Dêta Rôdô Jihô* [Sonderheft der Monatszeitschrift *Rôdô Undô*] 2001.

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 danach 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 Lohn-eingruppierung nach dem konkreten Job (tarifliches Lohnsystem), wo die berufliche Qualifikation, notwendige Erfahrung, Verantwortung und die Arbeitsbelastung berücksichtigt werden. Beim personenabhängigen Lohnsystem sind für die Eingruppierung persönliche Faktoren, wie z.B. die berufliche Erfahrung, die Dauer der Betriebszugehörigkeit und das Alter entscheidend. Jedoch wird hier nochmals nach qualifikationsneutralen Faktoren wie etwa der Dauer der Betriebszugehörigkeit und berufsrelevanten Faktoren, z.B. die Erfahrung des Arbeitnehmers unterschieden.

Bis 1980 spielten die qualifikationsneutralen Faktoren die Hauptrolle. Danach wurden sie jedoch durch die qualifikationsrelevanten Faktoren verdrängt, da die Arbeitgeber die Arbeitnehmer 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.

3. *Verbreitung des leistungsorientierten Lohnsystems*

Seit 1990 gewinnt die Rolle des leistungsorientierten Lohnsystems wie etwa das Jahresgehaltssystem insbesondere für leitende Angestellte und Facharbeiter in den Entwicklungs- und Forschungsabteilungen an Gewicht, da die Arbeitgeber den Wettbewerb unter den Angestellten steigern und den Arbeitnehmern die Notwendigkeit, Personalkosten einzusparen, verdeutlichen wollen. Das leistungsorientierte Lohnsystem wird typischerweise so durchgesetzt, daß Gespräche zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern über die individuellen Arbeitsziele stattfinden, auf die sich beide Seiten einigen. Allerdings werden diese Ziele dadurch, daß sie vom Vorgesetzten vorge-schlagen werden, oft zu hoch angesetzt.

Im Ergebnis sinkt daher das durchschnittliche Lohnniveau durch das leistungsorientierte Lohnsystem. Für den Arbeitnehmer 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 Arbeitnehmer, die nach diesem leistungsorientierten Lohnsystem bezahlt werden, verlieren zudem ihr Interesse an der Gewerkschaft.

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

Anders als in Deutschland rücken leitende Angestellte mit 60 Jahren wieder in ihre frühere Arbeitnehmer-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 Führungspositionen, wie z.B. Abteilungsleiter, können normalerweise bis zum Alter von 55 Jahren in dieser Stellung bleiben. Durch die Verbreitung dieses Systems (*yaku-shoku teinen-sei*) wurde der Nachteil des Senioritätssystems, daß ältere Arbeitnehmer ein hohes Einkommen haben, obwohl ihre Produktivität auf Grund des Alters langsam sinkt, teilweise korrigiert. Nur gewählte Verwaltungsratsmitglieder können noch weiter befördert werden. Unter diesem System sinkt das Lohnniveau ab einem bestimmten Alter je nach Stelle wieder ab.

5. *Senkung des durchschnittlichen Lohnniveaus*

In Japan sank das durchschnittliche nominale Lohnniveau von 1997 bis 2003 jährlich. Demgegenüber erhöhte sich das Lohnniveau der Stammbesellschaft allerdings durch die regelmäßige Lohnerhöhung jedes Jahr noch etwas. Allerdings wurden Stellen, die bisher mit Stammbesellschaftsangestellten besetzt waren und frei wurden, oft nur durch Arbeitnehmer mit atypischen Arbeitsverträgen besetzt. Auf diese Weise verringerte sich das Lohnniveau in der Vergangenheit jedes Jahr. Im Jahre 2003 haben, von *Mitsubishi Motors* 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 Arbeitnehmer freiwillig aus einem Unternehmen aus und wird bei 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.

Bisher war es bei der Stammebelegschaft üblich, daß Löhne und Gehälter jedes Jahr erhöht wurden. Im Jahre 2003 wurden gegen diese bisherige Behandlung von Arbeitgeberseite 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 Senioritäts-Lohnsystem nur für die Stammebelegschaft gilt. 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 Arbeitnehmer dieses Senioritäts-Lohnsystem favorisieren, weil sie auf diese Weise die traditionell von den Eltern zu tragenden Studien- und Lebenshaltungskosten ihrer Kinder finanzieren können.

VI. GESAMTBETRACHTUNG

1. Gründe der Einführung der beschriebenen Neuerungen durch die Arbeitgeber

Die oben beschriebenen Maßnahmen wurden meist von Arbeitgeberseite einseitig durchgesetzt. Dafür gibt es eine Vielzahl von Gründen. Erstens haben japanische Gewerkschaften bei Tarifverhandlungen nur geringe Möglichkeiten der Einflußnahme. Dies gilt insbesondere in Zeiten, in denen es dem Unternehmen wirtschaftlich weniger gut geht, da es für die Betriebsgewerkschaften Existenzvoraussetzung ist, daß das Unternehmen weiterhin besteht.

Zweitens haben die Gewerkschaften und die Arbeitnehmervertretungen (Mehrheitsvertretung der Belegschaft im Arbeitsstandardgesetz), insbesondere bei der Einstellung von Arbeitnehmern, kaum Möglichkeiten, ihre Forderungen durchzusetzen. Der Einfluß der Arbeitnehmervertretungen ist im allgemeinen verhältnismäßig gering und beschränkt sich vorrangig auf Ausnahmeregelungen beziehungsweise Mitspracherechte bei der Einführung und Durchsetzung flexibler Arbeitszeiten. Wenn der Arbeitgeber den Arbeitnehmer zum Beispiel über die gesetzliche Höchstgrenze von acht Stunden pro Tag hinaus arbeiten lassen will, muß er eine Betriebsvereinbarung über die Überstunden mit der Gewerkschaft, in der die Mehrheit der Belegschaft des betreffenden Betriebes organisiert ist, oder mit der Arbeitnehmervertretung, die die Mehrheit der Belegschaft des Betriebes repräsentiert, abschließen. Der Arbeitgeber kann im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten grundsätzlich alleine entscheiden, ob er den Arbeitnehmer befristet oder als Leiharbeiter anstellt. Nur wenn eine Gewerkschaft zuvor Verhandlungen mit dem Arbeitgeber fordert, ist dieser verpflichtet, mit den Gewerkschaften über die Einstellung zu verhandeln.

2. *Neue Probleme für die Arbeitgeber*

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

Zunächst ist davon auszugehen, daß die Loyalität der Arbeitnehmer gegenüber den Unternehmen abnehmen wird. Viele Arbeitnehmer befürchten, Opfer von Umstrukturierungs- bzw. Rationalisierungsmaßnahmen des Unternehmens zu werden, so wie viele ihrer Kollegen zuvor. Die Maßnahmen widersprechen den bisherigen Äußerungen der Arbeitgeber, die allen Stammbeflegschaftsmitarbeitern bis zum Erreichen der Altersgrenze eine Beschäftigung garantiert. Daher können die Unternehmen nun auch nicht mehr sicher planen und müssen damit rechnen, daß Mitarbeiter plötzlich aus dem Unternehmen ausscheiden.

3. *Wünschenswerte Politik*

Die Regierung will nach Aussage des Arbeitsministers den Kündigungsschutz noch weiter lockern, „um die Arbeitgeber zu veranlassen, neue Arbeitnehmer einzustellen“. Allerdings sollte man den gegenwärtigen Kündigungsschutz erhalten, um das unfreiwillige Ausscheiden von Arbeitnehmern zu vermeiden. Erst unter den Voraussetzungen eines strengen Kündigungsschutzes kann der Arbeitnehmer frei entscheiden, ob er aus dem Unternehmen ausscheiden möchte oder nicht. Es ist jedoch auch nicht mehr möglich, zur alten Arbeitsmarktstruktur zurückzukehren. Die wirtschaftlichen Strukturen haben sich dafür zu sehr verändert. In Bezug auf den Arbeitsmarkt ist es erforderlich, die Nachteile, die für die Arbeitnehmer durch einen Arbeitsplatzwechsel entstehen, zu verringern, um einen freiwilligen Wechsel zu fördern.

Die diesbezüglichen Erfordernisse können vielfältig sein.

Erstens ist es notwendig, die Anerkennung der gemeinsamen beruflichen Qualifikationen der Arbeitnehmer betriebsübergreifend zu erhöhen. Bisher sind die beruflichen Qualifikationen und Ausbildungsberufe stark unternehmensorientiert und von dem einzelnen Unternehmen abhängig, weil es keine einheitliche Berufsausbildung gibt und Weiterbildungsmaßnahmen meist nur innerbetrieblich angeboten wurden. Die meisten Qualifikationen sind innerhalb eines bestimmten Unternehmens 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 career 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 Arbeitnehmer nicht nur innerbetrieblich, sondern auch außerhalb des Betriebes weiterzubilden, weil betriebsinterne Weiterbildungen oft nur unternehmensspezifische Techniken und Arbeitsweisen vermitteln.

Zweitens ist das bisherige Senioritätssystem nur für Arbeitnehmer vorteilhaft, die bis zum Erreichen der Altersgrenze im selben Unternehmen arbeiten, da sich das Lohnniveau nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit richtet. Wer jedoch freiwillig das Unternehmen wechseln möchte, wird von diesem System benachteiligt. Dies ist das Ergebnis einer Entwicklung, die in den 1920er 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 Arbeitnehmer zwischen Unternehmen gewährleisten möchte. Dies ist auch im Sinne der wechselwilligen Arbeitnehmer. Ungünstig ist diese Entwicklung jedoch für ältere Arbeitnehmer mit Familie, denen auf Grund der Rationalisierung gekündigt wurde und die häufig kaum eine Möglichkeit haben, eine neue Anstellung zu finden. Die Arbeitgeber stellen vorrangig junge Arbeitnehmer ein, da sie diesen auf Grund des Senioritätssystems nicht so hohe Gehälter bezahlen müssen. Um die Chancen der älteren Arbeitnehmer auf eine Anstellung zu erhöhen, sollte die Relevanz der Betriebszugehörigkeit deshalb eingeschränkt werden. Ein nützlicher Schritt dabei wäre, 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 (normaler Arbeitsvertrag, befristeter Vertrag, Teilzeit- oder Leiharbeitsvertrag) unterschiedlich sind, auch wenn Arbeitnehmer die gleiche Arbeit bei einem Arbeitgeber verrichten. Im Gesetz gibt es im Gegensatz zur Praxis zwar einen Anspruch auf Gleichbehandlung bei gleicher Arbeit. Dieser Gleichbehandlungsgrundsatz wird jedoch nicht so genau genommen, weil dieser im Einzelfall nur schwer mit dem Senioritätslohnsystem vereinbar wäre. Inzwischen unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen zwischen der Stammbesellschaft und den anderen Arbeitnehmern jedoch sehr deutlich. Dieser Unterschied sollte in Zukunft reduziert werden.

SUMMARY

In the past, employees of Japanese large-scale enterprises worked for the same company until they reached retirement age (lifelong employment), while wages were raised according to the duration of employment (seniority). In the last 20 years, though, this employment policy has gone through fundamental changes. This article discusses those changes and their background.

In the nineties, many companies reduced staff, which forced employees to change jobs or even left them unemployed. Globalization reinforced competition between com-

panies, and deregulation put employers in a position to carry out rationalization measures. The Ministry of Health and Work took several measures to soften those hardships. The ministry founded a Center for the Stabilization of Employment and amended some laws. For instance, it was no longer forbidden to charge commission for placement, and a new law on company pension schemes was enacted in order to avert losses due to redundancy. Discriminatory treatment because of age was prohibited by law. Further legislative changes referred to loan employment; to temporary employment contracts; to the splitting of companies; and to stimulation of staff cuts by means of tax allowances.

At present, the number of atypical employment contracts such as part-time or loan employment is rising. Employers are outsourcing their staff by means of loan employment or fictitious self-employment. By that, they reduce the number of core workers. The system of lifelong employment has partly been replaced by the model of premature retirement and by the development that young employees are leaving their first working position after a short period of time. Management of permanent staff is individualized, e.g., contract terms and working times vary. Payment systems are becoming more and more performance-oriented, which displaces the principle of seniority. Many executives can only keep their position until a limit of about 55 years of age. Even though companies of automobile and electronics industries have made profits in the past few years, the average labor cost level is dropping continuously. Those companies don't share profits with their employees, but rather stop regular wage raises. Financial disadvantages through job change and the fact that there are fewer core workers who benefit from the principle of seniority also lower the average wage level.

Employers were able to enforce those innovations unilaterally because labor unions have but few possibilities to take influence and enforce their requests. But employers will face new problems. Loyalty of employees will decrease, which will make company planning less predictable.

In the future, politics should maintain protective regulations against dismissal in order to avoid involuntary retirements. Also, the general acceptance of vocational qualifications and standards should be increased. This would soften disadvantages incurred by job change and thus support voluntary job change. Furthermore, the author recommends that politics should abolish the principle of seniority; prohibit age discrimination during the recruitment process; and reduce present differences between core workers and other employees.

(The Editors)