

CONDIZIONI E FORME DI TUTELA DEL LAVORO ALLA TOYOTA

di Ulrich Jürgens

Il testo analizza la struttura e l'assetto proprietario del Gruppo Toyota, fornendo importanti condizioni di contesto e alternative per la formazione dei sistemi di sviluppo del personale nel nucleo delle aziende. Vi viene anche descritta la politica del personale nelle officine. Il metodo Toyota si propone di utilizzare insieme controllo sociale e solidarietà, concorrenza e cooperazione, cosa che porta il singolo lavoratore a massime prestazioni. Infine, l'articolo analizza l'osservazione delle strategie di flessibilità utilizzate da Toyota per lavorare in modo efficiente e redditizio anche con una domanda di mercato fluttuante. La ricerca pone in luce una galassia di compartecipazione con una modularità integrata fra un sistema centrale garantito di sviluppo del personale e forme periferiche invece crescentemente flessibili di occupazione.

This text analyzes the structure and form of ownership of the Toyota group, delineating significant and alternative context conditions for the creation of personnel development systems in the firm's core structure. Staff policy as applied in the assembly plants is also taken into account. The idea behind the Toyota method is to apply social control and solidarity at the same time, competition and cooperation, inducing the individual workers to perform at optimal levels. Finally, the article analyzes the flexibility strategies employed by Toyota so as to work efficiently and profitably despite fluctuations in market demand. The picture emerging from the research is of an integrated, modular system of sharing between a central structure with the emphasis on personnel development and, at the peripheral level, increasingly flexible forms of employment.

1. INTRODUZIONE

Fino agli eventi che nella primavera del 2011 hanno portato la produzione industriale del Giappone al crollo più grande dalla Seconda guerra mondiale, la Toyota aveva raggiunto l'obiettivo, nell'ambito di un'incredibile espansione, di diventare il numero uno nell'industria automobilistica. Una parte non irrilevante di tale crescita si è avuta nell'ultima decade: verso la fine del XX secolo venivano prodotti poco più di 5 milioni di vetture, mentre 8 anni dopo erano già più di 8,5 milioni, un aumento del 70% (si veda FIG. 1). Gran parte di questa crescita è stata raggiunta all'estero, dove la produzione è aumentata da 1,1 a 3,4 milioni. Nello stesso periodo è aumentata anche la produzione nazionale da 3,8 a 5,1 milioni di vetture, di conseguenza la produzione estera risulta complementare e non sostitutiva di quella nazionale.

Parallelamente a questa scalata verso la vetta, la Toyota è da più di trent'anni il *benchmark* industriale e il *santuario della gestione* per quei "pellegrini" che vogliono esplorare le

Ulrich Jürgens, *senior researcher* presso il Social Science Research Center Berlin, *adjunct professor* alla Free University of Berlin.

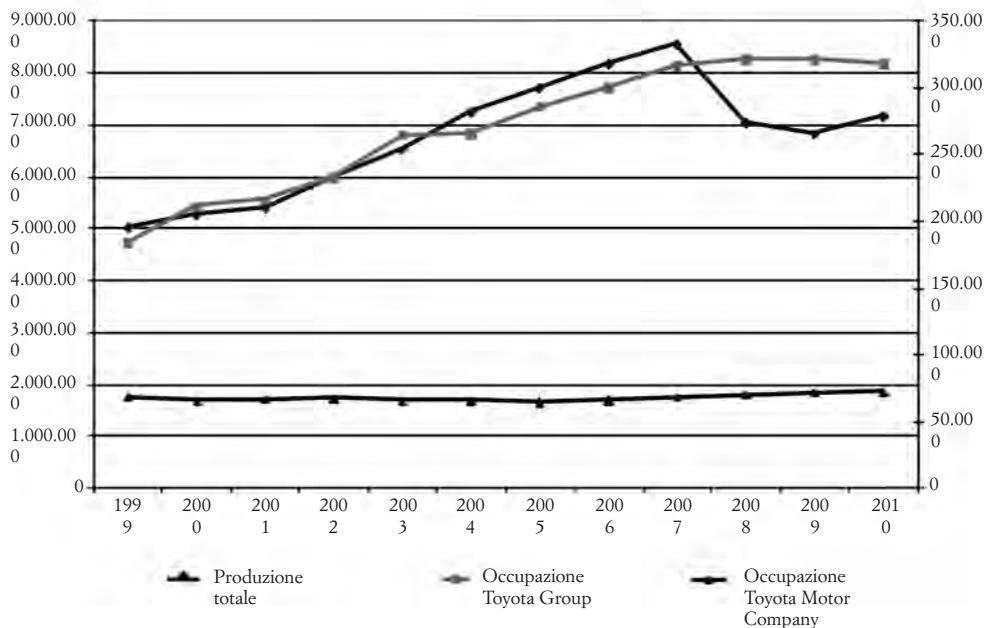
cause alla base della forza competitiva della Toyota. Dopo molteplici problemi interni ed esterni alla stessa azienda il modello sembra in realtà perdere la sua lucentezza, sebbene questo non sia ancora in alcun modo un risultato scontato.

Il sistema produttivo della Toyota con i suoi famosi principi e strumenti è nel frattempo diventato uno standard dell'organizzazione produttiva non solo nell'industria automobilistica. Nella trasmissione dei principi della Toyota c'è stata all'inizio del 2000 una nuova rivitalizzazione e un *back-to-the roots*, in quanto le fino ad allora predominanti "acquisizioni selettive" non avevano dato i risultati sperati.

Da qui in poi nel contesto delle nuove fabbriche nei paesi emergenti, sia produttori multinazionali che locali, vennero assunti principi *state of the art*. Tuttavia vengono trascurate allora come adesso le fonti sociali e le risorse alla base della durata del successo nonché importanti condizioni di contesto. Due di questi principi spesso trascurati sono alla base dell'elevato livello della tutela del lavoro così come del sistema di sviluppo del personale e delle sue condizioni strutturali alla Toyota.

L'elevato livello di tutela del lavoro viene esplicato nella FIG. 1. A tal proposito non ci si deve riferire solamente alla forte crescita del numero totale degli occupati, che comprende anche l'impiego nelle filiali estere e nazionali (per la struttura del complesso industriale della Toyota si veda oltre), ma in particolare al costante numero di dipendenti della Toyota Motor Corporation intesa come capogruppo. Dal 1986 non sono più scesi sotto la soglia

Figura 1. Produzione e occupazione totale della Toyota oltre agli occupati della capogruppo alla TMC 1999-2011



di 60.000 e oscillano da quel momento tra 65.000 e 70.000. Anche durante la crisi economica è aumentato, sebbene solo leggermente, il numero dei dipendenti della casa madre. Tuttavia l'enorme crescita dell'azienda nei passati decenni non è passata per il nucleo produttivo centrale. In crescita o in declino, il numero di occupati è rimasto uguale. Per quale motivo l'azienda attribuisce tutto questo valore alla stabilità? Questo sviluppo uniforme è espressione della stagnazione nel nucleo produttivo centrale della casa madre? Quali sono gli strumenti che permettono questo tipo di stabilità? Queste sono le domande principali di cui si occupa il seguente articolo. Il fondamento empirico è formato da alcune ricerche effettuate nelle fabbriche della Toyota a partire dagli anni Novanta, a cui qui occorre riferirsi solamente in forma schematica.

La rappresentazione che segue avviene in tre fasi: nella prima vengono analizzati la struttura del Gruppo Toyota e l'assetto proprietario dell'azienda, fornendo importanti condizioni di contesto e alternative per la formazione dei sistemi di sviluppo del personale nel nucleo delle aziende. Nella seconda fase viene descritto in forma schematica il processo di sviluppo del personale nelle officine. La particolarità del sistema sta, come sarà dimostrato, nell'utilizzare in modo preciso la tensione tra controllo sociale e solidarietà, tra concorrenza e cooperazione, che porta il singolo a fornire massime prestazioni nell'azienda. Nella terza fase viene spostata l'attenzione dell'analisi verso l'osservazione delle strategie di flessibilità utilizzate da Toyota per lavorare in modo efficiente e redditizio anche con una domanda di mercato fluttuante.

2. STRUTTURA DEL GRUPPO TOYOTA E DEI SUOI NETWORK DI FORNITURA E ASSEMBLAGGIO

2.1. *Strutture dei network*

Il complesso industriale della Toyota forma un unico e multiforme network di aziende, la cui struttura e modalità di funzionamento sono ancora un terreno inesplorato. La seguente analisi si riferisce solamente alla parte giapponese del complesso industriale e si basa su dati del periodo che va dal 2000 al 2005. Nonostante alcune modifiche di dettaglio subentrate recentemente, essa rimane attuale nella sostanza.

Il Gruppo Toyota è composto da una struttura in cui il lavoro è suddiviso tra aziende con diverse specializzazioni. Si tratta di:

- 1) un gruppo di fornitori di componenti, ad esempio DENSO come produttore di componenti elettronici, AINSI come produttore di ingranaggi, tra cui frizioni e freni;
- 2) una propria azienda siderurgica: Aisin Steelworks;
- 3) un proprio produttore di macchine utensili e di macchinari speciali: Toyota Machine Works;
- 4) il gruppo dei cosiddetti Body Makers, che montano veicoli per conto della Toyota oltre a fornire in parte alcuni sviluppi; può rientrare in questo gruppo la Daihatsu Motor Corp., che oltre ai propri veicoli produce anche per conto della stessa Toyota.

Cosa degna di nota nel Gruppo Toyota è innanzitutto la durata e la costanza delle relazioni tra le società. Gran parte di queste sono state fondate prima del 1950 e sono da quel momento in stretta relazione con le aziende madre. Eccezioni sono Hino e Daihatsu, che entrarono a far parte del Gruppo Toyota negli anni Sessanta. Una seconda peculiarità è che quasi tutte le aziende presentano una struttura simile a quella della Toyota Motor: un nucleo societario snello, circondato da un largo cerchio composto da filiali e aziende partecipate. Così al momento della ricerca il numero di occupati del nucleo della Toyota Industries Corporation è di 10.000, mentre la manodopera stabilizzata arriva a quasi 40.000 unità; Asin Seiki ha circa 11.000 di-

pendenti, e gli assunti in pianta stabile sono circa 53.000; e alla DENSO lavorano nel nucleo circa 30.000 persone, ma tenendo conto delle aziende partecipate 104.000. Nel complesso, considerando solo il Giappone, lavorano in queste aziende, direttamente o indirettamente sotto la "significativa" influenza della Toyota Motor, circa 300.000 persone.

Il sistema delle esternalizzazioni all'indotto è la terza particolarità della Toyota. Nessun'altra azienda assegna una parte così rilevante dell'assemblaggio alle aziende del proprio circuito. Tradizionalmente tra il 50 e il 70% dei modelli Toyota viene prodotti da aziende esterne; alla Nissan, prima di essere acquisita dalla Renault, la proporzione era tra il 20 e il 30% (Shioji, 1997, p. 187). Le aziende esterne non sono responsabili solamente dell'assemblaggio delle vetture in senso stretto (telaio, assetto, assemblaggio finale), ma di regola prendono in consegna l'intero processo a partire dall'idroformatura, alla verniciatura fino al montaggio finale.

La TAB. 1 mostra una panoramica delle fabbriche e delle aziende che per la Toyota eseguono l'assemblaggio dei veicoli. In totale sono 13 organizzazioni con diverse relazioni legali e finanziarie con TMC, delle quali solo 5 sono di proprietà della TMC stessa. Accanto al quartier generale (Honsha), che si occupa di ultimare le componenti del telaio ed esegue l'assemblaggio per alcuni modelli, ci sono soprattutto le quattro più importanti fabbriche della Toyota: Motomachi, Takaoka, Tsutsumi e Tahara. Quattro delle cinque fabbriche citate si trovano a poca distanza l'una dall'altra nel circondario della "Toyota City", questo facilita gli spostamenti del personale da un'azienda all'altra e ciò permette di potere agevolmente uniformare le competenze.

Tabella 1. Fabbriche di assemblaggio della Toyota in Giappone

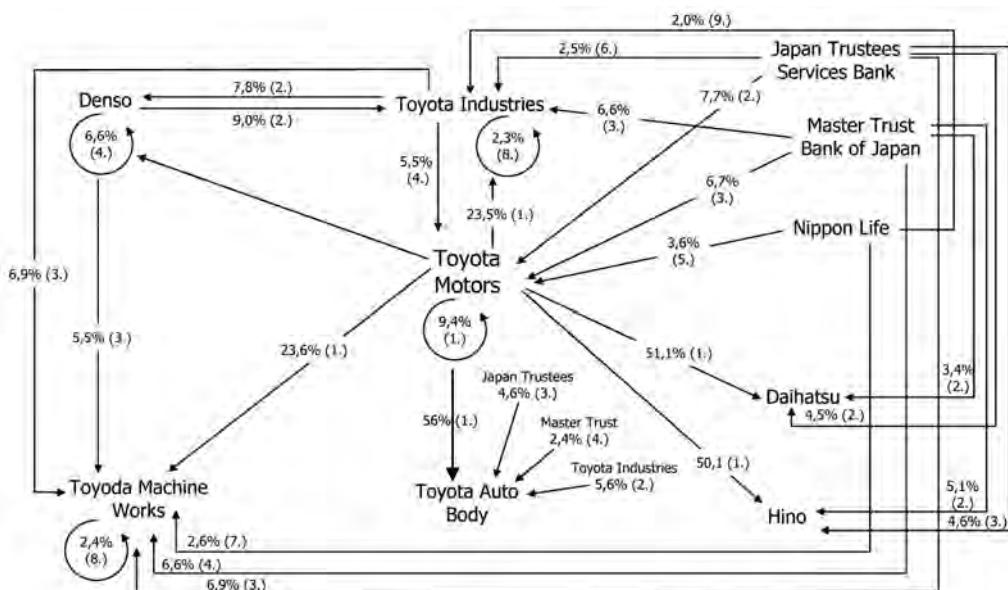
| Fabbriche | Occupati | Prodotti |
|------------------------------------|----------|--|
| <i>Fabbriche Toyota</i> | | |
| Honsha | 2.800 | Dyna/Toyoace, Land Cruiser (nur Chassis) |
| Motomachi | 5.900 | Brevi, Crown, Mark X, Progrès |
| Takaoka | 5.200 | Allex, bB, Corolla, FunCargo, Ist, Platz, Porte, Sienta, Vitz |
| Tsutsumi | 5.300 | Allion, Camry, Caldina, Opa, Premio, Prius, Wish |
| Tahara | 6.900 | Celsior (LS 430), Crown, Hilux, Land Cruiser, RAV 4 |
| <i>Fabbriche aziende affiliate</i> | | |
| Toyota Auto Body | 7.805 | Alphard, Coaster, Dyna/Toyoace, Estima, Hiace, Ipsum, Land Cruiser, Noah, Prius, Regius, Townace, Voxy |
| Kanto Auto Works | 5.479 | Altezza, Celica, Century, Corolla, Comfort, Crown, Isis, Mark II, Soarer (incl. SC 430), Windom (incl. ES 330) |
| Central Motor | 1.151 | Allex, bB (incl. Scion Xb), Corolla, MR-S, Raum, Will Cypha |
| Gifu Auto Body Ind. | 839 | Dyna/Toyoace (nur Chassis), Hiace, Himedic |
| Daihatsu Motor | 11.427 | Corolla (als OEM: Cami, Passo, Probox, Succeed) |
| Hino Motors | 8.386 | Dyna/Toyoace, Hilux, Liteace, Townace |
| Toyota Industries Corporation | 30.990 | RAV 4, Vits |
| Toyota Motor Kyushu | 2.000 | Harrier (inkl. RX 300/330), Kluger |

Allo stesso tempo, questa struttura così ramificata offre un significativo potenziale, che riduce la pressione competitiva sulla Toyota Motor Corporation. In caso di caduta della domanda dei modelli Toyota è pensabile, ad esempio, che TMC storni per prima cosa gli ordini delle sue aziende esterne a contratto nonché produttori partner (e questo a sua volta per proteggere il nucleo produttivo centrale presso le filiali) in modo tale che ad assorbire la forza degli shock esogeni sia l'intera rete, mentre il nucleo dell'organizzazione, compresi i suoi lavoratori, rimane inalterato.

2.2. Assetti proprietari e struttura interconnessa di capitali e consegne

La struttura a rete dell'azienda viene completata da un assetto proprietario a forma di rete con una molteplicità di partecipazioni incrociate e alternati rapporti di interesse. La FIG. 2 mostra questo insieme di relazioni per le società centrali del Gruppo Toyota al 2005, momento in cui è stata effettuata l'analisi.

Figura 2. Rapporti incrociati nel Gruppo Toyota



Fonte: *Japan Company Handbook* (2005).

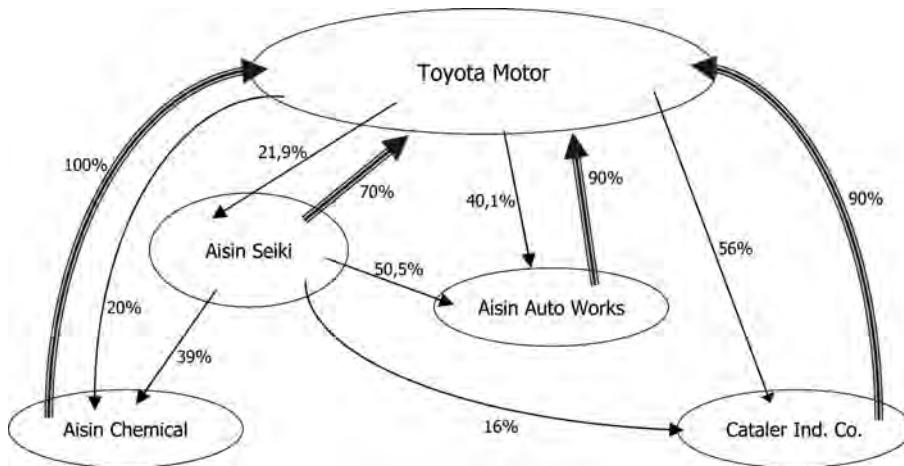
Il più importante proprietario (al 31 marzo del 2005) della TMC è l'azienda stessa. Il Company Treasury Stock detiene il 9,4% delle azioni. Il secondo e il terzo maggiore blocco di proprietà sono i due più importanti fondi pensione del Giappone, la Japan Trustee Services Bank con il 7,7% e la Muster Trust Bank of Japan con il 6,7%. La compagnia d'assicurazione Nippon Life detiene la quota più elevata della Master Trust Bank ed è

allo stesso tempo il quinto maggiore proprietario della TMC (con il 3,6%). Degli ulteriori assetti proprietari di questa società finanziaria privata si conosce poco, ma si può supporre che gestiscano gran parte dei contributi pensionistici della TMC e pertanto che abbiano un grande interesse alla sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo.

Il quarto maggiore azionista della Toyota Motor Corporation è, con il 5,4%, la Toyota Industries, la vecchia Toyota Automatic Loom, dalla quale è scaturita la TMC. Viceversa, TMC detiene il 23,5% delle quote di Toyota Industries e pertanto è il suo maggiore azionista. TMC è anche il maggiore azionista delle restanti società del Gruppo Toyota. Così anche per DENSO, la Toyota detiene il 22,9% delle quote della maggiore azienda fornitrice del gruppo. DENSO, allo stesso tempo, è il secondo maggiore azionista della Toyota Industries, che a sua volta è il secondo maggior azionista di DENSO con il 7,8%. Il quarto maggiore azionista è DENSO stessa che detiene il 6,6% nella Company Treasury; inoltre il fondo azionario dei dipendenti stessi detiene l'1,4%. L'oltre 30% della quota del Gruppo Toyota nella DENSO viene aumentata attraverso i già citati Master Trust Bank of Japan, Japan Trustee Services Bank e Nippon Life, che insieme posseggono una quota del 14,4%.

Questa struttura di partecipazione integrata non si trova solamente all'interno del gruppo, ma si estende anche ai rapporti con i fornitori (FIG. 3).

Figura 3. Interconnessioni di capitale e di consegna della Toyota e della Aisin Seiki Gruppe (1993)



Il sistema di queste strutture con strette relazioni delle partecipanti e forti legami di interesse crea un interesse reciproco in termini di sopravvivenza per l'intero gruppo e appare, dal di fuori, come una fortezza inespugnabile. Esattamente questo è l'obiettivo. Il risultato è una bassa quota di azionisti stranieri, presenti prevalentemente nel flottante: il 23,3% degli azionisti Toyota sono stranieri, nel caso della DENSO sono il 23,4. Investitori istituzionali anglosassoni detengono quote basse, mentre aziende istituzionali nazionali, come i già citati fondi pensione, sono orientati alla sopravvivenza e al successo dell'azienda

nel lungo periodo formando così, in una certa misura, similmente alla proprietà incrociata, un “capitale paziente”. Per ottenere una significativa influenza su un’azienda del gruppo, i concorrenti dovrebbero rivalersi sull’intera rete, operazione non impossibile ma molto poco attraente. Il risultato è che l’assetto proprietario del Gruppo Toyota riesce a salvaguardare le diverse aziende dalla pressione del mercato dei capitali e delle scalate esterne. Nel complesso, la rete del Gruppo Toyota e il suo assetto proprietario forniscono le condizioni ideali per la tutela dei lavoratori fissi e così anche dello sviluppo del personale.

3. SVILUPPO DEL PERSONALE NEL NUCLEO PRODUTTIVO CENTRALE DELLA TMC¹

Nel seguente paragrafo passeremo dall’osservazione della struttura del Gruppo Toyota all’analisi del sistema di sviluppo del personale nel nucleo produttivo centrale della Toyota Motor Corporation, e di come questa si sia formata negli anni Settanta e Ottanta. Tale sistema, nonostante le modifiche subite dall’inizio degli anni Novanta, è tutt’ora presente nel settore dei dipendenti permanenti. In tal modo ci avviciniamo alla questione se e in che misura lo scarso sviluppo del personale significa stagnazione o se, al contrario, è espressione di un punto di particolare forza dell’azienda.

Non differentemente dal tronco di un albero, i lavoratori permanenti nelle aziende centrali del gruppo sono organizzati in base all’anno di nascita. Ogni anno i nuovi assunti fanno crescere il tronco di un anello². In sostanza si tratta dei due gruppi, uno di diciottenni diplomati e l’altro di ventiduenni laureati, che compongono insieme una determinata generazione di assunti, sui quali vengono poste grandi aspettative, e che nei decenni potranno essere sempre identificate in base ad un preciso anno di nascita e associate a determinati successi e fallimenti.

Per entrare a far parte dei dipendenti a tempo indeterminato, le nuove reclute dovranno superare un processo di selezione composto da diversi stadi. Aziende come la Toyota hanno scuole e università predilette, dalle quali – di regola attraverso i suggerimenti degli insegnanti o dei rettori – reclutano nuove leve. A loro volta queste scuole e università si trovano in una chiara gerarchia in base al livello delle prestazioni e al grado di difficoltà dei loro esami d’ingresso. E questa gerarchia si ripercuote a livello scolastico fino alla scuola materna. Coloro che hanno raggiunto l’accesso alla formazione in queste strutture, dalle quali le organizzazioni di punta dell’economia e dello Stato reclutano il loro personale, hanno dimostrato la loro capacità di performance e in particolare la loro forza di volontà e capacità di resistenza. Queste ultime sono dal punto di vista delle organizzazioni di punta i criteri di gran lunga più importanti rispetto a comprovate conoscenze tecniche e specializzazioni. Le nuove generazioni di assunti sono – con piccole eccezioni in tempi recenti – composte in prevalenza da uomini. Con il passaggio alla vita lavorativa la segmentazione di genere, che nelle fasi precedenti era ancora debole, porta ad una “chiusura” sociale.

Così ogni anno una nuova falange di reclute composta da giovani maschi con stessi successi e performance inizia la “vita aziendale” (e non la vita lavorativa, come si direbbe in tedesco) sotto rigide e identiche condizioni. Inizialmente sono tutti *Freshmen* con qualifi-

¹ Il paragrafo che segue si basa su ricerche effettuate in collaborazione con Nomura Masami (cfr. Nomura, Jürgens, 1995).

² La differenza tra i nuovi assunti e l’albero è che, ad esempio a causa dei pensionamenti, la categoria di assunti in un determinato anno si assottiglia nel tempo mentre l’anello dell’albero diventa sempre più spesso. Nonostante questi limiti l’analogia tra gli “anni di assunzione” e gli “anelli di un albero” resta valida.

che generiche e successivamente con competenze specifiche; quasi subito si distribuiscono nei diversi ambiti e compiti aziendali. Così inizia un nuovo processo di selezione, con una più o meno veloce crescita nella struttura gerarchica sia formale sia informale dell'organizzazione.

Un ruolo fondamentale in questo processo lo svolge il lavoro di gruppo. Per esplicitarlo verrà qui di seguito definito un team fittizio.

Nel nostro gruppo di lavoro fittizio ha da poco iniziato a lavorare una “recluta”: il signor Hyodo, che ha appena finito la scuola media secondaria. Dopo una settimana di addestramento generale, una prima introduzione all'interno del sistema produttivo dell'azienda e la successiva formazione nei workshop nel suo futuro ambito di applicazione, il signor Hyodo viene infine introdotto come più giovane membro nel suo team. Qui gli viene affiancato con un atto formale un tutor, che dovrebbe seguirlo come un *senpai* (termine giapponese per fratello maggiore) e con i suoi aiuti e consigli lo accompagnerà nel primo mese. Inizia un processo sistematico di *on-the-job-training* attraverso i team leader o gli esperti, definiti in questo modo in base alle loro competenze. Dopo un determinato periodo di tempo vengono affidati al signor Hyodo ulteriori compiti come la gestione dei circoli di qualità, il compito di tutor nei confronti di una recluta e la sostituzione del team leader, quando si hanno le competenze adeguate. In questo modo non ha fatto il primo, bensì il primo visibile passo, verso l'esterno, della sua carriera, tuttavia i suoi poteri formali sono limitati; da lui ci si aspetta che adempia regolarmente al suo lavoro, che svolga anche compiti specifici di ogni tipo e inoltre che sviluppi, come *playing leader*, la sua competenza sociale. Un passo meno visibile ma di ugual valore remunerativo sarebbe stato anche la sostituzione del ruolo di un esperto, che si trova nello stesso rango del team leader.

Attraverso ulteriori passaggi intermedi, Hyodo approda successivamente alla posizione di *Kumicho*, il primo livello dirigenziale nell'azienda; tuttavia questa posizione viene presa in un altro gruppo rispetto a quello in cui si trovava il suo team. Anche per queste posizioni ci sono posizioni da esperti dello stesso rango. In questo modo lascia lo “stadio di minore” nell'azienda, ossia il team, dove ha socializzato e si è formato, i cui membri rappresentavano i suoi più stretti rapporti sociali, dai quali si poteva aspettare aiuto nel lavoro e in cambio potevano esigere rigorosa fedeltà e impegno in qualsiasi momento.

Per il sistema dello sviluppo del personale è fondamentale che il team diventi una comunità solidale, nella quale naturalmente l'aiuto reciproco è indispensabile e i problemi vengono risolti insieme. Ai compiti di produzione diretta e alle attività lavorative che indirettamente li accompagnano – garanzia di qualità, pianificazione materiale ecc. – si aggiungono i compiti di “prima formazione”, che restano in gran parte concentrati nella parte *on-the-job* (una prima formazione lavorativa nel senso di apprendistato secondo i canoni tedeschi non esiste in Giappone).

Nelle officine giapponesi i compiti sono anche molto più distribuiti rispetto ai tradizionali ambienti di produzione di stampo occidentale. Tuttavia, la differenza cruciale è la graduale maturazione nella gestione delle attività fino alle formali posizioni di leadership che si trovano al termine del percorso di socializzazione del gruppo. La particolarità sta nel fatto che ogni “normale entrante” compie questo percorso nei primi anni di lavoro, e quindi considera questa una carriera normale e sa che su di lui sono riposte conseguenti aspettative. Ciò ha implicazioni fondamentali per la motivazione e la consapevolezza di ognuno:

- il carico e il logoramento derivante dalle condizioni di lavoro sembreranno meno op- primenti in quanto può presumere che non dovrà sopportarli durante tutta la sua “vita aziendale”;
- la prospettiva di una crescita verticale permette di far apparire meno nitida la linea di demarcazione tra il lavoro che lui deve fare e gli ulteriori compiti che gli vengono assegnati, in quanto egli si aspetta di ricoprire prima o poi la posizione di supervisore.

Un aspetto ulteriore riguarda la suddivisione verticale del lavoro nel team. Anche le relazioni interne al team sono strutturate in modo gerarchico, e questo viene tra l'altro espresso nel rapporto “tutor”-“neoentrato”. Nel gruppo dei lavoratori permanenti il criterio di differenziazione utilizzato è l'anno di nascita, quindi l'anno di assunzione (cosa congruente con i “normali entranti”). Le strutture microgerarchiche contribuiscono in modo significativo a ridurre potenziali conflitti nei rapporti di lavoro quotidiani anche nei piccoli gruppi all'interno dei quali possono esservi interessi contrapposti. Questo sistema gerarchico invisibile, di sopra e sotto ordini, continua comunque a persistere anche quando vengono creati degli spazi senza gerarchie a livello formale. La squadra e il gruppo si rivelano in questo contesto come le unità di regolazione del sistema giapponese. Come una cordata in montagna, i membri del team devono portare a compimento, ognuno per sé, i propri obiettivi, ma allo stesso tempo sono strettamente legati al successo o al fallimento di coloro che si trovano sopra e sotto di loro.

La TAB. 2 mostra l'organigramma della Toyota in base alla posizione e all'attività svolta. La classificazione è chiara e fortemente graduata già all'interno dei team, dove solamente raggiungendo il sesto livello si consegue il titolo di team leader, peraltro abrogato come primo livello gerarchico alla fine degli anni Novanta e convertito in una posizione di esperto. L'istituzione di due possibili percorsi di carriera, una con compiti di supervisione e gestione e l'altra di esperto, ha rappresentato una delle più importanti riforme del personale degli anni Novanta. Da parte del personale questa suddivisione ha generato un aumento delle posizioni di leader suddivise tra posizioni tecniche e di *project management*.

Fondamentali, per la rapidità della carriera del singolo, sono i risultati della valutazione individuale del personale. In questa valutazione rientrano tutti i livelli gerarchici e non solo le fasce di dipendenti più alte, come spesso accade nelle aziende occidentali. In molte aziende vengono fatte valutazioni due volte all'anno e ci sono tre moduli di valutazione: uno per valutare le prestazioni, uno per valutare le capacità lavorative e un terzo modulo per valutare l'approccio al lavoro. Il lavoro esercitato, e la conseguente prestazione resa, sono quindi solo una componente della valutazione. Inoltre, il report sulle attività di miglioramento viene accompagnato da valutazioni sulle capacità di lavorare in gruppo, sulle competenze sociali e sulla capacità di guidare e motivare i membri del team o i sottoposti.

I risultati della valutazione del personale giocano anche un ruolo nella differenziazione dei salari. In questo caso occorre sottolineare l'andamento “storico” della curva dei salari, che inizia da un punto molto basso, cresce rapidamente fino ai 35 anni per poi appiattirsi lentamente fino ai 50 anni. Nel complesso, l'andamento presenta un raddoppio della remunerazione iniziale. Il valore dell'anzianità nella differenziazione degli occupati permanenti viene così posto ancora una volta in evidenza. Ad un esame più attento vengono messe in luce importanti differenze: da un lato, all'aumentare dell'età si allarga il divario tra il dipendente valutato meglio e quello valutato peggio, dall'altro, l'effetto di anzianità, nonché dell'appartenenza all'azienda, hanno un peso considerevolmente maggiore rispetto all'ef-

fetto della valutazione del personale. Il forte incremento del salario di base o del reddito totale durante la carriera aziendale mostra che il legame della singola persona con l'azienda è per l'azienda stessa di gran lunga più importante dell'incentivo individuale ottenuto attraverso lo strumento della valutazione del personale.

Così, le prospettive dorate che il singolo immaginava appena entrato nel team, col tempo, lasciano il posto ad una sempre maggiore concorrenza per occupare posizioni sempre più scarse. Necessariamente, all'aumentare del livello gerarchico, si riduce il numero di posizioni. Pertanto la mobilità verticale segue un processo di selezione sempre più intenso.

Quale conclusione si può dare alla nostra domanda di partenza come chiave per spiegare la dinamica e il rendimento dei sistemi produttivi giapponesi? Il team e il gruppo – la cui linea di confine, come abbiamo visto, è fluttuante – hanno senza dubbio un valore centrale nelle aziende giapponesi. Tuttavia questo ha una scarsa valenza per il sistema di regolazione delle prestazioni e in misura ancora minore nella strutturazione del lavoro. Svolge più una funzione di sviluppo del personale, qualificazione, integrazione sociale dei dipendenti all'inizio della carriera aziendale. Team e gruppi sono solamente un accurato strumento di tensione, che rappresenta la vera forza motrice per il miglioramento continuo e per il dinamico sviluppo della produttività. Ed è proprio tale tensione tra controllo sociale e solidarietà, tra concorrenza nei rapporti sociali e cooperazione, tra pressione nel processo di selezione e privilegi, che permette al singolo di fornire prestazioni d'eccellenza. È un sistema molto rigido, come emerge dagli incontri con i diretti interessati, ma equo nella ripartizione dei carichi di lavoro. È soprattutto un sistema che trae la sua forza dal fatto che, nonostante le pressioni su ogni individuo siano ineliminabili, un trasferimento in un'altra azienda provocherebbe la perdita della qualifica e della relativa remunerazione nonché degli istituti contrattuali.

Nel complesso, l'osservazione di tipo micro dello sviluppo del personale non registra in alcun modo un quadro di stagnazione, come si potrebbe supporre dall'andamento dei numeri della forza lavoro.

4. STRATEGIE DI FLESSIBILITÀ DELLA TMC

Quali sono i motivi, gli strumenti e il quadro di riferimento per questo andamento apparentemente stagnante del numero di dipendenti? Di seguito alcuni fattori verranno analizzati, sebbene un'analisi più approfondita esula da questo lavoro.

Uno dei motivi si trova nella storia, ossia nei traumatici anni degli aspri conflitti sindacali dopo la Seconda guerra mondiale. In quasi tutte le altre aziende questo farebbe già parte del passato ma alla Toyota vale ancora in quanto la continuità dei principi centrali e delle strutture fanno sì che siano ancora validi i modelli di motivazione e di orientamento, entrati in gioco in questa (iniziale) rifondazione. Ciò viene espresso dall'importanza e dal peso dato alla tutela del lavoro, che non è solo di facciata, bensì è diventato un principio centrale dell'architettura sociale dell'azienda – tutto ciò con l'impegno da parte dei sindacati di contribuire alla necessità di aumenti di produttività.

Questo centrale "compromesso di governance" si trova anche dietro le successive strategie di flessibilità, che dovrebbero essere esaminate.

In primo luogo, si sfrutta la possibilità di inviare, in via temporanea o definitiva, i dipendenti del nucleo produttivo centrale nelle altre aziende del Gruppo Toyota. Tuttavia, l'ipotesi che tali trasferimenti possano riguardare persone che non soddisfacevano le aspet-

Tabella 2. Organigramma per posizione e attività alla Toyota*

| Posizioni aziendali | | Livelli aziendali | | Rango | Posizioni aziendali nella produzione | |
|--|---------------------------------------|-------------------------|------------|----------------------|--|----------------------|
| Posizione direttive relative ai progetti | Posizioni di leadership professionale | Commerciale & Sviluppo | Produzione | | Posizioni di manager | Posizioni di esperti |
| Responsabile di area | Direttore di dipartimento | Direttore di area | AA | | | |
| | Responsabile di reparto | Manager primo livello | 1° | | | |
| | | Manager secondo livello | 1B | Vicedirettore d'area | Responsabile <i>project management</i> | |
| <i>Project manager</i> | | Manager terzo livello | 20 | Manager | <i>Project manager</i> | |
| <i>Project assistant</i> | <i>Office manager</i> | Assistant | CX | 30 | Responsabile gruppo | Capo degli esperti |
| Impiegati | | [40] | - | 40 | Leader dei gruppi | <i>Senior expert</i> |
| | | [50] | SX | 50 | | |
| | | [60] | EX1 | 60 | Capo gruppo | <i>Expert</i> |
| | | [7A] | EX2 | 7° | | |
| | | [7B] | | 7B | Membri del team | |
| | | [80] | | | 80 | |
| | | [9A] | | | 9A | |
| | | [9B] | | | 9B | |
| | | [9C] | | | 9C | |

* Il sistema di livelli aziendali è stato modificato negli anni Novanta. Tra l'altro, nel 1997 venne abolita la denominazione *team leader* e sostituita con "esperto", che non prevede più ulteriori mansioni.

Fonte: Shimizu (2004, p. 12).

tative del nucleo produttivo centrale non sembra confermata. Questi trasferimenti danno la possibilità, in particolare per i dipendenti nella fascia più alta dove le opportunità di crescita professionale sono sempre più scarse, di evitare di rendere la concorrenza un gioco a somma zero. Per le aziende del gruppo si presenta l'opportunità di reclutamento di dirigenti e specialisti. Il nucleo produttivo centrale apre in parte il mercato del lavoro interno per questo gruppo di lavoratori. Grazie a questo meccanismo è possibile ridurre la grandezza del gruppo di dipendenti che hanno raggiunto i cinquant'anni (riducendo lo spessore dell'anello dell'albero dei lavoratori fissi).

La più importante forma di flessibilità in una prospettiva di breve e medio periodo è la possibilità di una flessibile compensazione delle capacità tra le fabbriche. Questo vale anche in una prospettiva a breve termine per il trasferimento di gran parte della forza lavoro da una fabbrica all'altra, che si trovano nella stessa regione, per superare le fluttuazioni del mercato tra i modelli o in periodi iniziali di difficoltà.

Un'ulteriore misura di flessibilità è l'inserimento di lavoratori a tempo determinato. Questo consente all'azienda, in particolare nelle fasi di veloce ma non duratura espansione, di aumentare per breve tempo il numero di occupati e di ridurli nuovamente in fase di stagnazione o recessione. Per quanto concerne la prassi aziendale della Toyota in merito, ad oggi non ci sono dati o studi in proposito. Pertanto, per la descrizione dei lavoratori a tempo determinato si deve prendere come grandezza di riferimento il Giappone; questo sembra ragionevole, date le dimensioni della Toyota e il suo ruolo all'interno dell'economia giapponese e del mercato del lavoro. Le forme di occupazione a tempo determinato in Giappone, le delimitazioni sia tra le diverse forme di occupazione a tempo determinato sia nei confronti del lavoro permanente, sono in parte fluide e dipendenti dalle rispettive fonti di dati.

Di seguito, quindi, verranno trattate separatamente due diverse forme di occupazione a tempo determinato: l'occupazione a termine da un lato e il lavoro interinale dall'altro.

Tradizionalmente il lavoro a termine svolge un ruolo considerevole alla Toyota³, che durante gli ultimi decenni è divenuto sempre più importante. La percentuale di lavoratori a termine negli anni Settanta e Ottanta nelle fabbriche era circa il 5%, ma questa è cresciuta fino al 35% dalla metà del decennio passato. Normalmente il termine è di tre anni con la possibilità di ottenere un contratto a tempo indeterminato, sebbene per legge sia necessaria un'“interruzione di alcuni mesi”. *De facto* si tratta di una forma di occupazione duratura che, dal punto di vista del nucleo produttivo centrale, offre il vantaggio di poter assumere forza lavoro già inserita e conosciuta, senza dover sopportare pienamente il “rischio di occupazione”.

Come viene integrata questa forma di occupazione nella struttura del lavoro e nei sistemi del personale? Si forma un'immagine di crescente dualismo, rafforzata attraverso le particolarità dello sviluppo del personale descritte sopra. L'evidenza empirica e la letteratura scientifica che risponde a tali domande sono quasi inesistenti. Tuttavia, il quadro di crescente dualismo è da considerarsi piuttosto improbabile. Però ci sono segnali di un parziale inserimento del gruppo dei lavoratori a termine nella regolazione del lavoro dei dipendenti permanenti. Così, nel frattempo, vengono introdotti dopo il secondo anno nel sindacato della Toyota, e i lavoratori permanenti vengono sempre più spesso reclutati dalla cerchia dei lavoratori a termine, mentre declinano le forme di reclutamento tradizionali.

³ Paradossalmente, esiste in Giappone una forma di “occupazione temporanea per un periodo illimitato” che secondo Hanami (2004, p. 161) non è definita dalla legge ma piuttosto da un'intesa tra datori di lavoro e dipendenti sul carattere temporaneo del rapporto di lavoro.

Tabella 3. L'aumento dell'occupazione a tempo determinato a seconda della tipologia di occupazione in Giappone

| Forma di occupazione | 1987 | | 1992 | | 1997 | | 2002 | | 2007 | |
|----------------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|--------------|------------|
| | Abs. in 1.000 | Rel. in % | Abs. In 1000 | Rel. In % |
| Tempo indeterminato | 37.653 | 81,6 | 42.032 | 80,0 | 42.392 | 77,1 | 38.452 | 70,4 | 38336 | 67 |
| Tempo determinato | 8.497 | 18,4 | 10.432 | 20,0 | 12.590 | 22,9 | 16.206 | 29,6 | 18889 | 33,0 |
| – Part time* | 6.563 | 14,2 | 8.481 | 16,1 | 10.342 | 18,8 | 12.062 | 22,0 | 12362 | 22,6 |
| – Interinale** | 87 | 0,2 | 163 | 0,3 | 257 | 0,5 | 721 | 1,3 | 1608 | 2,8 |
| – Contract worker | 730 | 1,6 | 880 | 1,7 | 966 | 1,8 | 2.477 | 4,5 | 3313 | 5,8 |
| – Altro | 1.118 | 2,4 | 1.008 | 1,9 | 1.025 | 1,9 | 946 | 1,7 | 1043 | 1,8 |
| Totale | 46.151 | 100 | 52.564 | 100 | 59.482 | 100 | 54.658 | 100 | 57235 | 100 |

* In giapponese *paato*, inclusa la particolare forma giapponese *arubaito*.

** In giapponese *baken*.

Fonte: Coe, Johns e Ward (2010, p. 4).

Il lavoro interinale, una delle forme di occupazione a tempo determinato al centro dei dibattiti sulle strategie di flessibilità aziendale in Germania negli ultimi anni, è diventato sempre più importante anche in Giappone, come mostrato nella TAB. 3.

Similmente alla Repubblica federale tedesca, il lavoro interinale è stato vietato per molto tempo in Giappone, sebbene questo divieto all'interno delle strutture aziendali giapponesi sia stato aggirato. Nel quadro di una legalizzazione del lavoro interinale, grazie all'approvazione della *Working Dispatching Law*, è stato definito nel 1986 un elenco di settori nei quali il lavoro interinale era consentito. Tuttavia, come conseguenza di varie ondate di liberalizzazioni, venne aumentata, passo dopo passo, questa cerchia di settori nonché la durata massima di questa tipologia di occupazione, in modo da permettere ai lavoratori interinali di rimanere più a lungo in un numero crescente di aziende.

L'officina dell'industria manifatturiera è stata aperta relativamente tardi nel 2004 e nel 2007 la durata massima del lavoro interinale in questo settore è stata aumentata da uno a tre anni. La Toyota ha usufruito dell'opportunità che si è aperta con la liberalizzazione contrattuale nelle fabbriche, e da quel momento introduce un non irrilevante numero di lavoratori interinali nella produzione (Coe, Johns, Ward, 2010, p. 12). Sebbene non siano a disposizione numeri concreti, occorre tener conto che da parte della Toyota sotto la voce *dispatched workers* si possono trovare anche i dipendenti del nucleo produttivo centrale che vengono trasferiti all'interno del complesso industriale.

Un vantaggio considerevole nell'utilizzo di lavoratori a termine e lavoratori interinali, al di là della capacità di adattamento del volume di lavoro alla domanda nel breve termine, potrebbe essere il risparmio dei costi basato sulla remunerazione secondo i diversi *status* e tipologie di contratto, come mostrato nella TAB. 4 che sfortunatamente non differenzia per settore: definendo il livello del salario degli occupati assunti a tempo indeterminato il 100%, un lavoratore a termine guadagna in media solamente il 35%, mentre un lavoratore interinale a seconda del suo stato giuridico tra il 63 e il 73%. Per quanto concerne la remunerazione dei lavoratori interinali alla Toyota, non ci sono informazioni.

Tabella 4. Differenti salariali (per l'economia nel suo complesso)

| Forme di occupazione | Salario mensile medio (in 1.000 yen) |
|--|--------------------------------------|
| Occupati a tempo indeterminato | 312,5 |
| Occupati a tempo determinato | 140,8 |
| <i>Contract workers</i> | 237,9 |
| Occupati a termine | 109,8 |
| Occupati part time o <i>Kurzzeitbeschäftigte</i> | 89,7 |
| Altri occupati part time | 152,8 |
| Interinali | 209,3 |
| Interinali registrati (in base al lavoro) | 199,4 |
| Occupati interinali regolari (permanenti) | 230,7 |

Fonte: Hanami (2004, p. 170).

Per impiegare lavoratori a tempo determinato occorre tener conto del complesso industriale. Così si replicano sia il modello con un nucleo centrale di lavoratori tutelati, sia il modello con occupazioni periferiche flessibili così come diverse forme d'impiego di lavoratori a tempo determinato presso aziende del network.

In questo modo l'intreccio formale tra le diverse proprietà del gruppo aziendale viene sovrastato da un secondo "network" con diversi gradi di tutela del lavoro tra il livello di protezione della forza lavoro del nucleo produttivo centrale e l'esigenza di flessibilità delle consociate di avere occupati a tempo determinato.

5. CONCLUSIONE

La questione centrale di questo articolo è di comprendere sotto quali condizioni è possibile applicare una tutela del lavoro assoluta e di lungo periodo alla forza lavoro permanente, così come si è potuto osservare alla Toyota per decenni. Rivolgendo uno sguardo alla decennale storia di successi economici dell'azienda, sono stati individuati meccanismi e motivi profondi, a cui di solito viene prestata poca attenzione, di questa tutela del lavoro e delle forme di flessibilità ad essa associate. Sotto questo aspetto sono stati discussi i particolari requisiti strutturali del Gruppo Toyota e del sistema di produzione a contratto come condizioni della capacità di compensazione e della capacità di adattamento del personale interno. Pertanto il "puzzle" di un quasi costante numero di dipendenti non è espressione della stagnazione del nucleo produttivo centrale, bensì mette in luce la sua importanza come centro dinamico per sviluppare il potenziale dei leader e degli esperti al fine di guidare questo sviluppo al di fuori del nucleo produttivo centrale.

Accanto ai fattori strutturali gioca un ruolo sempre più rilevante la formazione di diverse tipologie di forza lavoro periferiche. L'alto numero di occupati a termine ha svolto nell'ultima crisi un ruolo di ammortizzatore per la tutela dei lavoratori permanenti. Un'alta quota di lavoratori a termine, e in futuro possibilmente anche di lavoratori interinali, pone

la domanda di come le diverse forme di occupazione si ripercuoteranno nello sviluppo delle strutture del lavoro e di sviluppo del personale. Fino a che punto prevarranno tendenze di armonizzazione e integrazione rispetto a quelle di dualismo e precarietà resta tutt'ora da vedere.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- COE N. M., JOHNS J., WARD K. (2010), *Transforming the Japanese Labour Market: Deregulation and the Rise of Temporary Staffing*, "Regional Studies", 5 July 2010, pp. 1-16.
- HANAMI T. (2004), *Japan*, in R. Blanpain, R. Graham (eds.), *Temporary Agency Work and the Information Society*, Kluwer Law International, Den Haag, pp. 159-70.
- Japan Company Handbook* (2005), Toyo Keizai, Tokyo.
- NOMURA M., JÜRGENS U. (1995), *Binnenstrukturen des japanischen Produktivitätserfolges: Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung in zwei japanischen Automobilunternehmen*, Sigma, Berlin.
- SHIMIZU K. (2004), *Reorienting Kaizen Activities at Toyota: Kaizen, Production Efficiency, and Humanisation of Work*, "Okayama Economic Review", 36, 3, pp. 255-78.
- id. (2009), *The Uncertainty of Toyota as the New World Number One Carmaker*, in M. Freyssenet (ed.), *The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 225-45.
- SHIOJI H. (1997), *Combining Mass Production with Variety: Itaku Automotive Production in the 1960s*, in I. Abé, T. Gourvish (eds.), *Japanese Success? British Failure? Comparisons in Business Performance since 1945*, Oxford University Press, Oxford, pp. 187-213.
- TOYOTA IN THE WORLD, *Corporate Profile 2005*, in <http://www.toyota.co.jp/en/pdf/toyota-world/2005/toyota-pdf.pdf>, 15 July.
- TOYOTA MOTOR CORPORATION (2005), *Annual Report*, Securities and Exchange Commission, Form 20-F, Washington DC.