

Relations industrielles Industrial Relations



Changes in Japanese Employment Practices: Beyond the Japanese Model, By Arjan Keizer, London and New York: Routledge, xii + 204 pp., ISBN 978-0-45-44-758-4.

Peter Matanle

Volume 66, Number 4, Fall 2011

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1007644ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1007644ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Matanle, P. (2011). Review of [*Changes in Japanese Employment Practices: Beyond the Japanese Model*, By Arjan Keizer, London and New York: Routledge, xii + 204 pp., ISBN 978-0-45-44-758-4.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 66(4), 692–694. <https://doi.org/10.7202/1007644ar>

l'hétérogénéité des processus d'insertion, cette fois, par des analyses qualitatives sur un échantillon de jeunes sortant de l'école secondaire québécoise. Bien que les procédures d'analyse ne soient pas explicitées, ce texte présente plusieurs points d'intérêt dont la mise en évidence de l'existence de plusieurs types de parcours d'insertion et du rôle protecteur que peuvent jouer l'obtention d'un diplôme et la fréquentation d'une formation professionnelle.

Dans la dernière partie de l'ouvrage, deux textes s'attaquent à la question des nouvelles formes d'emploi. Par une analyse de témoignages de jeunes intérimaires, Christian Papinot propose, dans le chapitre 11, une étude de cas illustrative des caractéristiques et conséquences d'une de ces modalités d'insertion. Bien qu'il porte sur une seule de ces nouvelles formes d'emploi, ce texte développe des idées intéressantes quant à la manière dont celles-ci peuvent affecter le rapport au travail des jeunes. Nous pensons notamment aux répercussions négatives de l'intérim sur les autres sphères de vie, ainsi qu'aux tensions que cette forme de travail comporte du point de vue de l'intégration dans l'entreprise. Le livre se conclut avec un chapitre dans lequel Diane-Gabrielle Tremblay croise les aspirations et les situations d'insécurité des jeunes travailleurs au Québec. Au-delà d'un certain manque de clarté dans ses formulations et dans sa structure, un aspect intéressant de ce texte consiste en la mise en garde contre l'amalgame entre les notions de carrière nomade et de parcours précaire, invitant à distinguer entre le travail flexible choisi par l'individu et celui imposé par le contexte. Une deuxième distinction importante est celle entre sécurité du revenu et sécurité de l'emploi, cette dernière garantissant non seulement un salaire, mais aussi une intégration sociale.

À l'issue de la lecture de cet ouvrage, se pose la question de l'impression d'ensemble que celui-ci donne des jeunes québécoise et française et de leurs rapports avec le travail. Si cela émerge spontanément

dans certaines parties (la quatrième en particulier, mais aussi la deuxième et la troisième), le croisement des regards est moins facile dans d'autres parties (dans la première et la sixième, mais aussi dans la cinquième) du fait que les textes se situent à des niveaux d'analyse différents. Bien que les directeurs de l'ouvrage spécifient d'emblée que celui-ci ne vise pas une comparaison systématique, mais plutôt des croisements implicites, il nous semble qu'une synthèse, en termes de similarités et de spécificités régionales concernant les liens entre jeunesse et travail aurait constitué un atout supplémentaire de ce livre. Toujours est-il que, de par son caractère inédit, l'ouvrage constitue, sans aucun doute, une référence incontournable pour tout chercheur désirant mettre en perspective les réalités québécoise et française de l'insertion professionnelle des jeunes.

Jonas Masdonati

Université Laval

Changes in Japanese Employment Practices: Beyond the Japanese Model

By Arjan Keizer, London and New York:
Routledge, xii + 204 pp.,
ISBN 978-0-45-44-758-4.

The two most significant changes to corporate employment practices in Japan since the collapse of the country's asset price bubble in the early 1990s have been the introduction of performance related pay and the expansion of the proportion of non-regular employees, writes Arjan Keizer in this excellent and detailed overview of the employment system in large Japanese firms in the early 21st century. Keizer goes on to argue that, despite repeated predictions of a collapse in a corporate system that is rooted in the employment of regular workers at a single organization for the majority of an employee's working life, no such collapse has taken place and, if the intentions of employees and management to maintain the normative and institutional legitimacy of

lifetime employment are anything to go by, there will be no collapse in the foreseeable future (p. 21-23). Such is the nature of a set of practices that is locked into a tight system of national and corporate institutions and which has become deeply embedded into Japanese society as a normative principle.

Changes in Japanese Employment Practices: Beyond the Japanese Model begins with the simple proposition that the "institutional character of employment practices is fundamental to explaining the changes that have and have not taken place" (p. 4). Using a series of case studies of 11 firms in four industries taken in 2002 and 2007 as a basis for the investigation, Keizer works through the justifications for his analysis in an empirically detailed and theoretically sophisticated manner. The first three chapters lay out the theoretical groundwork for the study, arguing that the logic of lifetime employment lies both in its institutional complementarity with other corporate systems as well as in the dialectical relationship between national principles and their implementation at the level of the firm; that Japan's is a firm-centred political economy and employment systems need to be analyzed with an appreciation of this institutional context.

With the theoretical discussions and literature review laid out, Keizer's study then presents five chapters of detailed empirical analysis that provide the factual basis for the book's final three chapters of discussions and conclusions. The first of these empirical chapters provides analysis of macro-level data on adjustments in employment and employment practices, while the next four move one by one through the firm level analysis, which is arranged according to their four industrial sectors: automotive and electronics manufacture, construction, and retail. In these we find that management by objectives and performance related pay have been introduced across the board, with some differences in implementation between firms, and that the implementation of these systems does not amount to

an abandonment or weakening of lifetime employment. Chapter 8 on the retail sector shows the most marked evidence of the increasing diversity of employment styles in the Japanese firm, with far greater use of non-regular employment than in the other three sectors. Keizer explains this differential by reference to the nature of service sector employment and management in a sector where fluctuations in demand can be sudden and severe.

Chapter 9 then provides the first of the book's two main conclusions; that the introduction of performance related pay, or *seikashugi*, has been the most significant change to corporate employment practices, while Chapter 10 argues that the second has been the expansion in non-regular employment. Importantly, Keizer contends that neither of these two changes amount to a change in the nature of the system itself. Indeed they may be indicative of its persistent strength, since *seikashugi* is described as being enabled by lifetime employment as an adaptation within a more encompassing institutional framework, proving the system's flexibility and durability. Keizer also argues that the increase in the proportion of non-regular employees, particularly in the retail sector, serves to confirm the continued existence of regular employment as the other side of a persistent employment dualism. We then are introduced, in Chapter 11, to the book's main conclusions; that the recent history of corporate employment practices can be characterized by the presence of these continued and renewed dualities, and that there has not been an appreciable convergence of Japan on Anglo-American market-based systems.

This book demonstrates well that there is no substitute for painstaking and detailed empirical data collection, and that multiple perspectives of analysis are necessary for an accurate representation of contemporary employment systems in developed countries. Keizer investigates the vertical

relationships between national, sectoral and firm systems, as well as the coexistence of horizontal differentiation and unity across sectors and firms. The one area that the book does not cover is that of the individual employee; whether he or she is comfortable with these continued and renewed dualities, or whether underlying feelings of antipathy to employer demands are placing strains on the system from below. However, this gap is understandable within the context of this study, given that Keizer has his hands full simply to gather and interpret the data from his sample firms. But there is room here for further research, as the author no doubt already appreciates.

All in all, Keizer has done an excellent job in presenting such a balanced set of conclusions, skilfully avoiding the overblown rhetoric of previous studies that have hailed a complete transformation or collapse in lifetime employment in Japan. The book deserves to be read by scholars from the fields of management studies, economics, and sociology who are interested in contemporary employment practices in developed countries, and is an excellent example for graduate students who are themselves engaged in firm level field work. In short, this book is a welcome dose of good sense on a subject that routinely requires a grounding in real world data analysis in order to retain balance. I look forward to reading more from Keizer as he deepens and extends this research.

Peter Matanle

University of Sheffield

Insidious Workplace Behavior

Sous la direction de Jerald Greenberg,
New York : Routledge, 2010, 374 p.,
ISBN : 978-1-84872-859-2.

Au cours des deux dernières décennies, les comportements antisociaux au travail ont reçu une attention sans cesse grandissante de la part des chercheurs et des professionnels de tous les horizons. Jerald Greenberg

figure parmi les pionniers de ce domaine de recherche auquel il a contribué à maints égards en menant nombre de travaux précurseurs et en proposant des textes phares. En éditant *Insidious Workplace Behavior*, ce bâtisseur reconnu comme l'un des penseurs les plus influents en management donne la parole à une équipe de chercheurs chevronnés et émergents et de professionnels de premier plan. Les 10 chapitres formant l'ouvrage convergent tous pour souligner l'importance de porter sans délai une attention particulière aux conduites déviantes de nature insidieuse. Premier volume entièrement consacré au sujet, le propos n'en est pas moins bien documenté et étayé avec rigueur. Tour à tour, les chapitres décrivent en détail la nature et les formes les plus subtiles d'inconduites ainsi que les mécanismes de gestion efficace et les méthodes d'investigation scientifique.

Auteurs, chercheurs, professionnels et lecteurs informés ont tous été saisis au cours des dernières années par l'ampleur et la fréquence des agissements illicites survenant dans les systèmes sociaux et les organisations : homicides, scandales portant sur la corruption de dirigeants, fraudes financières et détournements d'actifs, etc. Ces actes ne passent d'ailleurs pas inaperçus et font régulièrement la une des journaux. Ils ne représenteraient toutefois que la pointe de l'iceberg des inconduites prévalant dans les milieux de travail. Pendant que ces actes manifestes captent l'attention, des conduites déviantes plus sournoises prévaudraient dans nos entreprises et institutions. Ces gestes omniprésents, mal intentionnés mais licites, systématisés mais en apparence anodins, au déploiement furtif mais à l'effet délétère sur les personnes et les systèmes, envahiraient le quotidien du travail. Ce sont les *conduites insidieuses au travail*. Dans un ouvrage incisif, 17 coauteurs lèvent sans détour le voile sur cette réalité malheureusement oblitérée par la présence récurrente d'inconduites plus manifestes.