

## A tu per tu con Ikeda Shingou

# Le prospettive del lavoro in Giappone, tra trasformazioni del mercato e conciliazione vita-lavoro per i prestatori di assistenza

Un dialogo tra F. Di Gioia e I. Shingou, ricercatore presso il Dipartimento di Human Resource Management del Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT).

L'intervista è stata svolta in occasione della XIII Edizione del Convegno Internazionale di ADAPT, intitolato quest'anno «*Towards a Workless Society? An Interdisciplinary Reflection on the Changing Concept of Work and its Rules in Contemporary Economies*», tenutosi a Bergamo dal 30 novembre al 2 dicembre 2023, al quale Ikeda Shingou ha partecipato con una relazione dal titolo *Changing employment society in Japan: expansion of service economy and middle-aged workers* nell'ambito della *Sessione Plenaria #2*.

***Nel Suo articolo The Future of the Japanese Long-Term Employment Society: The Consequences of Post-Industrialization and Increase of Unmarried Workers, Lei sostiene che, nel contesto dell'espansione del settore non manifatturiero e dell'occupazione fluida, sia importante sviluppare competenze trasferibili basate sulle mansioni, al fine di costruire un mercato del lavoro più fluido e con meno svantaggi nel turn over. Quali azioni dovrebbero essere messe in atto, a Suo avviso, per rendere effettivo questo sviluppo?***

In realtà, il Governo giapponese ha sviluppato la ricerca di lavoro anche in base alle mansioni e questo fa sì che chi cerca lavoro, possa farlo in un altro settore. Ad esempio, alcuni lavoratori lasciano il settore manifatturiero e possono cercare un altro lavoro nel settore dei servizi in base alle mansioni, quali le capacità di comunicazione interattiva, quelle analitiche e simili. In Giappone, quindi, il mercato del lavoro interno all'azienda è molto flessibile. I dipendenti cambiano occupazione all'interno della stessa impresa e qualcuno inizia la

propria carriera come addetto alle vendite, ma a volte cambia lavoro per diventare un impiegato o per ricoprire un altro ruolo all'interno della stessa azienda, così le competenze di ogni persona sono molto diverse rispetto ai lavoratori del mercato europeo. Come sapete, il mercato del lavoro europeo definisce il lavoro e assume i lavoratori in questo modo, ma in Giappone il datore di lavoro non definisce l'impiego al momento dell'assunzione e solo a seguito di questa, il lavoro viene assegnato, quindi le mansioni sono molto variabili nella stessa azienda.

***Quindi scelgono la persona, non le competenze. E come fanno a sapere di aver trovato le competenze necessarie per il lavoro?***

Nella definizione generale del lavoro devono indicare le competenze, in base all'esperienza lavorativa, ma la mansione è l'unità più piccola del lavoro, quindi è possibile individuare il tipo di mansioni sperimentate. È quindi facile definire le competenze in base alle mansioni. Per esempio, consideriamo il manager: l'abilità principale del

manager è la direzione, ma a volte svolge un ruolo all'interno del personale come "playing manager". In Giappone ci si aspetta che il manager lavori con il personale come un membro dello stesso, quindi svolge due ruoli: quello di manager e quello di dipendente. In Giappone, quindi, il ruolo è molto variabile. I manager non possono capire con esattezza le loro competenze, perché cambiano sempre i loro compiti all'interno dello stesso ruolo. E quando cambiano lavoro, se non riescono a trovarne uno nuovo come manager, hanno la probabilità di trovarlo all'interno del personale, ad esempio come impiegati o commessi, ma a volte non riconoscono esattamente le loro competenze. Quindi, quando sono alla ricerca del lavoro migliore o principale e non riescono a trovarne uno nuovo nel mercato del lavoro, si valutano sulla base delle mansioni e, grazie a queste, la probabilità di trovare un nuovo lavoro diventa più alta che in precedenza. In Giappone le competenze si acquisiscono generalmente attraverso la formazione sul posto di lavoro, attraverso l'esperienza, per cui svolgere delle attività è la migliore occasione per acquisire le competenze corrispondenti al lavoro. Per esempio, per comunicare con i clienti e vendere gli articoli, i dipendenti non imparano dal capo o dall'addetto alle vendite più anziano, ma fanno solo esperienza e quindi faticano a vendere i prodotti davanti ai negozi. Il tipo di formazione è molto generico in Giappone, quindi non capiscono che tipo di competenze devono avere per svolgere un lavoro. Concentrandosi sulle mansioni, è possibile definire facilmente le competenze di ogni persona.

***Nel Suo articolo The Necessity of Reduced Working Hours under the Re-familization of Elderly Care, Lei sostiene la necessità, nel contesto della graduale "rifamiliarizzazione" dell'assistenza a lungo termine per gli anziani, che i futuri sistemi di sostegno ai lavoratori per conciliare il lavoro con l'assistenza a lungo termine siano basati su un approccio di "assistenza orientata all'autonomia". Quali implicazioni pensa che questo approccio possa avere sull'attuale sistema di tutele per i prestatori di assistenza?***

Il tipo opposto di assistenza si chiama "assistenza devota". Significa prendersi cura della persona anziana come una madre. Molti caregivers giapponesi soffrono del peggiore stress e della

debolezza a causa del pieno impegno nel fornire assistenza come una madre. A volte il caregiver uccide il destinatario della cura o si uccide lui stesso. Questo è un problema sociale molto grave in Giappone. Recentemente la politica di sostegno all'assistenza ha sottolineato un'altra relazione tra badante e assistito. Significa che l'adulto è intrinsecamente una persona autonoma, per cui non ci si prende cura di lui, ma gli si concede maggiore autonomia.

***Nel Suo saggio parla della recente riforma del sistema di sicurezza sociale. Pensa che questo approccio possa suggerire una nuova modifica del sistema?***

Per ogni caregiver, il tipo di protezione è molto importante e così il sostegno da parte dell'azienda, che riconosce congedi per l'assistenza o lavoro part-time o accordi di lavoro flessibile, è un onere per il datore di lavoro; ma se il dipendente sceglie l'assistenza orientata all'autonomia, l'onere dell'azienda si alleggerisce, perché il primo potrebbe non aver bisogno di tanto sostegno da parte dell'impresa. Dall'altro lato, c'è la sicurezza sociale, come il servizio di assicurazione per l'assistenza. L'assistenza orientata all'autonomia potrebbe non necessitare di molti servizi, perché si lascia l'anziano da solo per alcune ore e non si ha bisogno del servizio di assistenza in quel tempo. Si tratta di un cambiamento graduale del costume sociale. Il governo pone l'accento sull'assistenza orientata all'autonomia, ma non è necessario cambiare la legge o l'atto, è sufficiente diffonderli e offrire formazione ai dipendenti e ad alcuni prestatori di assistenza attraverso seminari e annunci, questo è molto importante.

***Con riferimento all'occupazione a lungo termine, Lei sostiene che la stabilità dell'impiego e i salari elevati influiscano sulla qualità del lavoro, rendendolo una forma di occupazione desiderabile. Secondo Lei, cos'altro rende il lavoro di qualità oggi?***

La sufficienza psicologica è molto importante per i lavoratori del settore dei servizi. Questi lavoratori non si lamentano sempre dei salari bassi e dell'occupazione instabile, perché si divertono a fornire servizi ai clienti e a volte si sentono così felici, come nel caso tipico dei lavoratori dei parchi a tema o dei cinema, che si divertono a fornire

servizi ai clienti come l'intrattenimento. Alcuni lavoratori degli ospedali e delle strutture di assistenza esprimono la loro ospitalità ai pazienti e si sentono felici nel fornire un servizio. Questo è un fattore molto importante per discutere della qualità del lavoro, ma fornire un servizio è sufficiente per i lavoratori nel breve termine. Per esempio, quando sono giovani o non sposati o hanno il marito come capofamiglia, in quel caso non pensano ai soldi e alla sostenibilità della famiglia, quindi si sentono felici per questo tipo di lavoro, ma lasciano il lavoro quando si sposano o alla nascita di un figlio. Quindi su questa base la famiglia è un fattore molto importante da considerare per la qualità del lavoro in Giappone. Il sistema di previdenza sociale non è così forte in Giappone per i lavoratori a basso reddito, quindi in questo senso pongo l'accento sul salario e la stabilità dell'occupazione per discutere la qualità del lavoro, nel nuovo tipo di carriera dei lavoratori dei servizi.

*Francesca Di Gioia*

Scuola di dottorato in Apprendimento e  
innovazione nei contesti sociali e di lavoro  
ADAPT, Università degli Studi di Siena

 [@franc\\_digioia](https://twitter.com/franc_digioia)