

Dietro l'evoluzione del mercato del lavoro¹

“Gli individui esercitano discrezionalità quando ritengono che ciò costituisca per loro un vantaggio, altrimenti cercano di eluderla” (J.D. Thompson, 1967)

Jill Rubery e Frank Wilkinson (1994), a conclusione di un'estesa indagine empirica sull'evoluzione del mercato del lavoro e delle politiche delle imprese inglesi, sottolineano come esista scarsa evidenza empirica a sostegno delle ipotesi di riorganizzazione del lavoro in risposta all'intensificazione della pressione del mercato ed alla possibilità di forme di controllo più stringenti, quali quelle consentite dalla deregulation del mercato sostenuta dal Governo Britannico e dall'alto tasso di disoccupazione. “Esiste una limitata evidenza della scelta delle imprese di perseguire sistematicamente obiettivi quali una maggiore flessibilità della forza lavoro, estensione degli effetti di deskilling, gestione innovativa delle risorse umane o adozione di nuove modalità di relazione industriale. La contenuta rilevanza di tali ipotesi può essere spiegata o dalla “qualità” del management britannico o dalla lentezza con cui le trasformazioni si sviluppano nella realtà.”

Al di là del rilievo che l'indagine condotta in Gran Bretagna assume di per sé, la citazione risulta di specifico interesse nel caso della provincia bergamasca in quanto suggerisce come l'anomalia che sembra connotarla (si veda quanto rilevato da Natale Carra) possa essere solo apparente nei termini in cui si presta a rappresentare solo la fase contingente di un processo di trasformazione del ruolo attribuito alla forza lavoro - e, quindi, delle competenze e del livello di formazione corrispondentemente richieste - o, alternativamente, ad individuare una “specializzazione” settoriale del tessuto industriale bergamasco. In entrambi i casi le riflessioni indotte dall'anomalia pongono al proprio centro le scelte dell'imprenditore - o del manager in vece di quest'ultimo - e, in particolare, il ruolo attribuito alle risorse umane.

In termini più generali, il dibattito relativo alle trasformazioni del lavoro e della sua organizzazione tende a circoscrivere il ruolo in esse rappresentato dalle peculiarità strutturali delle innovazioni tecnologiche e, diversamente, ad enfatizzare quello ben più significativo svolto dal complesso bilanciamento fra aspettative del decisore e condizionamenti cui quest'ultimo deve soggiacere. In altri termini, tali trasformazioni vengono prioritariamente ricondotte alla possibilità di coniugare convinzioni ed attese del decisore e caratteri dell'ambiente, ad identificare vari fattori intervenienti sia a livello macro - ad includere aspetti quali la percezione sociale della stessa relazione tecnologia-uomo e le caratteristiche del tessuto economico-industriale - sia a livello micro - a cogliere le peculiarità della specifica soluzione tecnologica, le caratteristiche strutturali della singola impresa, la sua cultura organizzativa e, non meno importante, la composizione della sua forza lavoro -.

Al fine di comprendere le “scelte” delle imprese bergamasche, le note che seguono tratteggiano le ipotesi sulle quali si è incentrato l'impiego della forza lavoro nel passato, nonché quelle che hanno segnato l'evoluzione più recente. I principali aspetti del dibattito sull'evoluzione del lavoro possono essere identificati in tre filoni:

- (i) il ruolo della tecnologia nella definizione degli skills degli operatori;
- (ii) il “superamento” del fordismo;
- (iii) la definizione della flessibilità.

Deskilling vs. Reskilling

I modelli che hanno alimentato il dibattito sugli effetti qualitativi della relazione fra nuovi modelli di produzione e forza lavoro - usualmente identificati con il deskilling o, viceversa, il reskilling della manodopera - poggiano le proprie ipotesi sulle stesse assunzioni di preminenza della componente tecnologica. In entrambi i casi, pur con risultati diametralmente opposti, è infatti la tecnologia che “induce” trasformazioni nei contenuti dell'attività lavorativa.

La tesi della progressiva appropriazione da parte della macchina degli aspetti qualificanti il contributo umano al processo produttivo - di volta in volta indicata come labour process theory, taylorismo tecnologi-

¹ A cura di Gian Carlo Cainarca

co, neo-taylorismo o neo-fordismo- trova in Braverman (1974) la sua formulazione più incisiva. La lente marxista, attraverso cui Braverman rilegge i principi tayloristici del management scientifico, conduce l'Autore ad individuare anche nella tecnologia uno strumento volto alla “destituzione del lavoro come elemento soggettivo del processo e la sua subordinazione come elemento oggettivo di un processo produttivo gestito dalla direzione”. L'annullamento della discrezionalità del lavoratore conseguente alla separazione del lavoro manuale da quello intellettuale, appannaggio esclusivo del manager, rappresenta nel mondo capitalista il filo conduttore che guida l'evoluzione delle tecnologie di processo.

Fra gli appunti critici mossi al filone della labour process theory il più rilevante può essere identificato nell'opinabilità dell'effettiva trasferibilità degli skills dell'operatore alla macchina. Alla base delle obiezioni all'adozione delle nuove tecnologie di produzione sono riconoscibili due considerazioni. La prima sottolinea l'implicita problematicità che comporta il tentativo di codificare la componente tacita degli skills dell'operatore; la seconda, facendo propria l'assunzione di conflittualità fra capitale e lavoro, pone in evidenza come, conseguentemente, la forza lavoro tenda a non rivelare le routines autonomamente sviluppate, le quali, pur parzialmente, le consentono la riappropriazione del proprio potere discrezionale.

La progressiva incapacità della produzione di massa di fronteggiare le nuove caratteristiche di varietà e variabilità della domanda viene assunta a riprova dell'esigenza di superamento degli approcci tayloristi o fordisti. In ragione, forse, della connotazione organizzativo-gestionale di questi ultimi le tecnologie flessibili divengono il perno per il superamento del precedente paradigma economico. Se nel caso dei modelli neo-fordista o del taylorismo tecnologico ciò comporta per il lavoratore un esplicito processo di deskilling, negli approcci post-industriali le nuove tecnologie di produzione si traducono nel presupposto per la riaffermazione del lavoratore quale soggetto - e non più quale oggetto- del processo produttivo.

Per Hirschhorn (1984) il principio dell'integrazione, che sostiene la visione fordista della produzione come macchina perfetta, non appare più coerente con le nuove caratteristiche della tecnologia e del mercato, le quali di converso richiedono un modello dell'organizzazione industriale incentrato su un principio alternativo, quale quello della flessibilità, ove le capacità di apprendimento, di adattamento e di regolazione assurgono a caratteri essenziali del potenziale evolutivo del sistema. Analogamente, la trasformazione epocale dell'organizzazione capitalista dell'economia ipotizzata da Piore e Sabel (1984) vede il passaggio dalla produzione di massa alla specializzazione flessibile. Se, da un lato, la facilità di circolazione dell'informazione di cui godono i distretti industriali mina le fondamenta dei vantaggi associati alla gerarchia, dall'altro lato, le tecnologie computer-based costituiscono lo strumento del reskilling dell'operatore, e della sua emancipazione nel senso di recupero delle valenze artigiane. La visione di una riprofessionalizzazione della forza lavoro indotta dai nuovi modelli di produzione è infine preconizzata anche da Kern e Schumann (1984). A detta dei due studiosi tedeschi i nuovi concetti di produzione (new production concepts) rappresentano la forma emergente - e già individuabile in alcuni settori dell'industria tedesca- di una razionalizzazione industriale alternativa a quella taylorista.

Anche nel caso del ruolo “positivo” della tecnologie talune ipotesi appaiono discutibili, emblematico di ciò è la presunta fondatezza di reale ricomposizione all'interno della specializzazione flessibile di skills manuali e progettuali nei termini che caratterizzano la figura dell'artigiano. Ciò risulta maggiormente contestabile quando si consideri che la durata media del ciclo di lavoro svolto dagli operai nella grande industria permane estremamente contenuta, ed il riscontro del come, relativamente agli operatori semi-skilled, l'aggiunta di compiti di manutenzione e di ispezione non modifica sostanzialmente le caratteristiche della loro attività. Infine, dubbi convincenti caratterizzano la plausibilità dell'estensione delle ipotesi della specializzazione flessibile a settori significativamente capital intensive, quali auto, acciaio, chimica, ecc.

Una soluzione alla contrapposizione fra reskilling e deskilling è quella offerta da alcuni Autori che “articolarono” la relazione tecnologia-lavoro evidenziando l'influenza di altri fattori, non ultimi il contesto istituzionale e le scelte del management. In particolare, i risultati dell'analisi condotta da Kelley (1989) su un ampio campione di stabilimenti metalmeccanici statunitensi adottatori di tecnologie computer-based consentono di confutare sia l'ipotesi di specializzazione flessibile che quella neo-taylorista. A fronte di una diffusione minoritaria delle soluzioni organizzative coerenti con i due approcci, l'Autrice evidenzia come risulti predominante una terza soluzione, connotata da una sorta di condivisione delle responsabilità (shared-control), ove l'intervento dello specialista e quello dell'operatore si coniugano secondo modalità che rendono aleatoria

una definizione formale dei confini del processo di centralizzazione-decentralizzazione del controllo manageriale. In altri termini, i risultati conseguiti da Kelley confermano come non siano gli imperativi tecnologici a definire la divisione del lavoro, ma piuttosto una combinazione di fattori organizzativi, istituzionali e tecnologici che agiscono alla stregua di condizionamenti in grado di inibire o promuovere il grado di centralizzazione o decentramento del controllo rispetto alle responsabilità di programmazione.

Prima e dopo Ford

Minata nelle sue basi l'ipotesi tecnocratica gli interrogativi sull'evoluzione del lavoro investono il modello di produzione nel suo complesso, in altri termini: le ipotesi fordiste rappresentano ancora uno strumento efficace ed efficiente per fronteggiare la competizione economica? Nella valutazione di J.D. Reynaud (1990) la critica alla tecnologia si estende sino a comprendere l'ideologia della one best way che la sorreggeva: "l'invasione delle nuove tecnologie può, da un lato, sopprimere i compiti routinari e lasciare all'uomo i più nobili; dall'altro può ridurlo a sorvegliante soffocato dalla monotonia, a un "tappabuchi dell'automazione". [...] Può darsi che il cambiamento sia permanente se non addirittura continuo: molte delle "nuove tecnologie" sono evolutive e l'evoluzione non può avere successo senza la mobilitazione dell'insieme del personale. Le pratiche organizzative prendono corpo oggi in questa precarietà: ciò che si domanda al caporeparto non è di inventare un'organizzazione ideale, ma di portare continui miglioramenti; non la one best way, ma solamente a better way. "L'apprendimento collettivo, e soprattutto gli scambi che esso presuppone fra progettazione ed esecuzione, fra specialisti ed esecutori, è anch'esso un fatto permanente."

Le ragioni dell'attuale insufficienza del modello fordista sono già rintracciabili nella separazione fra elaborazione ed esecuzione, nella divisione fra capacità intellettuali ed abilità manuali sostenute da Taylor. Nondimeno a Ford spetta il merito di aver ripensato il processo manifatturiero come un flusso unitario in cui l'attività parcellizzata e standardizzata dei lavoratori si integra con le lavorazioni svolte da macchine utensili dedicate e da transfer oculatamente dislocate in modo da minimizzare le distanze e facilitare il fluire della produzione ed il progressivo completamento del bene. Con Ford l'integrazione del lavoro, praticamente assente nel taylorismo, assurge ad essenza della meccanizzazione che caratterizza il moderno processo produttivo. Come evidenziato da Noble (1977), "a differenza di Taylor, Ford pone le basi tecnologiche della produzione di massa più alla maniera dell'inventore con un interesse per la meccanica che non come fautore dello scientific management". Inoltre, se l'integrazione fordista comporta da un lato l'esasperazione della parcellizzazione dei compiti svolti dalla forza lavoro, per cui al lavoratore di "prima categoria" taylorista si sostituisce l'operaio massa totalmente intercambiabile della catena di montaggio, dall'altro asserva i tempi di lavoro ai ritmi scanditi dalla linea di produzione ed induce il ritorno a forme di remunerazione su base giornaliera.

Grazie ai determinanti apporti di Taylor e Ford la meccanizzazione sale in cattedra e prende avvio la riorganizzazione dei processi produttivi che connoterà per oltre mezzo secolo lo sviluppo dei maggiori paesi industriali. A fianco degli incrementi di produttività, taylorismo e fordismo lasciano però in eredità anche una concezione dell'organizzazione e del ruolo delle risorse umane particolarmente difficile da gestire. I vantaggi della meccanizzazione si traducono rapidamente nei suoi svantaggi man mano che vengono meno talune condizioni al contorno. Da un lato la progressiva riduzione dei differenziali salariali a favore dell'operaio di linea influenzano significativamente la sua disponibilità a considerarsi un puro automa da programmare, dall'altro lato la rigidità del sistema fordista inizia a mostrare i propri limiti nel fronteggiare le variazioni della domanda. L'eredità di Taylor e Ford, dopo aver contribuito a svuotare la macchina produttiva di qualsiasi intelligenza, si rivela strumento inappropriato per gestire i nuovi livelli di discrezionalità operativa e di autonomia decisionale quali quelli richiesti da un'organizzazione della produzione che deve fronteggiare condizioni di incertezza crescenti, sia a causa del maggior grado di dinamicità, sia in ragione del fatto che la direzione verso cui il sistema evolve non risulta completamente prevedibile. L'attenzione delle imprese si concentra quindi sull'incremento della produttività delle risorse, tramite il miglioramento della qualità interna dei prodotti e dei processi. L'incremento di produttività presuppone a sua volta flessibilità da parte dell'impresa, in termini qualitativi e quantitativi, per riuscire effettivamente a cogliere i potenziali guadagni di efficienza e le opportunità offerte dal mercato.

Il cambiamento nell'ambiente competitivo sopra delineato esige a sua volta un rinnovamento nell'organizzazione dei processi produttivi, ossia il superamento del cosiddetto modello fordista-taylorista. In una prima fase, la ricerca di incrementi di produttività e flessibilità da parte delle imprese ripropone - forse inconsapevolmente - proprio l'ipotesi fordista, la definizione di una gamma ampliata e predefinita di prodotti viene confusa con la flessibilità e la scelta cade sul massiccio ricorso all'automazione dei processi produttivi. Il successivo sostanziale fallimento del CIM (Computer Integrated Manufacturing) evidenzia l'inefficienza di una soluzione basata prevalentemente sull'automazione rispetto alla ricerca di un utilizzo bilanciato di tecnologia e risorsa umana, almeno nel caso in cui risulti possibile ottenere un "coinvolgimento attivo" da parte di quest'ultima. Il coinvolgimento attivo della forza lavoro all'interno dei processi produttivi coinvolge più dimensioni, in quanto prevede sia la volontà di acquisire nuove capacità e competenze, qualora queste diventino rilevanti per la realizzazione di prodotti competitivi, sia la disponibilità a condividere la conoscenza creata per renderla patrimonio comune dell'organizzazione. E' proprio l'accento sui contenuti cognitivi elaborati e scambiati all'interno dell'organizzazione, e quindi sugli attori di tale scambio, che caratterizza le soluzioni produttive emerse in risposta all'incapacità del CIM di fronteggiare un ambiente mutevole e incerto. L'organizzazione capace di gestire l'incertezza si identifica con quella capace di creare conoscenza e di elaborarla, cioè con una *learning organisation*, in cui l'esperienza si trasforma in nuove risorse e competenze.

Quale flessibilità?

Fra le differenti risposte date all'esigenza di flessibilità quelle offerte dalle imprese giapponesi offrono spunti di particolare significatività e, forse, meglio di altre soluzioni evidenziano le implicazioni della *learning organization* per le risorse umane. Inoltre, proprio il confronto con le esperienze nipponiche ha reso evidenti i limiti intrinseci alla flessibilità consentita dal CIM. Il prevalente impiego degli FMS in occidente per assolvere ad esigenze di flessibilità statica trascurando la dimensione dinamica, la diffusione dell'automazione frugale e le valutazioni critiche da più parti fornite sulla flessibilità del CIM costituiscono la miglior riprova della percepita impossibilità a rinunciare alla parte di conoscenza del nuovo modello di produzione incorporata nelle sue componenti immateriali.

L'impresa flessibile (Atkinson 1988) e le principali modellizzazioni di quelle giapponesi presentano, pur con intensità anche molto diverse, gli stessi caratteri. Se, da un lato, entrambi i modelli, coniugando le opposte concezioni della forza lavoro, riecheggiano il dibattito sul dualismo nel mercato del lavoro, dall'altro pongono un'enfasi prioritaria sullo sviluppo delle componenti immateriali del nuovo modello di produzione. Le diverse soluzioni che consentono all'impresa flessibile di rispondere rapidamente ed economicamente alle sfide di mercato e tecnologia sono riconducibili alla flessibilità numerica ed a quella funzionale, oltre che alla parziale sostituzione della produzione attraverso il ricorso a strumenti alternativi alla pura gerarchia, quali forme di sub-contracting ed altri tipi di accordo. Le similitudini fra l'impresa flessibile e la *primary firm* giapponese sono notevoli, sia per quanto attiene all'esplicito ricorso a soluzioni di mercato o quasi-mercato, sia per l'identificazione della flessibilità interna con lo sviluppo di personale multi-skilled e soggetto alla mobilità interfunzionale - la *core work-force* dell'impresa giapponese - e della "flessibilità esterna" o numerica, ottenuta attraverso l'impiego di forza lavoro precaria - *peripheral work-force* nel modello nipponico - che comprende le varie forme di lavoro non garantito, dall'assunzione a tempo determinato al part-time.

L'importanza delle componenti immateriali del nuovo modello di produzione si coglie immediatamente quando si consideri che la maggior competitività produttiva delle grandi imprese giapponesi è riconducibile alla loro capacità di controllare e condizionare il costo totale della forza lavoro sfruttando la complementarità del mercato del lavoro esterno e di quello interno (*internal-career flexibility*). Dovendo scegliere fra diverse forme di ridondanza delle risorse, le imprese giapponesi mostrano quindi di optare semplicemente per quelle la cui flessibilità intrinseca consenta un impiego ininterrotto, cioè l'Uomo. Le implicazioni ai fini della valutazione del bilanciamento fra tecnologia e lavoro sono importanti; esse suggeriscono come nelle esperienze di successo l'incertezza continui ad essere fronteggiata dalla risorsa umana ed il ricorso alla tecnologia si traduca o in un processo di meccanizzazione - a fronte di una realtà certa - o costituisca lo strumento per potenziare l'abilità dell'operatore. L'approfondimento dell'evidenza giapponese pone in risalto come

determinati sviluppi del nuovo modello di produzione non poggino su idealizzate peculiarità culturali del lavoratore giapponese, ma rispecchino scelte razionali - la cui natura economica è palese - che affondano le proprie radici in un quadro istituzionale ben definito.

Come evidenziato i limiti della flessibilità dei nuovi modelli di produzione, ancor prima che da problemi di fattibilità ingegneristica o economica connessi allo sviluppo di hardware general purpose, dipendono dalla valenza attribuita alla natura della forza lavoro o, in altri termini, alla rigidità associata al suo impiego. L'immagine dell'impresa flessibile quale estensione all'azienda del nuovo paradigma produttivo disvela i propri segreti correlando la competitività alla capacità del management di creare e mantenere condizioni che inducano comportamenti partecipativi da parte della forza lavoro. L'interrogativo che si pone concerne infatti il come l'impresa riesca ad appropriarsi degli incrementi di produttività sviluppati autonomamente dai lavoratori e parimenti minimizzi il rischio di comportamenti collusivi da parte di questi.

Rigettata l'ipotesi che la diversità della matrice culturale di un popolo implichi la sua superiorità/inferiorità rispetto ad altre popolazioni, le interpretazioni del comportamento attivo delle maestranze giapponesi possono essere ricondotte a due forme di consenso alternative, ove la partecipazione spontanea si contrappone alla competizione.

L'ipotesi cooperativa, di adesione spontanea, appare indubbiamente più suggestiva; essa evoca mondi di armonia ove ognuno si riconosce nel collettivo - pur circoscritto all'impresa come in questo caso - e, conseguentemente, lavorare per il successo di quest'ultimo si traduce nell'operare per sé. Secondo Koike le ragioni del coinvolgimento attivo degli operai giapponesi discendono dal loro essere constituent members dell'impresa e, in quanto tali, dalla coincidenza dei rispettivi interessi. L'assonanza con quanto teorizzato da Ohno è totale. Infatti per quest'ultimo, come sottolinea Revelli (1993): "si tratta di assumere al capitale la dimensione esistenziale stessa della forza lavoro. Di identificare la soggettività del lavoro con la soggettività del capitale. Anzi: di fare dell'appartenenza all'impresa l'unica soggettività possibile". I lavoratori si considerano e sono considerati i principali artefici del costante miglioramento/perfezionamento della merce fornita. Presupposto di tutto ciò: un'organizzazione del mercato del lavoro che già a livello nazionale si articola secondo caratteristiche alternative. La distinzione fra skills job-oriented e skills firm-specific risulta rilevante ai fini dell'interpretazione di Koike (1989) in quanto la flessibilità della core work-force poggia sulla formazione polivalente (multi-skilled, intellectual skill) dei suoi componenti, cui viene affidata la responsabilità di risolvere sia i problemi ricorrenti che quelli di natura non routinaria. Il carattere firm-specific degli skills accumulati dagli occupati delle grandi imprese giapponesi fa sì che questi ultimi risultino coerentemente remunerati solo all'interno dell'organizzazione ove sono stati sviluppati. Assunti come firm-specific il carattere degli skills della core work-force, e come rischioso il congruente investimento per il loro progressivo sviluppo ed accumulo, il sistema di incentivi approntato dalle imprese giapponesi - lungi da determinanti culturali del tipo group-oriented - poggia sull'esplicitazione della comunanza di interessi fra l'impresa ed ognuno dei suoi constituent members. Cardini di tale sistema di incentivi - che si propone come un superamento di quello taylorista-fordista - sono l'impiego a vita, la valutazione individuale e le modalità di remunerazione. Per quanto concerne l'impiego a vita esso non rappresenta la "non licenziabilità", bensì l'impegno dell'impresa a non rinunciare al lavoratore fintantoché non vengano meno le condizioni poste alla base della relazione stessa. La valutazione individuale, condotta attraverso job maps che rilevano ciò che il singolo lavoratore può fare, permette lo sviluppo di un mercato interno dell'opera, mentre la remunerazione, ove la componente legata all'anzianità si coniuga opportunamente con quella meritocratica, concretizza la coerenza d'interessi fra il singolo e l'impresa.

Le ragioni della mobilitazione totale del lavoro nei termini indicati da Koike trascurano o, perlomeno, sottovalutano la portata di alcuni aspetti nel motivare la forza lavoro giapponese. L'immagine utilizzata da Shingo (1989) per rappresentare il toyotismo, cioè "un sistema che cerca di strizzare acqua da un asciugamano asciutto", suggerisce come il management possa avvalersi di rapporti di forza favorevoli, tali da consentirgli di estrarre valore dagli inputs del processo produttivo. Per disvelare il "lato oscuro" della mobilitazione totale della forza lavoro - cioè la minaccia credibile che sostiene la metafora del mercato monopsonico come forma per organizzare le transazioni di opere - è necessario rileggere sia le caratteristiche della struttura politico-sociale del paese sia quelle dell'organizzazione dell'impresa giapponese.

Innanzitutto occorre comprendere cosa implichi per la forza lavoro giapponese un'organizzazione dell'industria di tipo gerarchico. Per un lavoratore giapponese l'essere "retrocesso" da una grande impresa ad una

subfornitrice comporta conseguenze economiche rilevanti. Non è questa però l'unica implicazione, infatti a compensi minori corrisponde anche maggiore precarietà del posto di lavoro. L'impiego a vita è circoscritto alle majors e non si estende alle imprese minori; a queste ultime, se controllate dalle prime, può essere chiesto di "prendere in prestito" personale divenuto eccedente nelle controllanti (Filosa e Pala 1992), ad ovvio scapito degli occupati del subfornitore. In altri termini, l'organizzazione gerarchica del tessuto economico consente alle grandi imprese di segmentare e quindi gestire direttamente l'intero mercato nazionale della forza lavoro. Revelli (1993), sulla base del grado di stabilità-precarietà del rapporto lavorativo, descrive i tre segmenti del mercato del lavoro. Al primo mercato - il cosiddetto mercato della lealtà - accedono le majors, le quali a fronte della fedeltà richiesta o degli investimenti necessari per sviluppare skills di tipo firm-specific offrono l'impiego a vita e condizioni di lavoro privilegiate. Si tratta di un segmento limitato di forza lavoro, non corrispondente neppure a tutti i lavoratori regolari, ma solo a un terzo circa del totale. Il secondo mercato raccoglie la massa dei lavoratori destinati alle piccole imprese ed a condizioni di stabilità più labile. Infine, il terzo mercato, quello dei precari o dei "mercenari" - cui fa riferimento un altro terzo della forza lavoro - è costituito studenti, casalinghe, personale non qualificato, ecc., assunto a termine o part-time.

Il dualismo che, a livello di tessuto industriale, differenzia le majors dalle piccole imprese, in termini sia di profittabilità sia di politiche relative alla forza lavoro, si riproduce all'interno della impresa nella forma di contrapposizione fra core work-force e peripheral work-force. Kumazawa e Yamada (1989) offrono in tal senso una rappresentazione dettagliata del come la forza lavoro risulti segmentata in modo gerarchico all'interno della grande impresa giapponese. Da un lato se il contestuale impiego di personale regolare e di personale precario dà ragione della capacità delle imprese nipponiche di rispondere sia a variazioni di gamma che di volume; dall'altro lato denuncia come la possibilità di interscambi di personale fra le diverse categorie possa essere impiegata strumentalmente. Le stesse tecniche di rilevazione delle competenze del singolo lavoratore divengono i media attraverso cui valutare e comparare la sua performance.

In sintesi, la distinzione fra core work-force e peripheral work-force risulta doppiamente rilevante. Da un lato, spiega come l'uso integrato di entrambe le categorie da parte dell'impresa giapponese comporti il conseguimento di minori aggravii economici, nei termini in cui i lavoratori che fanno parte della peripheral work-force non godono dei benefici concessi alla core work-force, e dall'altro contribuisce a rafforzare le motivazioni della forza lavoro stabilizzata a difendere/consolidare la propria condizione.

Bibliografia

- Atkinson J., Recent Changes in the Internal Labour Market Structure in the UK, in W. Buitelaar (ed.), *Technology and Work: Labour Studies in England, Germany and the Netherlands*, Aldershot, Avebury, 1988.
- Braverman H., *Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, Monthly Review Press, New York, 1974.
- Filosa C., Pala G., *Il terzo impero del sole. Il neocorporativismo giapponese nel nuovo ordine mondiale*, Synergon, Bologna, 1992.
- Hirschhorn L., *Beyond Mechanization. Work and Technology in a Postindustrial Age*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1984.
- Kelley M.R., *Alternative Forms of Work Organization under Programmable Automation*, in S. Wood (ed.), *The Transformation of Work?*, Unwin Hyman, London, 1989.
- Kern H., Schumann M., *Des Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, Verlag Bech'sche, München, 1984.
- Koike K., "Intellectual Skill and the Role of Employees as Constituent of Large Firms in Contemporary Japan", in Aoki M., Gustafsson B., Williamson O.E. (eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, London, 1989.
- Kumazawa M., Yamada J., *Jobs and Skills under the Lifelong Nenko Employment practice*, in S. Wood (ed.), *The Transformation of Work?*, Unwin Hyman, London, 1989.
- Noble D., *Forces of Production: A Social History of Machine Tool Automation*, Knopf, New York, 1984.
- Piore M.J., Sabel C.F., *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York, 1984.
- Revelli M., *Introduzione a "Lo spirito Toyota"*, in Ohno T., *Lo spirito Toyota*, Einaudi, Torino, 1993.
- Reynaud J.D., Prefazione a "Autonomie dans le travail", in de Terssac G., *Come cambia il lavoro*, Etaslibri, Milano, 1993.
- Rubery J., Wilkinson F. (eds.), *Employer Strategy and the Labour Market*, Oxford University Press, Oxford, 1994.
- Shingo S., *A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint*, Productivity Press, Cambridge, 1989.