

ISSN : 2337-7976

VOLUME VII/NO.1/FEBRUARI 2019



PROSIDING
SEMINAR HASIL PENELITIAN
SEMESTER GANJIL
2018/2019
26 FEBRUARI 2019

***"MENINGKATKAN MUTU DAN PROFESIONALISME
DOSEN MELALUI PENELITIAN"***

**LEMBAGA PENELITIAN,
PENGABDIAN MASYARAKAT DAN KEMITRAAN
UNIVERSITAS DARMA PERSADA**

PERUBAHAN SISTEM PENGGAJIAN PADA PERUSAHAAN JEPANG PASCA MELETUSNYA GELEMBUNG EKONOMI (*BUBBLE BURST*)

Indun Roosiani, Gita Angely

iroosiani@gmail.com

Abstrak

Pada periode awal tahun 1990 an dan awal 2000 an, Jepang mengalami stagnasi perekonomian akibat sistem keuangan yang tidak stabil serta buruknya kredibilitas sektor perbankan yang memicu terjadinya gelembung ekonomi. Hal ini ditandai dengan melonjaknya kredit macet perbankan (non-performing loan) di sektor properti dan merosotnya nilai saham hingga 50% di Tokyo Stock Exchange. Selain itu banyak perusahaan Jepang yang mengalami penurunan kapasitas produksi, peningkatan jumlah hutang dan kelebihan jumlah tenaga kerja. Hal ini menyebabkan pecahnya gelembung ekonomi (*bubble burst*) dan membawa perekonomian Jepang masuk ke dalam resesi yang berkepanjangan.

Keadaan ini semakin memburuk dengan adanya krisis ekonomi di kawasan Asia pada tahun 1997-1998. Dapat dikatakan dekade tahun 1990 an merupakan era gelap perekonomian Jepang atau disebut sebagai dekade yang hilang (*the lost decade*). (International Monetary Fund, The Japanese Banking Crisis of the 1990s: Sources and Lessons, IMF Working Paper WP/00/7 January 2000). Menghadapi kondisi perekonomian yang tidak menentu seperti ini, maka sistem pengelolaan manajemen perusahaan Jepang mulai mengkaji ulang mengenai sistem penggajian bagi karyawannya. Sampai sebelum terjadinya pecahnya gelembung ekonomi, sistem pengganjian pada perusahaan Jepang menganut sistem *nenkoujouretsu* atau sistem pengganjian berdasarkan senioritas.

Setelah gelembung ekonomi meledak di Jepang pada akhir tahun 80-an dan krisis perbankan pada tahun 90-an, *Sistem Nenkō* telah menjadi kurang populer di kalangan bisnis karena banyak perusahaan tidak mampu mempertahankan karyawan yang lebih tua dengan gaji tinggi. Banyak eksekutif level menengah yang menaiki tangga perusahaan melalui *Sistem Nenkō*, menjadi korban dari restrukturisasi perusahaan. Salah satu restrukturisasi ekonomi yang diterapkan dalam perusahaan Jepang adalah berubahnya sistem pengganjian berbasis kinerja (*performance based system*).

Perusahaan yang mengaplikasikan sistem ini, maka manajemen akan memilih calon karyawan terbaik, yang memiliki kemampuan dalam pekerjaan tertentu, yang memiliki tanggung jawab penuh dan diberikan ruang lingkup kebebasan untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Dalam sistem ini, maka kriteria usia dan jenjang pendidikan tidak lagi menjadi sebuah prioritas. Sistem berbasis kinerja akan tercapai bila hal tersebut menjadi norma bagi perusahaan. Ketika seseorang yang diperlakukan dengan sistem ini, maka faktor 'kapan dia mulai masuk kerja' atau 'berasal dari lulusan sekolah atau universitas mana', maka hal ini tidak lagi diperhatikan oleh perusahaan. Tentu saja perubahan sistem pengganjian ini akan berdampak pada berbagai perubahan di perusahaan, apakah akan mendatangkan keuntungan atau malah sebaliknya.

Kata Kunci: *Bubble economy* (gelembung ekonomi), *Burst economy* (meletusnya gelembung ekonomi), *Nenkojouretsu* (sistem penggajian berdasarkan senioritas), *Performanced base sistem* (gaji berdasarkan kinerja)

PENDAHULUAN

Pada saat Jepang mengalami kemajuan ekonomi yang disebut *dengan booming economy*, maka pada masa itu tingkat perekonomian Jepang mengalami perkembangan pesat yang ditandai dengan meningkatnya konsumsi rumah tangga (*household consumption*), tingginya laba sektor swasta, semakin banyaknya tenaga terdidik dan terampil (*educated and skilled labour*), stabilnya politik dalam negeri, meningkatnya investasi di sektor industri serta semakin besarnya peran teknologi dan inovasi dalam perekonomian.

Pada periode awal tahun 1990 an dan awal 2000 an, Jepang mengalami stagnasi perekonomian akibat sistem keuangan yang tidak stabil serta buruknya kredibilitas sektor perbankan yang memicu terjadinya gelembung ekonomi. Hal ini ditandai dengan melonjaknya kredit macet perbankan (*non-performing loan*) di sektor properti dan merosotnya nilai saham hingga 50% di Tokyo Stock Exchange. Selain itu banyak perusahaan Jepang yang mengalami penurunan kapasitas produksi, peningkatan jumlah hutang dan kelebihan jumlah tenaga kerja. Hal ini menyebabkan pecahnya gelembung ekonomi (*bubble burst*) dan membawa perekonomian Jepang masuk ke dalam resesi yang berkepanjangan.

Menghadapi kondisi perekonomian yang tidak menentu seperti ini, maka sistem pengelolaan manajemen perusahaan Jepang mulai mengkaji ulang mengenai sistem penggajian bagi karyawannya. Sampai sebelum terjadinya pecahnya gelembung ekonomi, sistem penggajian pada perusahaan Jepang menganut sistem *nenkoujoutetsu* atau sistem penggajian berdasarkan senioritas. . Banyak eksekutif level menengah yang menaiki tangga perusahaan melalui Sistem *Nenkō*, menjadi korban dari restrukturisasi perusahaan. Salah satu restrukturisasi ekonomi yang diterapkan dalam perusahaan Jepang adalah berubahnya sistem penggajian berbasis kinerja (*performance based system*).

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan menyoroti masalah mengenai perubahan sistem penggajian pada perusahaan Jepang pasca meletusnya gelembung ekonomi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Data dalam penelitian ini diambil dari website, surat kabar, dokumen resmi dan jurnal. Data-data tersebut selanjutnya dikumpulkan dan dianalisis dengan menggunakan teori atau konsep untuk membuktikan kebenaran terhadap masalah penelitian.

Penelitian ini didukung oleh teori agensi. Secara umum, sistem pembayaran terkait kinerja diperkenalkan dengan harapan peningkatan kinerja. (Prendergast:1999 dalam Conrad: 2010) dalam teori agensi menyatakan bahwa sistem seperti itu dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan keuntungan. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi produktivitas termasuk efek pada kesediaan untuk berkolaborasi dalam kelompok, untuk meningkatkan kompetensi, atau untuk fokus pada tugas-tugas strategis.

(Lazear :1979 dalam Conrad: 2010), upah berbasis senioritas adalah mekanisme untuk mengikat karyawan dan untuk menetapkan insentif agar tidak melalaikan di mana upaya karyawan

sulit untuk diamati atau tugas-tugasnya ambigu. Perusahaan membayar upah di bawah produktivitas pada periode awal pekerjaan, dan menaikkan upah di atas produktivitas pada tahap selanjutnya. Pekerja hanya dapat menerima upah di atas produktivitas dan mendapatkan kembali kerugian sebelumnya, jika mereka menunjukkan upaya yang memadai dan menghindari dipecat. Menurut Lazear, begitu para pekerja mencapai tahap di mana upah berada di atas produktivitas, mereka tidak lagi memiliki insentif untuk pensiun secara sukarela. Karenanya, usia pensiun harus diperbaiki terlebih dahulu untuk mengendalikan biaya tenaga kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistem Manajemen dan Penggajian Pada Perusahaan Jepang Sebelum *Bubble Economy*

Sistem manajemen Jepang mengacu pada manajemen sumber daya manusia Jepang (HRM), dimana tiga pilar intinya dari praktik manajemen personalia yang digunakan bersama oleh perusahaan Jepang dan berbeda dari perusahaan di luar Jepang. Dalam perusahaan Jepang, manajemen personalia hanyalah salah satu aspek dari sistem manajemen perusahaan. Selain itu, manajemen personalia memainkan peran penting dalam model bisnis Jepang dan departemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam perusahaan tradisional Jepang (Vuori, 2015:1). Terutama tiga praktik yang terkait dengan ketenagakerjaan, dilihat sebagai faktor kunci dalam keberhasilan sistem manajemen Jepang. Pilar inti dalam sistem manajemen Jepang ini adalah pekerjaan seumur hidup (*Shūshin koyo*), gaji / promosi berbasis senioritas (*Nenkō joretsu*) dan Serikat Pekerja (*Kigyō kumiai*). Tiga praktik bisnis utama dikenal sebagai tiga pilar inti sistem manajemen Jepang pada tahun 1960-an. Meskipun ada juga sudut pandang lain mengenai unsur-unsur utama sistem manajemen Jepang dan konotasinya dengan karyawan, ada konsensus yang diakui secara luas bahwa tiga pilar inti adalah komponen mendasar dari keberhasilan perusahaan Jepang selama periode pertumbuhan ekonominya.

Sebagian besar perusahaan Jepang memiliki kategori kompensasi, dan setiap karyawan naik secara otomatis. Ketika memasuki perusahaan, semua karyawan mulai dengan gaji yang sama, yang meningkat setiap tahun di bulan April. Tidak perlu melakukan negosiasi ulang gaji, bahkan jika seseorang tetap berada di perusahaan yang sama untuk seluruh kariernya. Gaji tahunan sering dikaitkan dengan tahun-tahun yang dihabiskan di perusahaan atau usia, dan kadang-kadang status perkawinan dan jumlah anak pun diperhitungkan dalam alokasi gaji yang diterima setiap bulannya. Satu ide di balik sistem semacam ini adalah juga untuk menjamin pendapatan yang stabil bagi pekerja karena seseorang mungkin membutuhkan lebih banyak uang ketika seseorang memiliki keluarga (senior) daripada ketika seseorang masih muda dan tanpa keluarga (junior).

Seorang pekerja Jepang biasanya tidak ingin berganti pekerjaan. Setelah menghabiskan beberapa tahun atau lebih di satu perusahaan dan bekerja dengan gaji yang bagus, ia akan enggan menjalani proses ini lagi dari tingkat terendah. Sebagai imbalan atas layanannya yang berdedikasi, ia akan mendapatkan manfaat dari perusahaannya, seperti bonus, perawatan kesehatan, status, jaminan sosial, dan tentu saja, kemungkinan tinggal di perusahaan yang sama untuk sebagian besar atau seluruh kehidupan kerjanya.

Secara keseluruhan, ada sekitar 30 hingga 35% tenaga kerja di Jepang yang dipekerjakan berdasarkan masa kerja seumur hidup. Ada beberapa keuntungan dan juga kerugian yang terkait dengan praktik kerja seumur hidup tradisional di Jepang. Dari sudut pandang manajemen perusahaan, keuntungan yang paling penting tampaknya adalah tenaga kerja yang loyal dan fleksibel yang mengambil kontrak seumur hidup sebagai komitmennya terhadap perusahaan. Fleksibilitas tenaga kerja berasal dari kenyataan bahwa karyawan tidak memiliki posisi kerja tertentu

yang tertulis dalam kontrak. Dengan menandatangani kontrak, mereka sadar bahwa mereka akan diminta untuk mengubah posisi kerja mereka sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tetapi seperti yang telah disebutkan, praktik seumur hidup bisa mahal bagi perusahaan, terutama jika sistem tersebut menghasilkan karyawan "pengangguran" yang tidak dapat dipecat karena kontrak seumur hidup mereka. Ini tampaknya menjadi kerugian utama dari sistem pekerjaan seumur hidup. Keuntungan khas dari sudut pandang karyawan adalah keamanan pekerjaan yang berasal dari kontrak kerja seumur hidup. Mereka yakin mereka tidak dapat dipecat kecuali karena beberapa alasan khusus, misalnya jika mereka melakukan kejahatan (Jan, 2008:5).

Pekerjaan seumur hidup berjalan seiring dengan sistem kompensasi berbasis senioritas di Jepang. Ini berarti bahwa karyawan menerima gaji rendah pada awal karir mereka tetapi gaji yang relatif tinggi begitu mereka telah mencapai usia 50 tahun. Dengan kata lain, karyawan itu murah ketika mereka muda dan memiliki produktivitas yang lebih tinggi. Semakin tua, dan mungkin kurang produktif, mereka menjadi semakin mahal. Perbedaan ini merupakan rintangan utama yang dihadapi perusahaan Jepang selama resesi pada 1990-an. Biaya mereka sangat tinggi karena banyak karyawan mereka berusia pertengahan 40-an.

Peristiwa Pecahnya Gelembung Ekonomi dan Dampaknya Bagi Perusahaan Jepang

Pecahnya gelembung ekonomi pada awal tahun 1990an memberikan dampak perubahan yang cukup besar pada sistem manajemen perusahaan Jepang. Hal ini terjadi karena sampai tahun 1980 an, sistem manajemen dalam hal pembayaran gaji berdasarkan skala senioritas, yakni karyawan yang semakin lama bekerja di perusahaan maka gajinya akan semakin besar. Namun setelah pecahnya gelembung ekonomi, banyak perusahaan yang merubah sistem manajemen perusahaannya, dimana gaji yang dibayarkan berdasarkan keahlian (*seikashugi*). Selain itu, dinyatakan bahwa penempatan kerja jangka panjang tidak diperlukan untuk semua karyawan standar, dan bahwa sistem promosi senioritas juga harus dimodifikasi. Federasi Pengusaha Jepang menjelaskan bahwa reformasi upah bertujuan untuk mengurangi total biaya tenaga kerja.

Karyawan yang sangat berorientasi di masa depan dan percaya bahwa jika mereka tetap bersama perusahaan, mereka akan memiliki stabilitas keuangan. Salah satu masalah pertama dengan *nenko joretsu* adalah populasi yang menua di Jepang. Ketika karyawan Jepang bertambah tua, perusahaan semakin banyak memiliki tanggung jawab finansial untuk para pensiunannya. Ini berarti bahwa beban keuangan untuk membayar uang pensiun terletak pada karyawan yang lebih muda, dan biaya perusahaan menjadi lebih besar. Karena itu, perusahaan Jepang sekarang cenderung mempekerjakan lebih banyak pekerja paruh waktu. Tetapi karena pekerja paruh waktu tidak terintegrasi dengan baik ke dalam sistem berbasis senioritas, pengabdian mereka lebih rendah daripada karyawan penuh waktu. *Nenko jouretsu* juga menyebabkan kurangnya spesialis dalam suatu perusahaan. Sistem itu sendiri dirancang untuk memungkinkan perusahaan memberikan pengalaman menyeluruh kepada para pekerja dengan menempatkan mereka di berbagai departemen atau divisi selama masa jabatan mereka dengan perusahaan. Walaupun ini memberi setiap pekerja kemampuan untuk melakukan banyak pekerjaan yang berbeda dan merupakan sistem "perlindungan" yang sangat efektif ketika seorang karyawan mengambil cuti, hal itu juga mencegah setiap karyawan untuk menjadi spesialis sejati dalam bidang apa pun.

Sistem Manajemen dan Penggajian Perusahaan Jepang Pasca Meletusnya Gelembung Ekonomi (*bubble economy*)

Di paruh kedua tahun 1990an semakin banyak perusahaan yang mengubah skema pembayaran gaji dari sistem senioritas menuju pembayaran berbasis kinerja, yang kemudian disebut dengan istilah *seikashugi*. Walaupun perubahan sistem ini banyak mengalami kesulitan dan kendala, namun proses reformasi ini terus berjalan dan semakin banyak sistem manajemen yang memperhatikan basis berdasarkan kinerja.

Sebelum pengenalan upah berbasis kinerja, upah pekerja ditetapkan berdasarkan tabel upah dengan peningkatan bertahap, di bawah sistem “kelas kualifikasi berbasis kemampuan”. Intinya di sini adalah bahwa upah diputuskan berdasarkan evaluasi atas kemampuan dan pengetahuan pekerja (dimiliki, daripada diaplikasikan dalam praktek), dengan lamanya bekerja yang diperhitungkan dalam tingkat tertentu. Seharusnya tidak diabaikan bahwa sebelum munculnya upah berbasis kinerja, upah diputuskan tidak hanya berdasarkan usia atau masa kerja. Namun, tingkat kualifikasi di mana pekerja diklasifikasikan dan jumlah upah yang dibayarkan tidak selalu sesuai dengan tingkat kesulitan tugas atau jabatan yang saat ini ditunjukkan dalam praktik di organisasi. Karakteristik utama dari sistem ini adalah niatnya untuk membayar upah sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan pekerja (sebagai lawan dari hasil).

Sampai akhir abad ke-19 sistem penggajian di sektor swasta ditandai dengan kombinasi upah harian dan pembayaran per bagian pekerjaan. Sejalan dengan hal ini, manajemen perusahaan mulai membangun tangga upah dan mendorong karyawannya untuk memperbaiki kinerja dan turut ambil bagian dengan sistem yang baru. Lambat laun upah berbasis senioritas di sektor industri berat dan sektor lainnya menjadi setingkat bahkan lebih rendah sebagai kompensasi diterapkannya sistem berbasis kinerja.

Patut dicatat bahwa modifikasi sistem pembayaran bervariasi sesuai dengan jalur pekerjaan dan status. Karena ada korelasi antara status pekerjaan dan usia. Perubahan dalam dispersi (penyebaran) upah dapat menjadi proksi untuk pelaksanaan pembayaran terkait kinerja. Menurut Kementerian Ketenagakerjaan Jepang (2000), dispersi upah meningkat dari 1980 hingga 1999 hanya di antara lulusan universitas bagi pria standar di usia akhir 30-an atau lebih. Sebaliknya, hal itu menurun di antara mereka yang berusia 20-an. Di perusahaan manufaktur, perbedaan tajam diamati dalam jalur kerja. Dispersi upah lulusan perguruan tinggi kerah putih golongan pria hanya meningkat di akhir usia 30-an, tetapi tidak ada perubahan signifikan di antara lulusan sekolah menengah untuk kategori kerah putih laki-laki, dan patut dicatat bahwa penyebaran upah menurun di antara pekerja kerah biru dengan standar pria berusia 30-an atau lebih dari tahun 1980 hingga tahun 1999. Implementasi Sistem Gaji Tahunan menunjukkan perbedaan tajam antara manajer dan non-manajer. Menurut sebuah survei oleh *Roumu Gyousei Kenkyusho* (1998) dari April 1996 hingga Juni 1997 yang melibatkan 150 perusahaan besar di berbagai industri, 20,7 % perusahaan memperkenalkan Sistem Gaji Tahunan untuk para manajer, tetapi hanya 3,3 perusahaan yang menerapkan sistem untuk semua para karyawan (Harada, 2013:7).

Table 2 Pay Policy in the Future

	Managers (%)	Non-managers (%)
Solely seniority pay	2.9	14.9
Seniority = job-ability & result/related pay	2.4	16.0
Seniority < job-ability & result-related pay (1)	15.7	38.6
Seniority << job-ability & result-related pay (2)	39.4	26.6
Solely job-ability & result-related pay	38.3	2.4
Total	100.0	100.0

Source : Shakai keizai seisansei honbu (1998)

Note : (1) Seniority remains, but job-ability & result-related pay is more important.

(2) Seniority is minimised, and job-ability & result-related pay is the main element in pay determination.

Kemungkinan kecenderungan ini akan berlanjut. Tabel 2 menyajikan hasil survei pendapat yang dilakukan oleh lembaga penelitian, *Shakai keizai seisansei honbu* (1998), mengenai kebijakan pembayaran di masa depan. Bobot jasa lebih penting bagi manager, dan pentingnya senioritas bagi non-manager. Sebagai contoh, 38,3 perusahaan menganggap bahwa upah harus ditentukan semata-mata oleh kemampuan kerja dan pembayaran terkait hasil untuk manager, tetapi proporsinya hanya 2,4 % untuk non-manager. Sebaliknya, 14,9 perusahaan merespons bahwa kebijakan pembayaran mereka di masa depan terutama merupakan pembayaran senioritas untuk non-manager, tetapi ini hanya 2,9% untuk manager. Sikap yang berbeda terhadap kebijakan upah berdasarkan status pekerjaan konsisten dengan perubahan dalam dispersi upah menurut jalur pekerjaan dari 1980 hingga 1990 di mana hanya dispersi upah manager yang meningkat. Dalam Tabel 2, “semata-mata kemampuan kerja & upah terkait hasil” diperlakukan sebagai Sistem Gaji Tahunan (*nenpo-sei*) menggunakan definisi yang disediakan oleh Ariga et. al. (2000). Oleh karena itu, Sistem Gaji Tahunan lebih umum untuk manager, daripada untuk non-manager.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian dalam penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Sistem penggajian pada perusahaan Jepang menganut sistem *Nenkojouretsu*, yakni penggajian berdasarkan senioritas, tanpa mempertimbangkan tingkat keahlian khusus yang dimiliki oleh seorang karyawan. Sistem ini menekankan pengabdian dan loyalitas utuh dari seorang karyawan untuk memperoleh tangga upah yang semakin tinggi seiring dengan lamanya dia bekerja di perusahaan.
2. Gelembung ekonomi Jepang yang pecah sekitar tahun 1990 an membawa dampak yang cukup signifikan pada tata manajemen Jepang, dimana banyak perusahaan yang mulai mempekerjakan karyawannya secara paruh waktu, untuk mengurangi biaya tenaga kerja yang semakin membesar
3. Pasca meletusnya gelembung ekonomi banyak perusahaan Jepang yang mengubah sistem manajemen penggajian karyawannya. Sistem *nenkojouretsu* sudah mulai ditinggalkan dan mereka beralih ke sistem penggajian berdasarkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Conrad Harald. (2010). *From Seniority to Performance Principle-The Evolution of Pay Practices in Japanese Firms Since The 1990s*. Social Science Japan Journal.13(1) pp 115-135.ISSN 1369-1465. The University of Sheffield
- Emzir,Prof.Dr.M.Pd. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Press
- George P.Baker, Michael C.Jensen &Kevin J.Murphy. (1988). *Compensation and Incentives: Practice VC Theory*. The Journal of Finance.Vol.XLIII.No 3,July.
- Haghirian Parissa.(2010). *Understanding Japanese Management Practices*. Business Expert Press: United States of America.
- Japanese Companies and Employment Human Resource Management in Japanese Companies Today, Labour Situation in Japan and Analysis; Detailed Exposition 2009/2010
- Junko Harada.(2013). *The Impact of Japanese Pay Reform in The 1990s*. Journal of The Open University of Japan, No.31 pp.27-35
- Koshi Endo. (2015). *Pay System Reform in Japan Since 1991*. Brussels: European Reward Management Conference.
- _____.(1998). *'Japanization' of a Performance Appraisal System: A Historical Comparison of The American and Japanese System*. Social Science Japan Journal Vol.1 No.2 pp 247-262.
- Nakamura Keisuke. (2008). *The Performance-based Salary System and Personnal Management Reform in Japan*. Human Resource Management in Ageing Society:
- Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited.Oi Mariko. *Japan Seeks Alternatives To Its Pay System*. BBC News Japan
- Rudy Jan.(2008). *Traditional Japanese Management*. Comenius University in Bratislava, Faculty of Management
- Yuji Genda.(2005). *A Nagging Sense of Job Insecurity*. International House of Japan,Inc.
- _____.Japanese Companies and Employment, Human Resource Management in Japanese Companies Today. Labour Situation in Japan and Analiysis: Detailed Expotion 2009/2010
- Vuori Joona.(2015). *Has The Traditional Japanese Management System Transformed After The Bubble Burst in The 1990's? Case Study:Nissan Motor*. Centre For East and South-East Asian Studies
- Nishimura Itaru.(2017) *Changes in the Wage System in Japan:Circumstances and Background*. The Japan Institute for Labour Policy and Training Japan Labor Issues, vol.1, no.3, November-December