

РОЛЬ ТРАДИЦИЙ В ЯПОНСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ И ИХ ТРАНСФОРМИРОВАНИЕ В XXI ВЕКЕ

М.О. ДЕМИНА

Аспирантка
Институт Дальнего Востока РАН

Ключевые слова: Япония, специфика японского менеджмента, «пожизненный найм», миссии компаний, роль традиций в японском предпринимательстве

Японский опыт управления персоналом привлекал пристальное внимание западных исследователей примерно с конца 1970-х до середины 1990-х гг., что не случайно совпало с периодом масштабной зарубежной экспансии японского капитала. Японским компаниям удалось в короткие сроки занять прочные позиции на рынках США и ЕЭС. В связи с этим в западной научной литературе неоднократно поднимались вопросы о причинах эффективности японской модели менеджмента, ее устойчивости и возможностях переноса за рубеж. И если первые работы носили, в основном, апологетический характер, то в конце 1990-х гг., по истечении «потерянного десятилетия» для японской экономики, чаша весов качнулась в другую сторону, и вышла серия монографий с критикой японского подхода к управлению¹.

Интерес к этой теме стал постепенно угасать. Тем не менее, представляется, что вне зависимости от успешности развития японской экономики, в целом, феномен японского менеджмента по-прежнему заслуживает внимания и подробного рассмотрения.

Основные элементы японского менеджмента были выделены еще в 1970-х гг.: это - т.н. пожизненный найм, повышение зарплаты по выслуге лет, фирменные (а не отраслевые, как во всем мире) профсоюзы². Система пожизненного найма предполагает, что новые сотрудники приходят в компанию сразу после выпуска из учебных заведений и работают там до своего выхода на пенсию.

Не сложно заметить, что первый и второй элементы японского менеджмента взаимодополняемы: «новички» готовы трудиться на одном месте даже при относительно невысокой заработной плате, ожидая ее планомерное увеличение в будущем. Таким образом, компания имеет возможность инвестировать средства в повышение квалификации своих сотрудников, а сотрудники, в свою очередь, вкладывают силы в развитие и процветание организации. В этом, пожалуй, кроется главная причина экономической рациональности японской модели управления персоналом.

В СООТВЕТСТВИИ С ЯПОНСКИМ МЕНТАЛИТЕТОМ

Достаточно высокую устойчивость этой модели зарубежные ученые, как правило, объяс-

няют ее близостью японскому менталитету. В качестве социокультурных предпосылок многолетней успешности японского менеджмента отмечается склонность японцев к осознанию себя через принадлежность к группе³; исторически обусловленный патернализм⁴; высокое значение конфуцианских ценностей в японском обществе⁵; специфика буддистского мировоззрения⁶. Все это частично подтверждается при рассмотрении причин, по которым заимствованные элементы японского менеджмента не приживаются в зарубежных странах⁷.

Современное положение японской экономики и общества поставило под вопрос экономическую эффективность и устойчивость традиционной модели управления персоналом.

Во-первых, в результате демографических изменений, а также ограничений приема на работу в период экономической депрессии в трудовых коллективах возросла доля работников старшего возраста и сократилась доля «новичков», что увеличило текущие расходы на содержание рабочей силы.

Во-вторых, замедление роста производительности труда как в производственном, так и в непроизводственном секторах японской экономики с начала 1990-х гг.⁸ привело к тому, что компании уже не могут рассчитывать на значительное увеличение своих прибылей в будущем; соответственно, повышение компенсаций для пожилых работников становится все более затруднительным.

Исследование осуществлено в рамках Программы индивидуальных исследований факультета мировой экономики и мировой политики НИУ ВШЭ в 2015 г.

В-третьих, с развитием информационных технологий квалификация, приобретенная сотрудником во время работы на фирме, быстро устаревает, а при освоении технологических новинок такой сотрудник не имеет особого преимущества перед только что принятыми на работу «новичками». Таким образом, инвестиции компаний в повышение квалификации служащих теряют долгосрочный характер, и исчезает еще одна причина экономической эффективности системы пожизненного найма.

В-четвертых, многие японские корпорации, имеющие длительный опыт работы за рубежом, стали экспериментировать с применением западных подходов к управлению персоналом, причем не только в зарубежных филиалах, но и в японских подразделениях.

На сегодня исследователи японской модели менеджмента не пришли к единому мнению по поводу ее будущего в новых условиях: сохранится ли она в неизменном виде, будет ли применяться лишь для ограниченного числа работников, приобретет ли новые черты или потеряет свое значение в результате постепенной эрозии⁹?

ИЗМЕНЕНИЯ В ТРАДИЦИОННОЙ СИСТЕМЕ НАЙМА

Наблюдения показывают, что определенные изменения уже происходят. В первую очередь, они коснулись системы оплаты труда. Еще со второй половины 1990-х гг. многие японские компании стали практиковать начисление компенсаций своим сотрудникам не только за выслугу лет, но и по результатам работы¹⁰ (этот компонент заработной платы получил название *сэйсэкикю*).

На первом этапе работодатели столкнулись с трудностями оценки этих результатов: на японском предприятии задачи, как правило, ставятся перед определенной командой, а не перед отдельным человеком, и оценить вклад каждого из членов команды без предварительной разработки подходящих критериев оказалось сложно. Тем не менее, по мере накопления опыта в этой сфере некоторым фирмам удалось существенно изменить соотношение традиционных компонентов зарплаты (возраста и квалификации) и компонента *сэйсэкикю* в сторону увеличения последнего. Например, в компании *Toyota* 70% заработка сотрудника зависят от результатов его работы¹¹.

Число компонентов зарплаты японского служащего ныне имеет тенденцию к снижению; уменьшается доля возрастного компонента (*изнрэйкю*), или он вовсе исключается из расчетной формулы¹²; все больше компаний используют различные системы оценки результатов работы сотрудников (по некоторым оценкам, их доля в общем числе предприятий составляет около трети¹³).

Для снижения затрат на рабочую силу стар-

ших возрастов некоторые компании предлагают своим сотрудникам разные варианты карьеры после 50 лет. Например, компания *Tokyo Gas* дает возможность выбрать один из 6 треков: ранний уход на пенсию и поиск новой работы; укороченные часы работы; стандартный уход на пенсию в 60 лет; новый контракт со своей компанией на более гибких условиях по достижении 60 лет; работу по совместительству после 60; перевод на постоянную работу в дочерние подразделения¹⁴.

Постепенный отход от традиционных принципов оплаты труда на японских предприятиях подтверждается и статистическими данными: он выразился в изменении соотношения ежемесячных компенсаций молодым и пожилым сотрудникам.

Наиболее существенно это изменение для традиционного «ядра» системы пожизненного найма - работников с высшим образованием. Если в 1989-1990 гг. выпускники вузов, работавшие в крупных организациях производственного сектора, к 54 годам, в среднем, получали в 5 раз больше, чем только трудоустроившиеся сотрудники той же категории, то в 2007-2008 гг. эта разница составила уже 3,8 раза. В непромышленном секторе рост зарплат по мере увеличения стажа для служащих с высшим образованием оказался еще более умеренным: по данным 2007-2008 гг., их средние доходы, начиная с 40 лет и вплоть до пенсионного возраста, колебались примерно в одном диапазоне без значимых тенденций к росту¹⁵.

Несмотря на явные изменения в практиках оплаты труда, большинство японских компаний декларирует свою приверженность системе пожизненного найма: в серии опросов, проведенных среди представителей японских компаний в начале 2000-х гг., более 80% (!) респондентов ответили, что сохраняют систему долгосрочного трудоустройства¹⁶.

Действительно, в период с 1989 по 2008 гг. доля «пожизненно нанятых» (имеются в виду те, кто поступил в компанию сразу после окончания учебы и ни разу не менял место работы) среди бывших выпускников вузов в возрасте от 45 до 54 лет в крупных компаниях сократилась незначительно - с 54% до 48%. А на малых и средних предприятиях их доля даже немного возросла: 29% против 27%¹⁷. Цифры подтверждают, что японские компании предпочитают не увольнять сотрудников старшего возраста и в этом смысле сохраняют систему пожизненного найма.

Статистические данные по другим возрастным категориям, однако, демонстрируют иные тенденции. Так, например, доля «пожизненно нанятых» сотрудников с высшим образованием в возрасте от 25 до 34 лет за период с середины 1990-х гг. до 2008 г. сократилась с 61% до 43%¹⁸. Это значит, что современные молодые японцы в большей степени склонны менять место работы, нежели 10 лет назад, выходя, та-

ким образом, за пределы системы пожизненного найма.

Профессор университета Хитоцубаси Дз.Хамааки с коллегами приводит несколько объяснений этому факту. Во-первых, выпускники вузов, устроившиеся на работу в 2000-х гг., не могли быть вполне лояльными по отношению к своим работодателям: с одной стороны, они получали относительно невысокие зарплаты и не могли ожидать их быстрого повышения, с другой - перспективы компенсации их усилий в будущем, по мере продвижения по карьерной лестнице, представлялись туманными, т.к. старшее поколение сотрудников уже не получит сверхвысоких выплат. Во-вторых, уменьшение спроса на рабочую силу с конца 1990-х гг. привело к тому, что немногочисленные вакансии не соответствуют запросам выпускников, поэтому они имеют больше стимулов сменить место работы, когда появляется удачная возможность¹⁹.

Реализация такого сценария стала возможной благодаря изменениям в японском трудовом законодательстве: в 2004 г. было официально разрешено использовать срочные трудовые договоры (на 3 года и менее) для всех специальностей²⁰.

МИССИИ КОМПАНИЙ - ЧАСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Долгое время залогом устойчивости японской модели менеджмента считалась развитая корпоративная культура, опирающаяся на традиционные ценности²¹. В рамках системы пожизненного найма работодателю важно, во-первых, длительно поддерживать лояльность своих сотрудников; во-вторых, создать благоприятную атмосферу в коллективе, препятствующую возникновению конфликтов.

Одним из инструментов, используемых для этого, выступают т.н. *миссии компаний*. Этот термин пока не слишком распространен в России (но давно и широко применяющийся в бизнесе и не только в нем на Западе) документ содержит краткое описание деятельности фирмы, принципы ее корпоративной культуры, позиции компании в конкурентной среде, общие цели развития фирмы и ценностные ориентиры, которыми должны руководствоваться сотрудники при принятии решений. По сути, *миссия* выступает своеобразной «точкой отсчета» при принятии управленческих решений²².

В Японии большинство компаний имеют тщательно разработанные миссии, многие гордятся почти вековой историей своих девизов. В японском языке вместо слова «миссия» часто используются выражения «философия менеджмента» (*кэйэйринэн*), «принципы управления» (*сясэ*) или даже «дух основателя» (*согэ-сэйсин*), которые подчеркивают не только прагматическую, но и идейно-философскую направленность таких текстов.

Используют ли японские компании традиционные идеи для мотивации своих сотрудников? Проанализируем тексты миссий, опубликованные на интернет-сайтах 100 крупнейших компаний по версии журнала *Forbes*, которые вошли в рейтинг *Global 2000* в 2013 г.²³ Данная выборка представляется достаточно репрезентативной, т.к. включает в себя компании различных профилей, ориентирующиеся на разную целевую аудиторию.

10 лучших миссий западных компаний (по версии журнала «Азия и Африка сегодня»).

ИКЕА - Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей.

XEROX - Распространение знаний с помощью документов.

Kodak - Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги.

Google - Организовать информацию и сделать ее повсеместно доступной и полезной.

Valio - Чтобы чувствовать себя хорошо.

Sony Corporation - Мы - группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска.

Сеть отелей «Ritz Carlton» - Неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому клиенту.

The Bank of New York - Мы стремимся быть признанным мировым лидером и предпочтительным партнером, помогая нашим клиентам добиваться успехов в мире быстро развивающихся рынков.

Harley Davidson - Мы осуществляем мечты людей, используя наш опыт создания самых лучших мотоциклов.

Яндекс - Помогать людям решать задачи и достигать целей в жизни.

Наиболее часто в миссиях встречается слово «общество»: оно фигурирует в 66% случаев и, как правило, сопровождается словами: «уважение», «служение», «ответственность», «ценность».

Идея о приоритете общества над индивидом заложена в японском менталитете: во всех религиозно-философских системах Японии - от синтоизма до конфуцианства - подчеркивается ценность общества и обосновывается необходимость поддержания его целостности даже в ущерб личным интересам. Многократное использование слова «общество» в текстах миссий - характерная черта современных японских компаний. В отдельных случаях это слово приобретает почти философское звучание. Так, например, на сайте группы компаний *Fujifilm* содержится следующая формулировка: «...наша миссия... внести значительный вклад в реализацию общества, в котором все люди мира смогут вести жизнь, полную духовных и материальных богатств, с чувством самореализации и удовлетворенности»²⁴.

На 2-м месте по частоте упоминаний в текстах миссий японских компаний находится «окружающая среда»: это словосочетание встречается в 48% случаев. Не удивительно, что о необходимости защиты и сохранения окружающей среды заявляют фирмы, которые, так или иначе, ассоциируются с ущербом для экологии: производители автомобилей и автомобильных компонентов, электроники и электротехники и др.

О задачах сохранения окружающей среды в своих миссиях упоминают также компании, которые и не связаны напрямую с экологическими проблемами: страховые фирмы, оптовые и розничные торговые предприятия, организации, специализирующиеся на продаже недвижимости. В этих случаях такие упоминания, вероятно, с одной стороны, отражают нарастающую во всем мире обеспокоенность вопросами охраны окружающей среды*, с другой - апеллируют к традиционным японским идеям о неразрывной связи человека и природы.

Термин «окружающая среда» довольно часто упоминается вместе со словом «гармония», когда речь идет о необходимости гармоничного сосуществования природы и общества. Например, в корпоративной философии строительной компании *Sekisui House* можно найти такую формулировку: «Мы нацелены на установление большей гармонии между индивидами, сообществами и окружающей средой»²⁵. Слово «гармония» присутствует в текстах миссий 27% рассмотренных японских компаний.

В 15% миссий содержится упоминание о длительной истории предприятия с акцентом на традиции, которые передаются из поколения в поколение. В Японии, действительно, до сих пор успешно работает много компаний, чья история насчитывает более 100 лет. Вопрос о том, в какой степени современные фирмы являются прямыми наследниками крупных промышленных концернов прошлого, достаточно дискуссионен; однако такая преемственность (пусть даже и формальная) считается поводом для гордости.

В текстах миссий часто фигурирует имя основателя компании; иногда даже приводится его биография, а некоторые менеджеры подчеркивают, что основные корпоративные принципы не изменились на протяжении всего времени существования предприятия. В частности, универсальная торговая компания *Itochu* на своем интернет-сайте сообщает: «Ценности *Itochu* - дальновидность, честность, разнообразие, страсть, вызов - не поменялись с тех пор, как наша компания была основана более 150 лет назад»²⁶.

Заверения о приверженности традициям,

* Тем более, что некоторые японские торговые компании тесно взаимодействуют с промышленным сектором и даже имеют дочерние подразделения производственного профиля (прим. авт.).

пожалуй, можно считать еще одной отличительной чертой миссий японских компаний. В то время как западные теоретики и практики менеджмента придерживаются тезиса о необходимости постоянного пересмотра и трансформации текстов бизнес-принципов с учетом меняющегося конкурентного окружения²⁷, японские управленцы стремятся подчеркнуть неизменный характер корпоративной философии.

В текстах миссий можно обнаружить и другие способы обращения к традиции. Например, 11 компаний из числа нами обследованных используют слово «путь», которое отсылает к метафизическому «пути воина» или даже к еще более древнему «пути богов»²⁸: *JT Group Way*, *Komatsu Way* и др. Кроме того, 5 фирм употребляют слово «сердце» как абстрактную категорию, напоминая об учении о постижении сердца (*сэжимон сингаку*) известного японского философа эпохи Токугава Исида Байгана (1684-1744).

Отличительная черта этого учения - возведение бережливости в ранг основной добродетели, особенно в коммерческой деятельности²⁸. Пример подобного употребления можно найти в бизнес-философии строительной компании *Daiwa House Industry*, в тексте которой идет речь о ценностях «бесконечного сердца» (*endless heart*)²⁹. Наконец, 3 компании сообщают заинтересованным лицам о японском происхождении, помещая в текст своих миссий японские слова, впрочем, в английской транскрипции³⁰.

* * *

Большинство японских компаний из рейтинга *Forbes* (и почти все, занимающие его верхние строчки) не уделяют большого внимания традиционным ценностям при самоидентификации. Даже среди фирм, ориентированных на внутренний рынок, случаи обращения к национальной традиции можно считать исключением, нежели правилом. Значительная часть работодателей - осознанно или неосознанно - позиционирует свои компании как современные, интернациональные, универсальные, дающие свободу своим сотрудникам.

Исследователь Ван Ин Ян из государственного университета Хиросимы доказывает, что японские служащие имеют склонность идентифицировать себя с теми ценностями, которые включены в корпоративные миссии³¹ - таким образом, эти тексты помогают регулировать психологический климат в коллективе, задают определенный тип взаимоотношений между работниками и менеджментом.

* * *

Итак, современные реалии японской экономики и общественной жизни представляют

** Название исконной японской религии *синто* может быть переведено как «путь богов» (прим. авт.).

ряд серьезных вызовов для традиционной модели менеджмента. Адаптируясь к этим вызовам, японские компании, в первую очередь, трансформируют систему оплаты труда, вводя новые практики расчета размера компенсаций (в частности, учитывая компонент результативности работника). Молодые специалисты, видя признаки эрозии системы оплаты труда по выслуге лет, стремятся получать более высокие зарплаты на ранних этапах. Кроме того, будучи нацелены на реализацию своего творческого и профессионального потенциала, они готовы менять место работы. Межфирменная мобильность была облегчена с введением срочных трудовых договоров на 3 года и менее.

Таким образом, в настоящее время системой пожизненного найма охвачена меньшая часть молодых работников, нежели в начале 1990-х гг. Сами работодатели не стремятся демонстрировать свою приверженность традиционным ценностям и редко используют национальные философские концепты для укрепления корпоративной культуры. Культ традиционных миссий постепенно теряет свое значение. Даже очень хорошие миссии слабо помогают повышению производительности труда и инновационным тенденциям в экономике, постепенно превращаясь в интересную, но не всегда полезную традицию, рискуя вообще со временем стать своеобразным «музейным экспонатом», не более того.

¹ *Smith P.* Japan: A Reinterpretation. New York: Pantheon Books. 1997; *Yoshimura N., Anderson O.* Inside Kaisha: Demystifying Japanese Business Behavior. Boston: Harvard Business School Press. 1997; *Crawford R.J.* Reinterpreting the Japanese Economic Miracle. Cambridge: Harvard. 1988.

² См., напр.: *The Development of Industrial Systems: Some Implications of the Japanese Experience.* Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Paris. 1977.

³ *Ketcham R.* Individualism and Public Life. Oxford: Blackwell. 1987.

⁴ *Ouchi W.G., Jaeger A.M.* Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility // *Academy of Management Review.* 1978. Vol. 3, № 2, p. 305-314; *Murakami Y.* The Society as a Pattern of Civilization // *Journal of Japanese Studies.* 1984. 10(2), p. 281-363.

⁵ *Hofstede G., Bond M.H.* The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth // *Organizational Dynamics.* 1988. Vol. 16, № 4, p. 5-21.

⁶ *Pascale R.T.* Zen and the Art of Management // *McKinsey Quarterly.* 1979. № 2, p. 19-35; *Inoue S.* Putting Buddhism to Work: A New Approach to Management and Business. Tokyo: Kodansha International. 1997.

⁷ См., например: *Ishida H.* Transferability of Japanese Human Resource Management Abroad // *Human Resource Management.* 1986. Vol. 25, № 1, p. 103-120.

⁸ *Fukao K.* Explaining Japan's Unproductive Two Decades // *Asian Economic Policy Review.* 2013. Vol. 8, № 2, p. 195-198.

⁹ Некоторые оценки даются, см: *Тимонина И.Л.* Предпринимательская структура и корпоративное управление в Японии // Япония: опыт модернизации. М., АИРО-XXI. 2011. (*Timonina I.L.* 2011. *Predprinimatelskaya struktura... v Yaponii* // *Yaponiya: opyt modernizatsii.* М.) (in Russian); *Лебедева И.П.* Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М., АИРО-XXI. 2014. (*Lebedeva I.P.* 2014. *Sudby pozhiznennogo naima: sotsialnye aspekty* // *Yaponskoe obshchestvo... M.*) (in Russian); *Clegg S., Kono T.* Trends in Japanese Management: An Overview of Embedded Continuities and Disembedded Discontinuities // *Asia Pacific Journal of Management.* 2002. Vol. 19, p. 269-285; *Hamaaki J., Hori M., Maeda S., Murata K.* Changes in the Japanese Employment System in the Two Lost Decades // *Industrial & Labor Relations Review.* 2012. Vol. 65, № 4, p. 810-846.

¹⁰ *Conrad H.* From Seniority to Performance Principle:

The Evolution of Pay Practices in Japanese Firms since the 1990s // *Social Science Japan Journal.* 2010. Vol. 13, № 1, p. 116.

¹¹ *Clegg S., Kono T.* Op. cit., p. 281.

¹² *Conrad H.* Op. cit., p. 121.

¹³ *Nakamura K.* Seikashugi no jijitsu (Факты об оплате труда по результатам). Tokyo: Touyou Keizai Shinpousha. 2006.

¹⁴ *Clegg S., Kono T.* Op. cit., p. 280-281.

¹⁵ *Hamaaki J., Hori M., Maeda S., Murata K.* Op. cit., p. 825.

¹⁶ *Лебедева И.П.* Указ. соч., с. 241.

¹⁷ *Hamaaki J., Hori M., Maeda S., Murata K.* Op. cit., p. 832.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Ibid., p. 840-841.

²⁰ Roudou kijunhou (Закон о стандартах труда) - <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S22/S22HO049.html#50000...>

²¹ *Picken S.* Values and Value Related Strategies in Japanese Corporate Culture // *Journal of Business Ethics.* 1987. Vol. 6, № 2, p. 137-143.

²² *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., Дело. 1998. С. 288-289.

²³ Global 2000: Japan's Largest Companies - <http://www.economywatch.com/companies/forbes-list/japan.html>

²⁴ Fujifilm Holdings Corporation, Fujifilm Group Corporate Philosophy - <http://www.fujifilmholdings.com/en/about/philosophy/index.html>

²⁵ Sekisui House, Corporate Philosophy - <http://www.sekisuihouse.co.jp/english/info/philosophy.html>

²⁶ ITOCHU Mission - <http://www.itochu.co.jp/en/about/mission/>

²⁷ См., напр.: *King D.L., Case C.J., Premo K.M.* Current Mission Statement Emphasis: Be Ethical and Go Global // *Academy of Strategic Management Journal.* 2010. 9(2), p. 73-89.

²⁸ Более подробно см.: *Карелова Л.Б.* Учение Исиды Байгана о постижении "сердца" и становление трудовой этики в Японии. М., Восточная литература. 2007.

²⁹ The Daiwa House Group's Business Philosophy - <http://www.daiwahouse.com/English/about/csr/>

³⁰ Canon's Corporate Philosophy - <http://www.canon.com/corporate/vision/philosophy.html>

³¹ *Wang Y.* Mission-Driven Organizations in Japan: Management Philosophy and Individual Outcomes // *Journal of Business Ethics.* 2011. Vol. 101, p. 111-126.