

УДК 65.01

DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-66-76

## СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ОСНОВЫ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Т. В. Башлыков**, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

***Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию воздействия социально-культурных факторов, а именно традиционных для Японии религий, на формирование и функционирование оригинальной системы управления промышленными предприятиями. Автор в духе веберовских исследований на конкретных примерах демонстрирует, как религиозные ценности и практики оказывают непосредственное воздействие на трудовую этику японских корпораций и эффективность их деятельности. Многие характерные черты японского стиля управления, такие как концепция «пожизненного найма», особое внимание к проблемам качества, инвестиции в человеческий капитал, обусловлены не только экономической выгодой, но имеют глубокие корни в национальной культуре Японии. Основным выводом исследования является положение о невозможности механистического перенесения и использования в полном объеме японского стиля управления в те регионы и страны, где отсутствует аналогичная культурная основа.*

***Ключевые слова:** японский менеджмент, пожизненный найм, управление качеством, человеческий капитал, синтоизм, дзен-буддизм, конфуцианство*

**Для цитирования:** Башлыков Т. В. Социально-культурные основы японского менеджмента // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №4. С.66-76. DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-66-76

## SOCIO-CULTURAL BASES OF JAPANESE MANAGEMENT

**T. V. Bashlykov**, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** This paper is devoted to the study of the impact of socio-cultural factors, namely, traditional religions for Japan on the formation and functioning of the original system of management of industrial enterprises. The author, in the spirit of Weber studies, demonstrates by means of giving specific examples how religious values and practices have a direct impact on the work ethics of Japanese corporations and the efficiency of their activities. Many characteristic features of the Japanese management style, such as a concept of "lifetime hiring," quality problems, investments in human capital are linked not only to economic benefits, but connected with the national culture of Japan. The main conclusion of the study is the provision on the impossibility of mechanistic transfer and use in full of the Japanese management style to those regions and countries where there is no similar cultural basis.*

***Keywords:** Japanese management, lifetime hiring, quality management, human capital, Shinto, Zen Buddhism, Confucianism*

### ***Введение и постановка цели***

В период социально-экономических и политических кризисов возникают потребности в новых производственных, управленческих и коммуникационных технологиях, которые дают возможность преодолеть кризисные явления, минимизировать их негативные последствия и выйти на новый уровень развития. Для России этот вопрос особенно актуален, так как наша страна пережила коренную перестройку всех сфер общественной жизни в 1990-х гг.

Зачастую высшее политическое руководство и топ-менеджмент предприятий используют трансфер новых технологий как средство решения экономических и социальных проблем. В этой связи во вновь созданных российских корпорациях в 1990-2000-е гг. активно интересовались управленческим опытом американских, европейских и японских компаний.

Но может ли механистическое перенесение чужих разработок и новаций дать хороший результат на местной «почве»? Этот вопрос лег в основу проведения данного исследования, определил ее актуальность и цель.

Цель данного исследования состоит в том, чтобы продемонстрировать то мнение, что социально-культурные факторы, в том числе и религиозного характера, имеют большое значение для формирования принципов, методов и инструментов управления производством и деятельности экономических субъектов.

Основная гипотеза исследования заключается в утверждении о том, что невозможно полностью перенять модель управления производством, сохранив ее эффективность, без учета специфики социально-культурной реальности, в которой эта модель появилась.

### ***Основная часть***

Исследования взаимосвязи религиозного и экономического факторов имеют достаточно продолжительную историю в рамках экономической социологии. В этой связи можно вспомнить ставшую классической работу М. Вебера «Протестантская этика и дух капитализма» (1905 г.), в которой он отмечал: «... Своеобразный склад психики, привитый воспитанием, в частности тем направлением воспитания, которое было обусловлено религиозной атмосферой родины и семьи, определяет выбор профессии и дальнейшее направление профессиональной деятельности» [1].

Япония, проведя стремительную модернизацию в 1860-1890-х гг. и встав на путь развития капиталистических отношений, тем не менее сохранила уникальную, самобытную национальную культуру, которая была сформирована под воздействием нескольких религиозных традиций, характерных для Юго-Восточной Азии.

В период между двумя мировыми войнами она стремилась распространить свое политическое и экономическое влияние на весь Азиатско-Тихоокеанский регион. Но ее экспансионистские планы привели к конфликту с США. И во Второй мировой войне Япония выступила на стороне нацистской Германии и фашистской Италии.

Проиграв войну, Япония оказалась под контролем американской оккупационной администрации, сокращались объемы промышленного производства, росла безработица, падал курс национальной валюты. Потеряв в ходе войны свои колонии, она лишилась доступа к важнейшим природным ресурсам. Ограниченность ресурсов, в силу географического положения, это характерная черта японской экономики с древнейших времен.

Правящие круги страны «Восходящего солнца» совместно с руководством крупнейших корпораций искали выход из сложившейся ситуации. В тех условиях единственным дешевым и доступным производственным ресурсом был труд самих японцев, готовых усердно и ответственно трудиться для восстановления потенциала своей родины. Кроме этого, местные промышленники и предприниматели обратили внимание на передовые разработки в сфере управления производством товаров, продуктов и услуг, созданные американцами, но еще не получившими широкого распространения в самих США (методология управления качеством). Таким образом, ответом японского общества на многочисленные вызовы в 1940–1950-е гг. стала специфическая система управления производственными предприятиями, получившая название «японский менеджмент» (так же в научной и профессиональной литературе широко используются такие эквиваленты, как «японский стиль менеджмента», «японский стиль управления», «японская корпоративная культура» и целый ряд других синонимичных по содержанию).

Существуют различные определения феномена «японского менеджмента», в частности, в статье С. В. Шапошников, Ю. Садои приводится следующее: «Традиционно считается, что основу японского менеджмента составляют четыре системы: система управления персоналом, которая регулирует отношения между компанией и ее сотрудниками; система принятия решений; система межфирменных связей (по типу keiretsu 系列 – конгломерации коммерческих фирм, связанных перекрестным владением акциями) и система корпоративного управления. Эти системы поддерживают друг друга и функционируют как единое целое. В более узком смысле «японский менеджмент» используется для обозначения системы управления персоналом, типичной для японских компаний. Она характеризуется пожизненным наймом, регулярной ротацией, оплатой труда на основе стажа, а также наличием системы социального обеспечения сотрудников» [2].

Автор статьи видит суть «японского стиля управления» следующим образом: система принципов, методов и инструментов управления производством товаров, продуктов или услуг, основывающаяся на признании ценности человеческого капитала и стремление к постоянному совершенствованию в своей деятельности, широко распространённая в самой Японии и некоторых других странах Юго-Восточной Азии.

Пик развития японского стиля управления приходится на 1970-1980 гг., именно в это время и именно благодаря этой управленческой инновации Япония становится одним из лидеров индустриального развития во всем мире. Ее

опытом интересуются в других странах, его пытаются использовать американские и европейские корпорации. В 1990-е гг. с японским стилем управления знакомятся и в России.

Таким образом, к характерным чертам японского стиля управления можно отнести следующие:

- концепцию пожизненного найма;
- восприятие трудового коллектива, как особой социальной общности, клана, декларирование ценности любого сотрудника;
- развитие сотрудника в рамках предприятия;
- коллективная ответственность и участие коллектива в руководстве;
- поощрение лояльности.

Для классической японской корпорации в 1950–1990-е гг. было нормой, что молодой человек, поступив туда на работу после университета или школы, все жизнь до пенсии или смерти, оставался ее сотрудником (концепция «пожизненного найма»)<sup>1</sup> [3]. Отбор персонала, как правило, проходил одновременно — один раз в год, весной. Весь уклад производственной и непроизводственной деятельности на японском предприятии был организован таким образом, что новый сотрудник должен был понять, что он является частью большой «семьи». В ответ за его добросовестный труд и ответственное отношение к делам она будет помогать и поддерживать его в любой ситуации. Добровольный уход из такой «семьи» — предательство. Человек, покинувший корпорацию, вряд ли мог быть принят в другую подобную структуру. Иностранцы могли устроиться на работу в японскую компанию, но были, по сути дела, лишены возможности сделать там карьеру.

Отношение к труду и корпорации у работников, во многом, формировалось на основе одной из ценностей традиционной японской культуры — «гири» («долга»). Любой японец должен изначально нести некие моральные обязательства перед социальными общностями, в которые он включен: семьей, родом, трудовым коллективом, всей японской нацией. Таким образом, коллективные цели и интересы оказываются выше индивидуальных. Недопустимо демонстрировать свою исключительность, совершать поступки, которые могли показаться коллективу нескромными, неуместными, вызывающими.

Руководство японских корпораций декларировало, что деятельность предприятий не направлена на получение чрезмерной прибыли. Основная цель, - повышение благосостояние японского государства и общества, удовлетворение общественных потребностей и гармонизация социальных отношений.

Оплата труда в определенной мере зависела от трудового стажа, надбавка за стаж составляла примерно 30% от всей заработной платы. Морально и материально поощрялась сверхурочная работа. Нормальным явлением был труд в выходные дни или в дни отпуска.

---

<sup>1</sup> При этом следует сделать оговорку, что даже в период расцвета японского стиля управления пожизненный найм предлагался наиболее перспективным рабочим и служащим, а не всем членам трудового коллектива.

Однако и после работы члены трудового коллектива не сразу расставались. Сформировалась устойчивая традиция совместного отдыха. По окончании рабочего времени члены одной бригады или отдела шли в бар или караоке. В выходные дни, если они были свободны от выполнения функциональных обязанностей, сотрудники вместе посещали культурные мероприятия, занимались спортом или отправлялись на природу. По сути дела, японская практика организации коллективного досуга предвосхищала практику современного тимбилдинга.

Были распространены и другие методы сплочения работников и формирования лояльности: например, ношение униформы, совместное исполнение корпоративного гимна, ритуалы, связанные с почитанием основателей компании и целый ряд других.

В японских корпорациях была нормой горизонтальная и вертикальная мобильность перспективных сотрудников. Человек, который хорошо работал в одном подразделении, через 3-5 лет мог быть переведен в смежное, чтобы получить новые знания, умения, навыки. Распространённой практикой были переводы в другие японские или зарубежные филиалы на определенный срок. По прошествии 15-20 лет компания получала потенциального руководителя с большим профессиональным и социальным опытом.

Неотъемлемая черта японского стиля управления — инвестиции в развитие работника путем дополнительного обучения, переобучения, повышения квалификации, прохождения различных курсов и тренингов, при этом уделялось внимание не только развитию профессиональных компетенций, но и лидерских качеств и умению работать с персоналом.

Японские предприятия действительно обеспечивали социальные гарантии своим работникам в соответствии с реалиями жизни в Японии. Если западные компании легко шли на массовые увольнения для сокращения издержек производства, то японцы избегали подобных действий, предпочитая переводить работников на менее оплачиваемые должности или сокращая уровень оплаты труда.

Структура управления японской корпорации обладала определенной эластичностью, обеспечивающей эффективное реагирование на различные внутренние и внешние вызовы, основываясь на принципах согласования интересов и делегирования ответственности.

Принятие важных управленческих решений требовало широкого обсуждения и согласования, начиная с рядовых сотрудников. Данная система принятия решений получила название «рингисэи» [4].

Простые рабочие, специалисты, инженеры могли приглашаться на совещания топ-менеджеров, где им давали выступать в качестве экспертов.

Широко были распространена практика создания постоянно действующих совещаний и комиссий руководителей, а также такая инновация, ставшая «визитной карточкой» японского стиля руководства, как «кружки качества».

«Кружки качества» приобрели такую популярность в Японии, что

использовались практически при производстве любых продуктов, товаров или услуг. Они представлял из себя небольшую группу сотрудников (5–10 человек), которые регулярно собирались с целью изучения проблем качества производства и поиска методов его улучшения. Собрания могли проводиться как в рабочее, так и вне рабочее время. Как правило, участие в деятельности такого кружка была добровольной и не оплачивалась, но за рационализаторские предложения их авторы получали премии.

Участники «кружков качества» проходили специальное обучение, овладевая методологией и методиками управления качеством.

При этом ответственность за принятие решений тоже носила коллективный характер, не замыкаясь на конкретном руководителе.

Следует отметить, что именно высокое качество японских товаров стало тем конкурентным преимуществом, благодаря которому японские корпорации бурно развивались в 1950-1990-е гг.

При всех своих достоинствах и эффективности в определенных условиях нельзя сказать, что японский менеджмент обладает исключительно положительными чертами.

Социальная защищенность и включенность в групповые процессы оборачивается безжалостной эксплуатацией человека. В современной Японии существует специальный термин «кароси», который обозначает «смерть от переработки». Невозможность отдохнуть должным образом, постоянный стресс, в результате высокого уровня ответственности перед коллективом, приводит к инфарктам и инсультам, а также самоубийствам.

По данным издания «Форбс», в 2020 г. было зафиксировано 1918 случаев суицида из-за проблем с работой [5]. Жертвой «кароси» в 2000 г. стал даже премьер-министр Японии Кэйдзо Обути. За 20 месяцев своего премьерства он имел только три выходных дня, работая при этом по 12 часов в сутки. Несмотря на то, что в настоящее время власти Японии проводят политику по либерализации трудовых отношений, во многих компаниях взгляды на обязанности сотрудников остаются прежними. За высокую зарплату и стабильное социальное положение работникам приходится расплачиваться своим временем и своим здоровьем.

В японской литературе и кинематографе 1950-1990-х гг. распространен сюжет о человеке, потерявшем работу и вынужденным скрывать это от близких. Подобная «двойная жизнь» приводит его либо к социально-психологической деградации и падению на самое «дно» общества, либо к самоубийству. Несмотря на индустриальное развитие, Япония долгое время сохраняла патриархальные традиции семейной жизни. Мужья, как правило, были единственными работниками в семье, жены являлись домохозяйками. Потеря работы, кроме того, что лишала семью дохода, вела к утрате мужчиной статуса главы семьи и полноценного члена японского общества.

Безусловно, что возникновение японского стиля управления было обусловлено не только ресурсными ограничениями японской экономики или

новыми теоретическими изысканиями в области менеджмента, но и уникальной японской культурой, сформированной под влиянием трех религиозных традиций: синтоизма, дзен-буддизма и конфуцианства.

Синтоизм – оригинальная японская политеистическая религия, основанная на вере в существование многочисленных духовных существ, в том числе и духов предков, которых почитают и которым поклоняются [6]. Несмотря на то, что встречаются единичные случаи, когда иностранцы становятся синтоистами, в целом, синтоизм не стремится к прозелитизму. Идеи и символы синтоизма пронизывают всю традиционную художественную культуру Японии. С ее помощью постоянно воспроизводится японская ментальность и национальная идентичность. До сих пор проводятся синтоистские фестивали, собирающие десятки и сотни тысяч людей, которые гармонично сочетают в себе музыку, танцы и религиозные ритуалы.

Именно синтоизм является одним из столпов, на котором основывается уникальность и специфичность японского государства и общества. Благодаря ему японцы осознают себя особой общностью, связанной не только социальными, но метафизическими связями с ушедшими и будущими поколениями.

Дзен-буддизм – ответвление буддизма, возникшее в Китае и пришедшее в Японию в 12 в. н.э. В основе дзен-буддизма лежат представление о мистическом просветлении человека, меняющем его сознание и поведение, и практики, способствующие этому просветлению. Постигание реальной жизни и видение реальной картины мира, согласно дзен-буддизму, возможно только посредством определенной деятельности.

Основными методами поиска просветления в дзен-буддизме являются: медитация, как средство контакта с окружающей реальностью, общение с наставником, решение парадоксальных задач (коанов) [7]. Физическая активность, в том числе и физический труд, в этой религиозной традиции неразрывно связана с духовной медитацией. Таким образом, работа превращалась в метафизическое действие, обладающее особой ценностью. Например, дзен-буддистскими монахами уборка или работы в саду рассматривались как средство для просветления ума и поддержания бодрости духа и тела. Вполне возможно, что фантастическое трудолюбие японцев, во многом, берет основу в дзен-буддизме.

Дзен-буддистская методика обучения предусматривает постоянное стремление к совершенству, изменение фокуса зрения, поиск различных способов решения проблемы. Выше уже упоминались коаны как инструмент изменения обыденного сознания. Ответ на коан предусматривает спонтанную, неограниченную прошлым опытом реакцию, выраженную словом, звуком, жестом, действием. В качестве примера коана можно привести следующий: «Как звучит хлопок одной ладонью?». В некоторых дзен-буддистских школах ответ на коан сопровождался несколько десятками дополнительных вопросов со стороны наставника, прежде чем он переходил к следующему.

Вполне можно предположить, что феномен «японского качества», принципы «кайдзен» основываются не только на разработках американских ученых в области управления качеством, но и на вековых традициях саморазвития и поиска совершенства в дзен-буддистских практиках.

Третья значимая для национальной японской культуры религиозная традиция – конфуцианство. Конфуцианство возникает, прежде всего, как этико-философское учение, разработанное древнекитайским философом и ученым Конфуцием в 6-5 веке до н.э. Конфуцианство весьма многогранно. Его определяли и как этическую систему, и политическую идеологию, и религию.

Конфуцианство в ходе своего развития неоднократно трансформировалось, приобретая новые черты. В конечном итоге сам Конфуций в массовом сознании превратился в пророка высших сил, стал объектом поклонения. Храмы в его честь широко распространены в Китае, Корее, Японии.

Конфуцианский дискурс сфокусирован на следующих основных проблемах: ценности (добродетели), лежащие в основе социальных отношений, взаимосвязь между правителем и поданными, государством и обществом [8].

По мнению Конфуция и его последователей, любое человеческое сообщество не может успешно существовать и функционировать, если его члены не придерживаются достаточно строгих моральных принципов. Конфуцианский канон выделяет порядка 20 принципов. В Японии в эпоху Токугавы считались базовыми следующие: человеколюбие, долг, ритуал, знание, искренность.

Следует отметить, что о понятии «долг» («гири»), прежде всего, как о долге перед обществом, окружающими тебя людьми, уже говорилось выше.

По мнению сторонников конфуцианства, государство и общество неразрывно связаны, отношения в них должны строиться на основе традиционной семейной этики. По сути дела, государство — большая семья (продолжая мысль, любое организованное сообщество людей, в т.ч. и трудовой коллектив — тоже семья). Глава государства (или корпорации) — отец или патриарх, который обладает безусловным и непререкаемым авторитетом у граждан или работников, к которому они относятся с сыновней почтительностью, однако, в ответ, они могут рассчитывать на помощь и защиту. Любые общие цели и интересы важнее частных.

Для конфуцианства важно внешнее проявление благопристойности, ритуализированность поведения. Отсюда необычайная вежливость японцев, достаточно жесткий трудовой этикет, распространенность зримых символов корпоративной культуры — исполнение гимна, флажки, униформа [9].

Образование, стремление к знанию — одна из важнейших конфуцианских ценностей. В самом Китае учение Конфуция обозначалось таким образом: «школа учёных», «школа учёных книжников» или «школа образованных людей». Конфуцианские идеи лежали в основе меритократической системы формирования класса управленцев в Китае. Для последователей Конфуция образование — социальный лифт, который способен поднять любого усердного и прилежного ученика на самый верх общества. Несомненно, что идея об



инвестициях в «человеческий капитал» в японской интерпретации имеет под собой конфуцианскую основу.

Бурный рост японской экономики в 1950 -1980-е гг. сменился рецессией в 1990-е гг. Несомненно, что общество, которое напряженно и эффективно трудилось в течение 40 лет, не может существовать в таком экстремальном режиме постоянно. Активный экономический и культурный обмен со странами Запада, несомненно, оказал влияние и на традиционные японские ценности, и на уклад жизни, и на этику труда. Развитие информационно-коммуникационных технологий, автоматизация и роботизация производство облегчает работу человека, делает ее менее интенсивной. Переработки на японских предприятиях, во многом, стали носить формальный характер — от работника не требуется демонстрировать результат, главное, оставаться на рабочем месте. Повысился уровень внекорпоративной социальной мобильности, найм персонала производится по мере необходимости, компании больше не стремятся удерживать персонал за счет падения прибыли.

### *Заключение*

Японский опыт корпоративного управления активно изучался и отдельно применялся в 1990 – 2010-е гг.: прежде всего в США и Европе, а затем и в России. Однако мировая практика показывает, что японский стиль управления нигде не был воспроизведен в полном объеме, за исключением стран Юго-Восточной Азии, особенно в Южной Корее (которая оказалась в схожих политических и социально-политических условиях с послевоенной Японией и национальная культура, которой имела примерно ту же основу) [10].

В американских и европейских компаниях применение японского опыта было ограничено господствующей либеральной моралью, делающей акцент на индивидуальном успехе человека.

А в России подобная концепция организации и управления промышленным производством, основанная на использовании энергии и энтузиазма трудящихся, широко использовалась в советский период, начиная с 1930-х гг., но ее потенциал к 1970-м гг. годы был исчерпан. В 1990-е гг. сама идея много и вдохновенного трудиться ради общего «светлого» будущего у подавляющего большинства россиян, ничего кроме скепсиса и разочарования не вызывала [11].

Вместе с тем, отдельные элементы японской теории и практики управления, такие как «бережливое производство» и концепция непрерывного обучения и развития сотрудника, в настоящее время находят все более широкое распространение по всему миру.

**Список использованных источников:**

1. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М.: ООО «Издательство АСТ», 2020. 253 с.
2. Шапошников С. В., Садои Ю. Трансформация менеджмента, деловой культуры и стиля работы японских компаний // Японские исследования. 2022. № 1. С. 67-75.
3. Павлов К. В. Этнотерриториальные и национальные модели менеджмента и экономики // Экономика, организация и управление предприятиями. 2016, Т.2. № 2. С. 23–36.
4. Самсин А. И., Пономарев М. А., Великороссов В. В. Система управления в современной Японии (нихонтэки кэйкэй): ключ к инновационному развитию // Экономика и управление: проблемы и решения. 2021. Т. 1. № 3. С. 148–154.
5. Башурина Е. Пожизненный наем и сверхурочные часы: что такое «кароси» и почему в Японии умирают от переработок // Forbes. Режим доступа <https://www.forbes.ru/forbeslife/428149-pozhiznennyy-naem-i-sverhurochnye-chasy-chto-takoe-karosi-i-pochemu-v-yaponii> (дата обращения 31.08.2022)
6. Гордеева И. В. Синтоизм и его место в духовной культуре Японии // Актуальные проблемы современной Японии. 2013. № 27. С. 171–187.
7. Дядык Н. Г. Практики самопознания в буддизме и современное философское образование // Социум и власть. 2020. № 4 (84). С. 71–81.
8. Фомина М. Р. История философии хозяйства: хозяйственная этика протестантизма и конфуцианства // Философия хозяйства. 2016. № 1. С. 91–103.
9. Савенкова О. Ю., Юдин О. И. Разработка управленческого решения Учебно-практическое пособие / Тамбов, 2011.
10. Rowley S., Bae J.; Sohn T. Introduction: Capabilities to Liabilities in Korean Management // Asia Pacific Business Review. Summer 2001. Vol. 7 Issue 4. P.1 – 21.
11. Коняхина А. П. Власть и реформы: взгляд из дальневосточной глубинки (1985–2015 гг.) / в сборнике научных статей: В зеркале Перестройки: к осмыслению российской трансформации. Владивосток: ИИАЭ ДВО РАН, 2015. 276 с.

**Сведения об авторе / Information about the author:**

*Баилыков Тимофей Васильевич - доцент кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины» Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, к.с.н. E-mail: [bashlykov@mail.ru](mailto:bashlykov@mail.ru) / **Bashlykov Timofey Vasiljevich** – Associate Professor of the Department of Management and Humanities of the Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Candidate of Sociology, e-mail: [bashlykov@mail.ru](mailto:bashlykov@mail.ru)*

Дата поступления статьи: 08.09.2022

Принято решение о публикации: 14.10.2022

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.