



Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 410301 «Зарубежное регионоведение»
Кафедра истории и философии науки и техники

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Трансформация корпоративной культуры Японии на современном этапе и ее социальные последствия

УДК 005.32:005.591.6 (520)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11з21	Кругликова Маргарита Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры истории и философии науки и техники	Гурьева Ирина Юрьевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Трубникова Наталья Валерьевна	доктор исторических наук		

Планируемые результаты обучения

Механизм определения планируемых результатов обучения основан на требованиях ФГОС и стандартов ТПУ по формированию общекультурных (универсальных) и профессиональных компетенций выпускников, положениях концепции ООП, учете целей ООП и рекомендаций заинтересованных работодателей.

Механизм корректировки результатов обучения предполагает совершенствование системы оценивания знаний, умений и навыков, приобретаемых студентами в образовательном процессе, внедрения в практику учебного процесса индивидуальных и групповых творческих проектов, проведения учебно-исследовательской и научно-исследовательской работы, прохождения практик, выполнения ВКР.

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Осуществлять профессиональный письменный перевод официальной и деловой документации на английском языке и языках региона специализации (китайском, японском, корейском)	Требования ФГОС (ОК-3, ОК-4, ОК-11, ПК-12, ПК-13, ПК-14, ПК-15, ПК-16, ПК-17)
P2	Осуществлять протокольное сопровождение официальных лиц и устный перевод выступлений по вопросам, касающимся торгово-экономической, общественно-политической, культурно-страноведческой проблематики	Требования ФГОС (ОК-2, ОК-3, ПК-12, ПК-13, ПК-14, ПК-15, ПК-16, ПК-17) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P3	Осуществлять функции секретаря, секретаря-референта руководителей региональных и федеральных органов государственного управления, ответственных за проведение внешней политики в отношении зарубежных стран и регионов	Требования ФГОС (ПК- 1, ПК- 2, ПК-3, ПК- 4, ПК-5, ПК- 6, ПК- 7, ПК-8, ПК-9, ПК- 10, ПК- 11, ПК- 14, ПК- 15; ОК-8, ОК-9 , ОК- 10, ОК- 11, ОК-12, ОК-13, ОК-14, ОК-15,),
P4	Формировать базы данных по различным аспектам социально-политического, экономического, культурного развития стран и регионов	Требования ФГОС (ПК-1, ОК-10,11,12,13,14) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P5	Анализировать информацию по региону специализации, отдельным странам, организациям, деятелям с использованием источников на русском и английском языках, китайском, корейском и японском языках.	Требования ФГОС ПК-1, ПК- 2, ПК- 4, ПК- 5, ПК- 6, ПК-7, ПК-8, ПК- 9, ПК-10, ПК-11, ПК- 12, ПК- 14, ПК-15, ПК- 16, ОК-13 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский

		государственный университет)
P6	Проводить экспертные работы с документацией, предназначенной для развития деловых, культурных, дипломатических контактов российских предприятий, учреждений, фирм с зарубежными партнёрами	Требования ФГОС ПК-1, ПК-3 ПК- 4, ПК- 5, ПК-8, ПК- 9, ПК-10, ПК - 14, ПК-15, Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P7	Проводить консультирование представителей государственных учреждений, фирм и других заинтересованных лиц по экономическим, общественно-политическим, социально-культурным вопросам, связанным с регионом специализации	Требования ФГОС ПК-1, ПК- 2, ПК-3, ПК- 4, ПК- 5, ПК- 6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11, ПК- 12, ПК- 14, ПК-15 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P8	Готовить на русском и английском языках, а также на китайском, корейском и японском языках информационные буклеты, рекламные проспекты и иные информационно-аналитические материалы, предназначенные для продвижения интересов отечественных предприятий и организаций за рубежом,	Требования ФГОС (ПК- 15, ПК-16, ПК-17) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P9	Готовить дайджесты научных и информационно-аналитических изданий общественно-политической, торгово-экономической, культурологической направленности на русском, английском языке, а также на языках региона специализации (китайском, корейском, японском)	ПК-7, ПК-14, ПК-16
P10	Осуществлять письменный перевод общественно-политической, научно-популярной и художественной литературы	Требования ФГОС ОК-3, ПК-12, ПК-13, ПК-16
P11	Осуществлять компьютерный набор и первичную верстку информационных материалов на русском и английском языке, а также на языке региона специализации (китайском, корейском, японском)	Требования ФГОС ОК-11 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P12	Планировать, осуществлять и готовить к презентации результаты индивидуального научного исследования по проблематике	Требования ФГОС ОК-10, ПК-7, ПК-8, ПК-9

	международных отношений и региона специализации	Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P13	Составлять аннотированную научную библиографию по тематике, связанной с регионом специализации, на русском, английском языках, а также на языке региона специализации (китайском, корейском, японском)	Требования ФГОС ПК-7, ПК-8
P14	Участвовать в подготовке учебников, учебно-методических материалов по общественно-политическим и гуманитарным дисциплинам	Требования ФГОС ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P15	Применять знания по истории, культуре, этнологии, этнической психологии стран и народов региона специализации в переговорном процессе, в организации культурно-просветительских мероприятий	Требования ФГОС ОК-2, ОК-3, ОК-9 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P16	Организовать и проводить выставки, презентации, аукционы и иные мероприятия в сфере культуры	Требования ФГОС ПК-17, ОК-3, ОК-10 Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P17	Подготовить материалы о международных мероприятиях в сфере культуры, проводимых в России и за рубежом, на русском и английском языке, а также на языках региона специализации (китайском, корейском, японском)	Требования ФГОС ПК-16
<i>Универсальные компетенции</i>		
P18	Толерантно воспринимать культурные, конфессиональные, политические, мировоззренческие особенности народов иных культурных традиций	Требования ФГОС (ОК- 1) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой

		коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P19	Применять знания основ дипломатического и академического этикета в профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 2) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P20	Применять навыки рефлексии, адекватно оценивать свои образовательные и профессиональные результаты	Требования ФГОС (ОК- 5)
P21	Понимать социальную значимость своей профессии, нести персональную ответственность за результаты своей профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-6) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P22	Владеть культурой взаимоотношений, эффективно работать индивидуально и в качестве члена и руководителя группы, следовать производственной дисциплине, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Требования ФГОС (ОК-4, 5, 6, 15, 16, 17,18) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P23	Выстраивать перспективные стратегии личностного и профессионального развития, самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-7) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P24	Осуществлять свободную коммуникацию на английском языке на бытовом и деловом уровне	Требования ФГОС (ОК-3) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)
P25	Владеть культурой речи, мышления, основами профессионального этикета	Требования ФГОС (ОК-2) Требования заинтересованных работодателей (Институт международного образования и языковой коммуникации ТПУ, Томский государственный университет)

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт ИСГТ
 Направление подготовки (специальность) ___ 410301 Зарубежное регионоведение
 Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы
<small>(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)</small>

Студенту:

Группа	ФИО
11з21	Кругликовой Маргариты Евгеньевны

Тема работы:

Трансформация корпоративной культуры Японии на современном этапе и ее социальные последствия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	812/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	09.06.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Цель работы – охарактеризовать направления трансформации корпоративной культуры в японских компаниях и выявить основные причины и социальные последствия данных изменений.</p> <p>Объектом исследования является корпоративная культура японских компаний.</p> <p>Предмет исследования – формы и характер трансформации японской корпоративной культуры.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>задачи исследования:</p> <p>1. оценить экономическую ситуацию в период «экономического бума» 1960-1980-х гг., то есть в период наиболее эффективного функционирования традиционных методов корпоративного управления, и в 1990-2000-х гг. после «схлопывания» экономического пузыря, то есть в период начала рецессии в экономике Японии;</p> <p>2. выявить особенности классической модели политики управления персоналом и исследовать их происходящие</p>

	<p>изменения;</p> <p>3. выявить особенности классической японской корпоративной культуры и исследовать ее происходящие изменения;</p> <p>4. выявить связь между процессами трансформации системы управления персоналом и корпоративной культурой;</p> <p>5. проанализировать основные последствия проводимых компаниями реформ и трансформации корпоративной культуры.</p> <p>Полученные в результате исследования выводы позволяют проследить преемственность корпоративных институтов, трансформацию традиционных элементов менеджмента и корпоративной культуры, взаимосвязь данных изменений с происходящими процессами в японской экономике и обществе, позволяют определить пути дальнейшего развития современной японской корпоративной культуры, а также увидеть вариативность взглядов и мнений отечественных и зарубежных исследователей по данной проблеме.</p> <p>Область применения: рассмотренный в ВКР опыт внедрения руководством японских компаний новых практик управления персоналом может быть интересен российским и иностранным предпринимателям и менеджерам, заинтересованным в успешном функционировании своего предприятия. Также результаты данной работы могут представлять профессионально-познавательный интерес для специалистов в области мировой экономики, международных отношений, международного менеджмента, региональных исследований, японоведения и т.д.,</p>
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>Введение</p>	<p>русский</p>
<p>Характеристика «классической» японской</p>	<p>русский</p>

корпоративной культуры	
Основные направления трансформации японской корпоративной культуры	русский
Основные последствия трансформационных процессов корпоративной культуры в японском обществе	русский
Заключение	русский

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	15.10.2015
---	-------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гурьева И.Ю.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11321	Кругликова Маргарита Евгеньевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 410301 Зарубежное регионоведение
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
Период выполнения (осенний / весенний семестр 2015/2016 учебного года) _____

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2016
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.01.16.	Введение	10
20.02.16.	Анализ теоретических аспектов темы	20
25.03.16.	Исследование и освещение истоков проблемы	25
18.04.16.	Исследование основных направлений и форм трансформации японской корпоративной культуры	25
25.05.16	Заключение	20

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гурьева И.Ю.			10.12.2015

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Трубникова Н.В.	Д. и. н. проф.		10.12.2015

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа: 110 с., 96 источников.

Ключевые слова: Япония, трансформация, корпоративная культура, политика управления персоналом, ценности, пожизненный найм.

Цель работы – охарактеризовать направления трансформации корпоративной культуры в японских компаниях и выявить основные причины и социальные последствия данных изменений.

Объектом исследования в настоящей работе является корпоративная культура японских компаний.

Предмет исследования – формы и характер трансформации японской корпоративной культуры.

В процессе исследования использовались **следующие методы**. Историографический метод использовался при анализе научных трудов российских и иностранных специалистов в области экономики, менеджмента, социологии и т.д., на информативной части которых базировалось данное исследование. Системный подход позволил комплексно рассмотреть стратегию и принципы, определяющие систему управления персоналом в Японии. Историко-хронологический метод применялся при обращении к разным периодам функционирования институтов японского менеджмента. Описательный метод использовался при рассмотрении и характеристике определенных форм политики управления персоналом и корпоративной культуры японских компаний. Статистический метод применялся при анализе статистических данных различных документов (официальной статистики, стратегий развития экономики, отчетов компаний и т.д.). Компаративный метод позволил выявить определенные закономерности и специфические черты развития корпоративной системы в Японии с течением времени и проанализировать происходящие в ней изменения.

Структура выпускной квалификационной работы: в данном исследовании 3 главы. В первой главе приводится теоретическое определение корпоративной культуры, общая характеристика экономических процессов в послевоенное время в Японии, а также характеристика основных принципов классической корпоративной культуры и ее отличие от американской корпоративной культуры. Вторая глава представляет собой подробное описание изменений в политике управления персоналом, а также основные направления трансформации ценностей японской корпоративной культуры. Третья глава посвящена изучению основных последствий трансформационных процессов в японском обществе.

Полученные в результате исследования **выводы** позволяют проследить преемственность корпоративных институтов, трансформацию традиционных элементов менеджмента и корпоративной культуры, взаимосвязь данных изменений с происходящими процессами в японской экономике и обществе, позволяют определить пути дальнейшего развития современной японской корпоративной культуры, а также увидеть вариативность взглядов и мнений отечественных и зарубежных исследователей по данной проблеме.

Область применения: рассмотренный в ВКР опыт внедрения руководством японских компаний новых практик управления персоналом может быть интересен российским и иностранным предпринимателям и менеджерам, заинтересованным в успешном функционировании своего предприятия. Также результаты данной работы могут представлять профессионально-познавательный интерес для специалистов в области мировой экономики, международных отношений, международного менеджмента, региональных исследований, японоведения и т.д.,

Оглавление

Введение.....	4
1. Характеристика «классической» японской корпоративной культуры.....	23
1.1. Определение и элементы корпоративной культуры.....	23
1.2. Характеристика «специфичной» корпоративной культуры Японии.....	28
1.3. Характеристика экономической ситуации в период с 1960–х по 1990-е гг.	41
2. Основные направления трансформации японской корпоративной культуры.....	47
2.1. Трансформация политики управления персоналом на рубеже XX-XXI вв.....	47
2.1.1. Изменения в практике пожизненного найма и оплаты труда по старшинству	47
2.1.2. Изменение в практике ежегодного набора персонала и новые подходы в обучении	53
2.1.3. Изменения в системе ротации кадров и продвижении по старшинству.....	61
2.1.4. Развитие социально-ориентированной политики компаний.....	63
2.2. Трансформация ценностей японской корпоративной культуры.....	74
3. Основные последствия трансформационных процессов корпоративной культуры в японском обществе.....	81
Заключение	95
Список источников	100
Список литературы	103

Введение

В современном мире культура является необходимой основой социальных связей, коммуникативного взаимодействия и гармонизации интересов общества. Национальная культура народа, его менталитет и этнопсихологические характеристики оказывают непосредственное влияние на одну из ее форм, возникающую в процессе деятельности компаний, а именно – на корпоративную культуру, являющуюся важной частью управленческой стратегии предприятий данной страны. Носителем корпоративной культуры организации выступает персонал, разделяющий единые представления о целях и задачах ее деятельности, основополагающих принципах и ценностях, формирующих стили руководства, поведения, взаимодействия.

Одной из основных тенденций современного менеджмента является рассмотрение человеческих ресурсов в качестве ведущего фактора продуктивной деятельности компании. Сильная корпоративная культура способствует развитию и максимально эффективному использованию человеческого потенциала, является важнейшим стратегическим активом компании, ресурсом повышения ее конкурентоспособности, условием сохранения и процветания бизнеса¹. Особенно успешным примером реализации на практике продуманной и эффективной корпоративной культуры может служить стратегия японских корпораций, доказывающая, насколько эффективной может быть политика компании, учитывающая потребности и интересы сотрудника в процессе производственной деятельности на предприятии.

Япония – островное государство в Восточной Азии, площадью около 378 тыс. км² и с населением в 126,5 млн. человек. Страна имеет морские границы с Китаем, Россией, Северной и Южной Кореей². Всему миру Япония

¹Тимонина И.Л. Корпоративная культура Японии: общее и особенное // Портрет современного японского общества. М.: АИРО–XXI, 2006. С. 115.

² [Электронный ресурс] Central Intelligence Agency. The World Factbook: Japan. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html> (дата обращения: 12.03.2016).

известна как страна, совершившая послевоенное «экономическое чудо». За несколько десятков лет Япония развила прочную наукоемкую производственную инфраструктуру, выйдя по объемам ВВП на 3-е место в мире. Вместе с тем, эта страна воспринимается как носительница своеобразной культуры и быта, гармонично сочетающих в себе сложившиеся за столетия традиции, иностранные заимствования и высокие технологии.

В современной научной литературе распространено мнение о том, что быстрое экономическое развитие Японии в послевоенные годы в значительной степени обусловлено особенностями корпоративной культуры японских компаний и высокой эффективностью системы организации и управления производством, основу которой составляет тщательно разработанная система управления персоналом. При составлении стратегии развития японской компании учитываются и экономическая эффективность, и технический уровень, и совершенствование организационной структуры производства, однако центр тяжести своих усилий японские менеджеры переносят именно на философию управления персоналом компании, основанную на традиционных ценностях японского народа. Руководители компаний в Японии убеждены, что именно персонал является главным ресурсом развития, поэтому служащие японских компаний признаются не столько объектом управления, сколько субъектом деятельности, активно участвующем в функционировании компании ³. Подобная стратегия формирует в японских компаниях корпоративную культуру, известную с 1960-х гг. своей высокой эффективностью во всем мире.

Актуальность темы. На протяжении долгого времени и в Японии, и за рубежом японская система управления персоналом (часто называемая просто системой пожизненного найма) и соответствующая корпоративная культура считались одними из главных конкурентных преимуществ компаний, позволивших им занять лидирующие позиции в мировом товарообороте и

³ Молодякова Э.В. (отв. ред.). Япония второй половины XX века. Проблемы и судьбы. М.: «Восточная литература» РАН, 2003. С. 182.

производстве, а самой Японии стать одной из крупнейших экономик мира. Эта система начала формироваться в основном в 1950-х гг., хотя некоторые ее черты мы можем найти уже в эпоху Мэйдзи (преданность «мастеру» и соответствующая этика бывших самураев, отражавшаяся на отношении японцев к своей компании). В 1970–80-е гг. она окончательно приобрела ту форму, которую в настоящее время принято считать неотъемлемой частью «классической» (или «традиционной») системы японского менеджмента. Именно последнюю, завершенную форму системы управления персоналом и соответствующую корпоративную культуру мы и рассматриваем в данном исследовании.

Непрерывный поиск продуктивного компромисса между «интересами предприятия» и «интересами сотрудника» является важнейшей особенностью управления современной компанией как социальной системой. Отличительной чертой японского менеджмента считается особое положение, которое занимают рядовые работники в компаниях, и характер отношений между ними и компанией, в лице ее управляющих. Это так называемая модель «заинтересованных сторон» (*stakeholder model*), которая исходит из того, что компания, помимо управляющих и акционеров, принадлежит также и рядовым работникам, являющимися важным субъектом ее деятельности⁴. Основа системы управления персоналом – практика пожизненного найма – связана с целым комплексом моральных и материальных обязательств фирмы перед сотрудниками. Она направлена на усиление заинтересованности в успехах компании и поддержание высокой трудовой мотивации персонала. При этом применяемые средства и методы управления персоналом отвечали представлениям самих работников о том, как должна быть организована их работа, что такое компания и как она должна управляться, что привело к быстрому распространению этой системы по всей Японии.

⁴ Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. Oxford University Press, 2007. P. 4-5.

Однако, будучи подвержена воздействию со стороны внешней среды и следуя собственной логике развития, японская модель управления персоналом в настоящее время претерпевает определенные трансформации. Несмотря на то, что она начала меняться еще в 1980-х гг., окончательно данная тенденция проявилась после 1990-х гг., с началом экономической рецессии после «схлопывания» экономического пузыря в Японии⁵.

С этого времени кардинально изменяется общая экономическая ситуация в стране в целом, и обстановка на рынке труда в частности. Период с начала 1990-х гг. ознаменовался падением роста ВВП, снижением темпов промышленного производства и производительности труда, падением внешнего и внутреннего спроса на японскую продукцию, ростом безработицы и увеличением числа непостоянно занятого населения, снижением уровня заработной платы и пр. Вошедшие в «потерянное десятилетие» компании столкнулись с фундаментальной проблемой послевоенного времени – изменением принципов и основ прежних производственных и корпоративных отношений и, прежде всего, в области управления человеческими ресурсами. Таким образом, практика пожизненного найма, система оплаты по выслуге лет, система внутрикорпоративного обучения, продвижения и ротации и т.д. в настоящее время претерпевают определенный кризис, стимулируя руководителей и персонал компаний подстраиваться под новые социальные и экономические реалии. При этом, если еще в 1980-х гг. исследователи во всем мире считали систему управления персоналом и практически все ее аспекты причиной успешной деятельности японских фирм, то уже в 1990-е гг. эта же система стала считаться проблематичной, нуждающейся в реформировании и, более того, рассматриваться в качестве основной причины продолжающейся рецессии японской экономики⁶.

⁵ Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. Oxford University Press, 2007.P. 430.

⁶ Bebenroth R., Kanai T. Challenges of Human Resource Management in Japan. New York: Routledge, 2010. P. 2.

Среди основных путей реформирования традиционных практик можно выделить:

1. меры по изменению характера системы пожизненного найма (или вовсе отказ от нее);
2. введение системы оценки труда с учетом заслуг работника;
3. изменения в практиках набора и внутрикорпоративного обучения персонала;
4. меры по созданию условий и соответствующей атмосферы для работы женщинам с детьми;
5. меры по обеспечению сбалансированности личной жизни и работы сотрудников;
6. меры по предотвращению сверхурочной работы, традиционной для японцев и т.д.

В ходе данных процессов выявляются настолько острые проблемы, что среди ученых и практических деятелей все чаще возникает вопрос о судьбе практики пожизненного найма⁷. Таким образом, будущее данной системы представляет собой одну из актуальнейших тем в области управления персоналом в современной Японии.

Однако в центре нашего внимания находится другая проблема, возникшая в период «потерянного десятилетия»: одновременно с трансформацией основ прежней модели управления персоналом изменяется и ценностный характер корпоративной культуры японских компаний. По мнению ряда исследователей, новая, формирующаяся в настоящее время

⁷ Firkola P. Japanese Management Practices Past and Present // Economic Journal of Hokkaido University. Hokkaido University, 2006. Vol. 35. P. 115-130; Gilson R.J., Roe M.J. Lifetime Employment: Labor Peace and the Evolution of Japanese Corporate Governance // Columbia Law Review, 1999. Vol. 99 (2). P. 508-540; Moriguchi Ch., Ono H. Japanese Lifetime Employment: A Century's Perspective // Institutional Change in Japan. New York: Routledge, 2006. P. 152-176; [Электронный ресурс] Tabuchi H. In Japan, Secure Jobs Have a Cost// The New York Times. 2009. May 19. URL: http://www.nytimes.com/2009/05/20/business/global/20zombie.html?_r=0 (дата обращения: 17.04.2016); Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 235-259 и т.д.

модель корпоративной культуры утрачивает свою уникальность и становится все больше похожей на американскую или европейскую модели⁸.

Социальный и экономический кризис, изменение философии и целей компаний приводят к тому, что в большей мере наблюдается отход от традиционных ценностей и стереотипов поведения, характерных для прежней японской корпоративной культуры. Сотрудники значительно меньше проявляют преданность по отношению к своей компании и коллективу, коррозии подвергаются отношения, основанные на равенстве сотрудников между собой, большее количество работников нацелено на построение собственной карьеры в ущерб практике продвижения в соответствии с возрастом и опытом и т.д. Это означает, что наносится удар по важнейшим основаниям японского классического типа управления персоналом. Таким образом, научный интерес для нас представляет исследование трансформационных процессов в практике управления и, главное, в корпоративной культуре, анализ «трансформирующегося» содержания которой, по нашему мнению, может стать первым и важным шагом к изучению изменения ценностных установок современного японского общества в целом.

Степень изученности темы. Актуальность данного исследования объясняется также крайне низкой степенью изученности данной проблематики в русскоязычной научной литературе. Из отечественных исследователей, изучавших изменения в корпоративной практике японских компаний, можно выделить лишь Т.Н. Матрусову⁹ и И.П. Лебедеву¹⁰, которые рассматривают трансформацию элементов корпоративной стратегии

⁸ Aoki M., Jackson G., Miyajima H. *Corporate Governance in Japan*. Oxford: Oxford University Press, 2007. P. 1.

⁹ Матрусова Т.Н., Курочкина К.В. Изменения на рынке труда Японии в постиндустриальную эпоху // Япония: экономика и общество в океане проблем. М: Вост. лит., 2012. С. 76-92; Матрусова Т.Н. Пожизненный наем как система мотивационного управления // Япония 1994-1995. Ежегодник. М: АИРО-XXI, 1995. С. 68-82.

¹⁰ Лебедева И.П. Япония меняющаяся и неизменная // Япония наших дней. - №1 (15), 2013. М: ИДВ РАН, 2013. С. 52-63; Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 235-259.

управления персоналом и трудовую политику в Японии; Е.Л. Леонтьеву¹¹ и И.Л. Тимонину¹², анализирующих происходящие в современной японской экономике процессы (например, после кризиса 2008 г. или Великого восточно-японского землетрясения 11 марта 2011 г.). Иностранцев исследователей данной проблематики (к сожалению, практически неизвестных российской аудитории) гораздо больше: это М. Аоки, Г. Джэксон и Х. Миядзима¹³, Р. Бебенрот и Т. Канаи¹⁴, изучавшие трансформацию корпоративного управления японских компаний, в том числе в сфере управления персоналом; Р.С. Джонс¹⁵, Ю. Киношита и Фан Го¹⁶, рассматривавшие социальные последствия предпринимаемых компаниями и правительством мер по стабилизации экономической ситуации в стране. Следует также отметить авторов аналитических статей в англоязычных информационных изданиях – The Japan Times, The Asahi Shimbun, The Guardian, The New York Times и т.д. Их работы посвящены практическим изменениям в деятельности компаний, в том числе в области корпоративной культуры – У. Песек¹⁷, А. Мие¹⁸, М. Таникава¹⁹, К. Нагата²⁰, Т. Фудзита²¹ и т.д.

¹¹ Леонтьева Е.Л. Японская экономика: после кризиса, после смены власти // Япония после смены власти. М: Восточная литература, 2011. С. 186-199; Леонтьева Е. Л. Экономика Японии в условиях мирового кризиса (2008 г. – первый квартал 2009 г.) // Япония 2009. Ежегодник. М.: АИРО–XXI, 2009. С. 57-66.

¹² Тимонина И. Л. Японские корпорации в условиях мирового финансово-экономического кризиса // Мировой кризис и Япония. М., АИРО–XXI, 2009. С. 72-98.

¹³ Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. Oxford University Press, 2008.472 p.

¹⁴ Bebenroth R., Kanai T. Challenges of Human Resource Management in Japan. New York: Routledge, 2010. 256 p.

¹⁵ [Электронный ресурс] R.S. Jones. Income Inequality, Poverty and Social Spending in Japan. OECD Economics Department Working Papers, 2007. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/income-inequality-poverty-and-social-spending-in-japan_177754708811 (дата обращения: 17.04.2016).

¹⁶ Kinoshita Y., Fang Guo. What Can Boost Female Labor Force Participation in Asia? International Monetary Fund, 2015.39 p.

¹⁷ [Электронный ресурс] Pesek W. Ending Japan's sexism requires men to lean in, too // The Japan Times. 2014. June 21. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2014/06/21/business/corporate-business/ending-japans-sexism-requires-men-lean/#.VhiqJOyR_fI (дата обращения: 17.04.2016).

¹⁸ [Электронный ресурс] Mie A. Female workers may finally get foothold // The Japan Times. 2014. July 17. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2014/07/17/national/female-workers-may-finally-get-foothold/#.VhirW-yR_fJ (дата обращения: 17.04.2016).

¹⁹ [Электронный ресурс] Tanikawa M. Managers Sent Overseas to Give Japan an Edge // The New York Times. 2011. Oct 19. URL: <http://www.nytimes.com/2011/10/20/education/20iht-SReducJapan20.html> (дата обращения: 17.04.2016).

В целом, можно утверждать, что данной проблематике уделяется недостаточно внимания – в основном, исследования ученых посвящены описанию причин, приведших к «схлопыванию» экономического пузыря, или его социально-экономическим последствиям, или изучению отдельных практик, внедряемых в настоящее время в компаниях, и т.д.; наша же работа представляет собой попытку анализа происходящих в японском обществе изменений через призму корпоративной культуры.

Цель данной работы – охарактеризовать направления трансформации корпоративной культуры в японских компаниях и выявить основные причины и социальные последствия данных изменений.

В соответствии с целью исследования решались следующие **задачи**:

6. оценить экономическую ситуацию в период «экономического бума» 1960-1980-х гг., то есть в период наиболее эффективного функционирования традиционных методов корпоративного управления, и в 1990-2000-х гг. после «схлопывания» экономического пузыря, то есть в период начала рецессии в экономике Японии;

7. выявить особенности классической модели политики управления персоналом и исследовать их происходящие изменения;

8. выявить особенности классической японской корпоративной культуры и исследовать ее происходящие изменения;

9. выявить связь между процессами трансформации системы управления персоналом и корпоративной культурой;

10. проанализировать основные последствия проводимых компаниями реформ и трансформации корпоративной культуры.

Объектом исследования, послужившим для осуществления

²⁰ [Электронный ресурс] Nagata K. New rules are pushing Japanese corporations to tap more outside directors // The Japan Times. 2015. Apr27. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2015/04/27/reference/new-rules-pushing-japanese-corporations-tap-outside-directors/#.VhadIOyR_fJ (дата обращения: 17.04.2016).

²¹ [Электронный ресурс] Fujita T. Outsiders to form majority on Hitachi's board // The Asahi Shimbun. 2012. Apr 25. URL: <http://ajw.asahi.com/article/business/AJ201204250047> (дата обращения: 17.04.2016).

поставленных целей, выступала корпоративная культура японских компаний.

Предмет исследования – формы и характер трансформации японской корпоративной культуры.

Методы исследования. В ходе исследования применялись общенаучные методы аналитической работы: историографический, системный, историко-хронологический, статистический, описательный методы, а также метод компаративного анализа.

1. Историографический метод использовался при анализе научных трудов российских и иностранных специалистов в области экономики, менеджмента, социологии и т.д., на информативной части которых базировалось данное исследование.

2. Системный подход позволил комплексно рассмотреть стратегию и принципы, определяющие систему управления персоналом в Японии.

3. Историко-хронологический метод применялся при обращении к разным периодам функционирования институтов японского менеджмента.

4. Описательный метод использовался при рассмотрении и характеристике определенных форм политики управления персоналом и корпоративной культуры японских компаний.

5. Статистический метод применялся при анализе статистических данных различных документов (официальной статистики, стратегий развития экономики, отчетов компаний и т.д.).

6. Компаративный метод позволил выявить определенные закономерности и специфические черты развития корпоративной системы в Японии с течением времени и проанализировать происходящие в ней изменения.

Анализ историографии. Трансформация национальной модели японского менеджмента привлекает внимание исследователей по всему миру – имеется достаточно большое число наименований научно-практической и аналитической литературы на английском и японском языках, посвященной современным особенностям японской политики управления персоналом в

условиях экономической рецессии. Однако даже на иностранных языках наблюдается дефицит литературы, посвященной трансформации именно корпоративной культуры; на русском же языке литературы, посвященной данной проблематике в целом, очень мало. Незначительно также количество переведенных на русский язык монографий и статей иностранных авторов, что, как отмечалось выше, стало одной из причин написания данной работы.

В связи с большим числом и разнообразием использованной литературы представляется рациональным распределить ее по нескольким тематическим группам. В качестве основной теоретической базы исследования выступили работы по общему менеджменту и социологии, в которых раскрывались, прежде всего, понятие и характеристика корпоративной культуры компании. Например, к.с.н. Г.В. Яценко²² в своей работе рассматривает множество определений корпоративной культуры и по результатам анализа выводит собственное; он доказывает, что важнейшим фактором существования эффективной корпоративной культуры является всестороннее привлечение персонала к участию в деятельности компании. По его мнению, корпоративная культура, являясь основой механизма социальной интеграции коллектива, повышает мотивацию персонала, продуктивность деятельности, слаженность и самоорганизацию коллектива компании.

Следующая группа авторов посвятила свои работы изучению международного и отдельно японского менеджмента. Например, В.В. Родченко²³ в своей работе анализирует проблемы международного экономического сотрудничества и практический опыт международного менеджмента – модели бизнеса США, Японии, стран Западной Европы. В случае Японии, автор подробно рассматривает эволюцию управленческой мысли в послевоенный период, а также сложившуюся классическую систему управления трудовыми ресурсами со всеми ее составляющими –

²² Яценко Г.В. Корпоративная культура во внутриорганизационном социальном управлении: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Ростов-на-Дону, 2007. 35 с.

²³ Родченко В.В. Международный менеджмент. К.: МАУП, 2002. 240 с.

пожизненным наймом, системой заработной платы, «кружками качества» и т.д. Анализируется также американская концепция менеджмента и ее практическая реализация в американских ТНК, изучение которых было необходимо для выделения «специфики» японской системы управления.

К.с.н. Д.Л. Овчинников в своем исследовании разделяет понятия организационной и корпоративной культуры, уточняет определение последней (как осознанно сформированную и управляемую совокупность общих для всех сотрудников материальных и духовных ценностей, присущих конкретной компании), анализирует систему управления персоналом в Японии (определяя ее как коллективистскую и культуру мужественного типа) и рассуждает о возможности применения некоторых ее элементов в российском бизнесе²⁴. Данную тематику развивает также обозреватель по вопросам экономики и управления журнала «Япония сегодня» В.В. Пшенников²⁵, д.э.н. и сотрудник ИСАА МГУ И.Л. Тимонина²⁶, д.э.н. и сотрудник Института востоковедения РАН И.П. Лебедева²⁷ и т.д.

Об исторических особенностях и эволюции японской модели также писали к.э.н., сотрудник ИМЭМО РАН Е.Л. Леонтьева²⁸ и японский исследователь К. Хасегава²⁹; Т. Коно описывает классическую структуру и концепцию деятельности японской компании периода экономического «бума» и детально анализирует корпоративные ценности, философию компаний и складывающуюся в соответствии с ними корпоративную культуру³⁰. Особый интерес для нас представляет работа Акио Мориты, одного из основателей крупнейшего японского конгломерата Sony³¹.

²⁴ Овчинников Д.Л. Корпоративная культура в России и Японии: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: 2006. 28 с.

²⁵ Пшенников В.В. Японский менеджмент. Уроки для нас. М.: Япония сегодня, 2000. 215 с.

²⁶ Тимонина И.Л. Корпоративная культура Японии: общее и особенное // Портрет современного японского общества. – М.: АИРО–XXI, 2006. С. 111-128.

²⁷ Лебедева И.П. Особенности деловых отношений в Японии // Япония 1996-1997. Ежегодник. М.: АИРО–XXI, 1997. С.110-125.

²⁸ Леонтьева Е.Л. Японские корпорации и корпоративные группы. Эволюция институтов. М.: ИМЭМО РАН, 2009. 78 с.

²⁹ Hasegawa K. Japanese-Style Management. Tokyo: KodanshaInternational, 1986. 161 p.

³⁰ Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. 384 с.

³¹ Морита А. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 290 с.

Особенность и ценность данной работы состоит в том, что она написана успешно практиковавшим в течение долгого времени бизнесменом, создавшим «с нуля» огромную корпорацию, и чьи воспоминания и суждения, изложенные в книге, представляют собой ценный источник информации о «закулирье» японской компании, которая обычно не освещается в аналитических работах исследователей.

Следующая группа авторов посвятила свои работы анализу изменений, происходящих в японской системе управления персоналом и корпоративной культуре. В данной группе наибольший интерес представляет совместная монография исследователей Х. Миядзимы, М. Аоки и Г. Джэксона³², являющаяся наиболее комплексным исследованием происходящей трансформации политики управления персоналом японских фирм. Авторы проводят компаративный анализ японской и американской систем менеджмента, отмечают основные составляющие успеха классической модели японского менеджмента и размышляют о будущем системы пожизненного найма и о возможных способах его реформирования, которые позволили бы Японии остаться на ведущих позициях в мировом экономическом пространстве, подкрепляя свои рассуждения многочисленными опросами и статистическими данными.

Исследователи Ш. Хирота и К. Кубо в соавторстве с упомянутым Х. Миядзима³³ в своей статье проводят связь между корпоративной культурой и политикой управления персоналом и приводят доказательства того, что корпоративная культура непосредственно влияет на результативность и эффективность компании. О будущем пожизненного найма также рассуждают в своих работах исследователи Т.Н. Матрусова³⁴, Р.Дж. Гильсон

³² Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. Oxford University Press, 2008. 472 p.

³³ [Электронный ресурс] Hirota S., Kubo K., Miyajima H. Does Corporate Culture Matter? An Empirical Study on Japanese Firms // The Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI). URL: <http://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/07050004.html> (дата обращения: 26.11.2015).

³⁴ Матрусова Т. Н. Пожизненный найм как система мотивационного управления // Япония 1994-1995. Ежегодник. М: АИРО–XXI, 1995. С. 68-82.

и М.Дж. Рое³⁵, Дж. Хамааки, М. Хори, С. Маеда, К. Мурата³⁶, П. Фиркола³⁷ и т.д. Исследователи Р. Бебенорт и Т. Канаи³⁸, например, говорят о том, что классическая система управления персоналом является основной причиной продолжающейся рецессии японской экономики и нуждается в качественном реформировании.

Отдельно в данной группе стоит выделить авторов аналитических статей в англоязычных информационных изданиях (The Japan Times, The Asahi Shimbun, The Guardian, The New York Times), писавших про отдельные элементы корпоративной культуры или новые практики, вводимые компаниями – например, У. Песек³⁹ и А. Мие⁴⁰ писали про привлечение женщин на руководящие должности; М. Таникава⁴¹, Дж. Собл⁴², К. Нагата⁴³ и Т. Фудзита⁴⁴ рассуждали о практике назначения независимых директоров и

³⁵ Gilson R.J., Roe M.J. Lifetime Employment: Labor Peace and the Evolution of Japanese Corporate Governance // Columbia Law Review, 1999. Vol. 99 (2). P. 508-540.

³⁶ Hamaaki J., Hori M., Maeda S., Murata K. Changes in the Japanese Employment System in the Two Lost Decades. Tokyo: Hitotsubashi University, 2011. New ESRI Working Paper, №18.35 p.

³⁷ Firkola P. Japanese Management Practices Past and Present // Economic Journal of Hokkaido University. Hokkaido University, 2006. Vol. 35. P. 115-130.

³⁸ Bebenroth R., Kanai T. Challenges of Human Resource Management in Japan. New York: Routledge, 2010. 256 p.

³⁹ [Электронный ресурс] Pesek W. Ending Japan's sexism requires men to lean in, too // The Japan Times. 2014. June 21. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2014/06/21/business/corporate-business/ending-japans-sexism-requires-men-lean/#.VhiqJOyR_fI (дата обращения: 17.04.2016).

⁴⁰ [Электронный ресурс] Mie A. Female workers may finally get foothold // The Japan Times. 2014. July 17. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2014/07/17/national/female-workers-may-finally-get-foothold/#.VhirW-yR_fJ (дата обращения: 17.04.2016).

⁴¹ [Электронный ресурс] Tanikawa M. Managers Sent Overseas to Give Japan an Edge // The New York Times. 2011. Oct 19. URL: <http://www.nytimes.com/2011/10/20/education/20iht-SReducJapan20.html> (дата обращения: 17.04.2016); Tanikawa M. Business Programs Transform Japan Offices // The New York Times. 2011. Sep 11. URL: <http://www.nytimes.com/2011/09/12/business/global/business-programs-transform-japan-offices.html> (дата обращения: 17.04.2016).

⁴² [Электронный ресурс] Soble J. Scandal Upends Toshiba's Lauded Reputation // The New York Times. 2015. July 21. URL: <http://www.nytimes.com/2015/07/22/business/international/toshiba-chief-and-7-others-resign-in-accounting-scandal.html> (дата обращения: 17.04.2016).

⁴³ [Электронный ресурс] Nagata K. New rules are pushing Japanese corporations to tap more outside directors // The Japan Times. 2015. Apr 27. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2015/04/27/reference/new-rules-pushing-japanese-corporations-tap-outside-directors/#.VhadIOyR_fI (дата обращения: 17.04.2016); Nagata K. Corporate Japan: woeful lack of outside directors // The Japan Times. 2012. Jan 17. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2012/01/17/reference/corporate-japan-woeful-lack-of-outside-directors/#.VhacwuyR_fI (дата обращения: 17.04.2016).

⁴⁴ [Электронный ресурс] Fujita T. Outsiders to form majority on Hitachi's board // The Asahi Shimbun. 2012. Apr 25. URL: <http://ajw.asahi.com/article/business/AJ201204250047> (дата обращения: 17.04.2016).

изменениях в обучении персонала, и т.д. Изучение упомянутых Интернет-источников важно потому, что данная информация является наиболее актуальной и часто содержит в себе мнения известных аналитиков и ученых, а также непосредственно представителей японского бизнеса – руководителей и обычного персонала японских фирм.

Работы следующей группы авторов позволили нам провести анализ происходящих в современной экономике Японии процессов: В. Кистанова⁴⁵, А. Кавато⁴⁶, И.Л. Тимониной⁴⁷, А. Аболенцева⁴⁸, Д.Н. Сухоруковой⁴⁹. Особое место занимают работы Е.Л. Леонтьевой, рассматривающей тенденции развития японской экономики в период кризиса 2008 г. и в настоящий период⁵⁰.

Исследования пятой группы авторов связаны с рассмотрением последствий рецессии в экономике и связанных с ней трансформации политики управления персоналом и корпоративной культуры. В данной группе особый интерес представляет работа И.П. Лебедевой⁵¹, в которой анализируется рынок труда Японии и показывается, как система пожизненного найма и ее трансформация оказывает влияние на различные стороны жизни японского общества. Другая ее работа⁵² в основном посвящена изучению масштабного явления современной Японии – росту

⁴⁵ Kistanov V. Japan's Economy: the Strongest Crisis in Postwar Years // Far Eastern Affairs, 2009. №3. P. 81-95.

⁴⁶ Кавато А. Подъем и падение «японской модели» экономики, способы реанимации. Япония. Ежегодник. 2001-2002. М.: МАКС-пресс, 2002. С. 165-197.

⁴⁷ Тимонина И.Л. Японские корпорации в условиях мирового финансово-экономического кризиса // Мировой кризис и Япония. М., АИРО-XXI, 2009. С. 72-98.

⁴⁸ [Электронный ресурс] Аболенцев А. Десять потерянных лет // Эксперт Online. 2011. 25 фев. URL: <http://expert.ru/2011/02/25/desyat-poteryannyih-let/> (дата обращения: 12.03.2016).

⁴⁹ Сухорукова Д.Н. Стратегия выживания в условиях мирового экономического кризиса 2008 г. «Тоёта Мотор Корпорейшн» // Япония 2009. Ежегодник. М.: АИРО-XXI, 2009. С. 122-129.

⁵⁰ Леонтьева Е.Л. Дефляционный кризис в Японии // Экономический журнал ВШЭ. М.: Издательский дом ВШЭ, 2006. Т. 10 (№ 3). С. 353-401; Леонтьева Е.Л. Японская экономика: после кризиса, после смены власти // Япония после смены власти. М: Восточная литература, 2011. С. 186-199; Леонтьева Е. Л. Экономика Японии в условиях мирового кризиса (2008 г. – первый квартал 2009 г.) // Япония 2009. Ежегодник. М.: АИРО-XXI, 2009. С. 57-66.

⁵¹ Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 235-259.

⁵² Лебедева И.П. Япония меняющаяся и неизменная // Япония наших дней. №1 (15), 2013. М: ИДВРАН, 2013. С. 52-63.

количества незамужних женщин и процессу разрушения послевоенной модели японской семьи. На эту же тематику в своих статьях рассуждают Ю. Киношита, Фан Го⁵³ и А. Кавагути⁵⁴. О снижении заработной платы и следующем за ним сокращении внутреннего спроса пишут Х. Табучи⁵⁵ и Р.С. Джонс⁵⁶. Ряд статей в Интернет-источниках (без указания авторства) также затрагивают данную проблематику⁵⁷, при этом значительное число данных работ позволяет говорить о небывалом интересе во всем мире к экономическим процессам в Японии.

Таким образом, мы можем отметить большое количество работ, посвященных японскому менеджменту или экономике, и недостаточное количество аналитической литературы по трансформации именно корпоративной культуры японских компаний.

Анализ источников и статистических данных представляет собой необходимую исследовательскую базу для изучения заявленной темы. Стоит отметить, что наибольший интерес для нас представляли данные о

⁵³Kinoshita Y., Fang Guo. What Can Boost Female Labor Force Participation in Asia? International Monetary Fund, 2015.39 p.

⁵⁴ [Электронный ресурс] Кавагути А. Работа и семья: непреодолимая пропасть между идеалами и суровой действительностью // URL: <http://www.nippon.com/ru/in-depth/a04601/> (дата обращения: 12.03.2016).

⁵⁵ [Электронный ресурс] Tabuchi H. When Consumers Cut Back: An Object Lesson From Japan// The New York Times. 2009. Feb 21. URL:http://www.nytimes.com/2009/02/22/business/worldbusiness/22japan.html?fta=y&_r=1 (дата обращения: 26.11.2015).

⁵⁶ [Электронный ресурс] R.S. Jones. Income Inequality, Poverty and Social Spending in Japan // OECD Economics Department Working Papers, 2007. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/income-inequality-poverty-and-social-spending-in-japan_177754708811 (дата обращения: 26.11.2015).

⁵⁷ [Электронный ресурс] 21,000 go in Nissan rescue // The Guardian. 1999. Oct 19. URL: <http://www.theguardian.com/business/1999/oct/19/7> (дата обращения: 26.11.2015); [College Students Protest on Japanese Employment @ TOKYO](http://www.theguardian.com/world/2010/jan/26/college-students-protest-on-japanese-employment-tokyo) // Global Voices. 2010. Jan 26. URL: <https://globalvoices.org/2010/01/26/college-students-protest-on-japanese-employment-tokyo/> (дата обращения: 17.04.2016); Dual Tracks in Female Occupations: Ippan Shoku (Non-Career Track) and Sōgō Shoku (Career Track) // URL: <http://www.crosscurrents.hawaii.edu/content.aspx?lang=eng&site=japan&theme=work&subtheme=WORK&unit=JWORK023> (дата обращения: 12.03.2016); Fertility rate dips again // The Japan Times. 2015. Jan 21. URL:<http://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/06/21/editorials/fertility-rate-dips/#.VIMjczKTnRQ> (дата обращения: 26.11.2015); Japan to tell its workers: take time off - for the sake of the nation // The Guardian. 2006. Jan 17. URL: <http://www.theguardian.com/world/2006/jan/17/japan.topstories3> (дата обращения: 26.11.2015); Toshiba уволит 7 тыс. сотрудников // URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/65489> (дата обращения: 26.11.2015); Японцы стали чаще умирать от переутомления на работе // Вести. Экономика. 2016. 5 апр. // URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/69450> (дата обращения: 12.11.2015) и пр.

деятельности различных японских компаний, так как именно при изучении данной категории источников мы могли проанализировать их современные принципы управления и корпоративную культуру. Для исследования были взяты крупнейшие корпорации Японии, действующие в разных областях бизнеса: Itochu, Marubeni, Sumitomo, Shiseido, Hitachi и т.д. При этом, поскольку мы не имеем возможности осуществлять сбор информации непосредственно внутри японских компаний, при характеристике той или иной японской компании в данном исследовании мы опирались на информацию, размещенную на их сайтах.

В целом, среди использованных источников можно выделить:

1. стратегии развития экономики и так называемые «белые книги», опубликованные правительством Японии⁵⁸;
2. официальные отчеты со статистической информацией по рынку занятости, гендерному равенству и т.д.⁵⁹;
3. статистические данные Всемирного банка и ЦРУ⁶⁰;
4. ежегодные отчетные документы компаний Sumitomo, Hitachi и т.д.⁶¹;

⁵⁸ [Электронный ресурс] Japan Revitalization Strategy // 日本経済再生本部. June 24, 2014. URL: <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbunEN.pdf> (дата обращения: 12.03.2016); [Электронный ресурс] Toward Active Participation of Women as the Core of Growth Strategies// White Paper on Gender Equality 2013 Summary. 内閣府男女共同参画局. June, 2013. URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/(дата обращения: 12.03.2016).

⁵⁹ [Электронный ресурс] 第3次男女共同参画基本計画における参考指標の動向 (Reference Indices and Updated Figures of the Third Basic Plan for Gender Equality) // 内閣府男女共同参画局. June 17, 2014. URL: http://www.gender.go.jp/about_danjo/seika_shihyo/pdf/reference_indices_250621.pdf (дата обращения: 12.03.2016); [Электронный ресурс] Employment measures Post-Financial Crisis Japan // 厚生労働省. Jan 7, 2009. URL: <http://www.mhlw.go.jp/english/policy/affairs/dl/02.pdf> (дата обращения: 12.03.2016); Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013. The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2013. URL: <http://www.jil.go.jp/english/ljsj/detailed/2012-2013/all.pdf> (дата обращения: 12.03.2016); Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2014/2015. The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2015. URL: <http://www.jil.go.jp/english/ljsj/detailed/2014-2015/all.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

⁶⁰ [Электронный ресурс] Labor force participation rate for ages 15-24, female (%) (modeled ILO estimate) // The World Bank. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.ACTI.1524.FE.ZS/countries/1W-JP?display=graph> (дата обращения: 06.02.2016); [Электронный ресурс] Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013 // The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2013. URL: <http://www.jil.go.jp/english/ljsj/detailed/2012-2013/all.pdf> (дата обращения: 12.03.2016); [Электронный ресурс] Central Intelligence Agency. The World Factbook: Japan. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html> (дата обращения: 12.03.2016).

5. статистическая и прочая информация о количестве сотрудников, о принципах ведения бизнеса, HR-менеджменте и социальной ответственности, размещенная на сайтах компаний Itochu, Marubeni, Sumitomo, Shiseido и т.д.⁶²

Анализ данных источников помог подкрепить теоретический материал необходимыми для анализа официальными и статистическими данными, что позволило наглядно продемонстрировать процессы трансформации корпоративной культуры в Японии.

Подводя итог, можно отметить, что, несмотря на изобилие необходимых статистических данных, российские и зарубежные исследователи отдают предпочтение рассмотрению каких-либо отдельных практик корпоративного управления или социально-экономических процессов, при этом работ именно по корпоративной культуре или комплексных исследований по изучению взаимосвязи между трансформацией компонентов управления персоналом и корпоративной культурой категорически мало.

Новизна и научно-практическое значение работы. Помимо изучения работ российских авторов важным компонентом нашего исследования являлось изучение работ различных зарубежных авторов, не переведенных на русский язык. В связи с разнообразием использованной литературы нам не удалось использовать какой-либо определенный методологический подход или концепцию. В результате, спецификой нашего исследования стал комплексный анализ литературы, содержащей разнообразные подходы и

⁶¹ [Электронный ресурс] Sumitomo Corporation Annual Report 2015 // URL: http://www.sumitomocorp.co.jp/files/topics/28905_ext_01_0.pdf (дата обращения: 12.03.2016); [Электронный ресурс] Hitachi Group Sustainability Report 2015 // URL: <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2015e.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

⁶²[Электронный ресурс] Basic Data// Itochu CSR. URL: <http://www.itochu.co.jp/en/csr/employee/data/> (дата обращения: 25.04.2016); Data of personnel affairs // Mitsui CSR.URL: <https://www.mitsui.com/jp/en/csr/csrmanagement/resources/data/index.html> (дата обращения: 25.04.2016); Initiatives for Human Resources // Marubeni CSR & Environment. URL: http://www.marubeni.com/csr/human_resources/ (дата обращения: 25.04.2016); Supporting Women's Activities // Shiseido Group Social Responsibility. URL: <http://www.shiseidogroup.com/csr/woman/support/> (дата обращения: 25.04.2016); Utilization of Human Resources. Work-Life Management Policy // Sumitomo Corporation Human Resources Management. URL: <http://www.sumitomocorp.co.jp/english/company/talent/wlb/policy/> (дата обращения: 25.04.2016)

теории, объясняющие происходящие в современном японском менеджменте процессы.

Таким образом, данная работа позволит проследить преемственность корпоративных институтов, трансформацию традиционных элементов менеджмента и корпоративной культуры и взаимосвязь данных изменений с происходящими процессами в японской экономике и обществе. Это может представлять профессионально-познавательный интерес для специалистов в области мировой экономики, международных отношений, международного менеджмента, региональных исследований, японоведения и т.д., а также непосредственно для предпринимателей и менеджеров, заинтересованных в успешном функционировании своего предприятия.

Хронологические рамки исследования. Согласно Е.Л. Леонтьевой, корпоративная система Японии прошла пять этапов развития:

1. В период Мэйдзи 1868-1912 гг. (становление крупных корпораций при смешанной модели государственного и семейного капитализма).
2. Период милитаризованной экономики 1937-1945 гг. (строительство военно-мобилизационной системы).
3. Период роспуска дзайбацу в к. 1940-х гг. (создание демократического института открытой корпорации).
4. Становление «аномальной» (по мнению западных исследователей) корпоративной системы в 1950-к. 1980-х гг.
5. Кризис «аномальной» корпоративной системы и ее трансформация на рубеже XX–XXI вв.⁶³

В нашем исследовании мы рассматривали пятый этап – с начала 1990-х гг., с момента «схлопывания» экономического пузыря в Японии, по 2016 г. – настоящий период, в котором мы наблюдаем трансформационные процессы в японской корпоративной культуре.

⁶³ Леонтьева Е.Л. Японские корпорации и корпоративные группы. Эволюция институтов. М.: ИМЭМО РАН, 2009. С. 17-35.

Территориальные рамки – Япония.

Структура работы. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы. В первой главе, наряду с теоретическим определением корпоративной культуры, приводится общая характеристика экономических процессов в послевоенное время в Японии, а также характеризуются основные принципы классической корпоративной культуры. Вторая глава представляет собой подробное описание изменений в политике управления персоналом, а также основные направления трансформации ценностей японской корпоративной культуры. Третья глава посвящена изучению основных последствий трансформационных процессов в японском обществе. В заключении сформулированы основные выводы по результатам проведенной работы.

Глава 1. Характеристика «классической» японской корпоративной культуры в период 1960-1980-х гг.

1.1. Определение и элементы корпоративной культуры

Лидерство компании в конкурентной борьбе на рынке зависит от множества факторов, среди них – ключевые компетенции (определенный набор знаний, умений, навыков персонала, позволяющий компании быть конкурентоспособной на рынке), которыми обладает компания, и ее организационные преимущества, среди которых можно выделить институт корпоративной культуры. Важность данного института можно объяснить тем, что сбалансированная культура корпоративных отношений, направленная не только на достижение корпоративных целей, но и на реализацию творческого потенциала рядовых сотрудников, является основой позитивного восприятия персоналом целей и задач, которые ставит перед собой организация, на доверии сотрудников компании к ее руководству. Доверие к компании со стороны персонала влечет за собой доверие инвесторов и потребителей, а значит, повышение ее инвестиционной привлекательности, которая, в свою очередь, приводит к повышению общей эффективности компании и укреплению ее позиций на рынке.

В зарубежной и отечественной научной литературе существует множество подходов к определению термина «корпоративная культура». Рассмотрим несколько определений российских исследователей:

1. Н.В. Тесакова: «Корпоративная культура – это существующие в определенной организации правила поведения (ценности, социальные, моральные и коммуникативные нормы, фирменный стиль, ритуалы) и правила управления (организационная структура, кадровая политика)»;
2. Е.В. Чернец: «Корпоративная культура – это образ жизни, действия коллектива, мышления, т.е. она представляет из себя всепроникающее явление, непосредственно влияющее на жизнь организации в целом. Если

считать, что организация имеет «душу», то этой «душой» и является корпоративная культура».

2. В.В. Томилов: «Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; образ действия, мышления и существования».

3. Л.А. Макорина: «Корпоративная культура – это система норм и правил деятельности, традиций и обычаев, интересов и ценностей, особенностей группового поведения людей»⁶⁴.

Таким образом, по мнению российских авторов, корпоративная культура представляет собой, прежде всего, правила поведения и способы деятельности персонала организации, а также систему норм и ценностей и правил управления компанией. В соответствии с приведенными выше определениями, составим обобщенный вариант, которого и будем придерживаться на протяжении всего исследования. Итак, *корпоративная культура* – это философия управления, определяющая политику предприятия по отношению к персоналу и клиентам, совокупность разделяемых членами организации ценностей и норм, формирующих принципы поведения персонала в процессе производственной деятельности. Корпоративная культурасостоит из двух организационных уровней:

1. верхний уровень – видимые, внешние факторы (одежда, символы, слоганы, ритуалы и церемонии, рабочая обстановка и пр.).

2. более глубокий уровень – ценности и нормы, определяющие поведение сотрудников в организации и тесно связанные с визуальными элементами корпоративной культуры⁶⁵.

Элементами корпоративной культуры являются:

1. Нормы и принципы ведения бизнеса;

⁶⁴Устичева Е.Г. Формирование корпоративной культуры российской государственной службы // Экономика труда. 2015. Т. 2. № 1. С. 62.

⁶⁵ Яценко Г.В. Корпоративная культура во внутриорганизационном социальном управлении: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Ростов-на-Дону, 2007. С. 16.

2. Философия компании, ее миссия, цели и ценности, отношение к ним работников;
3. Принципы отношения компании к сотрудникам (включая процессы их найма, увольнения, продвижения по службе);
4. Принципы отношений между сотрудниками (между руководителями и подчиненными, между коллегами);
5. Принципы взаимоотношений между различными подразделениями компании;
6. Стил ь принятия решений;
7. Правила и порядок обмена информацией по вертикали и горизонтали;
8. Принципы отношений с внешней средой – партнерами, поставщиками, потребителями;
9. Формальные и неформальные стандарты поведения и т.д.⁶⁶

Для нашего исследования принципиальное значение имеет изучение именно последнего уровня корпоративной культуры, то есть системы ценностей, характерной для персонала японских компаний, и таких элементов корпоративной культуры, как философия и цели компании; отношение компании к своим сотрудникам взаимоотношения самих сотрудников между собой и т.д.

Широкое толкование корпоративной культуры, используемое нами, помимо прочих элементов включает в себя политику управления персоналом, определение которой необходимо рассмотреть прежде, чем приступить к основной цели нашей работы – характеристике трансформации японской корпоративной культуры. Итак, *политика управления персоналом* – это система принципов, правил и норм, которые компания применяет при управлении персоналом; стратегия компании, согласующаяся с общими целями и задачами организации и в соответствии с которой действуют

⁶⁶ Яценко Г.В. Корпоративная культура во внутриорганизационном социальном управлении: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Ростов-на-Дону, 2007. С. 17.

сотрудники определенной компании в ходе своей производственной деятельности⁶⁷. Изменяясь, политика управления персоналом, являющаяся неотъемлемой частью корпоративной культуры компании, может оказывать влияние на другие составляющие ее элементы и на саму корпоративную культуру в целом. Поэтому рассмотрению трансформации японской стратегии управления персоналом, что представляется необходимым для анализа изменений в японской корпоративной культуре, посвящена значительная часть одной из глав данной работы.

Стоит отметить, что в российской традиции понятие «корпоративная культура» также нередко отождествляется с понятием «организационная культура» (например, у И.Л. Тимониной⁶⁸). Однако в данной работе мы будем придерживаться позиции, в соответствии с которой корпоративная культура является частью культуры организационной, отличаясь от нее тем, что формируется намеренно для определенных целей и представляет собой результат целенаправленной работы руководства или специалистов, конструирующих необходимый тип отношений; тогда как организационная культура складывается стихийно, вне зависимости от действий руководства фирмы (иногда под воздействием неформальных лидеров в компании). Подобной точки зрения также придерживался Г.В. Яценко – корпоративная культура, по его мнению, представляет собой сформированную и управляемую совокупность общих для всех сотрудников материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой и присущих конкретной компании⁶⁹.

Формирование корпоративной культуры – длительный и весьма сложный процесс, основными шагами которого являются определение

⁶⁷ [Электронный ресурс] Мирошниченко А.Н. Политика управления персоналом // Управление человеческими ресурсами организации. URL: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-009*page.htm (дата обращения: 01.05.2016).

⁶⁸ Тимонина И.Л. Корпоративная культура Японии: общее и особенное // Портрет современного японского общества. М.: АИРО–XXI, 2006. С. 111.

⁶⁹ Овчинников Д.Л. Корпоративная культура в России и Японии: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: 2006. С.16.

миссии организации и определение ее основных базовых ценностей, на основе которых формулируются стандарты поведения персонала, традиции и символика компании. Таким образом, избранная управленческая стратегия компании определяет условия возникновения и функционирования корпоративной культуры, которая, в свою очередь, по мнению японских исследователей, оказывает значительное влияние на общую политику компании и повышает ее результативность в целом. Согласно данным ученым, важность корпоративной культуры для компаний связывается со следующими характерными для нее эффектами:

1. Эффект целеполагания: корпоративная культура ставит определенные цели и помогает работникам принимать решения;
2. Координационный эффект: культура способствует развитию сотрудничества между сотрудниками;
3. Мотивационный эффект: культура повышает мотивацию сотрудников, потому что они ей доверяют⁷⁰.

Более того, по утверждению японских исследователей, корпоративная культура также является частью организационной культуры и представляет собой:

1. совокупность ценностей, принципов и правил поведения, единый способ принятия решений и поведенческую модель, разделяемые сотрудниками одной фирмы (Коно Гоёхиро);
2. идею и философию управления, систему традиций, привычек и ритуалов, а также разделяемые персоналом идеалы, модель поведения, в совокупности составляющие корпоративную культуру (Умедзава Тадаси);
3. разделяемую всеми сотрудниками фирмы совокупность ценностей, норм и убеждений (Кагоно Тадао)⁷¹;

⁷⁰ [Электронный ресурс] Hirota S., Kubo K., Miyajima H. Does Corporate Culture Matter? An Empirical Study on Japanese Firms // The Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI). P. 3-4. URL: <http://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/07050004.html> (дата обращения: 12.03.2016).

⁷¹小野香織. 日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響. 早稲田大学大学院商学研究科, 2013. 商学研究科紀要, v. 77. P. 186-187.

4. «семейную» связь между фирмой и ее персоналом, неотъемлемыми элементами которой являются пожизненный найм, заработная плата с учетом выслуги лет и т.д.⁷²

Можно заметить, что определения корпоративной культуры японских авторов во многом схожи с определениями, даваемыми российскими исследователями. Основное отличие заключается в том, что японцы делают акцент на ценностной составляющей управления, в то время как российские ученые акцентируют внимание на уже сформировавшихся моделях поведения и правилах деятельности персонала, придавая меньшее значение системе ценностей, в соответствии с которой они складываются.

1.2. Характеристика «специфичной» корпоративной культуры Японии

Прежде всего, стоит отметить, что «традиционная» система управления персоналом и корпоративная культура Японии имеют ряд черт, отличающих их от западных и других азиатских стран. Поэтому для сравнения приведем некоторые характеристики считающейся «классической» модели управления персоналом в США, которые помогут нам выделить основные ценности, характерные для американской деловой культуры:

1. Система управления американских компаний построена на принципах индивидуализма и четкого разделения труда – каждый сотрудник сам ответственен за свою деятельность, а вся власть в подразделении находится в руках одного человека, который единолично отвечает за выполнение их сотрудниками.

2. Американская система менеджмента не отличается гибкостью при найме персонала – человека нанимают на основе имеющейся квалификации и только на определенную должность; перед приемом на работу сотрудник проходит большое количество тестов по определению его

⁷²[Электронный ресурс] ベトナムの日系企業とソーシャル・キャピタル// Mitsui Global Strategic Studies Institute, 2007. URL: http://mitsui.mgssi.com/issues/report/r0710k_shintani.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

профессиональных и личностных качеств, а также учитывается его предыдущее место учебы.

3. Сотрудники в основном узко образованы и часто не имеют представления о функционировании большинства производственных процессов.

4. Строгая иерархия в компании (положение сотрудника определяет соответствующее место на автомобильной парковке или в офисе).

5. Взаимоотношения «начальник-подчиненный» четко сужены до обсуждения рабочих дел.

6. Все сотрудники поставлены в условия жесткой конкуренции.

7. Компании отличаются серьезным отношением к уровню квалификации своего персонала – все сотрудники посещают специальные курсы и тренинги внутри и за пределами компании.

8. Размер заработной платы и премий определяются в зависимости от личных достижений сотрудника – профессиональных успехов и личностных оценок руководителя.

9. Разница в заработной плате сотрудников может достигать несколько десятков раз.

10. Сверхурочная работа оплачивается выше, чем обычное время (как правило, это 25% от годового оклада сотрудника, выплачиваемые раз в год).

11. Увольнение сотрудника является обычным делом в американской компании; на коллективных собраниях могут разбираться детали оплошности уволенного работника.

12. Стратегии американского менеджмента характеризуются краткосрочностью и направлены на увеличение объемов прибыли, стоимости акций и потока инвестиций и т.д.⁷³

Таким образом, можно утверждать, что:

⁷³ [Электронный ресурс] Японский и американский стили управления // Деловой мир. URL: <http://delovoyimir.biz/ru/articles/view/?did=12262> (дата обращения: 15.05.2016).

1. Носителем корпоративной культуры в США является энергичный, целеустремленный, нацеленный на результат, стремящийся к карьерному росту и финансовому благополучию работник.

2. Он имеет определенный круг обязанностей и привык принимать решения самостоятельно, не оглядываясь на остальных; во время работы или переговоров он говорит максимально по существу и избегает лишней потери времени, чем повышает оперативность принимаемых решений.

3. В результате жесткой конкуренции он старается проявлять больше активности, брать на себя большую ответственность, чтобы, тем самым, способствовать повышению своего положения и заработной платы в фирме.

4. Сотрудник американской фирмы не отличается верностью и преданностью своей компании, так как, не обладая достаточными знаниями для данной сферы деятельности, он может в любое время перейти в другую компанию, либо наоборот – высококвалифицированный сотрудник переходит туда, где готовы предложить лучшие условия.

5. Увольнение работника является обычной практикой и не расценивается как нарушение каких-либо обязательств фирмы по отношению к сотруднику.

6. Предъявляя высокие требования к соискателю при найме, американские компании не стремятся затем «подстроить» сотрудника по себя (проводя обучение и пр.), то есть не предпринимают усилий по созданию ощущения связи между сотрудниками и компанией.

7. Строгая иерархия в компании, разный уровень заработной платы и видимое различие в статусах не способствует установлению доверительных отношений внутри коллектива и между сотрудниками и их руководителями.

8. На желание работать сверхурочно влияет, прежде всего, денежный фактор, а не какие-либо обязательства по отношению к компании и т.д.

Рассмотрим теперь некоторые характеристики японской модели управления и попытаемся выделить основные моменты, отличающие ее от американской модели и обуславливающие ее так называемую «специфичность». Согласно Э.В. Молодяковой, японская модель управления персоналом как целостная взаимосвязанная система окончательно сложилась к началу 1970-х гг., и к ее традиционным чертам относят:

1. систему пожизненного найма;
2. систему оплаты по старшинству;
3. внутрикорпоративную подготовку персонала;
4. систему ротации кадров;
5. практику поощрений предложений и идей;
6. кружки качества;
7. упор на достижение долгосрочных целей;
8. предоставление персоналу значительной свободы действий и т.д.⁷⁴

Стоит оговориться, что наше исследование коснется в основном первых 4 принципов данной организации труда, постепенное изменение которых представляется нам наиболее важным для изучения процессов, происходящих в современной японской корпоративной культуре.

Итак, *пожизненный найм* считается наиболее важной чертой традиционной японской модели корпоративного управления. Однажды принятый на работу в фирму, сотрудник оставался там до своего выхода на пенсию в возрасте 55 лет. В связи с этим руководство компании вынуждено было очень требовательно относиться к отбору, воспитанию и обучению своего персонала – кандидаты, успешно сдавшие экзамен и прошедшие

⁷⁴ Молодякова Э.В. (отв. ред.). Япония второй половины XX века. Проблемы и судьбы. М.: «Восточная литература» РАН, 2003. С. 181; Hasegawa K. Japanese-Style Management. Tokyo: Kodansha International, 1986. P. 49-151.

собеседование, принимались на работу и проходили специальный курс обучения для адаптации к стилю и методам работы компании⁷⁵.

Оплата по старшинству также появилась как результат одной из стратегий управления персоналом. В послевоенное время в ситуации дефицита квалифицированных кадров имевшие образование работники стремились найти более высокооплачиваемое место, часто переходя в другие компании. Для того чтобы удержать квалифицированных работников, наряду с практикой пожизненного найма была внедрена и система оплаты с учетом рабочего стажа сотрудника (быстрый рост промышленности и растущие прибыли компаний позволили полностью покрывать выросшие в результате введения данной практики издержки), ставшие основой «классического» японского менеджмента. При этом перешедший в другую компанию работник лишался трудового стажа и был вынужден снова начинать с маленькой заработной платы, в результате чего текучесть сотрудников в японских компаниях значительно уменьшилась.

Основой системы заработной платы по старшинству являлась личная тарифная ставка, на размер которой влияли, прежде всего, возраст, непрерывный трудовой стаж, уровень образования сотрудника и пр. В некоторых случаях возраст работника мог определять 90% размера ставки; при этом работник, даже проявивший большие способности, не всегда мог рассчитывать на продвижение на руководящие должности до достижения определенного возраста (например, младшим менеджером можно было стать примерно в 30 лет, старшим – в 35 лет)⁷⁶. По достижении пенсионного возраста все сотрудники, кроме немногих управляющих, выходили на пенсию. Завершающим элементом «пожизненной» заработной платы становились выходные пособия которые составляли сумму заработка за пять-

⁷⁵ [Электронный ресурс] Матрусова Т.Н. Материальное стимулирование в японской фирме // Япония 1989. Ежегодник. URL: <http://nippon-history.ru/books/item/f00/s00/z0000009/index.shtml> (дата обращения: 23.05.2015).

⁷⁶ Матрусова Т.Н., указ. соч.

шесть лет (половина расходов японских компаний социально-бытового характера).

Стоит отметить, что данная система основывалась на реализации идеи полной интеграции сотрудника в фирму, и она во многом была направлена на обеспечение его потребностей на протяжении фактически всей его жизни – так, месячный заработок предназначался главным образом для покрытия текущих расходов; включающий различные премии и надбавки годовой заработок – для приобретения товаров длительного пользования и личных сбережений; огромные выходные пособия представляли собой завершающий элемент пожизненного дохода.

Классическая *система подготовки кадров* ориентировалась на формирование высококвалифицированного специалиста широкого профиля. Крупные японские компании обычно располагали целым набором средств, нацеленных на обучение персонала в процессе труда, либо служили этой цели при выполнении каких-либо производственных задач и носили неформальный характер. Среди таких средств выделяют:

1. ротация кадров;
2. самообучение работников;
3. участие в кружках качества;
4. педагогическая деятельность управленческого и инженерно-технического персонала и т.д.⁷⁷

Трудовая ротация была характерна практически для всех крупных японских компаний, так как в большинстве случаев специальность, полученная в университете, не влияла на будущую карьеру нанятого работника. Необходимые для производственной деятельности теоретические и практические знания каждый новый работник получал на своем рабочем месте, при этом он должен был пройти все ступени должностной иерархии, начиная с самой нижней и постепенно продвигаясь вверх с накоплением

⁷⁷ Матрусова Т.Н. Организация профессиональной подготовки в Японии. М: Институт востоковедения РАН, 1999. С. 118.

трудового стажа и опыта. Обычно работников переводили с одной должности на другую раз в пять лет, причем новая должность могла быть никак не связана с предыдущей – это делалось для того, чтобы превратить сотрудника в широкопрофильного специалиста. Ротация и продвижение по должности часто происходили одновременно⁷⁸.

В целях *дополнительного обучения* персонала на предприятии также организовывали различные долгосрочные (факультеты делового управления университетов, школы бизнеса и специальные школы, созданные при крупных компаниях) и краткосрочные (для переподготовки и повышения квалификации) программы подготовки кадров, полностью финансируемые самой компанией. Формы обучения могли варьироваться: лекции и семинары, выездные групповые занятия или тренинги с приглашением специалистов и экспертов со стороны и т.д. Затраченные на реализацию данных программ средства рассматривались как необходимые инвестиции в развитие человеческих ресурсов – а значит, в будущее всей фирмы.

После рассмотрения основополагающих принципов организации труда попробуем выяснить, какая корпоративная культура характерна для японских компаний периода «экономического бума».

Как уже отмечалось, складывание определенной модели корпоративной культуры происходит, прежде всего, на основе менталитета и этнопсихологических характеристик всего народа, сформировавшихся под влиянием национальной культуры страны. Таким образом, японская корпоративная культура формировалась с учетом таких социально-психологических черт японского народа, как:

1. патернализм
2. группизм
3. приоритет коллективных ценностей
4. стремление к консенсусу и гармонии(*ва*)
5. предпочтение долговременных связей и отношений

⁷⁸ Родченко В.В. Международный менеджмент. К.: МАУП, 2002. С. 100.

6. солидарность
7. бережливость
8. практицизм
9. аккуратность и т.д.⁷⁹

Благодаря этому руководству компаний (как уже отмечалось, непосредственно ответственного за формирование корпоративной культуры в компании) удалось создать систему, которая не только отличалась экономической целесообразностью (с целью повышения эффективности и прибыльности производства), но и отвечала представлениям работников о принципах организации и управления компанией. Т. Коно писал, что вся система пожизненного найма основывается на менталитете японцев, и получила настолько широкое развитие именно потому, что была выгодна обеим сторонам⁸⁰. При этом принятие и выполнение компанией и работником взаимных обязательств, возникших в результате действия данной системы, носят неформальный, документально не зафиксированный характер, что свидетельствует о силе японской корпоративной культуры и полном признании сторонами принципов данной этики трудовых отношений.

Разовьем тезис о том, что политика руководителей компании, проводимая с учетом менталитета и общих ценностей японского народа, оказывает непосредственное влияние на формирование внутренних ценностей и стандартов поведения (то есть корпоративной культуры) всего персонала компании.

Например, на становление системы пожизненного найма повлияли не только экономические факторы, но и принципы *патернализма*, характерного для японского общества. Корпоративная модель «семьи», формировавшаяся в японских компаниях, характеризовалась почтительным отношением и обращением к старшим, высоким авторитетом руководителей (но при этом неформальными отношениями с подчиненными), продвижением по службе и

⁷⁹Тимонина И.Л. Корпоративная культура Японии: общее и особенное // Портрет современного японского общества. М.: АИРО–XXI, 2006. С. 117-120.

⁸⁰Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. С. 21-22, 364-365.

вознаграждением по старшинству и стажу работы, а главное – воспитанием чувства гордости за свою компанию и чувства отождествления работника с компанией. Т. Коно утверждал, что выработка у персонала отношения к компании как к единой семье являлась основной из задач руководства компании⁸¹.

«Забота» компании проявлялась, например, при наборе персонала – компания брала на себя полную ответственность за обучение сотрудника, за формирование из него высококвалифицированного специалиста, приспособленного для работы в данной компании. При этом учитывались особенности, навыки и способности работника – для него находили именно ту функцию, которая давала ему возможность реализовывать свой потенциал, а не просто выполнять определенный набор действий и обязанностей, что позволяло сотруднику чувствовать себя комфортно на рабочем месте. Таким образом, в рамках внутрикорпоративного обучения компания брала на себя долговременное обязательство способствовать не только карьерному росту сотрудника, но и дальнейшему развитию его личностного потенциала и развитию самой личности (*хитодзукуру*).

Еще одним неформальным обязательством компании в системе пожизненного найма являлся принцип неувольнения своих сотрудников даже в тяжелые времена кризиса, основанный на рассмотрении своих сотрудников важными участниками жизни компании (а не просто взаимозаменяемыми элементами производства, как в американских компаниях). В случае если сотрудник показывал себя неэффективно на одной должности, ему предлагали другую, более соответствующую его навыкам и знаниям, однако не просили покинуть компанию насовсем. А. Морита писал, что долг руководства любой компании состоит в том, чтобы обеспечивать своих сотрудников работой, при этом во время кризиса они не должны страдать из-за решения администрации взять их на работу⁸². Подобная позиция

⁸¹Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. С. 15-19.

⁸²Морита А. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 127.

руководства японских компаний стимулировала сотрудников трудиться более усердно во благо своей компании. Именно поэтому в сложных ситуациях в японских компаниях срабатывал механизм особой взаимоподдержки – компания жертвовала прибылями, чтобы сохранить своих сотрудников, а персонал, в свою очередь, жертвовал увеличением заработной платы и прочими выплатами, разделяя трудности с компанией. Если сотрудника все же увольняли, то самой процедуре, в отличие от американских компаний, не придавалось большой огласки, чтобы не ставить самого работника в ситуацию возможной «потери лица» и не нарушать гармонию в коллективе.

Более того, для создания дружеской, «семейной» атмосферы в коллективе управляющий персонал часто поддерживал или сам инициировал общение на личные темы (что не принято, в частности, в американской деловой культуре). О важности создания такой атмосферы также отзывался А. Морита, утверждая, что высокая эффективность и производительность компании требуют тесных отношений с работниками: «Иногда создать чувство близости гораздо важнее, чем что-либо еще, и порой следует принимать решения, которые с технической точки зрения нерациональны. Если вы работаете с людьми, логика зачастую должна уступать место пониманию». По его мнению, тесное общение руководства с персоналом поднимало моральный дух компании и служило залогом ее успеха⁸³.

Еще одной характеристикой японской модели управления является ориентация на *группизм*, который, по мнению исследователей, сформировался у японского народа на основе принципа коллективного труда (в частности, при выращивании риса). Приоритет коллективных ценностей во многом определяет философию и стиль управления японскими компаниями, являясь одним из основополагающих принципов их корпоративной культуры.

Японское толкование «целого» как «нечто большего, чем суммы частей» (в отличие от западного «целое – это сумма всех частей, его

⁸³Морита А. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 163.

составляющих») позволяет нам понять роль индивида в группе и роль самой группы в японской корпоративной культуре и организации. Ориентация на коллектив определяла мотивы поведения и мировоззрение сотрудников, поэтому корпоративная политика руководителей компании была направлена на формирование нацеленности на решение общегрупповых задач, ощущения прямого участия в жизни своей компании, в улучшении ее производства и повышении эффективности, формирование представления о том, что собственное материальное положение сотрудника напрямую зависит от благополучия компании и т.д.

Это проявлялось, например, через консенсусный стиль принятия решений, коллективную ответственность или систему выплат премий японским работникам – при росте объемов прибыли компании сотрудники получали большую премию, при снижении – меньшую; в результате, каждый сотрудник чувствовал себя ответственным за финансовое положение не только компании в целом, но и своих коллег⁸⁴. Например, А. Морита отмечал, что сотрудники, работающие только ради денег, часто забывают о работе в интересах всего коллектива и не думают об интересах товарищей по работе и своей компании, и называл такую ситуацию «нездоровым явлением» для японской компании⁸⁵. В результате подчинения интересам группы уменьшалось стремление реализовать свои собственные интересы, которые могли не соответствовать интересам коллектива, поэтому серьезные конфликты были довольно редким явлением в японском коллективе, так как совместно направленная деятельность позволяла достичь максимальной гармонии (*wa*) в отношениях между сотрудниками компании.

Стремление принести пользу коллективу и компании в целом, а также чувство преданности компании проявлялись в таких характерных чертах японцев, как *трудолюбие* и *усердие*. Самый яркий пример – распространившаяся среди японцев практика сверхурочной работы, часто без

⁸⁴ Тимонина И.Л. Корпоративная культура Японии: общее и особенное // Портрет современного японского общества. М.: АИРО–XXI, 2006. С. 118-120.

⁸⁵ Морита А. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 127, 154.

соответствующей оплаты труда. Человек, выполнявший свой дневной рабочий план и отправлявшийся в положенное время домой в японской компании расценивался как нелояльный и не заботящийся о делах своей компании сотрудник.

Большое значение на формирование корпоративной культуры оказали принципы *солидарности* и *равенства*, проявляющиеся, как пишет И.Л. Тимонина, в «эгалитаризме» персонала японской компании (они не противоречат упоминавшимся принципам патернализма, наоборот, находятся в своеобразном сочетании с ними). Политика управления, характеризующаяся небольшой дифференциацией в заработных платах руководителей и простого персонала, понятной и открытой схемой продвижения и расчета заработной платы, нахождением сотрудников разного уровня в одном помещении, привлечением сотрудников к участию в управлении, личным общением руководителей с простым персоналом, выступали подтверждением идеи равенства персонала, что становилось безусловной ценностью для сотрудников и способствовало сплочению коллектива⁸⁶. Например, как писал А. Морита, если с самого начала дать какому-либо работнику высокую заработную плату, компания не сможет продолжать увеличивать ее каждый год (как полагается по системе оплаты по выслуге лет), что вызовет у него недовольство. Т. Коно, в свою очередь, отмечал, что слишком быстрая карьера какого-либо выдающегося сотрудника могла вызвать разочарование у его коллег и нарушить всю цепочку назначений, определяемую «старшинством» работников, а значит, привести к нарушению гармонии в коллективе⁸⁷.

Практика пожизненного найма также отразила такую черту менталитета японцев, как *ориентация на долговременные связи и отношения*. Наукоемкое производство периода «экономического бума», ориентированное

⁸⁶ Тимонина И.Л. Корпоративная культура Японии: общее и особенное // Портрет современного японского общества. М.: АИРО–XXI, 2006. С. 118-120.

⁸⁷ Морита А. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 151; Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. С. 60-61.

на долгосрочную перспективу, нуждалось в долгосрочном найме и постоянном обучении сотрудников. По мнению А. Мориты, именно долгосрочное планирование и возникающие в связи с этим отношения позволяли создавать и поддерживать философию компании (редкое, по его утверждению, для Запада явление). Нанятые в системе пожизненного найма работники поддерживали последовательную точку зрения, поэтому идеалы и философия компании не менялись даже при смене руководства (при этом в США компании редко имели собственную философию, потому что новое руководство каждый раз навязывало собственные взгляды). А понимание и поддержание философии компании Морита называл одним из главных преимуществ системы японского менеджмента над американским или западным в целом⁸⁸.

Таким образом, мы обозначили основные характеристики японской корпоративной культуры и проследили ее отличия от «классической» американской, подтвердив тезис о ее «специфичности».

Система пожизненного найма и вытекающие из нее другие элементы управления персоналом накладывали на компанию обязательства «заботиться» об интересах своего персонала. В свою очередь, сотрудник осознавал, что проводимая политика пожизненного найма, уравнительная заработная плата, тщательное обучение, возможность участия в управлении и т.д. проистекали из принципа уважения к нему и его ценностным установкам. Данные принципы обуславливали особое положение рядового персонала – своих работников японские компании рассматривали в качестве главной ценности и наиболее значимого актива организации, что прямо провозглашалось большинством японских компаний при определении основ своей деятельности (целей, миссии и т.д.). В свою очередь, в результате подобной политики компании получали необыкновенную преданность и лояльность со стороны своих сотрудников, являющиеся фундаментальными ценностями японской корпоративной культуры.

⁸⁸ Морита А. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 162.

Каждый сотрудник, связывающий всю свою трудовую жизнь с одной компанией, посвящал себя служению ей одной. Согласно исследованию 1979 г., 65% взрослых японцев определило в качестве наиболее важного источника жизни работу (для сравнения, в США это число составило 34%, в Великобритании – 27%)⁸⁹. Следствием системы пожизненного найма и идеи лояльности компании стала такая особенность японской корпоративной культуры, как полная идентификация работника с компанией: при знакомстве японец прежде всего называл свою организацию, а его должность и социальный статус связывался со статусом и престижем его компании.

О преданности своей компании говорил в своей работе и А. Морита. Он приводит такой пример: в американском филиале Sony один очень перспективный работник без промедления согласился перейти в другую компанию, когда конкурент Sony предложил ему большую заработную плату. Данного сотрудника автор называет «предателем» и пишет о том, что при встрече с ним его удивило и оскорбило непринужденное поведение и общение с ним данного сотрудника. Покинувший подобным образом компанию сотрудник-японец не осмелился бы заговорить со своим бывшим начальником, так как ощущал бы перед ним вину за «предательство» и эгоизм. «Я поклялся, что моя компания приложит все силы, чтобы не допустить усвоения этого аспекта американских методов управления», – заключает после данного инцидента Морита, в результате чего мы можем сделать вывод о том, как именно в то время воспринимался переход сотрудника в другую компанию⁹⁰.

1.3. Характеристика экономической ситуации в период с 1960–х по 1990-е гг.

Говоря об эффективности системы пожизненного найма в целом, следует отметить, что необходимыми условиями ее функционирования

⁸⁹Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. С. 40.

⁹⁰Морита А. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 126, 131.

являются постоянное обновление рабочей силы за счет притока молодежи, а также высокие темпы роста производства. Первое условие не допускало старение рабочей силы, а второе обеспечивало покрытие всех трудовых издержек, в т.ч. ежегодное повышение заработной платы работников и траты на их обучение и переквалификацию.

Такая классическая модель менеджмента продолжала успешно функционировать в период «экономического бума» начиная с 1960-х гг., когда Япония вышла на 2-е место по объему промышленного производства, а затем и по объему валового национального продукта (ВНП). За период 1950-80-е гг. ВВП на душу населения в стране увеличился в 19,5 раз; среднегодовой темп прироста равнялся 7,7% и был в 4 раза выше, чем в США. К 1986 г. из опустошенной войной страны Япония превратилась в крупнейшего кредитора среди развитых государств, а общая сумма ее зарубежных активов превысила к концу 1980-х гг. 1 трлн. долл. и достигла уровня США⁹¹.

За этот период Япония освоила ряд новых для нее производств на уровне мировых достижений. Продукция этих отраслей отличалась высоким качеством и конкурентоспособностью, что обеспечивало непрерывный спрос на продукцию не только на внутреннем рынке, но и за рубежом. Доля страны в общем объеме промышленного производства среди развитых стран возросла с 13,2% в 1975 г. до 17,9% в 1989 г., а в совокупном экспорте – с 8 до 13%. В результате этого бюджет Японии практически на протяжении всего периода «экономического чуда» сводился с профицитом, а компании имели возможность обеспечивать стабильное функционирование системы пожизненного найма и покрывать значительные издержки, связанные с обучением и содержанием персонала, в т.ч. с постоянным увеличением заработной платы, которая за 20 лет увеличилась в несколько раз (см. Табл. 1).

⁹¹ [Электронный ресурс] Аболенцев А. Десять потерянных лет // Эксперт Online. 2011. 25 фев. URL: <http://expert.ru/2011/02/25/desyat-poteryannyih-let/> (дата обращения: 12.03.2016).

Таблица 1. Ежемесячная заработная плата по отраслям, в тыс. иен⁹².

Год	Строительство	Промышленность	Транспорт, связь	Торговля	Финансы, страхование
1960	21,2	22,6	28,3	23,1	32,2
1965	39,4	36,1	47,2	36,5	50,5
1970	71,7	71,4	84,8	68,6	85,3
1975	158,0	163,7	198,7	165,0	207,0
1980	251,6	244,6	281,6	239,5	324,1

При этом темпы роста цен были практически всегда ниже темпов роста ВВП, что сделало возможным реальное повышение уровня жизни населения (см. Табл. 2). В настоящее время более 90% японцев причисляют себя к среднему классу.

Таблица 2. Темпы роста ВВП и потребительских цен, в %⁹³.

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
Рост ВВП (по текущим ценам)	10,1	16,3	21,0	18,6	10,0	12,4	11,0	9,7
Рост потребительских цен	6,5	4,7	11,7	23,4	11,5	9,6	8,1	4,3

Однако в 1980-х гг. начался период глобализации торговли, и на рынке технологий, где специализировалась Япония, стали появляться новые быстро развивающиеся конкуренты – страны НИС первой и второй волны, – в результате чего экспорт Японии стал сокращаться. Более того, уже к 1990 г. в японском обществе стало наблюдаться насыщение внутреннего рынка – дома японцев были переполнены разнообразной электробытовой техникой, а каждые два-три года они могли позволить себе новые модели автомобилей. Таким образом, спрос на товары японского производства, находившийся на крайне высоком уровне в связи с ростом доходов населения в период «экономического чуда», по мере «схлопывания» пузыря в экономике начал стремительно падать. Следовательно, к 1990 г. две из трех движущих сил японской экономики – внутренний спрос и экспорт – потеряли свою

⁹² Таблица взята из: Кавато А. Подъем и падение «японской модели» экономики, способы реанимации. Япония. Ежегодник. 2001-2002. М.: МАКС-пресс, 2002. С. 174.

⁹³ Таблица взята из: Кавато А., указ. соч. С. 174.

прежнюю силу, что катастрофическим образом отразилось на конъюнктуре экономики⁹⁴.

Еще в декабре 1989 г. Управление экономического планирования признало, что экономика Японии испытала резкий спад, а с 1991 г. она вступила в полосу затяжной депрессии, которая продолжается и в настоящее время. Среднегодовые темпы роста ВВП снизились с 4% в 1980-е гг. до 1,5 % в 1990-е гг. и до 0,8% в 2000-е гг. (см. Табл. 3). В первые кризисные годы (1991–1993 гг.) объем промышленного производства снизился более чем на 10%; в период с 2004 по 2012 гг. – на 9%.

Таблица 3. Экономическая ситуация в Японии (основные показатели) в 1989-2005 гг.⁹⁵

Год	Годовой прирост ВВП, %	Годовой прирост промышленного производства, %	Уровень безработицы, %
1989	4,8	6,4	2,3
1991	3,3	1,7	2,1
1993	0,3	-3,9	2,5
1995	1,9	3,2	3,2
1997	1,9	3,6	3,4
1999	0,1	0,2	4,7
2001	0,4	-6,8	5,0
2003	2,5	3,3	5,3
2005	1,3	1,3	4,4

Согласно экспертам Института ESRI, потеря в экономике Японии в 1990-е гг. в размере более чем 500 трлн. йен была достаточной для того, чтобы назвать данную ситуацию «великой рецессией». По их мнению, Япония не испытала глубокого экономического кризиса, однако последствия

⁹⁴ Кавато А. Подъем и падение «японской модели» экономики, способы реанимации. Япония. Ежегодник. 2001-2002. М.: МАКС-пресс, 2002. С. 180.

⁹⁵ Таблица составлена по: Леонтьева Е.Л. Дефляционный кризис в Японии // Экономический журнал ВШЭ. М.: Издательский дом ВШЭ, 2006. Т. 10 (№ 3). С. 398.

этого спада оказались даже большими, чем результаты Великой депрессии в США⁹⁶.

Нынешнее состояние экономики страны характеризуется значительным снижением темпов роста ВВП (0,6% в 2015 г.), промышленного производства, производительности труда и потребительского спроса, ростом безработицы (3,3%), сокращением экспорта японской продукции (с 699,5 млрд. долл. в 2014 г. до 624 млрд. долл. в 2015 г.) и продаж японских компаний за рубежом⁹⁷.

Таким образом, с начала 1990-х гг. в экономике и обществе начали происходить изменения, в существенной степени подорвавшие основы эффективности существовавшей прежде системы управления персоналом. В особенно тяжелом положении оказалась промышленность страны, где система пожизненного найма получила наибольшее распространение⁹⁸. Ухудшение экономической конъюнктуры, снижение спроса на японскую продукцию и на внешнем, и на внутреннем рынках, старение населения и т.д. вынуждают компании (ввиду снижения собственной операционной прибыли) идти на снижение издержек производства, в том числе на труд.

Чтобы справиться с рецессией, компании применили традиционные средства регулирования: сокращение сверхурочных работ, сокращение заработной платы, сокращение приема новых сотрудников, перевод сотрудников в филиалы, стимулирование добровольного выхода на пенсию, изменение методов обучения, изменения в практике ротации кадров и так далее. Исключительным средством считалось увольнение постоянных работников, однако и к нему японские фирмы стали начали прибегать уже с

⁹⁶ Леонтьева Е.Л. Дефляционный кризис в Японии // Экономический журнал ВШЭ. М.: Издательский дом ВШЭ, 2006. Т. 10 (№ 3). С. 354.

⁹⁷ [Электронный ресурс] Central Intelligence Agency. The World Factbook: Japan. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html> (дата обращения: 12.03.2016).

⁹⁸ Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 240.

весны 1993 г.⁹⁹, что подробно рассматривается в следующей главе данной работы.

⁹⁹ Firkola P. Japanese Management Practices Past and Present // Economic Journal of Hokkaido University. Hokkaido University, 2006. Vol. 35. P. 122; Moriguchi Ch., Ono H. Japanese Lifetime Employment: A Century's Perspective // Institutional Change in Japan. New York: Routledge, 2006. P. 171.

Глава 2. Основные направления трансформации японской корпоративной культуры

2.1. Трансформация политики управления персоналом на рубеже XX-XXI вв.

Как уже отмечалось выше, рассмотрение происходящих в политике управления персоналом процессов, то есть анализ изменений в практиках пожизненного найма, оплаты и продвижения в соответствии с выслугой лет, практиках найма, обучения и ротации персонала и т.д., позволит нам проанализировать и трансформационные процессы, происходящие в современной японской корпоративной культуре.

2.1.1. Изменения в практике пожизненного найма и оплаты труда по старшинству

Как уже неоднократно отмечалось, практика пожизненного найма является одной из отличительных черт японской системы управления персоналом. Вместе с оплатой по старшинству данная практика на протяжении нескольких десятилетий обеспечивала японским фирмам преемственность деловой политики и долгосрочную перспективу развития. Однако ее «необычность» ставила под сомнение вопрос о рациональности всей управленческой системы, основанной на подобном феномене, в связи с чем некоторые исследователи высказали мнение о том, что именно данная система явилась одной из главных причин затяжной рецессии в экономике Японии. В частности, американские исследователи Т. Адамс и Н. Кобаяси заявляли, что практика пожизненного найма способствует укоренению консерватизма в бизнесе, ведет к переизбытку кадров, нерациональному использованию рабочего времени и в целом тормозит необходимые реформы¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. Oxford University Press, 2007. P. 9; Матрусова Т. Н. Пожизненный найм как система мотивационного управления // Япония 1994-1995. Ежегодник. М: АИРО–XXI, 1995. С. 70.

Несмотря на широкое распространение практики пожизненного найма на протяжении всего послевоенного периода, она не оформлена законодательно, то есть не обеспечивает юридических гарантий стабильности положения работников в фирме; также отсутствует нормативная база для оформления соответствующих отношений с работниками у самих фирм. Поэтому растущее число авторитетных компаний, вынужденных пойти на увольнение своих постоянных работников в Японии и за рубежом с начала 1990-х гг. (Nissan, Hitachi, Sony, NEC в 1999 г., Matsushita Electronic Corporation, Fujitsu, Toshiba в 2001 г.) позволило некоторым исследователям заявлять об упразднении практики пожизненного найма. Несмотря на то, что исследования Японского института труда в 1998 г. показали несостоятельность данных утверждений – на тот момент 80% сотрудников продолжало работать в одной и той же компании до пенсионного возраста, – уже тогда 20–30% респондентов предположило, что в скором времени стоит ожидать изменения в привычной практике пожизненного найма.

Предположения отчасти подтвердились, когда некоторые компании стали проводить масштабную реструктуризацию, уменьшая число постоянных работников (пока без отмены пожизненного найма), используя возможности перевода в филиалы, сократив сверхурочные и нормативные часы работы (так, в 2010 г. на предприятиях с 5 и более сотрудниками нормативное рабочее время сократилось на 0,5%), приостановив практику найма новых работников, резко расширив использование различных форм непостоянной занятости, а также используя различные способы придания повозрастной заработной плате большей гибкости и т.д.¹⁰¹ Согласно исследованиям Министерства экономики, торговли и промышленности (МЭТИ) в 2003 г., в период с 2000 по 2003 г. компании прибегли к следующим методам регулирования уровня занятости:

¹⁰¹ Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 243.

1. Сокращение сверхурочного времени – 14%;
2. Сокращение нормированного времени работы – 3%;
3. Сокращение найма новых работников без опыта работы (выпускников ВУЗов и пр.) – 44%;
4. Сокращение найма персонала с опытом работы – 16%;
5. Перевод в другие компании – 26%¹⁰².

Однако данные многочисленных опросов показывают, что в целом система пожизненного найма устояла в непростых условиях 1990-2000-х гг., а большая часть японских компаний по-прежнему продолжает придерживаться ее принципов. Согласно опросу 2005 г., 59,5 % компаний сохраняли систему пожизненного найма, и лишь 6,5 % считали, что необходима ее радикальная перестройка¹⁰³. В 2009 г. более 75% персонала продолжало работать в рамках пожизненного найма в фирмах с количеством сотрудников 1000 и более; более 52% – в компаниях до тысячи человек; более 37% – до ста человек (см. Табл. 4).

Таблица 4. Доля работников в возрасте 50-59 лет с более чем 20-летним стажем работы в одной компании, % (2009 г.)¹⁰⁴.

Размеры компании (число занятых)	Продолжительность работы			
	20-24 года	25-29 лет	Более 30 лет	Всего
1000 чел. и более	4,0	5,1	66,3	75,4
100-999 чел.	6,0	6,9	40,0	52,9
10-99 чел.	8,9	7,9	21,0	37,8

Однако в кризисной ситуации японские корпорации не всегда имеют возможность сохранить уже имеющиеся кадры и, после исчерпания всех вышеописанных средств, вынуждены прибегать к ранней (досрочной) отправке сотрудников на пенсию или прямому увольнению постоянных работников.

¹⁰² Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. Oxford University Press, 2007. P. 286-290.

¹⁰³ Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 241.

¹⁰⁴ Таблица составлена по: Лебедева И.П., указ. соч. С. 242.

Например, согласно приведенному выше исследованию МЕТІ, с 2000 по 2003 г. к увольнению сотрудников прибегли 5% фирм, к досрочной отправке на пенсию – 28%; с 1995 по 2005 гг. число постоянных работников уменьшилось на 4,1 млн; с 2005 по 2011 г. компания Fuji, в частности, уволила более 10 тыс., а Sony и Toshiba в 2009 г. – на 16 тыс. и 4,5 тыс. сотрудников соответственно (половину уволенных Sony сотрудников составили занятые по бессрочным контрактам сотрудники)¹⁰⁵. Статистика компаний на 2015 г. также подтверждает данную тенденцию – средняя продолжительность срока службы постепенно сокращается – в Itochu она составила 16,3 года, в Marubeni – 16,7 лет по сравнению с более чем 20 сроком службы в 2009 г.¹⁰⁶

При этом политика японских компаний стала характеризоваться увеличением объемов замещения постоянного персонала на временный или другой нерегулярно занятый контингент. С 2000 по 2011 г. на предприятиях с персоналом более 30 человек численность временных сотрудников выросла на 39%, а постоянных сократилась на 4%; если в 2003 г. насчитывалось 65,4% постоянных работников, то в 2010 г. – 61,3%¹⁰⁷. В начале 2011 г. к категории частично или временно занятых относилась третья часть всей рабочей силы Японии. Стоит отметить, что в прошлом такая занятость была характерна, прежде всего, для женщин (около 70%), однако нынешняя ситуация характеризуется увеличением частично или временно занятых сотрудников именно мужского пола, что более подробно рассматривается в следующей главе данной работы¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Aoki M., Jackson G., Miyajima H. *Corporate Governance in Japan*. Oxford University Press, 2007. P. 260-261, 283-290, 432; Матрусова Т.Н., Курочкина К.В. Изменения на рынке труда Японии в постиндустриальную эпоху // Япония: экономика и общество в океане проблем. М: Вост. лит., 2012. С. 76.

¹⁰⁶ [Электронный ресурс] Basic Data // Itochu CSR. URL: <http://www.itochu.co.jp/en/csr/employee/data/> (дата обращения: 25.04.2016); Initiatives for Human Resources // Marubeni CSR & Environment. URL: http://www.marubeni.com/csr/human_resources/ (дата обращения: 25.04.2016).

¹⁰⁷ [Электронный ресурс] Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2014/2015 // The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2015. P. 2. URL: <http://www.jil.go.jp/english/lpj/detailed/2014-2015/all.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

¹⁰⁸ Матрусова Т.Н., Курочкина К.В. Изменения на рынке труда Японии в постиндустриальную эпоху // Япония: экономика и общество в океане проблем. М: Вост. лит., 2012. С. 77.

С середины XX в. сопровождавшая пожизненный найм система оплаты труда характеризовалась постепенным продвижением сотрудника по карьерной лестнице и постоянно увеличивающейся в связи с этим заработной платой. В период 1960-1980-х гг., когда технологические изменения носили постепенный характер, а накопление квалификации сотрудников шло соответствующими им темпами, повозрастная оплата труда была экономически оправдана. Однако в 1990-е гг. японские фирмы стали все чаще сталкиваться с тем, что из-за быстрых технологических изменений (особенно в сфере связи и информации) квалификация работников старших возрастов оказывалась морально устаревшей и переставала отвечать требованиям времени. Наоборот, вновь принятая на работу молодежь оказывалась более пригодной для работы с новой техникой, технологиями и т.д.¹⁰⁹

Поэтому с 1990-х гг. с целью придания большей гибкости повозрастной оплате труда во многих компаниях был введен такой элемент, как оценка результатов труда (*seikakyuu*), а новая система, основанная на личных достижениях и способностях сотрудника, получила название *seikashugi*. В данной системе в расчет принимаются не только количественные показатели, но и сам процесс труда со всеми его составляющими. Уже в период с 1998 г. по 2000 г. количество фирм, учитывающих служебные заслуги сотрудников, увеличилось с 55% до 64%; в 2004 г. 74% фирм с персоналом более 1000 человек ввели в действие такую систему¹¹⁰. При этом ориентация на выслуги сотрудника может использоваться даже в тех фирмах, где по-прежнему существует оплата по старшинству. Отсутствие общей, регламентированной для всех фирм оплаты труда говорит о постепенном изменении системы, а не резком отходе от прошлых практик, вследствие чего фирмы имеют

¹⁰⁹ Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 245.

¹¹⁰ Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. Oxford University Press, 2007. P. 355-356; Bebenroth R., Kanai T. Challenges of Human Resource Management in Japan. New York: Routledge, 2010. P. 21.

возможность экспериментировать с ними, вводя в действие подходящие для них практики¹¹¹.

В результате, в большинстве японских компаний базовая зарплата работника (на которую приходится около 70% его месячного заработка) стала определяться с учетом трех элементов: занимаемой должности или квалификации (*shoku-no-kyuu*), возраста (*nenreikyu*) и результатов труда (*seisekikyuu*). Таким образом, многие компании ввели систему оплаты с учетом служебных заслуг в сочетании с пожизненным наймом (а не как альтернативу традиционной практике)¹¹². Согласно опубликованным в 2003 г. результатам исследований Министерства финансов, компании можно было подразделить на три группы:

1. С пожизненным наймом и повозрастной оплатой;
2. С пожизненным наймом и оплатой с учетом результатов труда;
3. Без пожизненного найма, но с оплатой с учетом результатов труда.

Согласно исследованиям в конце 2002 г., более 50% фирм принадлежало 1 типу, 29% – 2, а 16% – 3 типу. Однако, по сравнению с прошлым исследованием 1999 г., в 2002 г. число компаний 1 типа снизилось на 15%, 2 и 3 типа увеличилось на 9% и 6% соответственно.

Исследование 2003 г. Министерства экономики, торговли и промышленности показало, что меньше половины фирм имело традиционную систему пожизненного найма и повозрастную оплату труда (8% фирм – без изменений, и 34% – с некоторыми изменениями в системе оплаты); 43% фирм использует комбинированную форму (пожизненный найм и полный переход к системе с учетом служебных заслуг); и только небольшое количество фирм имело эту систему оплаты с ограниченным пожизненным наймом (2%) или без него (12%)¹¹³.

¹¹¹ Aoki M., Jackson G., Miyajima H. *Corporate Governance in Japan*. Oxford University Press, 2007. P. 264, 292-293, 298.

¹¹² Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 245-246.

¹¹³ Aoki M., Jackson G., Miyajima H., указ. соч. P. 285, 298; 355-356.

Более того, в тех компаниях, где оплата труда остается повозрастной, по сравнению с 1980-ми гг. наблюдается значительное уменьшение «крутизны» шкалы повышения заработной платы по мере увеличения стажа. Так, по категории «постоянные работники с высшим образованием» в 1980 г. заработная плата 50-летнего служащего превышала заработную плату 22-летнего сотрудника в 5,7 раз, в 1990 г. – в 5 раз, в 2000 г. – в 4 раза, в 2006 г. – в 3,7 раз, в 2012 г. – уже в 2,5 раза. По категории «постоянные работники со средним образованием» разница в зарплате 50-летнего рабочего и 18-летнего сотрудника составила в 1980 г. – 5 раз, в 1990 г. – 4,9 раз, в 2000 г. – 3,9 раз, в 2006 г. – 3,6 раз, в 2012 г. – 3,5 раза¹¹⁴.

Таким образом, несмотря на то, что в начале XXI в. пожизненный найм по-прежнему оставался нормой для 70–85% компаний, тенденция к постепенному сокращению сферы действия данной системы становится все более заметной. Японские компании или отказываются от пожизненного найма, или изменяют и совершенствуют свою политику по отношению к персоналу, подстраиваясь под современные реалии (переход от системы повозрастной оплаты к оплате на основе производительности и достижений работника, комбинированная форма и т.д.).

2.1.2. Изменение в практике ежегодного набора персонала и новые подходы в обучении

Гарантия пожизненного найма приводила к необходимости организации системы тщательного отбора нового персонала и планирования его внутрифирменного обучения. В течение долгого времени на условия пожизненного найма в фирме могли претендовать молодые люди, только что закончившие учебные заведения и не имеющие опыта работы, то есть еще не испытавшие на себе какого-либо постороннего влияния¹¹⁵. Каждый набор, возмещая соответствующий объем естественной убыли рабочей силы в

¹¹⁴ Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 245.

¹¹⁵ Матрусова Т. Н. Пожизненный найм как система мотивационного управления // Япония 1994-1995. Ежегодник. М: АИРО-XXI, 1995. С. 73.

компании играл принципиально важную роль в воспроизводстве всей управленческой системы, основанной на пожизненном найме.

Благодаря такой практике набора, уровень безработицы в Японии среди данной категории рабочей силы длительное время был исключительно низок по сравнению с другими странами. Поэтому именно с фактом сокращения количества нанимаемых ежегодно новых работников и повышением уровня безработицы среди них в последние годы часто связывают признаки разрушения системы пожизненного найма¹¹⁶.

По данным опроса, проведенного корпорацией NHK в сентябре 2009 г. среди 100 крупных японских компаний, 50% из них не планировали в ближайшее время возобновлять наем кадров (препятствием для нового набора персонала часто выступает сохраняемый в компаниях в рамках системы пожизненного найма постоянный персонал). Как уже отмечалось, ограничение найма на постоянную работу выпускников школ и других учебных заведений использовалось и прежде, в периоды ухудшения конъюнктуры, однако с начала 1990-х гг. данная мера приобрела устойчивый, целенаправленный характер. В 1990 г. число принятых на работу выпускников колледжей и университетов составляло порядка 530 тыс. человек; в 2012 г. на работу были приняты уже лишь 476 тыс. выпускников школ и университетов – на 54 тыс. человек меньше, чем в 1990 г.¹¹⁷

Традиционно компании не привлекали сотрудников среднего возраста из других фирм – как уже упоминалось, факт перехода какого-либо сотрудника в или из другой компании мог навредить моральному фону среди сотрудников и вызывать опасения, связанные с продвижением по службе уже имеющих сотрудников. Однако, в отличие от предшествующего периода, в настоящее время все большее распространение получает практика найма

¹¹⁶ Матрусова Т.Н. Государственная трудовая политика в Японии. М.: Институт востоковедения РАН, 2007. С. 67.

¹¹⁷ Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 244.

сотрудников средних лет с уже имеющимся опытом работы (в особенности после 1998 г.)¹¹⁸.

Согласно отчетам, компания Mitsui в 2012 г. трудоустроила 54, в 2014 г. – 29 уволившихся с прошлого места работы сотрудников. Несмотря на то, что это число по-прежнему значительно меньше соответствующих показателей в случае с трудоустройством постоянных работников (162 в 2013 г. и 151 в 2015 г.), данную тенденцию нельзя оставить незамеченной¹¹⁹. В целом, в 2013 г. число рабочих, сменивших в течение года место работы и благополучно устроившихся на другое, достигло 7,7% (на 0,3% больше, чем в 2012 г.); правительство в ближайшие пять лет намерено увеличить это число до 9%¹²⁰. Таким образом, ради увеличения эффективности управления или производства (за счет привлечения людей с уже имеющимся опытом работы) руководство компании вынуждено идти на сознательное нарушение неформальных норм, определяющих гармонию в коллективе компании.

Одной из логически обусловленных частей системы пожизненного найма традиционно является внутрифирменная подготовка кадров (обязательное и необходимое следствие их долговременной занятости). Японский работодатель гораздо в большей степени, чем работодатель любой другой страны, довольствуется (даже при найме выпускников технических, экономических, естественнонаучных и управленческих специальностей) лишь тем, что будущий работник имеет общую подготовку, причем качество такой подготовки определялось статусом и репутацией учебного заведения и практически не влияло на будущее положение работника в фирме. Предшествующая подготовка и образование рассматривалось исключительно как основа для будущего внутрифирменного обучения принятых на работу

¹¹⁸ Gilson R.J., Roe M.J. Lifetime Employment: Labor Peace and the Evolution of Japanese Corporate Governance // Columbia Law Review, 1999. Vol. 99 (2). P. 526-527.

¹¹⁹ [Электронный ресурс] Data of personnel affairs // Mitsui CSR. URL: <https://www.mitsui.com/jp/en/csr/csrmanagement/resources/data/index.html> (дата обращения: 25.04.2016).

¹²⁰ [Электронный ресурс] Japan Revitalization Strategy // 日本経済再生本部 .P. 42. URL: <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbunEN.pdf> (дата обращения: 25.04.2016).

сотрудников (хотя предпочтение в заработной плате и в служебном продвижении отдается обладателям ученой степени).

Закономерным следствием найма профессионально неподготовленных молодых людей явился размах организации начального профессионального обучения в компаниях посредством традиционного средства – ученичества, осуществляемого без отрыва от производства. Новичок получал свое первое рабочее место после вводного курса – обязательной части учебной программы для всех принятых в фирму работников. В середине 1980-х гг. к данной практике прибегали около 97% крупных фирм¹²¹.

При этом часть компаний не ограничивалась созданием собственных курсовых программ, но и обращалась также к услугам внешних организаций. Однако отношение к этим организациям со стороны фирм было традиционно настороженное: руководство компании опасалось «пагубного» влияния на работника, которое могло повредить осознанию его принадлежности к одной единственной фирме¹²². Согласно ученым Р.Дж. Гильсону и М.Дж. Рою, фирмы организовывали общую внутрифирменную подготовку персонала именно потому, что с навыками, применимыми к определенной компании, сотрудник не будет востребован другой фирмой, что привязывало его к нынешнему месту работы, в результате чего и появился феномен «пожизненного найма» – работодатели не обещали обеспечивать сотрудников работой в течение продолжительного времени (вспомним, что данная практика не оформлена в Японии официально), однако сотрудник сам оказывался «прикрепленным» к своему месту работы. В этом они видели «слабость» рынка труда в Японии¹²³.

Современная трансформация всей концепции системы пожизненного найма, которая происходит во многом в направлении ослабления значимости

¹²¹ Матрусова Т. Н. Пожизненный наем как система мотивационного управления // Япония 1994-1995. Ежегодник. М: АИРО–XXI, 1995. С. 75.

¹²² Матрусова Т.Н. Организация профессиональной подготовки в Японии. М: Институт востоковедения РАН, 1999. С. 113.

¹²³ Gilson R.J., Roe M.J. Lifetime Employment: Labor Peace and the Evolution of Japanese Corporate Governance // Columbia Law Review, 1999. Vol. 99 (2).P. 513-514.

именно принципа старшинства, не могла не отразиться на внутрифирменной подготовке. Изменениям подверглись и методы обучения персонала – все большее предпочтение компании стали отдавать обучению вне рабочего времени, не на самой фирме. В 2000 г. 81% компаний осуществляли подготовку без отрыва от производства (*on-the-job training, OJT*), и 14% уже перешли к методу обучения с отрывом от производства, вне рабочего времени (*off-the-job training, OVJT*); однако, согласно данным опроса Исследовательского института Санва, компании уже тогда заявляли о сокращении масштабов первого метода (до 76%) и увеличении другого (до 22,5%)¹²⁴. Например, в настоящее время Колледж бизнеса Sumisho предлагает около 300 дополнительных программ для обучения в рамках *off-the-job training*, разработанных для персонала Sumitomo. В 2013 г. около 11 тыс. сотрудников прошло эти курсы по развитию лидерских качеств, изучению основ и философии бизнеса Sumitomo, которая является основой менеджмента данной компании, получения навыков, необходимых для работы в сфере торговли и т.д.¹²⁵

О растущих масштабах обучения *off-the-job training* также может свидетельствовать факт появления и распространения относительно нового в корпоративном обучении явления – практики получения сотрудниками степени MBA вне рабочего времени. Профессиональные школы, предоставляющие подобное обучение (в среднем 20 часов в неделю), проводят как онлайн-уроки, так и в форме обычных занятий, которые бизнесмены посещают вечером после основной работы. Курсы посещают сотрудники в возрастной категории от 25 до 35 лет, то есть те, кто начал работать в компаниях уже после начавшихся в 1990-х гг. изменений в корпоративной политике фирм. В связи с практикой внедрения оплаты с учетом заслуг и способностей персонала, все больше сотрудников

¹²⁴ Aoki M., Jackson G., Miyajima H. *Corporate Governance in Japan*. Oxford University Press, 2007.P. 263.

¹²⁵ [Электронный ресурс] Sumitomo Corporation Annual Report 2014.P. 68. URL: http://www.sumitomocorp.co.jp/files/topics/28006_ext_01_0.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

вынуждено получать дополнительное образование для того, чтобы обеспечить себе достойный уровень заработка. При этом в большинстве случаев студенты бизнес-школ вынуждены самостоятельно платить за свое обучение, в то время как в предшествующий период обучение сотрудников полностью покрывалось за счет компаний¹²⁶. Более того, если раньше только ограниченное число молодых руководителей имело степень MBA, то сейчас не только повышается уровень образования молодых сотрудников, но также значительные перемены наблюдаются в географии мест, в которых они проходят обучение.

В настоящее время кардинальные изменения претерпевает отношение японских компаний вообще к зарубежному обучению и к западным школам бизнеса в частности, к которым, как уже отмечалось, в Японии традиционно относились неприязненно. Например, в 2010 г. компания Sumitomo приняла решение ежегодно посылать 30 менеджеров на обучение в бизнес-школу в Швейцарию. Среди инициатив Hitachi для выхода на глобальные рынки – привлечение японского персонала, способного и желающего осуществлять деятельность на международном рынке, а также привлечение специалистов, имеющих опыт работы за границей. Hitachi стремится привлекать людей, жаждущих совершенствовать свои навыки иностранного языка и получающих удовольствие от работы с людьми разных национальностей и культур. Компания реализует различные программы для молодых сотрудников, предполагающие длительное проживание за рубежом. С 2011 г. компания отправила около 3,7 тыс. сотрудников за границу для прохождения более чем 80 программ по изучению местных языков и культуры, стажировок и пр. Стоит отметить, что Hitachi также с готовностью предоставляет рабочие места квалифицированным сотрудникам неазиатского происхождения – с 2010 г. по 2014 г. их число увеличилось с 230 до 446, в 2015 г. еще около 60

¹²⁶ [Электронный ресурс] Tanikawa M. Business Programs Transform Japan Offices // The New York Times. 2011. Sep 11. URL: <http://www.nytimes.com/2011/09/12/business/global/business-programs-transform-japan-offices.html> (дата обращения: 12.03.2016).

иностранцев, а также около 20 японцев, обучавшихся за рубежом, было принято на работу в компанию¹²⁷.

В некоторых случаях изменения коснулись и возрастного состава так называемых «учеников»: если раньше за границу отправлялись в основном специалисты моложе 30 лет (еще не успевшие освоиться в компании), то сейчас приоритет стал отдаваться менеджерам старших возрастов, уже доказавших свою верность компании. Например, Mitsui & Co., уже отправлявшая до 30 менеджеров, с 2011 г. решила посылать дополнительно 30 человек чуть старше 40 лет в Гарвардскую школу бизнеса. Данная тенденция объясняется тем, что в 1980-1990-е гг. сотрудники, посылаемые за границу на учебу на деньги компании, после окончания обучения предпочитали оставаться в иностранных фирмах или филиалах, нежели возвращаться обратно в японские, таким образом, не оправдывая затраченных на них средств¹²⁸. Таким образом, руководство компаний осознает, что прежняя система внутрикорпоративного обучения не всегда соответствует нуждам компании, поэтому вынуждено все больше отправлять сотрудников за рубеж для получения ими необходимого опыта.

Помимо увеличения масштабов обучения off-the-job training, изменяется и содержание обучения on-the-job training, масштабы которого хоть и уменьшаются, однако по-прежнему занимают значительную часть всего обучения сотрудников. Как неоднократно упоминалось, с введением во многих фирмах оплаты с учетом способностей и служебных заслуг начали изменяться и требования, предъявляемые к персоналу фирмы. Для развития различных компетенций сотрудников фирмы совершенствуют свои программы и методы обучения. Например, в Sumitomo в настоящее время реализуется программа, призывающая в первые 10 лет работы сменить 3

¹²⁷ [Электронный ресурс] Hitachi Group Sustainability Report 2015.P. 140. URL: <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2015e.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

¹²⁸ [Электронный ресурс] Tanikawa M. Managers Sent Overseas to Give Japan an Edge // The New York Times. 2011. Oct 19. URL: <http://www.nytimes.com/2011/10/20/education/20iht-SReducJapan20.html>; Tanikawa M. Business Programs Transform Japan Offices // The New York Times. 2011. Sep 11. URL: <http://www.nytimes.com/2011/09/12/business/global/business-programs-transform-japan-offices.html> (дата обращения: 12.03.2016).

разных должности, одна из которых – за границей, для расширения и диверсификации опыта работы в разных условиях, в том числе в межкультурной среде. Ожидается, что такие работники более склонны к проявлению инициативы на рабочем месте и будут поступать отлично от узких рамок устоявшейся корпоративной культуры фирмы¹²⁹. У компании Marubeni имеется специальная программа по ускорению процесса ротации и продвижения сотрудников в соответствии с их личными достижениями на своей должности¹³⁰.

У Hitachi также имеется несколько программ по развитию человеческого потенциала: например, с 2012 г. реализуется программа Global Advanced Program for Leadership Development (GAP-L) для подготовки руководителей японских фирм в азиатских странах. В 2013 и 2014 гг. 23 и 21 человек соответственно приняли участие в этой программе в Сингапуре. 25 человек в 2013 и 22 в 2014 г. участвовало в программе Global Leadership Acceleration Program for Key Positions (GAP-K) для менеджеров японских фирм в Индии и др. странах, в которой изучаются различные стратегии расширения международного бизнеса.

Более того, Hitachi организует поддержку сотрудникам старше 50 лет (для руководителей – с 45 лет) через программу Life Plan Training, а также сотрудникам предпенсионного возраста (60 лет) через программу Life Plan Briefing. Первая программа направлена на стимулирование сотрудников к дальнейшему продвижению вместо того, чтобы ждать выхода на пенсию; а вторая призвана объяснить сотрудникам предпенсионного возраста о различных стилях работы, доступных пенсионерам. Количество посещавших эти курсы сотрудников постепенно растет с каждым годом – с 621 чел. в 2010 г. до 692 в 2014 г.¹³¹

¹²⁹ [Электронный ресурс] Sumitomo Corporation Annual Report 2014.P. 67. URL: http://www.sumitomocorp.co.jp/files/topics/28006_ext_01_0.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

¹³⁰ [Электронный ресурс] Initiatives for Human Resources // Marubeni CSR & Environment. URL: http://www.marubeni.com/csr/human_resources/ (дата обращения: 25.04.2016).

¹³¹ [Электронный ресурс] Hitachi Group Sustainability Report 2015.P. 141-143. URL: <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2015e.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

Таким образом, если в период до 1990-х гг. работодатель, каждый год предоставляя определенное количество мест новым сотрудникам, затем за свой счет обеспечивал работника полной профессиональной подготовкой без отрыва от производства, то в настоящее время данная практика найма и обучения персонала также претерпевает кардинальные изменения, вызванные необходимостью оптимизировать издержки производства на фоне нестабильной ситуации в японской экономике, но при этом обеспечить своих сотрудников лучшими по сравнению с получаемыми при классической форме внутрикорпоративного обучения квалификацией и опытом.

2.1.3. Изменение в системе ротации кадров и продвижении по старшинству

Одним из методов непрерывного обучения является практика ротации кадров в компании. Каждый новый работник после прохождения обязательного начального обучения определяется на свое первое рабочее место, где он, осваивая свои трудовые функции, достигает того уровня компетентности, который соответствует требованиям данного места работы. Затем сотрудник переводится на другое место работы, часто с одновременным карьерным повышением. Определенный период последовательной смены рабочих мест необходим для выявления наиболее перспективных работников на управленческие посты – хорошо зарекомендовавшие себя работники целенаправленно и последовательно перемещаются по основным подразделениям фирмы с тем, чтобы они могли овладеть всем диапазоном знаний о ее деятельности, необходимым для руководителя. Таким образом, среднестатистический сотрудник, сначала занимавший небольшую должность и начинавший с самой маленькой заработной платы, по достижении определенного возраста (обычно в 35-40 лет) мог стать руководителем какой-либо производственной единицы или выше¹³².

¹³²Матрусова Т. Н. Пожизненный найм как система мотивационного управления // Япония 1994-1995. Ежегодник. М: АИРО–XXI, 1995. С. 76-77.

В настоящее время политика управления персоналом некоторых компаний стала характеризоваться тем, что на руководящие должности стали назначать более опытных в какой-либо сфере сотрудников, независимо от их возраста, или, более того, привлекать людей «со стороны», никогда прежде не работавших в данной компании – подход, который может кардинально изменить систему традиционную систему продвижения по старшинству в японских компаниях.

Например, с начала 2015 г. множество компаний вместо сотрудников с большим стажем работы назначили на должности руководителей достаточно «молодых», по меркам японских компаний, сотрудников, имеющих опыт работы за границей. Например, 54-летний операционный директор с опытом переноса производственных мощностей за границу Т. Ясунага возглавил ведущую торговую фирму Mitsui & Co. Он стал самым молодым президентом со дня основания компании в 1959 г., при этом «перепрыгнув» 32 «старших» работников. 57-летний К. Арима, ставший руководителем поставки автозапчастей, а раньше занимавшийся перестройкой филиала компании Denso в Италии, «перепрыгнул» 14 работников. 55-летний Т. Нисии, возглавлявший в свое время филиал Ajinomoto Co. в Бразилии, стал новым главой компании, «перепрыгнул» 7 работников. Таким образом, эти компании сделали ставку на относительно «молодых» руководителей (раньше на подобные должности назначались только сотрудники старше 60 лет), способных быстро приспособиться к ситуации и незамедлительно принимать необходимые решения¹³³.

Можно привести еще один пример: после призывов японского правительства компании, в надежде усилить и улучшить свое корпоративное управление, стали назначать на руководящие должности так называемых «независимых» директоров. Данная практика довольно распространена в США и Европе, однако для Японии она нова и непривычна тем, что теперь в

¹³³ [Электронный ресурс] Corporate leadership rejuvenation // The Japan Times. 2015. Apr 1. URL:http://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/04/01/editorials/corporate-leadership-rejuvenation/#.VhiqyuyR_fJ (дата обращения: 12.03.2016).

состав Совета директоров должны входить люди «со стороны», не прошедшие весь путь от низких должностей до руководящих, как было принято раньше. В 2013 г. независимые директора были назначены в такие крупные корпорации, как Toyota Motor Corp. и Kyocera Corp. В 2010 г. 48% из 1,672 фирм, входящих в первую секцию Токийской фондовой биржи, имело независимых директоров, в 2014 г. это число увеличилось до 74% среди 1,816 компаний.

Для таких относительно закрытых систем как японские компании назначение независимых директоров является своеобразным «вызовом», поэтому далеко не все компании готовы решиться на подобный шаг. Причина в том, что помимо своих сотрудников, привычно стремящихся подняться по карьерной лестнице, в компаниях по-прежнему распространено мнение, что люди «со стороны» могут не разобраться в делах компаний или раскритиковать их прежнюю модель менеджмента. Это мнение представляется достаточно справедливым: например, большинство директоров Sony являются независимыми директорами, однако компания на протяжении многих лет испытывает трудности¹³⁴.

Таким образом, в настоящее время прежняя система продвижения по старшинству также не всегда оказывается эффективной, поэтому руководство компаний пробует новые, нехарактерные для японской модели менеджмента методы продвижения и привлечения сотрудников, доказавшие свою результативность в других странах.

2.1.4. Развитие социально-ориентированной политики компаний

Еще один важный аспект рассматриваемой проблемы – это влияние трансформации стратегии управления персоналом на вопросы семьи, брака и рождаемости в Японии.

¹³⁴[Электронный ресурс] Soble J. Scandal Upends Toshiba's Lauded Reputation // The New York Times. 2015. July 21. URL: <http://www.nytimes.com/2015/07/22/business/international/toshiba-chief-and-7-others-resign-in-accounting-scandal.html>; Nagata K. New rules are pushing Japanese corporations to tap more outside directors // The Japan Times. 2015. Apr 27. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2015/04/27/reference/new-rules-pushing-japanese-corporations-tap-outside-directors/#.VhadIOyR_fJ (дата обращения: 12.03.2016).

В период 1960-1980-х гг. система пожизненного найма оказала значительное влияние на положение японских женщин на рынке труда и в обществе в целом, а также способствовала формированию определенной модели семьи, которая долгое время была доминирующей. Так, компании, предоставляя гарантии долговременной занятости работникам-мужчинам, тем самым «выталкивали» женщин в сферу непостоянной занятости с более низким статусом, уровнем доходов и возможностями профессионального роста. Те немногие женщины, которым удавалось получить место постоянного работника, выполняли в основном обычную офисную работу (*non-career track \ ippanshoku*), например, на должности ассистента, которая не предполагала профессионального роста, в то время как мужчинам поручалась так называемая общая работа (*carrier track \ sougoushoku*) с возможностью занять руководящие посты в будущем, в результате чего женщины традиционно вынуждены были довольствоваться более скромной, чем мужчины, профессиональной карьерой. В настоящее время данное разделение во многом сохраняется – в 2012 г. 72% компаний, принявших на работу сотрудников *sougoushoku*, сообщили, что доля мужчин среди них составляет минимум 80%, однако данные исследований говорят о том, что данная тенденция также постепенно претерпевает изменения¹³⁵.

В целом, наряду с прочими путями реформирования рабочего процесса можно выделить усилия японских фирм по созданию условий баланса работы и семьи (*work-life balance*) для своих сотрудников. К этому относятся, например, меры по привлечению нереализованной женской рабочей силы или меры по предотвращению сверхурочной работы, традиционной для японцев, рассмотренные далее.

¹³⁵ [Электронный ресурс] Dual Tracks in Female Occupations: Ippan Shoku (Non-Career Track) and Sōgō Shoku (Career Track). URL: http://www.crosscurrents.hawaii.edu/content.aspx?lang=eng&site=japan&theme=work&subtheme=WO_MEN&unit=JWORK023; Кавагути А. Работа и семья: непреодолимая пропасть между идеалами и суровой действительностью // URL: <http://www.nippon.com/ru/in-depth/a04601/> (дата обращения: 12.03.2016); Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 256-257.

Согласно исследованию JLPT, главными причинами обеспечения совместимости работы и семейной жизни стали требование закона (85,5%), исполнение политики корпоративной социальной ответственности (72,8%). Однако ответы «поддержание уровня трудоустройства женщин» и «поддержание морального состояния женщин» (63,3 и 59,6%) все же свидетельствуют об осознании обществом и компаниями, в частности, необходимости введения подобных мер для увеличения занятости женщин. Характерно, что в 2015 г. компания Sumitomo изменила название политики Work-Life Balance на Work-Life Management (WLM), окончательно выделив ее в отдельную область и даже приравняв к отдельной форме менеджмента в компании, что свидетельствует о возрастающей роли данной концепции в современном менеджменте Японии¹³⁶.

Первоначально ориентированная на семью политика менеджмента появилась в Японии в 1999 г., когда исследовательской группой Японской ассоциации по улучшению положения женщин было дано определение *компаний с ориентацией на семейные ценности*, а также разработана программа вознаграждения таких компаний. *Компания с ориентацией на семейные ценности* должна иметь множество систем, обеспечивающих совместимость работы и семейной жизни сотрудникам (предоставлять частые отпуска по уходу за ребенком, в том числе для мужчин или руководителей; иметь системы с гибким графиком работы или с возможностью работать дома; иметь соответствующую корпоративную культуру и т.д.).

Термин «политика сбалансированности трудовой жизни» (*яп.* «*shigoto to seikatsu no chouiwa*» или калька с *англ.* «*waaku raifu baransu*») стал использоваться японскими исследователями в 2000-х гг. По их мнению, общество, в котором достигнута сбалансированность трудовой жизни – это общество, в котором каждый гражданин испытывает чувство удовлетворения

¹³⁶ [Электронный ресурс] Utilization of Human Resources. Work-Life Management Policy // Sumitomo Corporation Human Resources Management. URL: <http://www.sumitomocorp.co.jp/english/company/talent/wlb/policy/> (дата обращения: 25.04.2016).

своей работой, исполняя необходимые служебные обязанности, и в то же время имеет возможность выбирать и реализовывать жизненный уклад, наиболее подходящий к определенному периоду его жизни (рождение и воспитание ребенка, пенсионный возраст и т.д.)¹³⁷. Данный процесс получил дополнительное развитие в период с 2012 г. в связи с усилиями Кабинета Синдзо Абэ по развитию потенциала рабочей силы женщин (*вумэномикс*) и созданию условий для совмещения женщинами домашних обязанностей и работы.

В целом, среди мер по стимулированию сбалансированности трудовой жизни можно выделить следующие:

1. *Меры, облегчающие устройство на работу женщинам с детьми и создание условий для уже работающих женщин с детьми*: по статистике, большинство женщин после родов начинало работать на условиях непостоянной занятости, не имея возможности совмещать работу на постоянной основе и воспитание ребенка¹³⁸. В помощь таким женщинам компании стали открывать, например, свои собственные детские сады или детские центры. У Hitachi имеется ряд дневных детских центров, например, Genki Club, открытый в 2003 г. для сотрудников с детьми, живущих и работающих в г. Йокогама. Количество детей с 14 в 2003 г. увеличилось до 70 к 2015 г. Возраст детей в центре может варьироваться от нескольких месяцев до 6 лет (то есть дети, не достигшие младшего школьного возраста). Sumitomo имеет детский центр Triton Sukusuku Square, открытый в 2008 г. для детей сотрудников компании в возрасте от 0 до 5 лет; детский сад Kangaroom Shiodome, открытый по инициативе компании Shiseido, одного из крупнейших производителей косметики в Японии, также успешно

¹³⁷ [Электронный ресурс] Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013. The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2013. P. 26-27, 33. URL: <http://www.jil.go.jp/english/lpj/detailed/2012-2013/all.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

¹³⁸ Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 256-257.

функционирует с 2003 г.¹³⁹ За мероприятия в области поддержки сотрудников с детьми множество японских компаний стало обладателями сертификатов «Курумин» (выпускаемый Министерством здравоохранения, труда и благосостояния Японии в качестве средства признания заслуг компании в области политики сбалансированности семьи и работы) – например, Sumitomo, Shiseido, Itochu, Marubeni, Mitsui, Mitsubishi и т.д.

2. *Предоставление отпусков по уходу за ребенком* не только женщинам (отпуск от 14 недель до 1-1,5 года по уходу за новорожденными, с выплатами до 50% от заработной платы; в 2013 г. 87,8% всех работающих женщин воспользовались данной возможностью), но также и мужчинам, количество которых, несмотря на позитивный прирост, по-прежнему незначительно – 2,6% в 2012 г. (81,3% из них – на срок меньше месяца)¹⁴⁰. По данным на 2010 г., систему отпусков по уходу за ребенком ввели 100% компаний с числом сотрудников более 500 человек, 97,6% компаний – от 100 до 499 человек, 88,1% – 30-99 человек¹⁴¹. Как показано на Диаграмме 1, количество женщин, продолживших работать после рождения ребенка, увеличилось с 13% в 1985-1989-х гг. до 43,1% в период с 2005 по 2009 гг., что свидетельствует об успешности проводимых компаниями реформ.

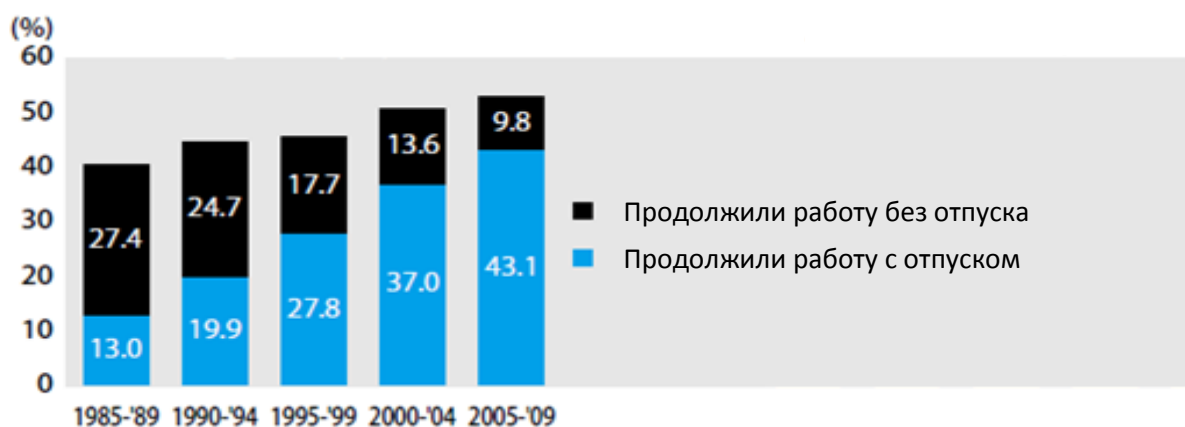
Диаграмма 1. Доля женщин, воспользовавшихся отпуском по уходу за ребенком после рождения первенца (2010 г.)¹⁴²

¹³⁹ [Электронный ресурс] Hitachi Group Sustainability Report 2015.P. 130.URL: <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2015e.pdf> (дата обращения: 06.02.2016); Utilization of Human Resources. Work-Life Management Programs and measures // Sumitomo Corporation Human Resources Management. URL: <http://www.sumitomocorp.co.jp/english/company/talent/wlb/system/> (дата обращения: 25.04.2016); Supporting Women's Activities // Shiseido Group Social Responsibility URL: <http://www.shiseidogroup.com/csr/woman/support/> (дата обращения: 25.04.2016).

¹⁴⁰ [Электронный ресурс] Toward Active Participation of Women as the Core of Growth Strategies // White Paper on Gender Equality 2013 Summary. 内閣府男女共同参画局. June, 2013. P. 12. URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/ (дата обращения: 12.03.2016).

¹⁴¹ [Электронный ресурс] Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013. The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2013. P. 40-41.URL: <http://www.jil.go.jp/english/lj/detailed/2012-2013/all.pdf> (дата обращения: 06.02.2016).

¹⁴² Диаграмма взята из: Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2014/2015. The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2015.P. 104.



3. *Создание соответствующей корпоративной атмосферы в компании*, например, предоставление права работающим женщинам с детьми младше 12 месяцев брать в течение дня два перерыва (минимум 30 мин) для нужд ребенка¹⁴³. Среди других мер – организация и проведение различных корпоративных семинаров: в частности, Hitachi с 2012 г. на постоянной основе (около 6 раз в год) проводит семинары, посвященные отпуску по уходу за ребенком и последующему процессу возвращения матери на работу (не только для матерей, но и для их руководителей). Цель семинаров – убедить женщин в том, что они не потеряют работу в результате беременности и родов, а также показать всестороннюю поддержку со стороны своих коллег и руководителей. С каждым годом количество посетивших эти семинары женщин растет (в 2014 г. их количество составило около 350 человек)¹⁴⁴.

Более того, изменяются традиционно ограниченные возможности продвижения женщин. После того, как со стороны правительства некоторым лидирующим фирмам поступил призыв к разработке планов по продвижению большего количества женщин на руководящие должности, а также благодаря деятельности Федерации бизнеса Японии (*Keidanren*) 1,300 компаний-членов разработало планы по увеличению числа женщин-

¹⁴³ [Электронный ресурс] Nakazato H., Nishimura J. Japan country note. International Review of Leave Policies and Research, 2014. P. 3-4. URL: http://www.leavenetwork.org/fileadmin/Leavenetwork/Country_notes/2014/Japan.pdf (дата обращения: 06.02.2016).

¹⁴⁴ [Электронный ресурс] Hitachi Group Sustainability Report 2015.P. 132.URL: <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2015e.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

менеджеров. К настоящему времени 47 компаний добились видимых результатов, три из них – Shiseido Co., Seven & I Holdings Co. и Sompo Japan Insurance Inc. – заявили, что к 2020 г. увеличат число руководителей женского пола до 30% (в соответствии с планом премьер-министра С. Абэ); Toyota Motor Corp. – в 3 раза. Hitachi ставит целью увеличение количества женщин-менеджеров до 1 тыс. человек к 2020, в связи с чем компания реализует несколько программ (*Hitachi Group Women's Career Success Survey*, *Hitachi Group Women Leaders' Meeting*) по привлечению женщин на руководящие должности¹⁴⁵.

Если в 2011 г. таких женщин насчитывалось всего 1,2% среди всех компаний, то в 2013 г. – уже 8%. Хотя в Японии по-прежнему один из наиболее низких уровней количества женщин на руководящих постах в компаниях среди развитых стран (к сравнению, в Западной Европе – 30%)¹⁴⁶, можно утверждать, что их число постепенно увеличивается. Например, в 2014 г. впервые в Nomura Trust & Banking Co. президентом была назначена женщина, а компании Japan Airlines Co., Panasonic Corp., Honda Motor Co. включили женщин в дирекцию компаний¹⁴⁷. При общем сокращении количества нанимаемых компаниями сотрудников, такая практика привлечения женщин на руководящие должности и на работу в целом, говорит о желании японского правительства и крупных компаний соответствовать глобальному тренду модернизации системы занятости, в чем Япония пока еще значительно уступает другим развитым странам.

При этом, несмотря на видимые изменения в корпоративной политике многих компаний, 55% женщин по-прежнему является непостоянно

¹⁴⁵ [Электронный ресурс] Hitachi Group Sustainability Report 2015.P. 127.URL: <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2015e.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

¹⁴⁶ [Электронный ресурс] Okabayashi S. Government releases data on female managers in companies, a first // The Asahi Shimbun. 2014. Jan 31. URL: <http://ajw.asahi.com/article/business/AJ201401310198>; Aiming for more women managers // The Japan Times. 2014. July 30. URL: http://www.japantimes.co.jp/opinion/2014/07/30/editorials/aiming-women-managers/#.VhirHuyR_fL (дата обращения: 12.03.2016).

¹⁴⁷ [Электронный ресурс] Mie A. Female workers may finally get foothold // The Japan Times. 2014. July 17. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2014/07/17/national/female-workers-may-finally-get-foothold/#.VhirW-yR_fJ (дата обращения: 12.03.2016).

занятыми (мужчин – около 20%). При этом разрыв в заработной плате (в среднем 71% от уровня оплаты мужского труда) и ограниченные возможности продвижения для женщин по-прежнему сохраняются, о чем упоминалось ранее¹⁴⁸.

4. *Изменение рабочего графика: меры по сокращению сверхурочной работы, введение системы гибкого рабочего графика и пр.* По мнению экспертов, одной из причин снижения рождаемости в Японии (уровень фертильности в 1986 г. – 1,7, в 2015 г. – 1,4¹⁴⁹) являются ненормированные часы работы мужской части японского населения (постоянная сверхурочная работа, часто без соответствующей оплаты). Со стороны правительства компаниям, проводившим меры по сбалансированности трудовой жизни, обещались государственная поддержка и общественное признание, в связи с чем политика многих компаний стала характеризоваться принудительным сокращением рабочих часов сотрудников и введением системы гибких рабочих графиков для сотрудников с детьми, как это сделало, например, более 90% отделений Sumitomo¹⁵⁰. Также родители с детьми до 3 лет могут уменьшить свой рабочий день до 6 часов, а работодатели не вправе требовать от сотрудников с детьми (еще не посещающих начальную школу) работать более 24 часов в месяц (150 часов в год) сверхурочно или работать в ночные смены (с 10 часов вечера до 5 часов утра)¹⁵¹.

В частности, в Hitachi публикуются доклады о сверхурочных переработках сотрудников, устанавливаются дни, в которые запрещено оставаться сверхурочно, проводятся обсуждения насчет так называемого

¹⁴⁸Kinoshita Y., Fang Guo. What Can Boost Female Labor Force Participation in Asia? International Monetary Fund, 2015. P. 6.

¹⁴⁹ [Электронный ресурс] Fertility rate, total (births per woman). The World Bank // URL: <http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.TFRT.IN>; Fertility rate dips again // The Japan Times. 2015. June 21. URL: <http://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/06/21/editorials/fertility-rate-dips/#.VrjHmK2zDRR> (дата обращения: 06.02.2016).

¹⁵⁰ Лебедева И.П. Япония меняющаяся и неизменная // Япония наших дней. №1 (15), 2013. М: ИДВРАН, 2013. С. 60-61; [Электронный ресурс] Sumitomo Corporation Annual Report 2015 P. 72. URL: http://www.sumitomocorp.co.jp/files/topics/28905_ext_01_0.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

¹⁵¹ [Электронный ресурс] Nakazato H., Nishimura J. Japan country note. International Review of Leave Policies and Research, 2014. P. 3-4. URL: http://www.leavenetwork.org/fileadmin/Leavenetwork/Country_notes/2014/Japan.pdf (дата обращения: 06.02.2016).

«правильного» рабочего стиля с нормированными рабочими часами. Также каждый офис имеет собственный подход к информированию сотрудников об окончании рабочего дня – каждый сотрудник может проверить свое отработанное время с помощью специального счетчика ПК на своем рабочем месте. Sumitomo проводит для своих сотрудников семинары по тайм-менеджменту и также ведет учет рабочего времени сотрудников¹⁵².

Стоит также упомянуть о мероприятиях по введению системы гибких рабочих графиков для своего персонала. Например, компания Itochu с 2014 г. реализует программу *Morning-Focused Working System*, т.е. стимулирует сотрудников, обычно остававшихся работать сверхурочно вечером, работать вместо вечерних часов в утренние (с 5 часов утра до 9 часов, когда начинается обычный рабочий день), при этом утренняя работа оплачивается сотрудникам также, как и обычная сверхурочная работа вечером (150%). В результате введения данной системы количество работающих сверхурочно в 2014 г. уменьшилось с 30% до 7%, а количество сотрудников в утренние смены увеличилось на 14 % (с 20% до 34%). При этом количественные показатели сверхурочной работы в целом также уменьшились – в 2013 г. она составляла 49 ч в месяц, а в 2015 г. – уже 46 ч.¹⁵³ В итоге, в результате предпринимаемых компаниями мер количество тех, кто работает более 60 часов в неделю и более 200 дней в году уменьшилось с 20% среди мужчин и 9,9% среди женщин в 1987 г. до 16,8% и 6,1% в 2012 г. соответственно, что свидетельствует о наметившейся тенденции преодоления данной практики¹⁵⁴.

В целом, согласно исследованиям, в 2012 г. 58,4% компаний обеспечивало своим сотрудникам сокращение рабочего времени, 54,9% –

¹⁵² [Электронный ресурс] Hitachi Group Sustainability Report 2015.P. 132. URL: <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2015e.pdf> (дата обращения: 12.03.2016); Utilization of Human Resources. Work-Life Management Programs and measures // Sumitomo Corporation Human Resources Management. URL: <http://www.sumitomocorp.co.jp/english/company/talent/wlb/system/>(дата обращения: 25.04.2016).

¹⁵³ [Электронный ресурс] Introduction of Morning-Focused Working System // Itochu CSR. URL: http://www.itochu.co.jp/en/csr/employee/safety/working_style/(дата обращения: 25.04.2016).

¹⁵⁴ [Электронный ресурс] Males' Work and Life in Transition // White Paper on Gender Equality 2014. 内閣府男女共同参画局. June, 2014. P. 4. URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2014.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

освобождение от сверхурочного рабочего времени; свободный и гибкий график работы – 46,1%; обеспеченность детскими центрами на рабочем месте – 2,6%; компенсацию расходов на детей – 4,4%. В результате, если в 1990 г. доля работающих женщин составляла около 57% (в 2011 г. – 63,2%), то в 2014 г. увеличилась до 65,4% от общего числа женского населения¹⁵⁵. Однако стоит отметить, что выбираемые мужчинами и женщинами способы различаются – в 2012 г. 35,5% женщин и всего 1,1% мужчин воспользовались сокращением рабочего дня; 54,4% женщин воспользовались детскими центрами (0% мужчин), при этом 56,2% мужчин воспользовались системой гибкого рабочего времени, в то время как женщин – 21,2%¹⁵⁶.

При этом отмечается, что распространению практики сбалансированности семьи и работы мешают некоторые объективные причины – некоторые служащие заявили, что возможность взять отпуск, наоборот, уменьшилась в связи с сокращением издержек компаний и увольнением рабочих, в результате чего увеличивается объем работы на одного человека. «У нас много выходных, но мы просто не можем ими воспользоваться, потому что у нас нехватка персонала и мы постоянно заняты» – утверждает работник одной японской нефтяной компании¹⁵⁷. В целом, в 2012 г. только 10,6% работающих мужчин, имеющих детей дошкольного возраста, воспользовались какой-либо помощью, предоставляемой компанией для воспитания детей¹⁵⁸.

¹⁵⁵ [Электронный ресурс] Labor force participation rate, female (% of female population ages 15-64) (modeled ILO estimate). URL: <http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.ACTI.FE.ZS/countries/1W-JP?display=graph> (дата обращения: 06.02.2016).

¹⁵⁶ [Электронный ресурс] Nakazato H., Nishimura J. Japan country note. International Review of Leave Policies and Research, 2014 P. 6. URL: http://www.leavenetwork.org/fileadmin/Leavenetwork/Country_notes/2014/Japan.pdf (дата обращения: 06.02.2016).

¹⁵⁷ [Электронный ресурс] Japan to tell its workers: take time off - for the sake of the nation // The Guardian. 2006. Jan 17. URL: <http://www.theguardian.com/world/2006/jan/17/japan.topstories3> (дата обращения: 06.02.2016).

¹⁵⁸ [Электронный ресурс] Males' Work and Life in Transition // White Paper on Gender Equality 2014 // 内閣府男女共同参画局. P. 6-7. URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2014.pdf (дата обращения: 06.02.2016).

Следовательно, современная политика японских компаний все больше характеризуется социальной направленностью деятельности, однако, несмотря на положительные результаты первых реформ, в связи с некоторыми объективными причинами данный процесс принимает несколько противоречивый характер, что требует дополнительного внимания и проработки со стороны как руководства компаний, так и японского правительства.

Таким образом, мы можем утверждать, что происходящие в японской экономике процессы оказывают непосредственное влияние на стратегии компаний по управлению персоналом. Необходимость сокращения трудовых издержек приводит к тому, что компании вынуждены отходить от привычных практик, разрабатывать новые формы управления и экспериментировать с ними для нахождения «золотой середины», позволяющей эффективно функционировать компании и в то же время выполнять свои обязательства по отношению к постоянному персоналу.

Можно выделить несколько основных тенденций трансформации политики управления персоналом:

1. появление новых форм пожизненного найма – с другой системой оплаты, гибким рабочим графиком, изменением вида деятельности и пр. – или отказ от него;
2. появление новых форм оплаты труда – с учетом заслуги квалификации работника;
3. приостановка набора нового персонала или увеличение объемов персонала с опытом работы;
4. сокращение издержек на обучение on-the-job training и усиление роли обучения off-the-job training, изменение целей и содержания обучения (расчет на наличие зарубежного опыта и пр.);
5. привлечение работников «со стороны» (расчет на новые прогрессивные идеи и пр.);
6. привлечение на работу женщин с детьми (которые после родов обычно

становятся домохозяйками);

7. переход к практике увольнения постоянных и набору непостоянных работников и пр.

Наблюдаемые в управлении персоналом явления не могут не оказывать определенное влияние на традиционные ценности и модели поведения японцев, поэтому в следующем пункте мы подробно рассмотрим изменения ценностной составляющей японской корпоративной культуры, связанной с обозначенными выше трансформационными процессами политики японских компаний по управлению персоналом.

2.2. Трансформация ценностей японской корпоративной культуры

Основываясь на результатах предыдущего пункта, мы можем провести анализ происходящих изменений в ценностных установках и нормах японского персонала.

Итак, на фоне общего экономического спада японские компании стали прибегать к выработке новых форм пожизненного найма, отказу от него или вовсе к увольнению своих постоянных работников. В период роста экономики применение компанией последнего средства считалось неприемлемым, так как представляло собой не что иное, как отход компаний от своих прямых «патерналистских» обязательств, то есть обязательства «заботиться» о благополучии и будущем своих работников. Так, в случае кризисной ситуации руководство может предпринять меры по спасению именно компании и ее производственных мощностей (для сохранения прежнего уровня прибыли и т.д.), а не своего постоянного персонала – одной из таких мер является, например, привлечение непостоянно занятого контингента рабочей силы. Применение вышеперечисленных средств в настоящее время не может не приводить к кардинальным изменениям в связях между компанией и ее сотрудниками. Первоначально занятый в системе пожизненного найма работник приходит к осознанию того факта,

что компания более не может гарантировать ему стабильную занятость, доход, перспективу дальнейшего повышения и личностного роста, выплату пенсии в будущем и т.д. Таким образом, применение компаниями данных мер способствует разрушению фундаментального принципа японской корпоративной культуры – принципа лояльности персонала по отношению к своей компании.

В результате этого, считающийся ценностью факт полной идентификации работника со своей компанией начинает утрачивать свое прежнее значение для современных японцев. Если раньше длительный стаж работы в одной компании рассматривался как подтверждение «верности» сотрудника данной компании и выступал в качестве его своеобразной личностной характеристики, то в настоящее время, по причине возможного увольнения, данный принцип может оказаться нереализованным и ненужным. Это может приводить к потере важного для японца чувства принадлежности к определенной группе (в данном случае, к своей компании), сопровождающейся возникновением состояния фрустрации и нарушением привычного хода мыслей и действий такого работника.

Более того, как мы заметили, компании перестают выполнять свою часть обязательств, связанную с обеспечением внутрикорпоративного непрерывного обучения сотрудников. В результате неизбежного сокращения общих трудовых издержек, и в том числе, на *on-the-job training*, компании стали прибегать к более доступным средствам обучения. Например, как уже отмечалось, компании делегируют функции обучения внешним институтам *off-the-job training* (специализированным учебным центрам, ВУЗам и т.д.), которое иногда осуществляется за счет самих работников, заинтересованных в улучшении результатов своего труда в новой системе оплаты и продвижения с учетом профессиональных успехов сотрудника. Данная тенденция также говорит об определенной коррозии «патерналистских» отношений – компания «снимает» с себя часть ответственности за личностное и профессиональное развитие и совершенствование своих

работников и соглашается с возможным «посторонним» влиянием на них, которого прежде опасалась. Таким образом, в политике компаний наблюдается некоторый отход от концепции формирования каждого сотрудника «под себя», говорит о ее необязательности и ненужности, что, в свою очередь, не способствует развитию чувства лояльности у работников по отношению к своей фирме и свидетельствует о значительных изменениях в основополагающих ценностях японской корпоративной культуры.

Ключевое значение имеет также получившая в последние годы распространение практика привлечения работников «со стороны», имеющих опыт работы в других фирмах, часто за рубежом (а значит, достаточно опытных и не требующих базового внутрикорпоративного обучения и расходов, связанных с ним), а также так называемых «независимых» директоров в руководящие органы компании. Такие сотрудники, обладая необходимыми компании в данный момент квалификацией и опытом, могут сразу же занимать высокие должности, причитающиеся «старым» сотрудникам компании, влияя на всю систему внутрикорпоративного продвижения персонала. Еще Т. Коно отмечал, что в период роста экономики несколько компаний пытались ввести такую систему «быстрого пути», однако их попытки оказались малоуспешными¹⁵⁹. В тот период коллективная работа (а выдающиеся люди часто оказывались индивидуалистами и были мало склонны к ней) и внутрикорпоративная гармония имели определяющие значение для японских компаний. Однако в настоящее время приоритет часто стал отдаваться не коллективной деятельности и гармонии, а расчету на эффективность и производительность «переведенных» сотрудников, а экономическая целесообразность таких шагов в некоторых случаях вполне оправдывает себя.

При этом такая политика руководства неизбежно приводит к нарушению консенсуса и гармонии в коллективе, поскольку в расчет не берутся намерения «старых» сотрудников компании, стремящихся

¹⁵⁹ Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987. С. 60-61.

продвинуться по внутрикорпоративной карьерной лестнице и вынужденным добиваться каждого продвижения упорным трудом на протяжении нескольких лет. Такие меры воспринимаются как демонстрация недоверия руководства компании к своим сотрудникам, к их способности справляться с проблемами своими силами (так как предполагается, что компания не может более развиваться без привнесенных извне идей). Более того, если раньше желание сотрудника перейти в другую компанию рассматривалось как нарушение принципов деловой этики, то в настоящее время данная практика постепенно перестает считаться неподобающим для японца поступком, а сама система найма становится более открытой и походящей на американскую модель.

Изменения в практике продвижения по старшинству также могут оказывать влияние на традиционные отношения субординации, характерные для японского общества. Субординация сохранялась при классической модели менеджмента, однако стремительное продвижение относительно «молодых» руководителей, упоминавшееся в предыдущей главе, может привести к нарушению данных отношений и смутить сотрудников, которые оказались «перепрыгнутыми». Ведь традиционно, в большинстве случаев, самую высокую руководящую должность занимал человек с самым большим общим стажем работы (то есть, самый старший по возрасту). Можно предположить, что теперь, с назначением более «молодых» директоров, могут возникнуть трудности в коммуникации между последними и теми, кому по старшинству полагалось занять данную должность. Это особенно значимо в Японии, где, как известно, очень трепетно относятся к формальному стилю общения между руководителями \ подчиненными, а также старшими \ младшими по возрасту (имеются ввиду особенности употребления грамматических оборотов, добавляемых к имени суффиксов и т.д.). Следовательно, выбор обращения старшего по возрасту сотрудника к более молодому, но занимающему более высокую позицию, может вызвать определенный дискомфорт во время деловой коммуникации.

Изменениям подвергаются также принципы группизма и равенства сотрудников: этому способствует введение различных новых форм оплаты труда. Выровненная для всех работников по возрасту и годам службы заработная плата выступала одним из элементов приверженности руководства компании важному принципу патернализма, который с изменениями в политике управления постепенно утрачивает свое значение. Более того, введение системы продвижения и расчета заработной платы и премий в соответствии с заслугами и текущим уровнем образования и квалификации приводит работников к необходимости развивать собственную карьеру и, таким образом, конкурировать с другими членами коллектива в ущерб коллективной солидарности и принципу коллективных ценностей.

При этом не стоит забывать о том, что для японского общества характерна «культура стыда», в которой не принято каким-либо образом выделяться из группы. По мнению известного российского япониста А.А. Долина, сама японская система школьного и университетского образования не способствует развитию у молодого поколения чувства конкуренции, нестандартного мышления, способности принимать самостоятельные решения, производит «апатичное, пассивное поколение», привыкшее подчиняться иерархии и указаниям «сверху»¹⁶⁰. Таким образом, японцы вынуждены подстраиваться под новую модель управления, во многом отличающуюся от традиционных и привычных стереотипов поведения.

Кроме того, компании принимают меры, направленные на сокращение сверхурочной работы, традиционной для японцев. Желание работать сверхурочно по вечерам, работать в праздничные и выходные дни, а также досрочно выходить на работу из официального отпуска являлось своеобразным выражением преданности и благодарности сотрудника по отношению к компании. При этом по-прежнему сильное желание быть полезным фирме и отплатить ей в таком виде и указания начальства, не

¹⁶⁰ [Электронный ресурс] Александр Долин о Японии, японцах и особенностях японского менталитета// Gaku.ru. URL: http://gaku.ru/interviews/dolin_2.html (дата обращения: 06.06.2016)

позволяющие сделать это, могут приводить к дисбалансу в сознании работника и непосредственно влиять на результаты его деятельности.

Одним из положительных моментов изменений в политике управления персоналом является преодоление в определенной степени консерватизма японского общества. Примером могут служить, прежде всего, привлечение на работу женщин с детьми и расширение возможностей занятия женщинами руководящих должностей в компании (по количеству которых Япония отстает не только от западных, но и от некоторых других азиатских стран, например, Южной Кореи). В соответствии с такой политикой трансформации подвергаются отдельные элементы «мужественной», по определениям исследователей, японской корпоративной культуры – четкое разделение и закрепление социальных ролей полов, а также относительно редкое привлечение женщин на руководящие посты, в результате чего постепенно изменяются и мировоззрение, и ценностные ориентации японцев. Женщины в современном японском обществе перестают восприниматься только как домохозяйки и воспитатели, но становятся более значимыми по своему положению и статусу, что соответствует общему глобальному тренду.

Таким образом, мы можем утверждать, что наряду с трансформацией политики компаний по управлению персоналом определенные трансформации претерпевает и прежняя ценностная составляющая корпоративной культуры. Можно выделить несколько основных тенденций трансформации ценностей корпоративной культуры:

1. изменение основополагающего принципа патернализма и коррозия «патронажных» отношений между компанией и ее сотрудниками;
2. изменение принципа принадлежности к компании как к отдельной социальной группе и коррозия принципа лояльности персонала по отношению к своей компании;
3. нарушение консенсуса и гармонии в коллективе;
4. изменения в структуре иерархичности и отношениях субординации;

5. изменение принципов коллективной солидарности и равенства сотрудников и отход от приоритета коллективных ценностей;

6. преодоление консерватизма и направленность на глобальные тенденции развития общества.

Таким образом, проводимая руководством компаний политика вынуждает японских работников ориентироваться больше на нехарактерные для японской культуры ценности – индивидуализм, стремление к личным достижениям, личная инициативность, нацеленность на результат и т.д., и меньше – на традиционные ценности, такие, как преданность и привязанность к компании, приверженность коллективной психологии, принцип равенства и т.д. Можно утверждать, что с размыванием всей системы пожизненного найма свой первоначальный смысл могут потерять отношения органичного сплетения субъекта и объекта управления в единое целое, характерные для японских компаний, управление которых развивалось в увязке с этими составляющими на протяжении десятков лет. Японцы все меньше испытывают чувство привязанности к своей компании, чему способствует проводимая компаниями политика, которая все больше характеризуется движением к принципу заменяемости работников и отходом от традиционного принципа рассмотрения работника как неотъемлемого элемента компании.

Глава 3. Основные последствия трансформационных процессов корпоративной культуры в японском обществе

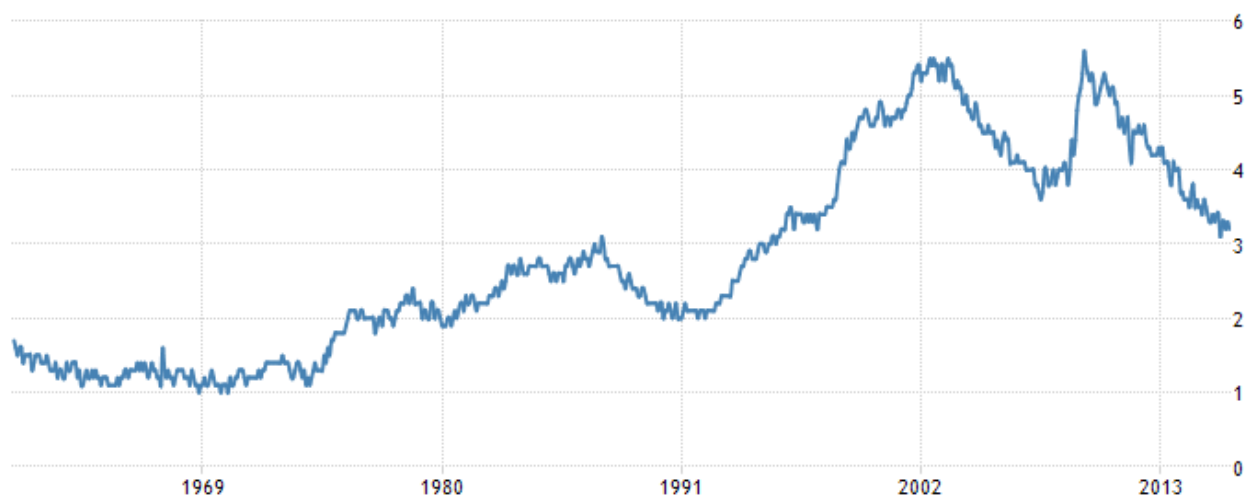
Снижение уровня производства, падение внутреннего и внешнего спроса, старение населения и другие процессы в современной Японии, а также проводимые компаниями реформы политики управления персоналом и связанная с этим ценностная трансформация корпоративной культуры не могут не влечь за собой определенные последствия для японского общества. Рассмотрим некоторые из них.

Как уже отмечалось, среди мер, предпринимаемых японскими компаниями для обеспечения своего эффективного функционирования в непростых условиях экономической рецессии, значительное место занимает сокращение масштабов ежегодного набора выпускников в крупные компании. Закономерным следствием невозможности благополучно устроиться на работу является **увеличение уровня безработицы среди молодежи**, наблюдаемое в настоящее время в Японии. Однако перед тем как рассматривать ситуацию с занятостью данной возрастной группы населения, следует отметить, что общий уровень безработицы населения также значительно увеличился по сравнению с периодом «экономического бума» – с 1,2% в 1965 г. до 3,2% в марте 2016 г. В определенные периоды экономических кризисов данный показатель мог достигать 5,5% (в июне 2002 г. или июле 2009 г.)¹⁶¹. Постоянное увеличение уровня безработицы, низкий уровень которой традиционно был предметом гордости японского правительства, является еще одним свидетельством назревших в экономике проблем, с которыми Япония пока справиться не в состоянии (см. Диагр. 2).

Диаграмма 2. Уровень безработицы в Японии (1960-2016 гг.)¹⁶²

¹⁶¹ [Электронный ресурс] Japan Unemployment Rate // Japan Macro Advisors. URL: <https://www.japanmacroadvisors.com/page/category/economic-indicators/labor-markets/unemployment-rate/> (дата обращения: 26.05.2016).

¹⁶² Диаграмма взята из: [Электронный ресурс] Japan Unemployment Rate// Trading Economics. URL: <http://www.tradingeconomics.com/japan/unemployment-rate> (дата обращения: 26.05.2016).



Закономерно, что экономическая ситуация сказалась, прежде всего, на одной из наиболее уязвимых частей японского общества – молодежи, которая в результате переориентации компаний на наем частично занятого, временного, лизингового и подобного персонала все больше оказывается за пределами привычных каналов трудоустройства. Количество безработных увеличилось с 7,7% в 1998 г. до 9,9% в 2009 г. среди молодежи 15-24 лет, с 4,9% до 6,6% среди 25-34 лет¹⁶³. Таким образом, возникла достаточно четкая поляризация японской молодежи, разделение ее на две части, различающиеся между собой по образу жизни, уровню доходов, социальному статусу и т.д.

Счастливики, которые смогли устроиться на постоянную работу, в большинстве случаев могут рассчитывать на такую же спокойную и размеренную жизнь, которая была обеспечена их родителям. С другой стороны, с размыванием системы пожизненного найма растет число тех, кто оказался за ее пределами, в результате чего японское общество стало характеризоваться появлением определенных социальных групп, состав которых довольно однообразен по возрасту (в основном их составляют люди от 18 до 34 лет).

Например, по данным Министерства труда, на 2007 г. в стране было зарегистрировано 1,81 млн так называемых «лиц свободного труда», *фурита*

¹⁶³Матрусова Т.Н., Курочкина К.В. Изменения на рынке труда Японии в постиндустриальную эпоху // Япония: экономика и общество в океане проблем. М: Вост. лит., 2012. С. 88.

(от англ. *freeter*) – молодых людей, не имеющих постоянную работу и вынужденных соглашаться на случайные заработки, работу на условиях неполного рабочего дня, заключение временного трудового контракта и пр. Из них 890 тыс. – люди в возрасте 15-24 лет (в 1982 г. – 340 тыс.), 920 тыс. – в возрасте 25-34 (в 1982 г. – 170 тыс.)¹⁶⁴. Другая группа – так называемые «паразитирующие одиночки» (*parasaito singuru*) – молодые люди обоих полов, имеющие случайные временные заработки и живущие в доме родителей. В возрасте 18-35 лет их количество достигает 10 млн человек по всей Японии, а в возрасте 35-44 лет – 3 млн¹⁶⁵. Около 1 млн человек среди *parasaito singuru* – так называемые *ниито*, увеличение числа которых считают одной из наиболее тревожных тенденций в области занятости молодежи. *Ниито* (от англ. *NEET* – *Not in Education, Employment, Training*) – это молодые люди в возрасте от 15 до 34 лет, которые нигде не работают, не учатся, не посещают курсы по повышению квалификации, не состоят в браке и, кроме того, не ищут работу. С 1993 по 2007 г. число *ниито* выросло более чем на 50% (с 400 до 610 тыс.), а наибольший прирост наблюдался среди молодежи от 25 до 34 лет¹⁶⁶.

Таким образом, в настоящее время в Японии вследствие проблем в экономике все больше молодых людей либо не имеют возможности быть полноправными участниками трудовых отношений, либо сознательно отказываются в них вступать. При этом резкая поляризация по доходам в зависимости от характера занятости является одной из главных характеристик положения современной японской молодежи. Однако еще более важное значение приобретает поляризация по статусу – в Японии до сих пор непостоянная занятость воспринимается как некое отклонение от нормы, от общепринятого образа жизни. Например, *фритеры*-мужчины с

¹⁶⁴ [Электронный ресурс] Employment measures Post-Financial Crisis Japan // 厚生労働省. Jan 7, 2009. P. 5. URL: <http://www.mhlw.go.jp/english/policy/affairs/dl/02.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

¹⁶⁵ Лебедева И.П. Япония меняющаяся и неизменная // Япония наших дней. №1 (15), 2013. М: ИДВ РАН, 2013. С. 55-56.

¹⁶⁶ Матрусова Т.Н., Курочкина К.В. Изменения на рынке труда Японии в постиндустриальную эпоху // Япония: экономика и общество в океане проблем. М: Вост. лит., 2012. С. 84-85.

возрастом все острее начинают ощущать несоответствие своего положения ожиданиям общества и пытаются найти стабильную работу, однако для большинства это оказывается невозможно. Так, по данным Министерства здравоохранения, труда и благосостояния (2011 г.), 40% японских компаний относятся негативно к кандидатам с опытом *фритерства* и только 2% готовы рассмотреть их заявки на трудоустройство непредвзято¹⁶⁷.

Более того, Япония столкнулась с назревающими **проблемами в практике начального профессионального обучения** молодежи. Как уже упоминалось, крупные японские компании ежегодно осуществляли набор выпускников различных учебных заведений (колледжей, ВУЗов и пр.), при этом прием на работу сочетался с их последующим обязательным профессиональным обучением на рабочем месте. Иначе говоря, молодые сотрудники самых разных специальностей получали определенную, необходимую для работы в данной компании профессию уже после своего трудоустройства. Таким образом, крупные фирмы являлись основным институтом профессионального обучения японской молодежи, функционирующим на протяжении нескольких десятков лет и доказавшим свою эффективность и пригодность для японской модели менеджмента того времени.

Начиная с середины 1960-х гг. поднимался вопрос по развитию альтернативных источников квалифицированной рабочей силы. Однако низкая квалификация молодежи делала ее труд дешевым, и компании сопротивлялись идее о замене корпоративного обучения новичков государственной системой профессиональной подготовки, в результате чего она стала ориентироваться исключительно на потерявших работу лиц и старшее поколение. При этом само государство длительное время оказывало всяческое содействие компаниям в организации корпоративной системы

¹⁶⁷ Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 250-252.

обучения персонала, так как во многом ориентировалось на помощь со стороны крупного бизнеса в период экономического роста.

При этом происходящее в настоящее время ослабление механизма вовлечения молодежи в сферу труда (в связи с сокращением количества ежегодно нанимаемых компаниями выпускников) обнажило все проблемы системной подготовки трудовых кадров. Японская молодежь, оказавшаяся без необходимых профессиональных навыков, стала выходить на рынок труда крайне неконкурентоспособной и поэтому не могла найти постоянное место работы. Уже в 2009 г. рабочая группа Министерства здравоохранения, труда и благосостояния по изучению «необходимых внешних условий для дальнейшего развития рынка труда» опубликовала доклад, одним из важнейших выводов которого явилось утверждение, что в настоящее время корпоративная система обучения не отвечает изменившимся требованиям рынка труда по подготовке кадров¹⁶⁸.

Более того, ослабление механизма транзита из учебного заведения в компанию подрывает доверие молодежи к системе образования как инструменту, поддерживающему социальную мобильность, и приводит к снижению у части молодежи стимулов к учебе, к определенному обесцениванию моральных и физических усилий, которые прилагают сами молодые люди и их родители для получения хорошего образования.

В связи с этим, в качестве одной из основных негативных тенденций на японском рынке труда можно выделить **увеличение количества непостоянно занятого персонала**, причем не только среди молодежи.

Как уже утверждалось выше, для реструктуризации бизнеса японскими компаниями активно используется практика сокращения набора постоянного персонала (так, в 2010 г. его количество упало до 59% в возрасте 25-29 лет и до 55% в возрасте 30-34 лет по сравнению с 88% и 84% соответственно в 1992 г.) и замещения постоянного персонала на различный нерегулярно

¹⁶⁸Матрусова Т.Н., Курочкина К.В. Изменения на рынке труда Японии в постиндустриальную эпоху // Япония: экономика и общество в океане проблем. М: Вост. лит., 2012. С. 86-88.

занятый контингент рабочей силы¹⁶⁹. В настоящее время нерегулярно занятые работники составляют более трети работающего населения Японии: если в 1987 г. их количество составляло 19,7%, то в 2010 г. – уже 38,2%¹⁷⁰.

Данную категорию, в основном, образуют работники, привлеченные на неполный рабочий день, временные работники, прикрепленные к кадровым агентствам (*hakensha*), занятые по краткосрочным контрактам молодые люди (от 25 до 35 лет), частично занятые замужние женщины и пожилые люди старше 60 лет, работающие по срочному контракту в своих прежних компаниях. Постоянный процесс увеличения числа таких работников (например, в сфере услуг с 24,6% в 1992 г. до 39,3% в 2007 г., в промышленном секторе – с 17,7% до 22,9% соответственно) и растущий спрос на них со стороны компаний (особенно с начала 1990-х гг.) объясняется низким уровнем заработной платы, который они получают.

Непостоянные работники обычно имеют худшее образование, чем постоянные (12% по сравнению с 31%), многие из них не включаются в систему социального страхования. Они не всегда обеспечиваются подготовкой, предоставляемой постоянным работникам, а при потере работы вынуждены выселяться из предоставляемых им фирмой домов¹⁷¹. В проведенном правительством исследовании около половины фирм отметили, что заменяли основную рабочую силу на временных работников для того, чтобы уменьшить расходы на заработную плату и таким образом сократить внутрифирменные издержки, что необходимо, например, в ситуации естественной конкуренции с Южной Кореей и Тайванем на международных

¹⁶⁹ [Электронный ресурс] Males' Work and Life in Transition // White Paper on Gender Equality 2014. 内閣府男女共同参画局. June, 2014.P. 10.URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2014.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

¹⁷⁰ [Электронный ресурс] Genda Yu. Japan's Employment System in Transition// Nippon. com. 2015. Jan 15. URL:<http://www.nippon.com/en/currents/d00151/> (дата обращения: 26.05.2016).

¹⁷¹ Kistanov V. Japan's Economy: the Strongest Crisis in Postwar Years // Far Eastern Affairs, 2009. №3.P. 88.

рынках. По такому пути вынуждены были пойти, к примеру, крупнейшие японские компании Toyota и Sony¹⁷².

В результате растущее число непостоянно занятых работников является основной причиной **увеличивающейся разницы доходов населения**. Работники на неполный день (2\3 всех нерегулярно занятых) в 2003 г. получали лишь 40% от заработной платы постоянных работников. Соответственно, выросшее число непостоянно занятых значительно повлияло на общий уровень социального неравенства в Японии. Согласно исследованию Nikkei в 2008 г., такие работники становятся незаинтересованными в приобретении дорогостоящих товаров, например, автомобилей (только 25% японцев в возрасте 20-ти лет хотели бы иметь автомобиль по сравнению с 48% в 2000 г.), что приводит к снижению общего уровня потребления, крайне невыгодное для японской экономики¹⁷³.

Другая причина привлечения непостоянных работников – создание более гибкой системы занятости. Согласно упомянутому выше исследованию, более четверти компаний нанимает таких работников для того, чтобы легче справляться с ежедневными или еженедельными колебаниями спроса, то есть иметь возможность подстраиваться к изменениям в циклах деловой активности, регулируя необходимое количество работников (в случае плохой конъюнктуры рынка – увольнять временный персонал). Так, 22% непостоянных работников были заняты меньше года, а половина постоянных работников, к сравнению, проработала на одном месте, по меньшей мере, на протяжении десяти лет. Подобная гибкая система позволяет работодателям поддерживать высокий уровень занятости среди постоянных работников, так как работодатель не может уволить постоянного работника, если не

¹⁷² [Электронный ресурс] Randall S.J. Income Inequality, Poverty and Social Spending in Japan // OECD Economics Department Working Papers, 2007. P. 9-12. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/income-inequality-poverty-and-social-spending-in-japan_177754708811 (дата обращения: 26.11.2015); Tabuchi H. When Consumers Cut Back: An Object Lesson From Japan // The New York Times. 2009. Feb 21. URL: <http://www.nytimes.com/2009/02/22/business/worldbusiness/22japan.html?fta=y& r=1> (дата обращения: 26.11.2015).

¹⁷³ Tabuchi H., указ. соч.; Randall S.J., указ. соч. P. 9-11.

соблюдается одно из условий, определенных правительством: компания может уволить постоянного работника в том случае, когда доказана экономическая необходимость этого шага; когда не существует других способов справиться с проблемой; когда фирма показала, что процесс выбора того, кто будет уволен, является объективным и беспристрастным и т.д. В случае с увольнением непостоянных сотрудников компания может не проходить через данные процедуры, так как не несет перед ними практически никакой ответственности¹⁷⁴.

Например, вызванная экономическим кризисом 2008 г. рецессия в экономике, когда в связи с падением промышленного производства к 2009 г. было закрыто более 90 предприятий ведущих промышленных компаний, больше всего сказалась именно временных сотрудников как на наименее защищенном секторе рабочей силы. Численность безработных за 2008 г. увеличилась более чем на 710 тыс. человек (на 25,8%). Так, Toyota продолжала выплачивать заработную плату сотрудникам в полном объеме, однако в результате снижения производства на территории Японии в два раза (до 35% от уровня ежедневного выпуска продукции в предкризисные годы) компании за несколько месяцев пришлось уволить большую часть своих временных работников. Стоит отметить, что с увеличением компаний-банкротов и ухудшением ситуации на трудовом рынке Японии во время финансового кризиса более 30 тыс. в 2008 г. и более 11 тыс. японцев в первые месяцы 2009 г. покончили с собой¹⁷⁵.

¹⁷⁴ [Электронный ресурс] Randall S.J. Income Inequality, Poverty and Social Spending in Japan // OECD Economics Department Working Papers, 2007. P. 12. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/income-inequality-poverty-and-social-spending-in-japan_177754708811 (дата обращения: 26.11.2015).

¹⁷⁵ Kistanov V. Japan's Economy: the Strongest Crisis in Postwar Years // Far Eastern Affairs, 2009. №3. P. 88-89; Леонтьева Е. Л. Экономика Японии в условиях мирового кризиса (2008 г. – первый квартал 2009 г.) // Япония 2009. Ежегодник. М.: АИРО–XXI, 2009. С. 59; Сухорукова. Д. Н. Стратегия выживания в условиях мирового экономического кризиса 2008 г. «Тоёта Мотор Корпорейшн» // Япония 2009. Ежегодник. М.: АИРО–XXI, 2009. С. 125-128.

Более того, растущее количество непостоянно занятых молодых мужчин, по мнению исследователей, непосредственно влияет на число незамужних женщин и уровень фертильности в Японии¹⁷⁶.

Количество молодых женщин, не состоящих в браке, начало быстро возрастать в Японии с конца 1980-х гг. Если в 1980 г. в браке не состояли 24% японок в возрасте 25–29 лет, 9,1 % – 30–34 года и 5,5 % – 35–39 лет, то к 2010 г. ситуация кардинально изменилась. Среди японок 25–29 лет доля незамужних женщин достигла 60,3%, 30–34 лет – 34,5 %, 35–39 лет – 23,1%. Одновременно произошло заметное повышение среднего возраста японок, впервые вступающих в брак – с 25,2 лет в 1980 г. до 29 лет в 2011 г. (следовательно, повысился и возраст рождения ими первого ребенка: с 26,4 до 30,1 лет)¹⁷⁷.

Классическая система пожизненного найма способствовала закреплению главенствующего положения мужчины в семье и предопределяла четкое разделение ролей между супругами (муж – кормилец семьи, жена – домохозяйка). Доходы постоянных работников-мужчин позволяли им обеспечивать безбедное существование своих семей, а также сами условия их труда (продолжительный рабочий день, большой объем сверхурочных работ, укороченный отпуск и пр.) предполагали наличие в семье неработающей супруги. Успешно развивающаяся послевоенная японская экономика создавала благоприятные условия для реализации данной модели. Однако в связи с тем, что удачно удается устроиться менее чем 60% молодых людей, а остальные вынужденно становятся либо непостоянно занятыми, либо полностью безработными, возникает разница не только в уровне доходов, о чем говорилось выше, но и во взглядах на жизнь – в том числе на брак и рождение детей. Таким образом, эти молодые

¹⁷⁶ [Электронный ресурс] Males' Work and Life in Transition // White Paper on Gender Equality 2014. 内閣府男女共同参画局. June, 2014.P. 9.URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2014.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

¹⁷⁷ Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. М: АИРО-XXI, 2014. С. 256-257.

люди по своему статусу и материальному положению перестали соответствовать ожиданиям японок, что, в свою очередь, является одним из основных факторов снижения числа заключаемых браков и, соответственно, рождаемости в Японии. Согласно данным опроса, около 70% незамужних японок хотели бы иметь мужа с постоянной работой и доходом не менее 4 млн. йен в год, однако в настоящее время только каждый четвертый японец может соответствовать данным критериям¹⁷⁸.

С падением доходов работников-мужчин женщины все чаще после замужества и рождения ребенка стали выходить на работу. Более того, если в 1987 г. 38% неженатых мужчин желали видеть свою спутницу жизни в качестве домохозяйки, в 2010 г. этот показатель сократился до 11%. Напротив, доля неженатых мужчин, предпочитающих, чтобы их будущая супруга продолжала работать после вступления в брак, увеличилась с 11% до 33%. Проследив тенденцию ответов женщин, можно заметить, что в 1987 г. 34% женщин желало быть домохозяйками, однако в 2010 г. этот показатель снизился до 20%. Наряду с этим «совмещение работы с семьей» стало идеалом для 31% женщин (19% раньше), а число женщин, выбравших вариант «профессиональной домохозяйки» сократилось с 24% до 9%¹⁷⁹. Данные тенденции подтверждаются статистикой – количество семей с обоими работающими супругами увеличилось с 6,1 млн. в 1980 г. до 10,7 млн. семей в 2013 г.(см. Диагр. 3).

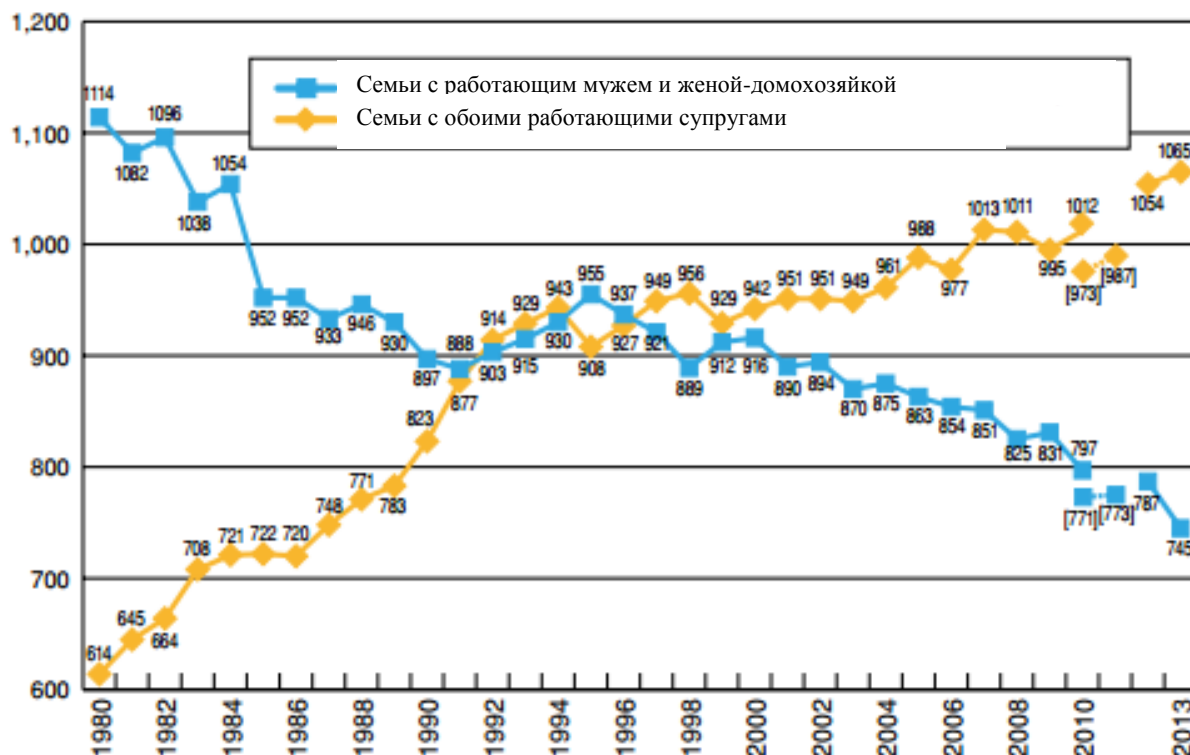
Диаграмма 3. Изменение количества семей с обоими работающими супругами¹⁸⁰

¹⁷⁸ Лебедева И.П. Япония меняющаяся и неизменная // Япония наших дней. №1 (15), 2013. М: ИДВ РАН, 2013. С. 55-56.

¹⁷⁹ [Электронный ресурс] Кавагути А. Работа и семья: непреодолимая пропасть между идеалами и суровой действительностью. URL: <http://www.nippon.com/ru/in-depth/a04601/> (дата обращения: 06.02.2016).

¹⁸⁰ Диаграмма взята из: [Электронный ресурс] Women and Men in Japan 2015 // Gender Equality Bureau. P. 9.URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men15/ (дата обращения: 25.04.2016).

(10,000 семей)



Таким образом, трансформации подвергается сама послевоенная модель семьи, поддержание которой японская экономика современного периода обеспечивать больше не в состоянии. Женщины отказываются от роли домохозяек и наряду с мужчинами стремятся построить карьеру, что косвенно приводит к общему снижению уровня фертильности женщин.

Еще одно негативное явление, которое стоит упомянуть в связи с ухудшением экономической конъюнктуры – явление *karoshi* в японском обществе. *Karoshi*, или смерть от переутомления на работе – от сердечнососудистых заболеваний, либо суицид вследствие психологического стресса, – появилось намного ранее изучаемого нами периода конца 1990-х-начала 2000-х гг., однако в контексте данного исследования это явление заслуживает отдельного упоминания – несмотря на комплекс предпринимаемых мер по борьбе со сверхурочной работой, снижение объемов *karoshi* пока не наблюдается, а значит, эффективность данных мер еще предстоит доказать.

По данным Министерства здравоохранения, труда и благосостояния, в 2015 г. иски японцев с целью получить компенсацию за смерть своих

родственников на работе выросли до рекордно высокого уровня – 1456 штук на конец марта 2015 г. (конец финансового года в Японии) из различных сфер трудовой деятельности – здравоохранения, строительства, социальных служб, морских перевозок и так далее. При этом генеральный секретарь Национального совета по защите жертв синдрома *karoshi* Х. Кавахито отмечает, что реальное число пострадавших, скорее всего, превышает изначально заявленное в 10 раз, так как или власти, или сами родственники часто не желают придавать огласке подобные инциденты. Снижение издержек компаний за счет недостатка рабочей силы, нарушение норм трудового законодательства приводят к тому, что ряд компаний заставляют своих сотрудников работать сверхурочно или без выходных для того, чтобы не снижать темпы производственной деятельности.

Смерть от сердечнососудистых заболеваний расценивается как *karoshi*, если сотрудник проработал 100 часов в месяц сверхурочно или 80 часов сверхурочно в течение двух или более месяцев подряд; в случае с суицидом – если сотрудник работал 160 или более часов сверхурочно в течение одного месяца или более 100 часов сверхурочно в течение трех месяцев подряд. Если раньше, согласно Кавахито, 95% пострадавших составляли мужчины среднего возраста, то в настоящее время увеличилось количество именно пострадавших женщин – около 20% в целом.

За последние четыре года количество суицидов, связанных с переутомлением на работе, возросло на 45% среди сотрудников меньше 30 лет и на 39% среди женщин. При этом в данную категорию в основном попадают временные работники (молодежь и женщины), перед которыми компании не несут практически никаких обязательств¹⁸¹.

Таким образом, данных примеров достаточно для того, чтобы понять, насколько глубоки проблемы японской экономики и насколько сильно они оказывают влияние на японское общество. Обобщая, можно выделить

¹⁸¹ [Электронный ресурс] Японцы стали чаще умирать от переутомления на работе // Вести. Экономика. 2016. 5 апр. URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/69450> (дата обращения: 12.11.2015).

следующие последствия изменений политики управления персоналом в японских компаниях в условиях экономической нестабильности:

1. увеличение уровня безработицы (общего и среди определенных возрастных групп населения);
2. появление новых социальных групп, не обеспеченных экономически;
3. увеличение количества непостоянно занятого контингента работников;
4. снижение уровня заработной платы и масштабов социальных выплат;
5. увеличение количества незамужних женщин;
6. расширение масштабов таких социальных явлений, как самоубийства и *karoshi* и т.д.

Японское правительство в полной мере осознает стоящие перед Японией проблемы и предпринимает определенные шаги, направленные на их преодоление, например:

1. предоставление финансовой помощи, льгот и знаков отличия компаниям, развивающим социально-ориентированную политику, как упоминалось выше;
2. предоставление финансовой помощи компаниям при выплате пенсионных пособий работникам в системе пожизненного найма;
3. отправка японской молодежи на учебу за рубеж для получения лучшей подготовки и квалификации;
4. создание дополнительных рабочих мест в компаниях специально для фритеров, организация системы рекрутинговых агентств и выплата пособий потерявшим в результате кризиса работу японцам и т.д.¹⁸²

Однако, несмотря на некоторые положительные результаты в ряде областей, можно утверждать, что правительство Японии пока не выработало

¹⁸² Подробнее см.: [Электронный ресурс] Employment measures Post-Financial Crisis Japan // 厚生労働省. Jan 7, 2009. С. 41-42, 44. URL: <http://www.mhlw.go.jp/english/policy/affairs/dl/02.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

комплексную программу мер, способную предотвратить все последствия сложившейся экономической ситуации и происходящих в практике менеджмента изменений, а предпринимаемые в настоящее время меры во многом носят ограниченный и экспериментальный характер и часто оказываются неспособными полностью решить поставленные перед собой задачи.

Заключение

В настоящее время Япония находится перед мощнейшим вызовом послевоенного времени – изменения всей концепции классической корпоративной культуры, широко известной за рубежом своей эффективностью и стабильностью. Таким образом, возникает закономерный вопрос: почему же данная, как утверждалось, в высокой степени эффективная и стабильная составляющая корпоративной организации японских компаний больше не в состоянии соответствовать потребностям японской экономики и в связи с этим претерпевает необходимые трансформации?..

По нашему мнению, одной из таких причин стало изменение общей экономической ситуации в стране с нач. 1990-х гг. Ввиду возросшей конкуренции и снижения спроса на японскую продукцию на мировых рынках, резкого падения темпов промышленного производства, вывода производственных мощностей в другие страны и перехода к экономике третичного сектора, а также перехода от экстенсивного вектора развития компаний к более автоматизированному интенсивному вектору, банкротства многих компаний и падения доходов населения, снижения внутреннего спроса на товары собственного производства и, соответственно, собственной операционной прибыли, японские компании были вынуждены пойти на снижение общих издержек производства, значительную часть которых составляли трудовые издержки. Таким образом, процессы в экономике послужили толчком к ослаблению всего механизма системы пожизненного найма, а значит, и модели японской корпоративной культуры в целом.

Действительно, наибольшую свою эффективность классическая корпоративная культура японских компаний показала в период «экономического бума» 1960-1980-х гг., когда высокие темпы экономики позволяли обеспечивать ее стабильное функционирование. Однако с переходом японской экономики на следующий, постиндустриальный уровень развития, с расширением масштабов переноса собственных

производственных мощностей за рубеж и дальнейшей замены традиционных промышленных секторов наукоемкими роботизированными отраслями данная модель стала «пробуксовывать» и оказалась неспособной отвечать изменяющимся требованиям японских компаний и их персонала. Применение традиционных средств регулирования системы пожизненного найма, то есть сокращение объемов заработной платы и сверхурочных работ, сокращение масштабов приема новых и перевод «старых» сотрудников в филиалы, стимулирование добровольного выхода на пенсию и другие подобные меры не принесли ожидаемых результатов. Следовательно, Япония должна была предпринять меры для того, чтобы выработать такую модель управления и корпоративную культуру, которые бы соответствовали потребностям современной японской экономики и общества.

В связи с этим компании приступили к разработке и последующему экспериментальному внедрению таких мер, как использование новых форм пожизненного найма и оплаты труда, изменение целей и содержания внутрикорпоративного обучения, переход к практике набора непостоянного персонала, привлечение сотрудников «со стороны» и женщин с детьми, и т.д. Таким образом, можно утверждать, что на данный момент японская корпоративная культура находится в своеобразной точке бифуркации, когда правительство Японии и руководство японских компаний методом проб и ошибок пытается найти наиболее оптимальный путь развития, который позволил бы преодолеть сложившиеся в экономике и обществе проблемы. Поэтому нашей основной задачей было проанализировать и зафиксировать данный момент перехода и выделить основные направления деформации классической японской корпоративной культуры и ее трансформации в принципиально новую модель, жизнеспособность и эффективность которой еще предстоит доказать.

Национальная корпоративная культура наиболее результативна в том случае, когда в своей основе имеет национальные ценности и учитывает национальный менталитет народа. Классическая японская корпоративная

культура формировалась с учетом таких традиционных ценностей японского народа, как патернализм, группизм, приоритет коллективных ценностей, стремление к консенсусу, гармонии и равенству, предпочтение долговременных связей, бережливость, практицизм, аккуратность и т.д., в результате чего получала полное одобрение со стороны сотрудников компании. Однако в настоящее время, в эпоху перемен, связанных с необходимостью приспособливаться к быстро меняющимся условиям глобальных рынков, с корректировкой политики управления персоналом в определенной степени изменениям подвергается и ценностная составляющая корпоративной культуры, новые принципы которой не всегда согласуются с традиционными стереотипами поведения и менталитетом японцев.

К примеру, ценности патернализма, группизма, приверженности коллективной психологии уступают место нехарактерным для японской культуры принципам индивидуализма, личной инициативности, самостоятельного принятия решений; стремление к консенсусу, гармонии и равенству заменяются стремлением к собственной выгоде и участием в конкуренции; вместо обеспечения лояльности сотрудника и принципа долговременности связей компании движутся к принципу заменяемости работников, отходят от традиционного принципа рассмотрения работника как неотъемлемого элемента компании; размывается четкая иерархичность и субординации отношений; консерватизм японского общества во многом уступает глобальным тенденциям развития (изменение социального разделения ролей и т.д.).

В целом, изменения в политике управления персоналом осуществляются руководством компаний достаточно деликатно и неторопливо, без кардинальных изменений прежних принципов. Однако уже сейчас можно выделить некоторые характерные черты рассматриваемой нами ранее американской модели, которые приобрела политика управления персоналом в результате процессов «обновления» – например, усилились конкуренция и ориентация на карьерный рост, увеличились масштабы и

упростились процедуры перехода в другую компанию, становится обычной практика привлечения «посторонних» сотрудников и обучение вне компании и т.д. Японским компаниям удалось сохранить систему пожизненного найма, однако сама организация управления становится все более гибкой и мобильной (в отличие от прежней жестко структурированной и иерархичной системы) и, может быть, более удобной и менее затратной для японских фирм.

Однако несоответствие новых организационных принципов традициям и менталитету японцев, их неподготовленность к быстрому восприятию данной модели, а также нежелание компаний окончательно отказаться от пожизненного найма приводят к тяжелым социальным последствиям, справиться с которыми правительство Японии пока не в состоянии. В частности, японская молодежь оказалась разделена на две категории, резко различающиеся по уровню оплаты труда, объему социальных гарантий, возможностям карьерного роста и т.д. Более того, косвенным следствием выступают такие социальные явления, как появление групп «нестандартной» молодежи, снижение количества браков в стране, падение рождаемости, смерть от переутомления на работе и самоубийства в результате фрустрации и неопределенности будущего и т.д.

Таким образом, дальнейшее развитие современной модели японской корпоративной культуры нам представляется возможным по двум следующим сценариям:

1. Японская корпоративная культура продолжит идти по пути унификации и сближения с западной моделью и в результате примет вид, во многом аналогичный американской модели корпоративной культуры;
2. Японская корпоративная культура пойдет по пути глокализации, то есть адаптации и трансформации глобальных тенденций с учетом национальной специфики, выстраивая новую модель вокруг своеобразного «ядра», сохранившего в себе основные принципы менталитета японского народа.

По нашему мнению, второй вариант развития представляется более вероятным и рациональным, так как японское общество – это общество, рассматривающее сохранение и поддержание традиций и обычаев как одну из своих величайших ценностей и обязанностей. Поэтому можно предположить, что принципы, соблюдавшиеся в Японии веками, не исчезнут в процессе глобализации японской экономики и, более того, станут именно тем средством, с помощью которого Япония сможет преодолеть кризис и восстановить прежние темпы роста. Однако то, каким образом это будет осуществляться, нам еще предстоит увидеть.

Список использованных источников и литературы

Список источников:

1. 第3次男女共同参画基本計画における参考指標の動向 (Reference Indices and Updated Figures of the Third Basic Plan for Gender Equality) [Электронный ресурс] // 内閣府男女共同参画局. – June 17, 2014. – URL: http://www.gender.go.jp/about/danjo/seika/shihyo/pdf/reference_indices_250621.pdf (дата обращения: 12.03.2016).
2. Basic Data // Itochu CSR [Электронный ресурс] // URL: <http://www.itochu.co.jp/en/csr/employee/data/> (дата обращения: 25.04.2016).
3. Central Intelligence Agency. The World Factbook: Japan [Электронный ресурс] // URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html> (дата обращения: 12.03.2016).
4. Data of personnel affairs // Mitsui CSR [Электронный ресурс] URL: <https://www.mitsui.com/jp/en/csr/csrmanagement/resources/data/index.html> (дата обращения: 25.04.2016).
5. Guidelines on Outside Directors and Kansayaku [Электронный ресурс] // 経済産業省. – June 30, 2014. URL: http://www.meti.go.jp/english/policy/economy/corporate_governance/pdf/140708_guidelines.pdf (дата обращения: 12.03.2016).
6. Employment measures Post-Financial Crisis Japan [Электронный ресурс] // 厚生労働省. – Jan 7, 2009. – URL: <http://www.mhlw.go.jp/english/policy/affairs/dl/02.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).
7. Hitachi Group Sustainability Report 2015 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.hitachi.com/csr/download/pdf/csr2015e.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

8. Interim Report on the Roles of and Support System for Non-Executives including Outside Directors and Kansayaku [Электронный ресурс] // 経 済 産 業 省 . – June 30, 2014. URL: http://www.meti.go.jp/english/policy/economy/corporate_governance/pdf/140708_interim_report.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

9. Introduction of Morning-Focused Working System // Itochu CSR [Электронный ресурс] // URL: http://www.itochu.co.jp/en/csr/employee/safety/working_style/ (дата обращения: 25.04.2016).

10. Initiatives for Human Resources // Marubeni CSR & Environment [Электронный ресурс] // URL: http://www.marubeni.com/csr/human_resources/ (дата обращения: 25.04.2016).

11. Japan Revitalization Strategy [Электронный ресурс] // 日本経済再生本部 . – June 24, 2014. URL: <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbunEN.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

12. Japan Unemployment Rate// Trading Economics [Электронный ресурс] // URL: <http://www.tradingeconomics.com/japan/unemployment-rate/>(датаобращения: 26.05.2016).

13. Japan Unemployment Rate // Japan Macro Advisors [Электронный ресурс] // URL: <https://www.japanmacroadvisors.com/page/category/economic-indicators/labor-markets/unemployment-rate/> (дата обращения: 26.05.2016).

14. Labor force participation rate, female (% of female population ages 15-64) (modeled ILO estimate) [Электронный ресурс] // The World Bank. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.ACTI.FE.ZS/countries/1W-JP?display=graph> (дата обращения: 06.02.2016).

15. Labor force participation rate for ages 15-24, female (%) (modeled ILO estimate) [Электронный ресурс] // The World Bank. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.ACTI.1524.FE.ZS/countries/1W-JP?display=graph> (дата обращения: 06.02.2016).

16. Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013 [Электронный ресурс] // The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2013. URL: <http://www.jil.go.jp/english/lpj/detailed/2012-2013/all.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

17. Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2014/2015 [Электронный ресурс] // The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2015. URL: <http://www.jil.go.jp/english/lpj/detailed/2014-2015/all.pdf> (дата обращения: 12.03.2016).

18. Males' Work and Life in Transition [Электронный ресурс] // White Paper on Gender Equality 2014. – 内閣府男女共同参画局.– June, 2014. URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2014.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

19. Supporting Women's Activities // Shiseido Group Social Responsibility [Электронный ресурс] // URL: <http://www.shiseidogroup.com/csr/woman/support/> (дата обращения: 25.04.2016).

20. Sumitomo Corporation Annual Report 2014 [Электронный ресурс] // URL: http://www.sumitomocorp.co.jp/files/topics/28006_ext_01_0.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

21. Sumitomo Corporation Annual Report 2015 [Электронный ресурс] // URL: http://www.sumitomocorp.co.jp/files/topics/28905_ext_01_0.pdf (дата обращения: 12.03.2016).

22. Toward Active Participation of Women as the Core of Growth Strategies [Электронный ресурс] // White Paper on Gender Equality 2013 Summary. – 内閣府男女共同参画局. – June, 2013. URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/ (дата обращения: 12.03.2016).

23. Utilization of Human Resources. Work-Life Management Policy // Sumitomo Corporation Human Resources Management [Электронный ресурс] // URL: <http://www.sumitomocorp.co.jp/english/company/talent/wlb/policy/> (дата обращения: 25.04.2016).

24. Utilization of Human Resources. Work-Life Management Programs and measures // Sumitomo Corporation Human Resources Management [Электронный ресурс] // URL: <http://www.sumitomocorp.co.jp/english/company/talent/wlb/system/> (дата обращения: 25.04.2016).

25. Women and Men in Japan 2015 // Gender Equality Bureau [Электронный ресурс] // URL: http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men15/ (дата обращения: 25.04.2016).

Список литературы:

1. Аболенцев А. Десять потерянных лет [Электронный ресурс] // Эксперт Online. – 2011. – 25 фев. URL: <http://expert.ru/2011/02/25/desyat-poteryannyih-let/> (дата обращения: 12.03.2016).

2. Александр Долин о Японии, японцах и особенностях японского менталитета// Gaku.ru. [Электронный ресурс] // URL: http://gaku.ru/interviews/dolin_2.html (дата обращения: 06.06.2016)

3. Кавагути А. Работа и семья: непреодолимая пропасть между идеалами и суровой действительностью [Электронный ресурс] // URL: <http://www.nippon.com/ru/in-depth/a04601/> (дата обращения: 12.03.2016).

4. Кавато А. Подъем и падение «японской модели» экономики, способы реанимации. Япония. Ежегодник. 2001-2002. – М.: МАКС-пресс, 2002. – С. 165-197.

5. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.

6. Лебедева И.П. Япония меняющаяся и неизменная // Япония наших дней. – №1 (15), 2013. – М: ИДВ РАН, 2013. – С. 52-63.

7. Лебедева И.П. Судьбы пожизненного найма: социальные аспекты // Японское общество: изменяющееся и неизменное. – М: АИРО-XXI, 2014. – С. 235-259.

8. Лебедева И.П. Особенности деловых отношений в Японии // Япония 1996-1997. Ежегодник. – М: АИРО–XXI, 1997. – С.110-125.
9. Леонтьева Е.Л. Дефляционный кризис в Японии // Экономический журнал ВШЭ. – М.: Издательский дом ВШЭ, 2006. – Т. 10 (№ 3). – С. 353–401.
10. Леонтьева Е.Л. Японская экономика: после кризиса, после смены власти // Япония после смены власти. – М: Восточная литература, 2011. – С. 186-199.
11. Леонтьева Е. Л. Экономика Японии в условиях мирового кризиса (2008 г. – первый квартал 2009 г.) // Япония 2009. Ежегодник. – М.: АИРО–XXI, 2009. – С. 57-66.
12. Леонтьева Е.Л. Японские корпорации и корпоративные группы. Эволюция институтов. – М.: ИМЭМО РАН, 2009. – 78 с.
13. Матрусова Т. Н. Материальное стимулирование в японской фирме [Электронный ресурс] // Япония 1989. Ежегодник. URL: <http://nippon-history.ru/books/item/f00/s00/z0000009/index.shtml> (дата обращения: 23.03.2016).
14. Матрусова Т.Н., Курочкина К.В. Изменения на рынке труда Японии в постиндустриальную эпоху // Япония: экономика и общество в океане проблем. – М: Вост. лит., 2012. – С. 76-92
15. Матрусова Т. Н. Пожизненный наем как система мотивационного управления // Япония 1994-1995. Ежегодник. – М: АИРО–XXI, 1995. – С. 68-82.
16. Матрусова Т.Н. Организация профессиональной подготовки в Японии. – М: Институт востоковедения РАН, 1999. – 169 с.
17. Матрусова Т.Н. Государственная трудовая политика в Японии. – М.: Институт востоковедения РАН, 2007 – 280 с.
18. Мирошниченко А.Н. Политика управления персоналом // Управление человеческими ресурсами организации [Электронный ресурс] //

URL: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-009*page.htm

(дата обращения: 01.05.2016).

19. Молодякова Э.В. (отв. ред.). Япония второй половины XX века. Проблемы и судьбы. – М.: «Восточная литература» РАН, 2003. – 248 с.

20. Морита А. Сделано в Японии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 290 с.

21. Овчинников Д.Л. Корпоративная культура в России и Японии: автореф.дис. ... канд. экон. наук. – М.: 2006. – 28 с.

22. Пшенников В.В. Японский менеджмент. Уроки для нас. – М.: Япония сегодня, 2000. – 215 с.

23. Сравнительный анализ американского и японского менеджмента [Электронный ресурс] // URL: <http://www.gml.ru/sravnitelnyj-analiz-amerikanskogo-i-yaponskogo-menedzhmenta> (дата обращения: 15.05.2016).

24. Страхов А. Абэномика и меры, способные привести японскую экономику к долгосрочному росту [Электронный ресурс] // URL: <http://thewallmagazine.ru/abekonomika/> (дата обращения: 12.11.2015).

25. Сухорукова Д.Н. Стратегия выживания в условиях мирового экономического кризиса 2008 г. «Тоёта Мотор Корпорейшн» // Япония 2009. Ежегодник. – М.: АИРО–XXI, 2009. – С. 122-129.

26. Тимонина И.Л. Японские корпорации в условиях мирового финансово-экономического кризиса // Мировой кризис и Япония. – М., АИРО-XXI, 2009. – С. 72-98.

27. Тимонина И.Л. Корпоративная культура Японии: общее и особенное // Портрет современного японского общества. – М.: АИРО–XXI, 2006. – С. 111-128.

28. Родченко В.В. Международный менеджмент. – К.: МАУП, 2002. – 240 с.

29. Японцы стали чаще умирать от переутомления на работе // Вести. Экономика. – 2016. – 5 апр. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/69450> (дата обращения: 12.11.2015).

30. Ященко Г.В. Корпоративная культура во внутриорганизационном социальном управлении: автореф.дис. ... канд. социол. наук. – Ростов-на-Дону, 2007. – 35 с.
31. Устичева Е.Г. Формирование корпоративной культуры российской государственной службы // Экономика труда. – 2015. – Т. 2. – № 1. – С. 61-76.
32. Японский и американский стили управления // Деловой мир [Электронный ресурс] URL: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12262> (дата обращения: 15.05.2016).
33. ベトナムの日系企業とソーシャル・キャピタル [Электронный ресурс] // Mitsui Global Strategic Studies Institute, 2007. URL: http://mitsui.mgssi.com/issues/report/r0710k_shintani.pdf (дата обращения: 12.03.2016).
34. 小野香織. 日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響. 早稲田大学大学院商学研究科, 2013. – 商学研究科紀要, v. 77. – P. 185-200.
35. 21,000 go in Nissan rescue [Электронный ресурс] // The Guardian. – 1999. – Oct 19. URL: <http://www.theguardian.com/business/1999/oct/19/7> (дата обращения: 26.11.2015).
36. Aiming for more women managers [Электронный ресурс] // The Japan Times. – 2014. – July 30. URL: http://www.japantimes.co.jp/opinion/2014/07/30/editorials/aiming-women-managers/#.VhirHuyR_fL (дата обращения: 26.11.2015).
37. Aoki M., Jackson G., Miyajima H. Corporate Governance in Japan. – Oxford University Press, 2008. – 472 p.
38. Bebenroth R., Kanai T. Challenges of Human Resource Management in Japan. – New York: Routledge, 2010. – 256 p.
39. College Students Protest on Japanese Employment @ TOKYO [Электронный ресурс] // Global Voices. – 2010. – Jan 26. URL: <https://globalvoices.org/2010/01/26/college-students-protest-on-japanese-employment-tokyo/> (дата обращения: 17.04.2016).

40. Corporate leadership rejuvenation [Электронный ресурс] // The Japan Times. – 2015. – Apr 1. URL:http://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/04/01/editorials/corporate-leadership-rejuvenation/#.VhiqyuyR_fJ (дата обращения: 26.11.2015).
41. Dual Tracks in Female Occupations: Ippan Shoku (Non-Career Track) and Sōgō Shoku (Career Track) [Электронный ресурс] // URL:<http://www.crosscurrents.hawaii.edu/content.aspx?lang=eng&site=japan&theme=work&subtheme=WOMEN&unit=JWORK023> (дата обращения: 12.03.2016).
42. Fertility rate dips again [Электронный ресурс] // The Japan Times. – 2015. – Jan 21. URL:<http://www.japantimes.co.jp/opinion/2015/06/21/editorials/fertility-rate-dips/#.VIMjczKTnRQ> (дата обращения: 26.11.2015).
43. Firkola P. Japanese Management Practices Past and Present // Economic Journal of Hokkaido University. – Hokkaido University, 2006. – Vol. 35. – P. 115-130.
44. Fujita T. Outsiders to form majority on Hitachi's board [Электронный ресурс] // The Asahi Shimbun. – 2012. – Apr 25. URL:<http://ajw.asahi.com/article/business/AJ201204250047> (дата обращения: 26.11.2015).
45. Genda Yu. Japan's Employment System in Transition [Электронный ресурс] // Nippon.com. – 2015. – Jan 15. URL:<http://www.nippon.com/en/currents/d00151/> (дата обращения: 26.05.2016).
46. Gilson R.J., Roe M.J. Lifetime Employment: Labor Peace and the Evolution of Japanese Corporate Governance // Columbia Law Review, 1999. – Vol. 99 (2). – P. 508-540.
47. Hamaaki J., Hori M., Maeda S., Murata K. Changes in the Japanese Employment System in the Two Lost Decades. – Tokyo: Hitotsubashi University, 2011. – New ESRI Working Paper, №18.– 35 p.
48. Hasegawa K. Japanese-Style Management. – Tokyo: Kodansha International, 1986. – 161 p.

49. Hirota S., Kubo K., Miyajima H. Does Corporate Culture Matter? An Empirical Study on Japanese Firms [Электронный ресурс] // The Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI). URL: <http://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/07050004.html> (дата обращения: 26.11.2015).
50. Honda appoints first woman to its board [Электронный ресурс] // The Guardian. – 2014. – Feb 24. URL: <http://www.theguardian.com/business/2014/feb/24/honda-first-woman-board-hideko-kunii> (дата обращения: 26.11.2015).
51. Japan to tell its workers: take time off - for the sake of the nation [Электронный ресурс] // The Guardian. – 2006. – Jan 17. URL: <http://www.theguardian.com/world/2006/jan/17/japan.topstories3> (дата обращения: 26.11.2015).
52. Japan enacts law to ascribe employee inventions to firms [Электронный ресурс] // The Japan Times. – 2015. – July 2. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2015/07/03/business/japan-enacts-law-ascribe-employee-inventions-firms/#.Vh1pluyR_fL (дата обращения: 26.11.2015).
53. Japan Government: On the Fall of the Employment System [Электронный ресурс] // Global Voices. – 2010. – Mar 28. URL: <https://globalvoices.org/2010/03/28/japan-government-on-the-fall-of-the-employment-system/> (дата обращения: 17.04.2016).
54. Kinoshita Y., Fang Guo. What Can Boost Female Labor Force Participation in Asia? – International Monetary Fund, 2015. – 39 p.
55. Kistanov V. Japan's Economy: the Strongest Crisis in Postwar Years // Far Eastern Affairs, 2009. – №3. – P. 81-95.
56. Mie A. Female workers may finally get foothold [Электронный ресурс] // The Japan Times. – 2014. – July 17. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2014/07/17/national/female-workers-may-finally-get-foothold/#.VhirW-yR_fJ (дата обращения: 26.11.2015).

57. Moriguchi Ch., Ono H. Japanese Lifetime Employment: A Century's Perspective // Institutional Change in Japan. – New York: Routledge, 2006. – P. 152-176.

58. Nagata K. New rules are pushing Japanese corporations to tap more outside directors [Электронный ресурс] // The Japan Times. – 2015. – Apr 27. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2015/04/27/reference/new-rules-pushing-japanese-corporations-tap-outside-directors/#.VhadIOyR_fJ (дата обращения: 26.11.2015).

59. Nagata K. Corporate Japan: woeful lack of outside directors [Электронный ресурс] // The Japan Times. – 2012. – Jan 17. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2012/01/17/reference/corporate-japan-woeful-lack-of-outside-directors/#.VhacwuyR_fJ (дата обращения: 26.11.2015).

60. Nakazato H., Nishimura J. Japan country note. International Review of Leave Policies and Research, 2014 // [Электронный ресурс] URL: http://www.leavenetwork.org/fileadmin/Leavenetwork/Country_notes/2014/Japan.pdf (дата обращения: 06.02.2016).

61. Tabuchi H. When Consumers Cut Back: An Object Lesson From Japan [Электронный ресурс] // The New York Times. – 2009. – Feb 21. URL: http://www.nytimes.com/2009/02/22/business/worldbusiness/22japan.html?fta=y&_r=1 (дата обращения: 26.11.2015).

62. Tabuchi H. In Japan, Secure Jobs Have a Cost [Электронный ресурс] // The New York Times. – 2009. – May 19. URL: http://www.nytimes.com/2009/05/20/business/global/20zombie.html?_r=0 (дата обращения: 17.04.2016).

63. Tanikawa M. Managers Sent Overseas to Give Japan an Edge [Электронный ресурс] // The New York Times. – 2011. – Oct 19. URL: <http://www.nytimes.com/2011/10/20/education/20iht-SReducJapan20.html> (дата обращения: 26.11.2015).

64. Tanikawa M. Business Programs Transform Japan Offices [Электронный ресурс] // The New York Times. – 2011. – Sep 11. URL:

<http://www.nytimes.com/2011/09/12/business/global/business-programs-transform-japan-offices.html> (дата обращения: 26.11.2015).

65. Toshiba уволит 7 тыс. сотрудников [Электронный ресурс] // URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/65489> (дата обращения: 26.11.2015).

66. Okabayashi S. Government releases data on female managers in companies, a first [Электронный ресурс] // The Asahi Shimbun. – 2014. – Jan 31. URL: <http://ajw.asahi.com/article/business/AJ201401310198> (дата обращения: 26.11.2015).

67. Pesek W. Ending Japan's sexism requires men to lean in, too [Электронный ресурс] // The Japan Times. – 2014. – June 21. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2014/06/21/business/corporate-business/ending-japans-sexism-requires-men-lean/#.VhiqJOyR_fL (дата обращения: 26.11.2015).

68. Randall S.J. Income Inequality, Poverty and Social Spending in Japan [Электронный ресурс] // OECD Economics Department Working Papers, 2007. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/income-inequality-poverty-and-social-spending-in-japan_177754708811 (дата обращения: 26.11.2015).

69. Soble J. Scandal Upends Toshiba's Lauded Reputation [Электронный ресурс] // The New York Times. – 2015. – July 21. URL: <http://www.nytimes.com/2015/07/22/business/international/toshiba-chief-and-7-others-resign-in-accounting-scandal.html> (дата обращения: 26.11.2015).

70. Workers getting smaller share of corporate earnings despite record profits [Электронный ресурс] // The Japan Times. – 2015. – Mar 4. URL: http://www.japantimes.co.jp/news/2015/03/04/business/economy-business/workers-getting-smaller-share-of-corporate-earnings-despite-record-profits/#.Vhiqm-yR_fL (дата обращения: 26.11.2015).

71. 'Yes-men' culture jeopardizes corporate governance [Электронный ресурс] // The Asahi Shimbun. – 2013. – July 6. URL: <http://ajw.asahi.com/article/views/editorial/AJ201307060032> (дата обращения: 26.11.2015).