



В.А. СИМХОВИЧ

ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Для понимания того, что представляет собой японская система управления, многие читатели традиционно обращаются к работам своих соотечественников, в популярной манере излагающих суть проблемы. Эти работы дают представление об основных составляющих системы, которые, возможно, и создают особый тип взаимоотношений на японской фирме. К их числу относятся пожизненный найм, продвижение по службе по принципу старшинства, отношения личной преданности работников фирме и ее руководству, и тесное сотрудничество между правительством и бизнесом [1]. Не возражая против первых трех элементов, ряд западных авторов высказываются в пользу метода единодушия при принятии решений в качестве четвертого элемента и даже добавляют пятый — тесные взаимоотношения между профсоюзами и управлением [2; 3]. Автор статьи придерживается мнения, что личная преданность не может рассматриваться в качестве составляющего элемента всей системы, так как она является естественным последствием принципа пожизненного найма. Что же касается тесного сотрудничества правительства и бизнеса, способствовавшего появлению японского экономического чуда в послевоенные годы, возможно, этот элемент было бы лучше рассматривать в контексте всей социально-экономической системы, нежели как элемент системы управления.

1. Пожизненный найм*. Пожизненный найм является не только самым значимым принципом японской системы управления, но и формирует все остальные ее элементы [4, 7–10]. Действительно, большинство крупнейших компаний Японии использует политику пожизненного найма. Обязательства пожизненного найма руководителей и работников как характерная черта системы впервые появились в Японии еще во времена феодального правления, но наиболее полно проявились в системе управления послевоенного периода. Если говорить популярно, то данные обязательства означают, что после окончания школы или университета люди предполагают работать на одну и ту же компанию до пенсии (на пенсию обычно уходят в 55 или 60 лет). Действительно, у данного предпринимателя работник получает гарантии занятости на всю жизнь, так как он может быть уволен только в случае серьезного проступка. Даже во время экономического спада работник не боится быть уволенным или сокращенным по штату в результате экономического спада. Впервые политика пожизненного найма была официально внедрена во время экономического кризиса 1930 г. Коносукой Матцуситой, японским богом менеджмен-

Валентина Александровна СИМХОВИЧ, кандидат филологических наук, доцент кафедры иностранных языков № 1 БГЭУ, стажер Института международных отношений Японии, Токио.

*Японцы избегают использовать термин «пожизненный найм» (life-time employment), так часто употребляемый в популярных западных изданиях. Они предпочитают выражения «долгосрочный найм» (long-term employment) и «непрерывный найм» (continuous employment). В статье используется термин «пожизненный найм» как наиболее устоявшийся.

та. Он решил не увольнять работников фабрики, а отправить их продавать остатки товаров [5]. Такое популярное изложение дает лишь общее примитивное представление о пожизненном найме в Японии. В действительности он гораздо сложнее и требует глубокого анализа.

Экономическая ситуация в послевоенной Японии изменилась коренным образом в результате серьезных реформ, проведенных американскими властями: в стране больше не существовал централизованный контроль, и ни в одной отрасли не было монополии дзайбатцу. Однако существовала нехватка квалифицированных работников, способных выполнять технически более совершенные рабочие операции. Многие полагают, что пожизненный найм получил столь широкое распространение в послевоенные годы именно благодаря дефициту квалифицированного труда. Квалифицированных работников можно было удержать через систему особых льгот или привилегий, важнейшей из которых являлась обеспеченность работой. Наемных работников можно было еще надежнее привязать системой денежных расчетов, которая в качестве главного критерия размера заработной платы рассматривает продолжительность службы на одном месте работы. Однако, поскольку существовал избыток неквалифицированной рабочей силы, многообещающих молодых людей принимали на работу и выплачивали низкую зарплату. Далее за счет компании их обучали специализированным навыкам и удерживали на рабочих местах обещаниями обеспеченности работой и системой выплат, учитывающей стаж работы на одном месте. Такой же схеме следовали и при найме руководящих работников с той разницей, что их зарплата благодаря более высокой квалификации была выше.

Почему пожизненный найм считается важнейшим элементом японского стиля управления? Прежде всего данный стиль управления означает, что формирование способностей работников стимулируется системой выплат и продвижения по службе. Когда утверждается, что японское управление способно превосходно решать проблемы, данная способность не связана ни с преимуществом коллективной работы, ни с деятельностью группы, ни с преданностью. Она определяется навыками по решению проблем, которыми овладел каждый работник во время практической деятельности. Развитие такого рода навыков является обязательным условием решения проблем, и, следовательно, решающим элементом японского стиля управления [6, 9–11].

Приобретение и развитие навыков требуют времени, поэтому нужно проработать достаточно долгое время, чтобы довести их до совершенства. Известно, что в западных странах приобретение управленческих навыков на одной фирме с тем, чтобы позже их использовать на более высокой должности на другой фирме (даже в другой отрасли), считается обыденной практикой. Иногда выдающихся менеджеров перекупают конкуренты обещаниями более благоприятных перспектив продвижения по служебной лестнице, более высокой оплаты их навыков. Такая ситуация в Японии в принципе невозможна в силу того, что здесь вовлеченным оказывается целый комплекс факторов. Во-первых, следует помнить, что навыки, которые приобретает любой японский рабочий или служащий, несут на себе отпечаток специфики конкретной фирмы. Знания и опыт приобретаются на конкретном рабочем месте при выполнении конкретных задач и осуществлении конкретных функций. Таким образом достигается специфика навыков, которые наиболее полно могут быть продемонстрированы только на конкретной фирме. Поэтому навыки такого рода, специфичные для одной фирмы, будут утрачены, хотя и не полностью, при переходе на другую фирму [6, 9–11].

Во-вторых, пытаюсь понять японскую практику приобретения трудовых навыков в качестве одного из краеугольных камней пожизненного найма, следует разобраться с определяющим фактором данного комплекса. Другими словами, где изначально проявляется специфика? В навыках, которые формируются на основе знания и/или опыта и развиваются на фирме, и, следовательно, являются по своей природе специфичными для данной фирмы, или на фирме, чья специфика определяется практикой оценки и оплаты, учитывающей эту компетенцию?

Нет сомнения в том, что специфика фирм и системы найма в разных странах имеет свои различия, которые проявляются как в системе профессиональной подготовки, так и в системе образования и социальных структур. Стиль управления Японии включает систему внутрифирменного развития работников и полностью

охватывает всю организацию специфики фирмы, начиная от развития компетенции и заканчивая процессом ее оценки. Почему в Японии профессиональное обучение осуществляется в основном после того, как работник приходит на фирму? Исторически система ученичества как система профессионального обучения пришла в упадок накануне первой мировой войны. Школьное обучение, особенно в период после второй мировой войны, приобрело общий характер. И хотя в Японии существует множество профессионально-технических школ, они не могут вместить всех способных учащихся, поэтому выпускники общеобразовательных школ являются основным источником рабочей силы для крупных фирм (речь идет о “синих воротничках”, рабочих, начинающих свою трудовую деятельность). Это не означает, что выпускники общеобразовательных школ являются единственным источником. Статистические данные, предоставляемые Министерством труда Японии, свидетельствуют о том, что в 70-х гг. в крупных фирмах с численностью работников от 1000 до 4999 чел. только 1/3 рабочих-мужчин была принята на работу сразу после окончания школы. Текущая рабочая сила для рабочих-мужчин в возрасте до 30 лет на таких фирмах составляла около 20–25 % [7]. Последние данные, где за точку отсчета принят 1977 г., показывают, что в течение первых пяти лет приблизительно 17 % выпускников университетов меняют место работы; даже на крупных фирмах эта цифра достигает 11 % [4, 7–10].

В Японии фирмы практикуют 2 вида профессионального обучения: обучение с отрывом от производства (*off-the-job training*) и обучение по месту работы, без отрыва от производства (*on-the-job training*). Обучение с отрывом от производства включает 2 типа курсов, значительно различающихся между собой. Первый тип — стационарные годовые курсы для тех, кто принят на работу сразу после окончания общеобразовательной школы. Как правило, обучение практическим навыкам определяет основное содержание курсов; теории уделяется гораздо меньше внимания. Второй тип — краткосрочные курсы, продолжительность которых может составлять даже одну неделю. Они предназначены для рабочих, уже имеющих опыт работы, приобретенный на другой фирме. Конечно, такие курсы слишком коротки, чтобы можно было приобрести технические навыки, поэтому основное содержание этих курсов составляют краткие лекции о производстве, выпускаемой продукции и т.п. Более того, каждые 5 лет рабочие посещают краткосрочные курсы, предназначенные специально для рабочих со стажем. Такие курсы эффективны не только для приобретения общих навыков, которые могут быть легко применимы и на других фирмах, но и специфических навыков. Рабочим также читают теорию управления, давая общее представление о проблемах данной науки. На этих курсах “синие воротнички” должны изучить многое из того, что составляет специфику деятельности “белых воротничков”, так как это поможет им дополнительно приобрести интеллектуальные навыки. Кроме этого, курсы связаны с системой категорий, или рангов, работников, что является типичным для крупных японских фирм. Получение более высокого ранга частично зависит от успехов, показанных на этих обучающих курсах [8, 289–330].

Несомненно, обучение по месту работы является основным способом формирования навыков на современной японской фирме. Обучение начинается на уровне цеха, где новичок учится с простейших операций и постепенно переходит к выполнению более сложных, поэтому затраты, неизбежно возникающие на устранение брака из-за неопытности обучаемого, могут быть сведены до минимума. На рабочем месте опытные рабочие выступают в качестве наставников. Со временем новички приобретают опыт, что дает им возможность выполнять более сложные операции. Но операции становятся все сложнее и сложнее, и молодые рабочие должны развивать навыки с тем, чтобы успешно справляться с заданием. Иными словами, обучение длится постоянно, требуя совершенства навыков. Способности работников оцениваются при помощи внутрифирменной квалификационной системы, что и определяет сущность японского стиля управления [4, 7–11]. Таким образом, способности и навыки японских работников развиваются при помощи внутрифирменной системы обучения, которая включает в себя разные обучающие программы, различающиеся по срокам и содержанию, целям и задачам, месту и способу обучения. Если в американской компании отдел кадров считается подразделением, занимающимся рутинной работой, то в японской компании он имеет первостепенное значение. Недаром главным лозунгом корпорации “Матсусита

Электрик” является утверждение, которое с японского можно перевести как “кадры решают все” [9].

На протяжении трудовой деятельности работник занимает не одну должность, а несколько взаимосвязанных должностей. Причиной этого является значительно менее жесткая, чем, например, в США, подвижность рабочей силы на уровне цеха, где принцип “старшинства” работает слабо, в отличие от распространенного мнения. Некая система ротации охватывает почти все должности в цехе. Работник может переходить с одной должности на другую в своем цехе, а может перейти на работу в родственный цех, находящийся по соседству. Работники не всегда настроены переходить в другие цеха, но если администрация подразделения предлагает более высокую должность, те, кто прошел все ступеньки служебной лестницы у себя в цехе или родственных подразделениях, охотно принимают переход.

Используя данную практику, японские компании полагаются на внутренний рынок труда, когда речь идет о заполнении вакансий. Прежде чем заниматься поисками рабочих необходимой квалификации на стороне, они присматриваются к своим работникам. Последние, чувствуя, что у них есть перспективы продвижения по службе, в большей степени расположены продолжать работать в данной компании, и долгосрочная занятость растет. Таким образом, японскому стилю управления удалось добиться обеспечения рабочей силой, что, в свою очередь, стало важнейшим фактором, влияющим на формирование навыков более высокого уровня у работников фирмы. Работник должен оставаться на фирме для того, чтобы возместить затраты, понесенные на его обучение. Это осуществляется при помощи практики выплат и продвижения по службе. Достигнув, таким образом, успеха в “закреплении” работника, управление фирмы может начинать подготовку прочного фундамента для развития его навыков.

Увольнение или сокращение по штату наносит большой ущерб работнику, владеющему специфическими навыками, однако увольнения неизбежны даже на крупных японских фирмах, которые тоже испытывают спад производства. Это хорошо прослеживается по данным отчета о регулировании занятости Министерства труда Японии. Здесь приводятся сведения об увольнениях, которые произошли на промышленных предприятиях с января 1975 по июнь 1978 г. (см. табл.).

Таблица. Количество увольнений на промышленных предприятиях Японии в зависимости от размера предприятия и степени изменения объема производства

Количество работников на фирме	Совокупная величина увольнений, %	Изменения объемов производства (июнь 1978 г.*), %			
		150+...	120—149	100—119	0—99
1000 и выше	20,3	17,6	22,5	14,6	35,3
300—999	30,7	35,6	28,1	35,1	20,4
100—299	29,5	27,6	27,6	27,4	37,8
30—99	26,1	26,1	26,0	24,1	28,9
5—29	16,7	15,5	18,3	14,6	19,4
Все фирмы	19,4	19,5	20,7	17,0	21,6

* Уровень января 1975 г. = 100.

Из таблицы видно, что диффузия увольнений на крупных фирмах не намного меньше, чем на небольших фирмах в тех случаях, когда отмечается значительное падение объемов производства. Так, 35,3 % крупнейших фирм применили программы сокращения численности работников; мелкие фирмы имеют похожие или даже меньшие цифры. (Может показаться странным, что ряд фирм, объем производства у которых вырос, вынуждены были увольнять работников. Дело в том, что за три с половиной года, показанных в отчете, фирмы, снизившие объем производства на короткий промежуток времени, сумели увеличить производство за весь указанный период.) Известный японский экономист К. Койке отмечал, что в условиях современных промышленных отношений Японии, если дефицит балансовых счетов длится 2 года, почти 30—40 % крупных фирм вынуждены прибегать к увольнениям [10].

Характерная особенность практики увольнений на крупных японских фирмах заключается в том, что увольнение касается прежде всего рабочих, для которых оно обходится очень дорого, в отличие от Соединенных Штатов. Социальные издержки увольнения определяются не только числом уволенных ра-

бочих, но и тем, кто был уволен. Увольнение всегда предполагает определенный период без работы, когда рабочий не может применить свои навыки. Поэтому стоимость увольнения зависит и от уровня навыков: чем выше навык, тем дороже стоимость. Далее, пособие по безработице не выплачивается бесконечно долго, и рабочему необходимо найти новую работу. Но даже новая работа может обернуться потерей: если на новом месте рабочий не может полностью применить приобретенные ранее навыки, специфика их утрачивается. На крупных фирмах, где специфические навыки высокого уровня доминируют, эти издержки значительны. Поэтому даже незначительное сокращение рабочих может вызвать социальное напряжение в их среде, так как в Японии именно рабочие наиболее всего уязвимы в случае увольнений. Таким образом, высокую стоимость увольнений рабочих, обладающих специфическими навыками, следует отнести к издержкам японского стиля управления.

Литература

1. *Reischauer, Edwin O.* The Japanese. Tokyo, 1977.
2. *Cotton, David.* International Business Topics. Oxford, 1980.
3. *Beyer, Vicky L.* The Effect of Labour Practices on Japanese Corporate Governance // Queensland University of Technology Corporations Working Unit Paper. 1992. No 4.
4. *Miyamoto, Mitsuharu.* Characteristics of Japanese Collective Management: The Current State of the Lifetime Employment // Japan Currents. 1997. May.
5. *Kotter, John P.* Matsushita Leadership. Lessons from the 20th Century's Most Remarkable Entrepreneur. The Free Press, 1997.
6. *Miyamoto, Mitsuharu.* The Way of Japanese Management // Japan Currents. 1997. October.
7. Japan Ministry of Labour. Survey of Workers' Mobility. Tokyo, 1972.
8. *Koike, Kazuo.* Human Resources Development // Yamamura, K. and Yasuda Ya., ed., Political Economy of Japan. Vol. 1. California, 1987.
9. *Цетов, В.Я.* Пятнадцатый камень сада Рюандзи. М., 1991.
10. *Koike, Kazuo.* Redundancy in Contemporary Japanese Industrial Relations // Chikashi Moriguchi et al., eds., A Study on the Structure of the Japanese Economy. Tokyo, 1983.

(Продолжение в следующем номере)

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!

Научно-практический журнал "ВЕСНІК Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта", выпускаемый в БГЭУ с 1994 г., с 1999 г. выходит 6 раз в год.

Журнал можно приобрести в магазине "Книги" Белорусского государственного экономического университета, в магазине "Академкнига", а также по подписке.

**ПОДПИСКА ПРОИЗВОДИТСЯ
ВО ВСЕХ ОТДЕЛЕНИЯХ СВЯЗИ**

ИНДЕКС ЖУРНАЛА 74838

Почтовый адрес редакции: 220070, г. Минск,
пр. Партизанский, 24,
корп. 6, комн. 16.

Телефон редакции: 230-72-65