

DOI: 10.24412/2500-2872-2022-1-63-77

Трансформация менеджмента, деловой культуры и стиля работы японских компаний

С.В. Шапошников, Ю. Садои

Аннотация. Достижение устойчивого экономического роста, повышение производительности труда в японских компаниях возможно путём цифровой трансформации (digital transformation, DX). Реализация цифровой трансформации стала ещё более важной задачей, поскольку пандемия COVID-19 привела к серьёзному спаду экономической активности в стране. Переход к использованию цифровых технологий выявляет традиционные черты стиля работы, деловой культуры и менеджмента японской компании, которые подвергаются изменениям в процессе цифровой трансформации. Для японских компаний этот цифровой переход может стать катализатором изменений того стиля работы, деловой культуры и менеджмента, которые сегодня не только не позволяют им быть конкурентоспособными, но и могут привести к их исчезновению. Происходящие изменения пока встречают сопротивление в компаниях, но вскоре будут приняты и адаптированы японским бизнесом.

Ключевые слова: Япония, японский менеджмент, цифровая трансформация, деловая культура, стиль работы компаний.

Авторы:

Шапошников Сергей Вячеславович, кандидат экономических наук, доцент, Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (адрес: 119049, Москва, Шаболовка ул., 26-28). E-mail: svshaposhnikov@hse.ru

Садои Юри, профессор, экономический факультет, Университет Мэйдзэ (адрес: 1-501, Сёгамагути Тэмпаку, Нагоя 468-8502, Япония). E-mail: sadoi@meijo-u.ac.jp

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Шапошников С.В., Садои Ю. Трансформация менеджмента, деловой культуры и стиля работы японских компаний // Японские исследования. 2022. № 1. С. 63–77. DOI: 10.24412/2500-2872-2022-1-63-77

The transformation of management, business culture, and work style in Japanese companies

S.V. Shaposhnikov, Yu. Sadoi

Abstract. Achieving sustainable economic development and productivity growth in Japanese companies are possible through digital transformation (DX). The implementation of digital transformation has become even more important as the COVID-19 pandemic has led to a major downturn in economic activity in the country. The transition to digital technology is revealing the traditional features of Japanese company work style, business culture, and management that are being altered by the digital transformation

process. This digital transition can be a catalyst for Japanese companies to change or even abandon the work style, business culture, and management that today not only prevent companies from being competitive, but also can lead to extinction. The changes taking place so far meet resistance, but, perhaps, will soon be accepted and adapted by Japanese business.

Keywords: Japan, Japanese management, digital transformation, Japanese business culture, work style.

Authors:

Shaposhnikov Sergei V., PhD, Associate Professor, Graduate School of Business, National Research University Higher School of Economics (address: 26-28, Shabolovka av., Moscow, 119049, Russian Federation). E-mail: svshaposhnikov@hse.ru

Sadoi Yuri, Professor Dr., Faculty of Economics, Meijo University (address: 1-501, Shiogamaguchi Tenpaku, Nagoya 468-8502, Japan). E-mail: sadoi@meijo-u.ac.jp

Conflict of interests. The authors declare the absence of the conflict of interests.

For citation: Shaposhnikov S.V., Sadoi Yu. (2022). Transformatsiya menedzhmenta, delovoy kul'tury i stilya raboty yaponskikh kompaniy [The transformation of management, business culture, and work style in Japanese companies]. *Yaponskiye issledovaniya [Japanese Studies in Russia]*, 2022, 1, 63–77. (In Russian). DOI: 10.24412/2500-2872-2022-1-63-77

Введение

В Японии многие годы на государственном уровне пропагандируется необходимость повышения производительности труда для стимулирования экономического роста страны (по данному показателю она занимает двадцать первое место среди 36 стран Организации экономического сотрудничества и развития¹). Для решения данной задачи в 2018 г. Правительство Японии приступило к реформированию традиционного стиля работы с целью повышения производительности труда и конкурентоспособности бизнеса². Однако эти усилия пока не привели к серьёзным изменениям, и Япония продолжает занимать последнее место по показателю производительности труда среди стран «Группы семи»³.

Успешное реформирование стиля работы, достижение устойчивого экономического роста и повышение производительности труда возможно путём цифровой трансформации⁴. Реализация цифровой трансформации стала особенно важной задачей в период пандемии COVID-19, которая привела к серьёзному спаду экономической активности в стране. Пандемия ускорила переход к использованию цифровых технологий, в том числе и путём внедрения телеработы⁵, которая стала одним из инструментов поддержания деловой

¹ OECD, 2020 Insights on Productivity and Business Dynamics, OECD, March 2020, <https://www.oecd.org/sti/ind/oecd-business-dynamics-insights-japan.pdf> (дата обращения: 05.12.2021).

² Prime Minister of Japan and His Cabinet, 2017 The Action Plan for the Realization of Work Style Reform. 2017. Prime Minister of Japan and His Cabinet. https://japan.kantei.go.jp/97_abe/actions/201703/28article2.html (дата обращения: 04.10.2021).

³ Japan Productivity Center [労働生産性の国際比較] 2020, https://www.jpcc-net.jp/research/assets/pdf/press_2020_new.pdf (дата обращения: 08.12.2021).

⁴ Prime Minister of Japan and His Cabinet, 2017 The Action Plan for the Realization of Work Style Reform. 2017. Prime Minister of Japan and His Cabinet. https://japan.kantei.go.jp/97_abe/actions/201703/28article2.html (дата обращения: 04.10.2021).

⁵ Термин «телеработа» (テレワーク) применяется для описания удалённой работы без посещения офиса. В источниках на японском языке этот термин в основном используется государственными органами, крупными компаниями, газетами и телевидением, а «удалённая работа» (リモートワーク) – в профессиональной среде ИТ компаний.

активности. Однако в результате подвергаются трансформации некоторые традиционные черты стиля работы, деловой культуры и менеджмента японских компаний, которые сегодня не только не позволяют им быть конкурентоспособными на локальном и мировых рынках в условиях быстроменяющейся среды, но и могут привести к их исчезновению.

Благодаря специфичным чертам японского менеджмента, деловой культуры и стиля работы, эффективно применявшимся с 1950-х гг., Япония смогла сотворить «экономическое чудо». В стране сложилась корпоративная система, которая успешно работала, поддерживался высокий уровень занятости, что в свою очередь способствовало развитию экономики. Работников нанимали на условиях пожизненного найма, что давало работодателю стимул инвестировать в их обучение. В этот период бурного экономического роста Япония вышла на 2-е место среди капиталистических стран после США по объёму ВВП (1968 г.), а за период 1960–1991 гг. ВВП на душу населения (в постоянных ценах) в стране увеличился более чем в 4 раза⁶.

Однако после «схлопывания» финансового пузыря в конце 1991 г. Япония вступила в полосу затяжной экономической стагнации, позже превратившейся в «потерянное десятилетие». Среднегодовые темпы роста ВВП снизились с 4 % в 1980-е гг. до 1,5 % в 1990-е гг., а в дальнейшем и до 0,8 % в 2000-е гг.⁷. Среди основных причин неспособности Японии выйти из экономической стагнации выделяют снижение эффективности малого и среднего бизнеса, а также макроэкономические факторы, такие как растущий долг, дефляция, укрепление национальной валюты, недостаточное смягчение кредитно-денежной политики государства, рост расходов и т.д.⁸.

Кроме того, серьёзной проблемой для японского бизнеса стало обострение демографической ситуации. В 1950-е – 1960-е гг. в Японии наблюдался послевоенный «бэби-бум» (примерно от 2,7 млн в 1949 г. до 1,6 млн новорождённых в разные годы; в настоящее время – 0,87 млн⁹), что со временем привело к увеличению численности трудоспособного населения, большая часть которого трудоустраивалась на условиях пожизненного найма с вытекающими отсюда преференциями и обязательствами. Спустя 30–40 лет, в 1990-е – 2000-е гг., в структуре занятого населения стала нарастать доля людей среднего и старшего возраста, получающих надбавку за выслугу лет. Возросло и число претендентов на выходное пособие, выплачиваемое по завершении карьеры. Однако если в период высокого и умеренного роста экономики компании могли себе позволить такие расходы, то в настоящее время бизнес сталкивается с финансовыми трудностями в связи с изменением экономической ситуации в стране и мире.

Что касается японского менеджмента, то с 1990-х гг. начали проявляться сложности и в этой области. Влиятельные пожилые топ-менеджеры часто оказывались неготовыми или неспособными изменить бизнес-модели и организационные структуры компаний (средний возраст руководителей в Японии постоянно повышался с 1990 г. и к 2021 г. достиг

⁶ World Bank, 2021 World Development Indicators (WDI), World Bank. 2021. <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> (дата обращения: 05.09.2021).

⁷ Bank of Japan, 2021 Bank of Japan. 2021. <https://www.boj.or.jp/en/index.htm/> (дата обращения: 28.11.2021).

⁸ Hoshi Takeo, Kashyap Anil. 2011. Why Did Japan Stop Growing? Tokyo NIRA. https://www.nira.or.jp/pdf/1002english_report.pdf (дата обращения: 27.10.2021).

⁹ The Ministry of Health, Labor and Welfare, 2021 The Ministry of Health, Labor and Welfare. 2021. <https://www.mhlw.go.jp/english/> (дата обращения: 27.07.2021).

60,1 года¹⁰), а их ориентация на решение вопросов на основе успешного опыта стала менее актуальной в условиях динамичных технологических изменений, трансформации потребительского спроса и окружающей среды.

Следует отметить и переработки, которые хотя и воспринимались сотрудниками как часть деловой культуры, нередко доводили их до изнеможения, а иногда и до самоубийств (*кароси 過勞死*). Менеджеры, привыкшие обращать внимание на то, сколько часов работники проводят за рабочим столом, часто не могли или не хотели уделять внимание тому, какой объём работы выполнен, какой результат достигнут. Система пожизненного найма превратилась в ловушку для компаний и сотрудников в условиях динамичной бизнес-среды – работники опасались сменить работодателя, что ограничивало переток знаний и опыта между компаниями, снижало мобильность амбициозных сотрудников, а компании становились менее инновационными. Доминирование «мужской клубной культуры» в компаниях создавало барьер для гендерного равенства и реализации потенциала женщин.

Кроме того, ухудшение экономической конъюнктуры, снижение спроса на японскую продукцию на внешнем и внутреннем рынках, увеличение количества акционеро-иностранцев в японских компаниях (часто имеющих другое видение бизнеса), изменения карьерных ориентиров молодых сотрудников и многие другие процессы подталкивают японские компании к корректировке традиционного менеджмента, деловой культуры и стиля работы.

Осознавая значимость происходящих изменений, в 2018 г. Правительство Японии приступило к реализации программы реформирования стиля работы, который *«лежит в сердце корпоративной культуры Японии и коренится в образе жизни японцев и японского образа мышления в отношении работы»*¹¹. Реформирование включает, в том числе, ограничение продолжительности сверхурочной работы, введение более справедливой системы оплаты труда с учётом достижений и выслуги лет, широкое внедрение телеработы.

Интересно отметить, что ещё в 1980-х гг. телеработа в Японии привлекала к себе внимание как вариант нового стиля работы с использованием информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). В 1990-х гг. были проведены исследования возможности внедрения телеработы в таких областях, как менеджмент, право и инженерное дело. В 1999 г. было создано «Общество телеработы Японии» [Japan Telework Society, 2021], объединившее специалистов для изучения влияния телеработы на экономику и общество. В 2001 г. Правительство Японии приняло национальный план e-Japan Strategy¹², в котором телеработа определялась как составная часть цифровизации бизнеса и общества. В 2009 г. была объявлена стратегия i-Japan Strategy 2015¹³, представлявшая собой пересмотренный план стратегии e-Japan Strategy 2001 г. В 2018 г. Министерство экономики, торговли и промышленности Японии (METI) инициировало создание «Исследовательской группы по

¹⁰ 社長の平均年齢、60.1歳。2021 [Средний возраст руководителей компаний – 60,1 года. 2021] // Teikoku Databank. <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210202.pdf> (дата обращения: 12.10.2021).

¹¹ The Action Plan for the Realization of Work Style Reform. 2017. Prime Minister of Japan and His Cabinet. https://japan.kantei.go.jp/97_abe/actions/201703/28article2.html (дата обращения: 04.10.2021).

¹² e-Japan 戦略 II [Стратегия e-Japan II] // Prime Minister of Japan and His Cabinet. 2001. https://japan.kantei.go.jp/it/network/0122full_e.html (дата обращения: 28.09.2021).

¹³ i-Japan Strategy 2015, Striving to Create a Citizen-Driven, Reassuring & Vibrant Digital Society Towards Digital inclusion & innovation. Prime Minister of Japan and His Cabinet. https://japan.kantei.go.jp/policy/it/i-JapanStrategy2015_full.pdf (дата обращения: 27.10.2021).

вопросам цифровой трансформации» с целью ускорения цифровой трансформации и изучения проблем, с которыми сталкиваются японские организации при её реализации¹⁴. В течение почти двадцати лет (вплоть до 2019 г.) в рамках реализации вышеуказанных стратегий телеработа рассматривалась как «вариант нового стиля работы». В определении телеработы подчёркивался уход от традиционной идеи работы в определённом месте в течение определённого времени, работа в том месте и в то время, где эффективность и результаты достигаются наилучшим образом¹⁵. Сегодня телеработа определяется как гибкий стиль работы, в котором используются ИКТ, независимо от места и времени¹⁶.

Однако все эти усилия пока не вызвали серьёзных изменений, и это привело к отставанию Японии от других развитых стран в области внедрения ИКТ в экономическую деятельность. Серьёзный прорыв в осознании значимости ИКТ и цифровой трансформации (включая телеработу как её неотъемлемую часть) в Японии произошёл лишь в 2020 г., когда под воздействием пандемии COVID-19 существенно изменилась деловая жизнь страны. Кроме того, в сентябре 2021 г. Правительством Японии было создано «Цифровое агентство», в задачи которого входит повышение уровня использования ИКТ и продвижение цифровой трансформации в органах власти [Digital Agency, 2021]. Реализация процесса цифровой трансформации «сверху-вниз» даёт основание предположить, что положительные сдвиги могут быть достигнуты уже в краткосрочной перспективе.

Внедрение телеработы вызывает определённое беспокойство в бизнес-среде, поскольку создает неопределённость относительно будущего стиля работы, деловой культуры и традиционных принципов японского менеджмента.

Для понимания того, что и как трансформируется в японском бизнесе под влиянием внедрения телеработы, необходимо уточнить такие понятия, как «управление в японском стиле» или «японский менеджмент», «деловая культура» и «стиль работы».

Традиционно считается, что основу японского менеджмента составляют четыре системы: система управления персоналом, которая регулирует отношения между компанией и её сотрудниками; система принятия решений; система межфирменных связей (по типу *keiretsu* 系列 – конгломерации коммерческих фирм, связанных перекрёстным владением акциями) и система корпоративного управления. Эти системы поддерживают друг друга и функционируют как единое целое. В более узком смысле «японский менеджмент» используется для обозначения системы управления персоналом, типичной для японских компаний. Она характеризуется пожизненным наймом, регулярной ротацией, оплатой труда на основе стажа, а также наличием системы социального обеспечения сотрудников.

Деловая культура обычно включает нормы поведения в деловой среде, обычаи и традиции, нормы общения, рабочий этикет, вырабатываемые поколениями людей. Для японской деловой культуры характерны групповая ориентация; иерархическая структура; значимость клиента; продолжительный рабочий день; ориентация на процесс, а не на

¹⁴ METI, 2021 産業界におけるデジタルトランスフォーメーション (DX) 推進施策について. 2021 [Меры по продвижению цифровой трансформации (DX) в промышленности] // Ministry of Economy, Trade and Industry. 2021. https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/dx/dx.html (дата обращения: 15.10.2021).

¹⁵ e-Japan 戦略 II [Стратегия e-Japan II] // Prime Minister's Office of Japan, 2003 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/030702ejapan.pdf> (дата обращения: 18.10.2021).

¹⁶ テレワークとは [Что такое телеработа?] // Japan Telework Association. 2021. https://japan-telework.or.jp/tw_about/ (дата обращения: 19.11.2021).

результат; важность совместного времяпрепровождения с коллегами по работе и деловыми партнёрами; гармония в коллективе; открытый формат офиса; использование печатей, бумажных носителей информации; утренние собрания, скандирование девиза компании и др.

Стиль работы может быть определён как совокупность профессиональных и моральных качеств, проявляющихся в повседневной профессиональной деятельности индивидов [Mihut 1989]. Для японского стиля работы характерно чувство ответственности, стремление к совершенству, верховенство коллективных интересов над частными; прозрачность деловых отношений; ориентация на создание социальных ценностей; значимость общения лицом к лицу, личных отношений / связей; приоритетность выстраивания доверительных отношений; командная работа; широкий круг обязанностей сотрудников, демонстрация лояльности, усилий и др.

Рассмотрим некоторые составляющие японского менеджмента, стиля работы и деловой культуры японской компании с точки зрения воздействия на них телеработы.

Японский менеджмент

Система найма персонала

Система занятости многих японских компаний сложилась в послевоенные годы и на протяжении долгих лет была основана на принципе пожизненного найма (*сюсин коё* 終身雇用), что давало возможность компаниям привлекать рабочую силу в растущие сектора экономики¹⁷. Эта система гарантировала работникам долговременную занятость (в качестве постоянных штатных сотрудников *сэйсяин* 正社員), но и подразумевала их готовность к сверхурочной работе, внутрифирменным переводам / переездам и коротким отпускам. В условиях более-менее стабильной экономической ситуации система оправдывала себя. Однако в наши дни в связи с экономическим спадом, быстрыми изменениями деловой среды, трансформацией профессиональной структуры и ценностных ориентиров сотрудников, стремлением к гендерному равенству и т.д. система пожизненного найма становится менее распространённой. Компании вынуждены адаптироваться к изменениям путём расширения штата нерегулярных или непостоянных работников (*арубайто* アルバイト; *пато* パート; *кэйяку-сяин* 契約社員 и др.).

Тем не менее, при найме компании всё ещё предпочитают нанимать сотрудников по личностным характеристикам и мотивации к работе, что считается необходимым для успешной социализации в компании. При таком отборе индикатором профессионализма становится обычно ранг университета (учебного заведения), который закончил кандидат, а его знания и потенциал отходят на второй план. Такая практика со временем стала ограничивать приток креативных, талантливых молодых сотрудников в компании. Осознание данной проблемы привело к появлению нового типа найма – «найма для конкретной работы» (*дзёбу-гата коё* ジョブ型雇用). Это позволяет привлекать новых работников и избегать оттока талантливых сотрудников. Наём осуществляется на основе оценки профессионального потенциала, сотрудники могут приступить к работе без

¹⁷ Ishizuka Yukio. Pandemic prompts Japan Inc. to rethink traditional hiring systems // *Nikkei Asia*. 2020. <https://asia.nikkei.com/Spotlight/The-World-Ahead/Pandemic-prompts-Japan-Inc.-to-rethink-traditional-hiring-systems2> (дата обращения: 25.10.2021).

предварительного обучения, а оценка проводится по достигнутому результату. Всё это позволяет компании сократить издержки (по сравнению с системой продвижения сотрудников по выслуге лет) и повысить производительность труда.

Телеработа в таком формате позволяет привлекать и иностранцев, проживающих в других странах, и японцев, по тем или иным причинам не желающих менять место жительства.

Контроль

Телеработа создаёт сложности, связанные с контролем и управлением рабочим временем сотрудников. В офисе руководитель имеет возможность контролировать выполнение работы, в случае возникновения сложностей сотрудник может обратиться к нему за помощью. Телеработа не позволяет иметь постоянные контакты между руководителем и сотрудниками, и это создаёт сложности в коммуникационном процессе. Кроме того, руководителю достаточно сложно отследить реальное положение дел, так как сотрудники могут сообщить неверную информацию о своей работе¹⁸.

Оценка работы

Принцип пожизненного найма базируется на приёме на работу выпускников университетов и школ с предложением им достаточно размытых должностных обязанностей. Данный принцип также предполагает переработки, внутрифирменные переводы с изменением места жительства, оценку сотрудников на основе отработанных часов и степени лояльности к компании. Внедрение телеработы создаёт сложности в оценке исполнения достаточно размытых должностных обязанностей, лояльности и отработанных часов. Но в случае, когда должностные обязанности чётко сформулированы, телеработа позволяет работнику в полной мере продемонстрировать свои способности, а компании даёт возможность внедрить оценку работы по достигнутому результату, привлекать сотрудников со стороны и поддерживать их инициативность.

Вознаграждение

Принцип пожизненного найма основан на повышении оплаты труда по мере увеличения стажа. Однако и здесь намечаются изменения. Компании уже не могут гарантировать работниками долговременную занятость, поэтому молодые сотрудники всё реже готовы соглашаться на низкую зарплату, не будучи уверенными в стабильности своего работодателя. Это актуализирует вопрос о вознаграждении сотрудников за достигнутый результат. Телеработа подталкивает компании к переориентации на оценку результата труда, а не процесса труда. Она хорошо совместима с кадровой системой, основанной на продвижении сотрудника, ориентированного на результат, и с автономным стилем работы.

Режим работы

Сотрудники компаний вынуждены проводить много времени в транспорте, перемещаясь из дома в офис компании и обратно (особенно в крупных городах). Телеработа

¹⁸ Fujimura Kohei and Suruga Tsubasa. Telemwork boom pushes Japan's business card culture to go digital // *Nikkei Asia*. 2020. <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Telemwork-boom-pushes-Japan-s-business-card-culture-to-go-digital> (дата обращения: 20.10.2021).

позволяет сотрудникам сократить время на поездки, однако часто не даёт им возможности в полной мере сконцентрироваться на выполнении профессиональных задач, так как возникают сложности в плане переключения между жизнью «дома» и жизнью в «дистанционном» офисе. Кроме того, зачастую сотрудники бывают вынуждены работать за обеденным столом в тесной квартире, что снижает производительность¹⁹. Отмечается, что телеработа приводит к более продолжительному рабочему дню, поскольку нет факторов, ограничивающих время работы (таких как закрытие офиса или первая и последняя электричка на работу и домой)²⁰.

Внутрифирменное перемещение

Внутрифирменное перемещение сотрудников (длительные командировки, работа вахтовым методом – *тансин фунин* 単身赴任 – буквально «один» и «быть посланным куда-то на работу») свойственно японским компаниям. Сотрудник на длительное время (от нескольких месяцев до нескольких лет) оставляет семью и уезжает на работу в другой офис или завод компании. Телеработа позволяет компаниям отказаться от такой практики, и сотрудники могут сосредоточиться на работе, физически оставаясь «дома» и не расставаясь с семьёй [Eiraku 2020].

Принятие решений на основе ринги и консенсуса

Система принятия решений *ринги* (*ринги сэйдо* 稟議制度) означает буквально «получение согласия путём опроса». Это согласие причастные к принятию решения сотрудники выражают путём проставления своих печатей на документе, обычно направляемом снизу вверх, в результате чего достигается консенсус. На выработку консенсуса направлено и проведение разного рода встреч и совещаний, на которых происходит обмен идеями и одобрение того или иного решения всеми заинтересованными сторонами. Эта практика получила название *нэмаваси* (根回し – буквальный перевод: «перекапывание или пересаживание корней»). В условиях телеработы такую систему принятия решений трудно реализовать, поскольку возникают сложности в коммуникационном процессе. Японские специалисты опасаются, что это может в результате снизить скорость принятия решений, привести к утрате консенсуса, нарушению гармонии в коллективе.

Деловая культура

Протоколы и ритуалы

В деловой культуре Японии существует множество неписаных протоколов и ритуалов, соблюдение которых является важной частью жизни компании, но при этом они создают определённые помехи, особенно в сочетании с японской одержимостью деталями. Важное значение имеют проведение утренних зарядок, процедура обмена визитными карточками,

¹⁹ Ishida Natsuko and Yazawa Hidenori. 90 % of 126 major Japan firms intend to continue telework after pandemic: Mainichi survey // *The Mainichi*. 02.03.2021. <https://mainichi.jp/english/articles/20210203/p2a/00m/0li/036000c> (дата обращения: 16.10.2021).

²⁰ Sugiura Eri and Okutsu Akane. Back to the office? How Japan might work after COVID-19 // *Asia Nikkei*. 19.03.2021. <https://asia.nikkei.com/Business/Business-Spotlight/Back-to-the-office-How-Japan-might-work-after-COVID-19> (дата обращения: 27.10.2021).

глубина приветственных поклонов, рассадка гостей за столом в переговорной комнате, наличие делового костюма, многочисленные проверки отчётов (вплоть до места скрепления бумаги скрепкой) и т.д. Специалисты отмечают, что за излишним вниманием к формальностям иногда может скрываться и некомпетентность руководителей среднего звена, которые маскируют таким образом отсутствие инициативности и компетенций, а это, в свою очередь, отбивает у молодых сотрудников желание высказывать своё мнение, снижает эффективность их работы²¹. Однако телеработа и реформы стиля работы уже существенно изменили ситуацию. Так, документы на бумажных носителях, использование традиционной печати (*ханко* ハンコ), которые являлись важной составляющей деловой культуры, уходят в прошлое, всё более замещаясь электронными документами и электронной подписью [ATLED CORP 2021].

Обмен визитными карточками (*мэйси кокан* 名刺交換) – неотъемлемая часть деловой культуры, помогающая выстроить иерархию отношений, выбрать модель поведения, стиль общения и форму вежливой речи. Резкое сокращение числа очных деловых встреч из-за пандемии COVID-19 означает снижение количества возможностей обменяться визитными карточками, что создаёт сложности в общении, выстраивании отношений. Телеработа уже меняет этот аспект жизни японской компании, появляются приложения для электронного обмена визитными карточками без излишней церемониальности²², а социальные сети помогают налаживать профессиональные связи²³.

Визиты вежливости

Слово *айсацу* (挨拶) обычно переводится с японского языка как приветствие. Но когда речь идёт об этикете социального общения, то оно подразумевает более широкий контекст – начиная с приглашения третьих лиц в качестве посредников, поклонов и обмена визитными карточками и заканчивая использованием вежливой речи в нужный момент. Первоначальное приветствие, обмен визитными карточками определяют дальнейшее поведение, которое зависит от статуса собеседников, делового или профессионального ранга, возраста и т.д. В японской деловой культуре крайне важны визиты вежливости (регулярные *айсацу*) к поставщикам, клиентам и другим лицам, с которыми компания развивает деловые отношения. Телеработа лишает компании возможности наносить очные визиты вежливости. Учитывая высокую значимость таких визитов, японские компании постепенно переводят *айсацу* из «физической» сферы в «цифровую», причём без потери результативности.

Общение по телефону

В японском бизнесе уделяется большое внимание этикету телефонного общения (*дэнва но укэката* 電話の受け方), тщательному соблюдению установленной формы. Вероятно, что

²¹ Okamoto Junko, 岡本 純子 日本人が知らない「リモートワーク」不都合な真実 [Неудобная правда об удаленной работе, которую не знают японцы] // *Toyo Keizai Online*. 10.07.2021. <https://toyokeizai.net/articles/-/460380?page=4> (дата обращения: 25.10.2021).

²² Okamoto Junko, 岡本 純子 日本人が知らない「リモートワーク」不都合な真実 [Неудобная правда об удаленной работе, которую не знают японцы] // *Toyo Keizai Online*. 10.07.2021. <https://toyokeizai.net/articles/-/460380?page=4> (дата обращения: 25.10.2021).

²³ Fujimura Kohei and Suruga Tsubasa. Telework boom pushes Japan's business card culture to go digital // *Nikkei Asia*. 04.07.2020. <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Telework-boom-pushes-Japan-s-business-card-culture-to-go-digital> (дата обращения: 20.10.2021).

телеработа принесёт новые правила взаимодействия и этикета, а значимость самой телефонной связи может снизиться. Но пока процесс такой трансформации только начинается.

Межфирменные отношения

Социализация, выстраивание отношений с коллегами, партнёрами являются важными чертами деловой культуры Японии. Деловые взаимоотношения между компаниями строятся не по принципу «компания – компании», а по принципу «человек – человеку». Такой подход означает, что для успешного сотрудничества необходимо установить личные, человеческие отношения с партнёрами на основе доверия. Для установления таких отношений необходимы условия для многочисленных встреч внутри и вне компании, причём ключевую роль в этом процессе играют совместные трапезы с принятием алкогольных напитков. Доверительные отношения между сотрудниками, клиентами и поставщиками особенно важны для малых и средних компаний (в Японии около 99,7 % всех компаний именно малые и средние)²⁴. Очевидно, что телеработа сокращает возможности для проведения личных встреч, посещения ресторанов, баров и т.д. [ContractS 2021], что может осложнить выстраивание доверительных, долгосрочных отношений с партнёрами.

Рабочее пространство офиса

Японским компаниям часто приписывают изобретение открытого офиса, с его высокоструктурированной планировкой, которая отражает иерархическую структуру самой компании. Со своих рабочих мест в дальнем углу помещения руководители отделов могут постоянно наблюдать за своими подчинёнными, помогать им и оценивать их усилия. При этом и каждый сотрудник может видеть, что делают коллеги, слышать их разговоры. Это имеет важное значение, поскольку японские компании ориентируются на командную работу, при которой каждый член команды исполняет свою роль, а руководитель отвечает на вопросы и корректирует весь процесс. Очевидно, что телеработа ограничивает возможности для организации командной работы, так как создаёт сложности в процессе коммуникации.

Сверхурочная работа

Сверхурочная работа – достаточно частое явление в японских компаниях, далеко не всегда связанное с производственной необходимостью. Сотрудники зачастую остаются в офисе, поскольку их руководители продолжают находиться на рабочем месте. Это явление получило название *цукиаи дзангё* (残業 – коллективная сверхурочная работа). Поскольку в японской компании доминирует групповое сознание и выстроены жёсткие иерархические отношения, уход с работы по окончании урочного времени вызывает в японцах чувство вины по отношению к коллегам. Очевидно, что в случае телеработы зависимость от мнения окружающих снижается, и сотрудники могут в большей степени ориентироваться на достижение высоких результатов работы, что может положительно сказаться на производительности труда.

²⁴ Telework fatigue' sees more Japanese workers going back to the office // *The Japan Times*. 17.07.2021. <https://www.japantimes.co.jp/news/2021/07/17/business/telework-fatigue-sees-japanese-workers-going-back-office/> (дата обращения: 17.10.2021).

Стиль работы

Японская компания является особым миром, со своим специфическим стилем работы (*сигото но сиката* 仕事の仕方).

Доверие в коллективе

Фактор «доверия» (*синьё* 信用) в японском коллективе является продолжением фактора искренности. Без искренности невозможно выстроить доверительные отношения, а без доверия невозможно построить или поддерживать длительные личные или деловые отношения. Доверие является конечным результатом искреннего поведения. Искренность поведения может быть продемонстрирована в личном взаимодействии, что при внедрении телеработы затруднительно.

Ценность времени

Традиционно во многих японских компаниях собственно рабочий процесс ценится выше, чем время, затраченное сотрудником. Это выражается, в том числе, в избыточном количестве совещаний и собраний, на которых сотрудникам приходится присутствовать. Одна из причин такой ситуации заключается в том, что японские компании рассматривают рабочее время сотрудника как нечто принадлежащее компании. Затраченное работником время они считают не издержками компании, а проявлением его самоотверженности и преданности. Однако всё более обостряющийся дефицит рабочей силы ведёт к тому, что рабочее время становится ресурсом, который необходимо эффективно использовать. Телеработа способствует повышению эффективности использования рабочего времени, так как позволяет работнику сосредоточиться на достижении результата, повысить эффективность труда.

Свой – чужой (внутренний – внешний)

Для японской культуры характерно противопоставление «свой – чужой», а действительность японцы воспринимают через понятия *ути* (内 – буквально означает «внутри») и *сото* (外 – означает «снаружи»). Люди при этом делятся на две группы – «свой» и «чужой». В категорию «своих» попадают постоянные работники, а «чужими» становятся непостоянно занятые и прочие лица, не относящиеся к компании. Телеработа ведёт к тому, что даже сотрудники одной компании становятся «чужими» друг для друга из-за отсутствия постоянной связи и визуального контакта, физического дистанцирования. Это может привести к коммуникационному разрыву, подрыву гармонии и единства, ухудшить атмосферу в коллективе.

Учиться наблюдая, управление без отдачи прямых указаний и выполнение распоряжений руководства

Для деловой культуры Японии характерно обучение новичков через наблюдение (*ми нараи* 見習い), которое всё ещё сохраняется на производстве, в мастерских, в ресторанном бизнесе и т.д. Ещё одной чертой этой культуры является способ управления без отдачи прямых указаний (*мэйрэи но сиката* 命令の仕方). Оно означает, что при работе в команде, в

высококонтекстной среде, каждый работник понимает, что от него требуется, и трудится для достижения общих командных целей. Что же касается распоряжений руководства, то при их получении (*мэйрэи но укэката* 命令の受け方) сотрудники должны совершить определённые действия. Они должны встать, подтвердить понимание полученного распоряжения, ещё раз его повторить, а затем приступить к его выполнению. Очевидно, что телеработа достаточно сильно трансформирует практику *ми нараи*, поскольку отсутствует физический контакт, который является важным фактором в процессе обучения. Управление без отдачи прямых приказов, скорее всего, также претерпит серьёзные изменения, поскольку в условиях телеработы передача невербальных сигналов, свойственных высококонтекстной культуре, весьма затруднительна. Подход *мэйрэи но укэката*, возможно, не изменится, поскольку давление со стороны коллег, стыд за невыполненные обязательства останутся и при дистанционной работе.

Гармония и группизм

Открытые конфликты и противоречия редко проявляются в японском коллективе, так как значительные силы руководящего состава и самих работников направлены на поддержание спокойствия, дружеской атмосферы и гармонии. Сотрудники стараются придерживаться установленных в коллективе правил, а также подчиняются коллективным интересам, нередко оставляя свои личные интересы нереализованными. Поддержанию гармонии и укреплению у работников чувства принадлежности к группе (компании) способствуют и разного рода меры, направленные на сглаживание статусных различий. Например, руководители и подчинённые работают в одном помещении и носят одинаковую униформу во избежание видимого разделения по статусам, обедают в одних и тех же столовых, вместе обсуждают повседневные дела. Очевидно, что телеработа усложняет реализацию принципа группизма, а это, в свою очередь, может привести и к подрыву гармонии в коллективе.

Совместные консультации, обсуждения

Важным элементом стиля работы, стимулирующим и мобилизующим участие сотрудников в делах своих компаний, являются постоянно действующие системы совместных консультаций. В основе концепции *хо-рэн-со* (сокращение от *хококу* 報告 «сообщать / отчитываться», *рэнраку* 連絡 «контактировать / коммуницировать», *содан* 相談 «консультироваться») лежит идея о том, что работа — это нечто совместное, выполняемое руководителем и подчинённым как единой командой. Первоначальные инструкции руководителя, как правило, носят расплывчатый, общий характер, особенно если подчинённый считается уже опытным и квалифицированным работником. После получения инструкций подчинённый делает первый шаг, готовит план, набросок. Далее он информирует своего руководителя о проделанной работе, получает от него комментарии и предпринимает дальнейшие шаги, а затем снова обращается к своему руководителю. Этот процесс повторяется на протяжении всего времени реализации проекта, и на каждом этапе руководитель вносит свои коррективы. Такой поход компенсирует достаточно общие инструкции, расплывчатость заданий, низкий уровень регламентации. Очевидно, что внедрение телеработы существенно усложняет практику *хо-рэн-со*, так как сотрудники находятся на удалении от руководителей, усложняется процесс взаимодействия,

коммуникации между ними [Moconavi 2021]. Кроме того, такой режим работы может привести к накоплению у работников стресса и тревоги. При работе в офисе сотрудники, уходя домой, оставляют нерешённые рабочие вопросы до следующего дня, но работая дома, это сложно сделать. Одним из решений может стать использование новой концепции делового общения – *дзассо* (от яп. сокращение *дзацудан* 雑談 «частые беседы / болтовня» и *содан* 相談 «консультироваться»), делающей акцент на неформальном общении, неофициальных консультациях. Специалисты полагают, что, применяя практику *дзассо*, компании могут эффективно внедрять телеработу, снижать уровень стресса в команде, повышать инициативность / независимость сотрудников, результативность их труда, повышать скорость выполнения задач [Kuranuki 2021].

Ориентация на качество

Японский бизнес известен своей ориентацией на качество, непрерывное улучшение (*кайдзен* 改善). Для контроля и повышения качества создаются так называемые кружки контроля качества, члены которых постоянно повышают знания и умения путём постоянного обмена информацией на многочисленных встречах на различных уровнях компании. Такая практика позволяет выстроить горизонтальные и вертикальные связи таким образом, что становится возможным вовлечение в процесс управления качеством всего коллектива. На данный момент в условиях телеработы пропадает возможность выстраивания подобных отношений, что в свою очередь может привести к снижению результативности работы по повышению качества²⁵.

Демонстрация усилий и результат

В японской компании работа оценивается по приложенным усилиям, усердию («усердно работать», *гамбару* 頑張る), а офис становится тем местом, где эти усилия можно продемонстрировать коллегам и непосредственному руководству. Демонстрация того, что сотрудник посвящает всего себя работе, воспринимается как свидетельство его «самопожертвования», как доказательство его лояльности по отношению к компании и высокой трудовой мотивации.

Стиль работы, ориентированный на команду, затрудняет точное измерение индивидуального вклада и усиливает зависимость от демонстрации усилий. Иными словами, оценка сотрудников по-прежнему в значительной степени зависит от присутствия их в офисе. Внедрение телеработы не только переносит акцент на личные достижения сотрудников, результативность их труда, но и усиливает их изолированность от привычного коллектива. Для японцев, отличающихся высокой степенью коллективизма, нахождение за пределами группы чревато психологическим стрессом, нарастанием чувства изолированности²⁶.

²⁵ Ishida Natsuko and Yazawa Hidenori. 90 % of 126 major Japan firms intend to continue telework after pandemic: Mainichi survey // *The Mainichi*. 02.03.2021. <https://mainichi.jp/english/articles/20210203/p2a/00m/0li/036000c> (дата обращения: 16.10.2021).

²⁶ Sugiura Eri and Okutsu Akane. Telework boom pushes Japan's business card culture to go digital // *Nikkei Asia*. 04.07.2020. <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Telework-boom-pushes-Japan-s-business-card-culture-to-go-digital> (дата обращения: 22.10.2021).

Заключение

Очевидно, что пандемия и цифровая трансформация – это события с долговременным преобразующим эффектом. Они уже привели к определённым изменениям в менеджменте, деловой культуре и стиле работы японских компаний. Тот факт, что эти изменения происходят одновременно, во всех отраслях, указывает на их неизбежность и значительный потенциал. Компании, вынужденные искать решения, проходят через процесс трансформации методом проб и ошибок. Японские компании способны сохранить преимущества японского подхода в работе и менеджменте и одновременно устранить их слабые стороны, которые проявляются в современных условиях, взяв при этом всё лучшее из международной практики. Особенности японского менеджмента, которые прежде считались нормальными, больше не смогут оставаться неизменными. Это будет болезненный переход и для людей, и для организаций. Очевидно, что сначала изменениям будет препятствовать организационная инерция, им будут оказывать сопротивление те, кто извлекает наибольшую выгоду из статус-кво. Но, несомненно, руководители и сотрудники компаний постепенно осознают неизбежность изменений, и будет запущен процесс цифровой трансформации японского бизнеса. Остаётся только вопрос: насколько глубоко эта трансформация преобразит менеджмент, деловую культуру и стиль работы японских компаний.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Эираку М., Фудзимото Х. Японские компании адаптируются к удалённой работе // NHK World. 12.10.2020. <https://www3.nhk.or.jp/nhkworld/ru/news/backstories/1284/> (дата обращения: 03.10.2021).

REFERENCES

Eiraku M., Fujimoto H. (2020, October, 12). Yaponskie kompanii adaptiruyutsya k udalyonnoi rabote [Japanese companies are adapting to work remotely]. *NHK World*. Retrieved October 03, 2021, from <https://www3.nhk.or.jp/nhkworld/ru/news/backstories/1284/> (In Russian).

* * *

Dawis, R.V.; Lofquist, L.H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual Differences Model and Its Application*. University of Minnesota: Minneapolis, MN, USA.

e-Japan 戦略 II (senryaku II) [e-Japan strategy II], Prime Minister of Japan and His Cabinet. Retrieved November 18, 2021, from <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/030702ejapan.pdf> (In Japanese).

Fitzpatrick, M. (2021, June 13). Why Japan refuses to work from home – even in a deadly pandemic. *Fortune*. Retrieved November 10, 2021, from <https://fortune.com/2021/06/13/japan-covid-work-from-home-corporate-culture/>

Hamada, K., Japan (August 1996). 1968: A reflection point during the era of the economic miracle, Economic growth center Yale University. Retrieved November 21, 2021, from http://www.econ.yale.edu/growth_pdf/cdp764.pdf

Hoshi, T., Kashyap, A. (2011). Why Did Japan Stop Growing? *Tokyo NIRA*. Retrieved December 01, 2021, from https://www.nira.or.jp/pdf/1002english_report.pdf

i-Japan Strategy 2015, Striving to Create a Citizen-Driven, Reassuring & Vibrant Digital Society Towards Digital inclusion & innovation. *Prime Minister of Japan and His Cabinet*. Retrieved December 05, 2021, from https://japan.kantei.go.jp/policy/it/i-JapanStrategy2015_full.pdf

Japan Productivity Center. Retrieved December 08, 2021, from <https://www.jpc-net.jp/>

Japan Telework Society. 2021. Retrieved October 06, 2021, from <http://www.telework-gakkai.jp/english/the-japan-telework-society/>

Kuranuki, Y. (2021). 職場の「ホウレンソウ」は時代遅れ、会社は「ザッソウ」で強くなる (Shokuba no 'hō rensō' wa jidai okure, kaisha wa "zassō" de tsuyoku naru) [Workplace "horenso" is outdated; companies become stronger with "zassou"]. *GendaiIsmedia*. Retrieved October 05, 2021, from <https://gendai.ismedia.jp/articles/-/59797?page=3> (In Japanese).

Mihut, I. (1989). *Self-Management and Creativity*. Dacia: Cluj-Napoca, Romania

そもそもハンコは必要？ビジネスで使われているハンコとその理由を大解剖 (Somosomo hanko wa hitsuyō ? Bijinesu de tsukawareteiru hanko to sono riyū wo daikaibō) [Do you need a stamp to begin with? A look at the most common business stamps and why they are used]. (2021). *ATLED CORP*. Retrieved October 08, 2021, from <https://www.atled.jp/wfl/article/8555/> (In Japanese).

デジタル庁 (Dejitaru chō) [Digital Agency]. (2021). Retrieved October 10, 2021, from <https://www.digital.go.jp/en> (In Japanese).

テレワークとは (Terewāku to wa) [What is telework?]. (2021). *Japan Telework Association*. Retrieved November 19, 2021, from https://japan-telework.or.jp/tw_about/ (In Japanese).

テレワークの課題と導入メリット【14の問題と解決策】 (Terewāku no kadai to dō nyū meritto [14 no mondai to kaiketsu]) [Challenges and Benefits of Telework [14 Problems and Solutions]]. (2021). *ContractS*. Retrieved October 22, 2021, from <https://www.contracts.co.jp/useful/3497/#chapter-2> (In Japanese).

テレワークの課題解決のポイントとは？メリット・デメリットを解説 (Terewāku no kadai kaiketsu no pointo to wa? Meritto, demeritto wo kaisetsu) [What is the key to solving telework issues? Merits and demerits are explained.]. (2021). *Moconavi*. Retrieved October 27, 2021, from <https://moconavi.jp/blog/2019/12/1500/> (In Japanese).