

Корпоративная культура убивает Японию



Ил. 1. Цунами, обрушившееся на Японию 11 марта 2011 года.

Истоки корпоративной культуры

Корпоративную культуру Японии буквально пропитывает бусидо (bushido) – этика самураев. Это свод моральных принципов и правил поведения, в которых высоко ценятся такие качества, как верность, чувство долга, храбрость. Учение бусидо («путь воина») возникло в среде элитных японских воинов примерно в XII веке. За прошедшие столетия широкие слои японского общества впитали эти моральные принципы и правила поведения. Именно древняя традиция объясняет многие социальные особенности современного японского общества.

Хотя бусидо является этическим учением, а не экономическим, тем не менее, оно весьма способствовало послевоенному процветанию Японии (если понимать процветание страны лишь как рост ее экономики). Основным принцип бусидо – «chugi» («верность, преданность господину») – лежит в основе лояльности работника по отношению к своей корпорации.

Все члены рода, согласно древней японской традиции, беспрекословно подчинялись его главе. Эти же порядки распространялись на членов военного дома, к которому принадлежали дружинники – самураи. Превыше всего они ценили строгую дисциплину, верность вождям и повиновение их приказам.

Лояльность, ритуалы официального введения в должность и жесткая иерархия внутри современной японской компании общеприняты. Японцы, представляя себя, сначала называют компанию и лишь потом – свое имя. В течение десятилетий такая лояльность работников обеспечивает сильную экономику страны.

Почему японцы так быстро и решительно смогли перестроить милитаристскую экономику на иную модель, ставящую во главу угла экономический рост? Лидеры страны решили, что это необходимо, и население быстро включилось в работу. В Японии общественное всегда превалирует над личным.

Японские компании располагают работниками, которые в равной степени усердно работают и когда заработная плата растет, и когда падает, считая себя связанными чувством долга. Прирожденное прилежание является одной из причин сверхъестественной производительности труда и, соответственно, мощной экономики.



Ил. 2. Служащий спешит на работу.

Наградой за верность является система «пожизненного найма» – возможность не просто иметь работу всю жизнь, но и зарплату, растущую по мере повышения возраста работника.

Удивительно, но моральные принципы бусидо способствовали формированию в стране относительно эгалитарной экономической системы. Логично предположить, что если лояльность компании является основным качеством японского работника, то работодатели нещадно их эксплуатируют, что ведет к большому имущественному расслоению в обществе, губительным результатам в качестве жизни населения. Однако такие показатели качества жизни, как продолжительность, детская смертность, достижения в области образования в

Японии на высоте. Почему? Богатство льется тонкой струйкой на широкие слои японского общества, давая возможность практически каждому почувствовать себя частичкой общенационального успеха.

Один из принципов бусидо – «seihin» – провозглашает «презрение к личной выгоде и деньгам». Самураи, несмотря на принадлежность к правящему классу, привыкли жить скромно. Неприязательность воспитывалась в них с детства. Даже сегодня – и это поразительно! – представители японской элиты не обязательно являются богатыми

людьми. Такое человеческое качество, как жадность менее распространено в японском обществе, чем можно было бы ожидать. В японском бизнесе, безусловно, есть коррупция. Как и везде. Однако тот факт, что богатство не обязательно необходимо для престижа, помогает сдерживать аппетиты элиты.

Еще один принцип бусидо – «jīn» – требовал от самурая «великодушия, милосердия и сострадания». Один из японских правителей – Харунори Уэсуги (Harunori Uesugi), живший на рубеже XVIII–XIX веков, был воплощением этих качеств. «В порядке вещей для нас гордиться тем, что наша страна – богатая. Все люди в моей стране должны стать богаче», – говорил он. Сегодня в Японии Харунори Уэсуги часто приводят в пример как образцового управляющего владением, который провел финансовые реформы, руководствуясь таким убеждением: «Лорд существует во имя своего владения и людей, владение и люди существуют не во имя лорда».

В послевоенной Японии принцип «jīn» стал манифестом корпоративной культуры. Японские компании делят прибыли среди акционеров, администрации и регулярных работников *практически поровну*. В результате прибыли тонкой струйкой льются даже на дно социальных страт японского общества. Неудивительно, что в 1950–1980-е годы японцы определяют социальное устройство страны как «ichiokusochūgu», что буквально переводится «100 млн. среднего класса».



Ил. 3. Харунори Уэсуги.

Большую часть послевоенного времени экономические показатели страны свидетельствовали, что в Японии наблюдается удивительно низкий разрыв в доходах населения. Четко формулируя моральные цели, бусидо обеспечивает, таким образом, нечто более важное, чем экономические показатели страны, а именно – социальный смысл существования государства. Японскую компанию часто сравнивают с семьей, в которой администрация заботится о работниках, а работники выказывают уважение администрации. Свод моральных принципов бусидо также является основой чувства национальной идентичности и принадлежности. Для японцев очень важно ощущать, что они – единый народ, «все вместе».

Практика найма рабочей силы

Практика найма в японских фирмах остается «смотрящей внутрь», т.е. не ориентируется на иностранцев. Большие фирмы берут на работу так много студентов, как только могут, из лучших японских университетов, независимо от их умений или внешних интересов. Работодатели выбирают студентов, «способных к обучению», доверяя, в основном, «имени» учебного заведения.

Японские компании нанимают практически только выпускников, поэтому для молодого японца учеба за границей во время периода «набора новобранцев» – это большой минус, резкое снижение шансов в плане получения работы на родине. Более того, даже выпускники, получившие ученую степень PhD (доктор философии) в иностранных университетах, редко получают работу в крупных японских фирмах, потому что рассматриваются как обладающие «слишком высокой квалификацией». Те же выпускники университетов, которые не получили хорошую работу сразу после окончания, с большой долей вероятности не получают ее уже никогда, т.е. перейдут в разряд «временных», низкооплачиваемых работников.



Ил. 4. Выпускника принимают на работу.

В Японии удивительным образом сочетаются ценности традиционного общества и рыночной экономики. Японские компании обычно разделяют жизненные пути работников по полу, заранее предполагая, что мужчина будет делать карьеру, а женщина ее делать не будет, потому что замужняя женщина в Японии, как правило, не работает. Изначальное

гендерное неравенство ведет к тому, что только крошечная прослойка топ-менеджеров в стране – женщины. Среди 100 лидирующих компаний Японии лишь 16 возглавляют женщины. Принятое в 1986 г. законодательство о равных возможностях работников отменило большинство юридических барьеров по отношению к работникам – женщинам, однако дискриминация по половому признаку остается общепринятой. Женщин стараются брать на «временную», низкооплачиваемую работу, отчасти потому, что женщины время от времени всё же оставляют работу, чтобы создать семью. Администраторы компаний признаются, что женщины, ищущие работу на руководящих должностях, гораздо более способные, чем мужчины. Однако компании нанимают лишь около 20% из них: женщины просто не рассматриваются в качестве подходящих кандидатур.

Социальные и демографические следствия корпоративной культуры

Способствуя невиданному взлету экономики страны в послевоенной Японии, корпоративная культура этой страны имеет и другие – не столь приятные – последствия.

Лояльные своей корпорации работники готовы работать столько, сколько требуется для ее процветания. В японском обществе сильно распространена сверхурочная (как правило, неоплачиваемая) работа. Социальные и демографические последствия этого явления – огромны.

Японская корпоративная культура и ранее критиковалась экспертами, указывавшими на ее негативные последствия для здоровья работников, семейной жизни, женщин (невозможность сделать карьеру), и т. д.



Ил. 5. До и после работы.

Смерть от усталости вследствие работы по 60–80 часов в неделю – настолько распространенное явление, что для него в японском языке появилось даже специальное слово – *karoshi*. Последствия усталости от работы выражаются не только в смертях и потере трудоспособности, но и в самоубийствах.

Новые исследования показывают, что долгие рабочие часы имеют вредное влияние и на другой аспект личной жизни – интимные отношения. В частности, ряд исследователей напрямую увязывают сверхурочную работу с низкой рождаемостью в Японии. Население Японии стареет быстрее, чем население любой другой

страны мира. Люди старше 65 лет в 1900 г. составляли 5,4% населения страны, в 2000 г. – 17,3%, а к 2030 г., согласно расчетам, их количество может составить 29,6%. В стране нет даже простого воспроизводства поколений.

Начиная с 1980-х годов, в Японии значительно выросла доля женщин, никогда не бывавших замужем. Сегодня беспрецедентное количество японок всех возрастных групп – одиноки. В отличие от западных женщин, они вовсе не благоденствуют в экономическом плане и действительно одиноки (не имеют партнера и не являются матерями-одиночками). Они живут с родителями (зачастую финансово зависят от них) или совсем одни. Корпоративные и государственные прибыли обычно адресуются семейным работникам, поэтому одинокие женщины не попадают в поле зрения государственной системы распределения. Отрицая тот факт, что экономическое положение работников сильно зависит от половой принадлежности и брачного статуса, одиноких женщин часто изображают в японских СМИ как «эгоистичных» или «свободных».

Однако согласно специальному исследованию [2], подавляющее большинство японок во всех возрастных группах, всех уровней образования и профессий выражают намерение выйти замуж. Данные исследования не подтверждают точку зрения некоторых западных ученых, согласно которой растущее количество одиноких японок является следствием «сопротивления традиции» или «традиционным гендерным обязанностям». Наоборот, – делает вывод исследовательница, – традиционная гендерная идеология и корпоративная культура способствуют растущему одиночеству японцев.

Женщины имеют ограниченное время и возможности для того, чтобы встретить потенциального партнера, развивать романтические отношения. Японцы-мужчины почти все время проводят на работе, у них нет времени на свидания.

Женщины, как правило, работают в окружении других женщин в небольших учреждениях, например, социальных компаниях по уходу за пожилыми, торговых сетях, детских садах, школах, комбинатах питания и пр. На работе у женщины мало шансов встретить одинокого мужчину. Что касается так называемых «офис-леди», то и здесь шансы встретить



Ил. 6. На работу.

пару невелики. Рабочие задачи в крупных корпорациях часто разделены по полу и

возрасту, что ведет к практически физической сепарации молодых мужчин и женщин. С началом экономической стагнации в Японии шансы встретить пару на работе еще больше понизились, поскольку компании урезали бюджеты корпоративных мероприятий, которые время от времени, но всё же собирали вместе работников разных отделов. К тому же женщин часто увольняют, тогда как мужчин, предназначенных к карьерному росту, это не затрагивает. Молодые женщины во время рецессии чаще теряют работу.

Женщины, работающие на «карьерных» позициях или имеющие востребованную профессию, также не имеют времени и сил на свидания. Продолжительность их рабочего времени непредсказуема, часто зависит от требований клиента. Приход домой в 9 вечера рассматривается ими как «ранний». Очень часто рабочий день заканчивается тем, что они «вскакивают в последний поезд» или компания вызывает такси, чтобы отвезти их домой, что означает приход домой за полночь или даже работу ночью. Мужчины же воспринимают таких женщин как неженственных, мужеподобных, малоинтересных в любви или для заключения брака. Таким образом, шансы женщин на романтическую встречу ограничены корпоративной практикой и культурой.



Ил. 7. Японская свадьба.

Для многих замужних женщин большая продолжительность рабочего дня мужа – самая обсуждаемая тема семейной жизни. В ходе специального социологического исследования многие женщины выразили недовольство по поводу практически постоянного отсутствия мужей дома: «Он

приходит домой, обедает и ложится спать. Это – всё». Мужья обычно возвращаются домой в 11–12 часов вечера. Дети практически не видят отцов дома, воспринимая их, скорее, как гостей, а не домочадцев. Выходные дни тоже часто бывают рабочими. Если же мужчина остается дома, то «... он говорит, что должен работать. Садится за компьютер и работает».

Многие женщины отмечают, что долгие рабочие часы, которые корпорации устанавливают для работников, превращают мужчин в «одномерных людей», неразвитых в культурном плане, способных говорить лишь о своей работе.

В последние два десятилетия

В 1990 г. после нескольких десятилетий «чудесного» экономического роста экономика Японии резко забуксовала и с тех пор переживает период стагнации. В этой ситуации постепенно разрушаются многие традиционные нормы и ценности.

Система оплаты труда, основанная на принципе «по старшинству», в последние два десятилетия вносит свой вклад в японскую рецессию. Экономический рост в стране замедлился, но пожилых работников, которые остаются самыми высокооплачиваемыми, в стране всё больше и больше. В ответ на сокращение рынка после 2008 г. и жесткую ценовую конкуренцию на иностранных рынках японские компании с большим числом пожилых работников стали сокращать расходы на наём и обучение молодых работников. В стране растет безработица, истинные масштабы которой правительством скрываются.

В стране существует предубеждение против пожилых работников, остающихся работать после официального возраста выхода на пенсию (65 лет). Во многих фирмах пенсионеров переводят на низкооплачиваемую работу. С 2013 г. заставлять работника уходить на пенсию до 65 лет будет запрещено законодательно. (В настоящее время граждане 60–64 лет при уходе на пенсию получают ее в сокращенном размере – 1/2). При продолжении работы после достижения 65 лет пенсия должна будет выплачиваться в полном объеме. Эксперты полагают, что это приведет к слому всей общепринятой системы оплаты труда, потому что для японских компаний большое количество пожилых



Ил. 8. Число столетних японцев превысило 50 тысяч.

высокооплачиваемых работников будет непомерно дорогостоящим.

В японских компаниях растет доля «временных» работников, которых легко уволить. Средняя зарплата «временных» работников гораздо меньше, даже если они выполняют ту же работу, что и «регулярные». Более того, в ходе производственного процесса «временные» получают гораздо меньше тренингов. Это лишь усиливает разрыв в квалификации «временных» и «регулярных» работников. В 1984 г. таких работников было по стране в целом 18%, сейчас их количество доходит до трети всей рабочей силы. Среди женщин доля «временно» работающих составляет более половины. Лишь один положительный момент для молодежи состоит в том, что найти временную работу легче, чем постоянную.

Рост количества «временных» работников не означает, что в стране наблюдается переизбыток рабочей силы. Наоборот, столкнувшись с большим количеством пенсионеров и уменьшением работающего населения, правительство осознало, что основным приоритетом должно стать лучшее использование тех работников, которые в стране есть.

В частности, правительство пытается вернуть на работу замужних женщин, открывая большое число яслей. Планы правительства вступают в противоречие с традиционной гендерной культурой, согласно которой основным занятием женщины является дом и воспитание детей. Если женщина отдает ребенка в ясли, а сама идет работать, то ее поведение часто рассматривается как эгоистическое. Конечно, влияние западной культуры сказывается и в японском обществе. Да и длительная рецессия, рост количества женатых мужчин, имеющих «временную» работу, не могут не вести к тому, что японские женщины всё больше пытаются совмещать работу и семейные обязанности. Однако до равноправия с мужчинами им еще далеко.

Другой путь, который есть в запасе у правительства, – пригласить больше иммигрантов. Для того чтобы восполнить демографический провал, Японии необходимо принимать около 600 тыс. иммигрантов в год. Это выглядит неправдоподобным, даже если все они выучат японский язык. Для «смотрящей внутрь» Японии, живущей в согласии с этикой родового общества, такая ситуация явилась бы «культурным минным полем». Количество иностранцев, легально живущих в Японии, за два последних десятилетия удвоилось – с одного млн. выросло до двух с лишним. Большинство из них – китайцы и корейцы, и им, скажем так, не всегда рады. Кроме того, про-иммигрантская политика правительства (поговаривающего о «грин-картах») вызывает чрезвычайное недовольство молодежи, справедливо полагающей, что иммигранты будут конкурентами за рабочие места.

По мнению ряда исследователей, та же самая корпоративная культура, которая обеспечила сначала невиданный успех японской экономики, позднее, в эпоху глобализации рынков, привела ее в состояние стагнации. Проблема японских компаний в том, что они не способны трансформировать культурные нормы и ценности, лежащие в основе производственной культуры Японии.

В частности, японские компании игнорируют специфику иностранных рынков. Многие руководители думали, что ключ к успеху за границей заключается в копировании японской производственной модели в иностранных филиалах своих компаний. С этой целью они посылали огромные команды своих специалистов и топ-менеджеров по всему миру, стараясь не брать на работу местных руководителей, обладающих опытом работы на местном рынке. Если же их все-таки брали, то таких, которые были готовы изучить

специфику японского производственного процесса и строго ему соответствовать. В результате японские товары за границей часто не находили спроса, по тем или иным причинам не выдерживали конкуренции с не японскими. Далее, японские компании не готовы управлять за границей работниками самых разных национальностей, имеющими иную производственную культуру и, мягко говоря, не покладистыми.

В условиях глобализации команда людей, которая мыслит и действует одинаково, как одна большая семья, редко бывает успешной, ведь экономическая ситуация в мире всё время меняется. Компании из других развитых и развивающихся стран порой действуют более разнообразно и нестандартно, потому что во главе компаний стоят талантливые люди, принадлежащие к разным культурам.

Список литературы:

1. *Shinya Fujimura*. The Samurai Ethics: a paradigm for corporate behavior // Harvard Kennedy School Review. – Volume 11. – 2010–2011. – P. 212–215.
2. *Akiko Yoshida*. No chance for romance // Journal of the German Institute for Japanese Studies, Tokyo. – 2010. – P. 213–234.
3. Insiders and outsiders. A special report on Japan // Economist. – 11/20/2010. – Vol. 397. – Issue 8709. – Special section. – P. 7–9.
4. *Black Stewart*. A Cautionary Tale for Emerging Market Giants // Harvard Business Review. – Sep2010. – Vol. 88. – Issue 9. – P. 99–103.

Сведения об использованных иллюстрациях:

Иллюстрация содержания. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://images.yandex.ru> (дата обращения: 16.10.2012).

Ил. 1. Цунами, обрушившееся на Японию 11 марта 2011 года. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://world-japan.livejournal.com/358980.html> (дата обращения: 16.10.2012).

Ил. 2. Служащий спешит на работу. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://bogdanclub.info/showthread.php> (дата обращения: 16.10.2012).

Ил. 3. Харунори Уэсуги. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://images.yandex.ru> (дата обращения: 16.10.2012).

Ил. 4. Выпускника принимают на работу. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Uesugi_Harunori (дата обращения: 16.10.2012).

Ил. 5. До и после работы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://global-sei.com> (дата обращения: 16.10.2012).

Ил. 6. На работу. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: www.nevoobrazharium.ru/6-faktov-o-yaponii/ (дата обращения: 16.10.2012).

Ил. 7. Японская свадьба. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://tochek.net/lofiversion/> (дата обращения: 16.10.2012).

Ил. 8. Число столетних японцев превысило 50 тысяч. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.vokrugsveta.ru/news> (дата обращения: 16.10.2012).

Источник: *Культура в современном мире. — 2012. — № 4. — [Электронный ресурс]. —*
Режим доступа: URL: <http://infoculture.rsl.ru>