

DOI: 10.24412/2686-7702-2021-2-6-17

## **Тенденции японского корпоративного менеджмента сегодня и их возможное изменение после пандемии COVID-19**

**Е.М. Данилова**

*Аннотация.* Японская система корпоративного управления, сложившаяся в послевоенный период, оказалась достаточно устойчивым феноменом и не претерпела в последние десятилетия существенных изменений. Её особенность состоит в преобладании *кэйрэцу* – различных по своему экономическому профилю вертикально структурированных холдинговых групп с головной компанией и большим количеством субподрядчиков. В классическую структуру *кэйрэцу* входят также банк, страховая и транспортная фирмы.

Японские бизнес-организации отличаются системой пожизненного найма, в рамках которой между работодателем и работником существуют прочные клиентско-патерналистские отношения. Первый гарантирует стабильную заработную плату, карьерный рост и возможность трудиться до выхода на пенсию, второй сохраняет лояльность по отношению к своей компании на протяжении всей карьеры.

Этот тип отношений показывал высокую степень устойчивости и эффективности более шести послевоенных десятилетий. Даже такие макроэкономические факторы, как глобальные кризисы в XX – нач. XXI вв., глобализация торговых и логистических связей, укрепление интеграционных связей с азиатскими экономиками и т. д., не внесли в японскую систему корпоративного менеджмента существенных изменений.

Однако в 2010-х гг. в ней произошли значимые сдвиги, ускорившиеся под влиянием пандемии COVID-19. Они дают пищу для размышлений о том, будет ли меняться японская система корпоративного менеджмента и каким образом. В настоящей статье автор делает попытку ответить на этот вопрос, используя последние фактические данные. В работе анализируются особенности системы корпоративного менеджмента, характеризуются произошедшие в ней за последние два десятилетия изменения, исследуется вопрос о влиянии на эту систему пандемии COVID-19.

**Ключевые слова:** Япония, японская фирма, корпоративный менеджмент, корпоративное управление, система пожизненного найма, влияние пандемии COVID-19.

**Автор:** Данилова Евгения Михайловна, студент, факультет международных отношений, МГИМО Университет МИД России (адрес: 119454, Москва, пр-т Вернадского, 76). E-mail: dem199906@yandex.ru

**Для цитирования:** Данилова Е.М. Тенденции японского корпоративного менеджмента сегодня и их возможное изменение после пандемии COVID-19 // Восточная Азия: факты и аналитика. 2021. № 2. С. 6–17. DOI: 10.24412/2686-7702-2021-2-6-17

## The trends in Japanese corporate management today and their possible change after the COVID-19 pandemic

E.M. Danilova

**Abstract.** The modern system of corporate governance in Japan, which developed in the post-war period, has proved to be quite stable and has not undergone significant changes in the recent decades. One of its features is the predominance of keiretsu – vertically structured holding groups that differ in their economic profile. Keiretsu companies consist of the parent company and a large number of subcontractors. The classic keiretsu also includes a bank, insurance and transport companies.

The Japanese company is also widely known for its system of lifetime employment. The system represents a strong paternalistic-client relationship between the employer and the employee: the first guarantees a stable salary, career growth and the opportunity to work until retirement, the second – shows a high degree of loyalty to the company.

This system has been stable and effective for more than six post-war decades. Even such macroeconomic factors as the global crises of the late XX – early XXI century, trade globalization, the integration of Asian economies etc. did not make significant changes in the Japanese corporate management system.

At the same time, during the 2010s, there were some significant changes in the corporate management structure of Japanese companies, especially accelerated by the COVID-19 pandemic. These shifts provide food for thought about whether the Japanese corporate management system will change, and if so, in what way. In this article, the author attempts to answer this question using the latest factual data. The article analyzes the features of the corporate management system, characterizes its changes over the past two decades, and examines the impact of the COVID-19 pandemic on this system.

**Keywords:** Japan, Japanese firm, corporate management, lifetime employment, COVID-19 impact.

**Author:** Danilova Evgeniya M., Student, Faculty of International relations, MGIMO University (address: 76, Vernadskogo Av., Moscow, 119454, Russian Federation). E-mail: dem199906@yandex.ru

**For citation:** Danilova E.M. (2021). Tendencii yaponskogo korporativnogo menedzhmenta segodnya i ih vozmozhnoe izmenenie posle pandemii COVID-19 [The trends in Japanese corporate management today and their possible change after the COVID-19 pandemic], *Vostochnaya Aziya: fakty i analitika [East Asia: Facts and Analytics]*, 2: 6–17. (In Russian). DOI: 10.24412/2686-7702-2021-2-6-17

### Японская модель корпоративного управления — от *дзайбацу* к *кэйрэцу*

В основе японского корпоративного менеджмента лежит вертикально структурированный конгломерат, или холдинг, куда входят головная и дочерние компании, страховые и финансовые организации, а также банк, который играет ключевую роль в финансировании всей структуры и оказании ей материальной помощи в кризисные годы.

Возникновение такого бизнес-формата связано с приватизацией государственных предприятий в конце XIX в. Целый ряд угольных шахт, верфей был передан богатым семьям: Ивасаки (Мацумото), Мицуи, Сумитомо, Ясуда и др. Те в свою очередь формировали холдинги – *дзайбацу*. К 1930 г. многие *дзайбацу* стали акционерными структурами, привлекающими дополнительный капитал и сторонний менеджмент.

Холдинговая компания находилась наверху пирамиды корпоративного управления. Она создавала или приобретала дочерние фирмы, связанные с головной структурой акционерными отношениями. В самом низу пирамиды располагались организации, находившиеся во

владении дочерних фирм, т. е. «внучки» и «правнучки». В состав каждой группы входил банк, а во многих случаях – страховая и транспортная компании [Леонтьева Е.Л. Японские корпорации...: 11–15].

К середине 1940-х гг. пять крупнейших групп – «Мицуи», «Мицубиси», «Сумитомо», «Ясуда», «Ниссан» – производили около 24,5 % всей промышленной продукции страны, а десятка крупнейших *дзайбацу* контролировала 32,5 % акционерного капитала [Suzuki Kunio]. У всех торгово-промышленных структур были налажены тесные связи с государственными органами власти, что позволяло им лоббировать выгодные политические решения, получать лицензии и т. д.

В послевоенный период (1946–1951) по указанию оккупационных властей *дзайбацу* были распущены как признанные экономической основой милитаристского режима. Предполагалось, что после этой меры в экономике страны возобладают рыночные принципы, компании начнут практиковать прозрачное управление и самостоятельно выходить на фондовый рынок. Действительно, на смену холдинговым группам пришли сотни самостоятельных компаний, а их акции стали открыто торговаться на рынке ценных бумаг. Однако уже в нач. 1950-х гг. данный процесс повернулся вспять. Во-первых, изменились цели и задачи американцев в Японии: в рамках «обратного курса», запущенного в 1947–1948 гг., *дзайбацу* вновь оказались востребованными, т. к. составляли основу экономической деятельности страны. Во-вторых, оказалось, что коллективные формы корпоративного управления, основанные на вертикальном подчинении головной корпорации, были более естественными и лучше соответствовали национальной психологии японского этноса, чем опора на рыночную стихию. Феномен воссоздания *дзайбацу* нашёл отражение в мировой прессе. В 1958–1959 гг. в журнале *The Oriental Economist* были опубликованы статьи «Ренессанс *дзайбацу*» (ориг. “*Zaibatsu Renaissance*”) и «Возрождение *дзайбацу*?» (ориг. “*Zaibatsu Revival?*”). В 1963 г. журнал *Time* разместил на своих страницах статью «Как в старые добрые времена» (ориг. “*Just Like Old Times*”, в которой был описан процесс консолидации в единый холдинг корпорации *Mitsubishi Heavy Industries* [*Zaibatsu Yesterday...*]).

Образованные в нач. 1950-х гг. холдинговые группы получили название *кэйрэцу*. Они представляют собой вертикально и горизонтально структурированные объединения формально независимых друг от друга предприятий. Их ядром выступают крупные корпорации, вокруг которых группируются мелкие и средние фирмы. *Кэйрэцу* преследует цель оптимизации производственных процессов, в рамках которых субподрядчики производят товары и предоставляют услуги для головной компании.

Последняя, находясь во главе иерархической структуры *кэйрэцу*, выстраивает долгосрочные торговые, экономические и производственные связи с расположенными на разных этажах субподрядчиками, которые пребывают в отношениях динамического соподчинения. В результате в рамках производственной пирамиды формируется структурированная сверху вниз разветвлённая система координации.

*Кэйрэцу* отличает ряд особенностей: 1) прочные и долгосрочные связи между субподрядчиками и головной компанией, первостепенная роль репутации подрядчика; 2) финансовые учреждения (банк) в составе; 3) взаимовыгодные двусторонние поставки между субподрядчиками; 4) перекрёстное владение акциями компаний-участников; 5) наличие универсальной торговой фирмы; 6) единый центр контроля и регулярные собрания глав компаний, акционеров [Леонтьева Е.Л. Японская экономика...].

Помимо *кэйрэцу* в нач. 1950-х гг. складываются корпоративные группы горизонтального типа без единого центра управления — *кигё сюдан*. Их появление связано с принятием Антимонопольного закона 1947 г., который запретил банкам покупать более 5 % акций от всех ценных бумаг, выпущенных одной нефинансовой организацией [Леонтьева Е.Л. Японские корпорации...: 58]. Подобные многоотраслевые группы не имеют единого центра принятия решений, но поддерживают постоянную связь посредством перекрёстного владения капиталом, личных связей, неформального общения и т. д. В *кигё сюдан* есть свой банк, страховые, транспортные и торговые компании.

Сейчас большую долю японского рынка занимают *кэйрэцу*, что в первую очередь отличает японскую корпоративную модель от европейской или американской. Для этих финансово-промышленных групп характерны тесные связи с партнёрами и субподрядчиками, атмосфера сотрудничества в деловых взаимоотношениях, ориентация на поддержку «своих» субподрядчиков. Все структуры, входящие в *кэйрэцу*, получают от этого конкретную выгоду. Головные компании могут экономить на транзакционных издержках, не тратя время, средства и человеческие ресурсы на постоянный поиск новых поставщиков, гибко варьировать старые и новые модели производства, вводя в имеющиеся логистические цепочки необходимые коррективы в случае изменения конъюнктуры рынка и запросов потребителей. В свою очередь субподрядчики получают надёжный канал сбыта и всестороннюю поддержку в случае кризиса, без которой они бы неизбежно обанкротились.

Высокая степень интеграции компаний в рамках *кэйрэцу*, тесное взаимодействие промышленного и финансового секторов, нацеленность на выстраивание долгосрочных связей с компаниями-партнёрами, государственное регулирование экономической деятельности — всё это основополагающие принципы японской экономической системы. Заложенные ещё во второй половине XX в., они актуальны и сегодня, несмотря на то, что их сохранение и укрепление вызывает удивление многих зарубежных компаний.

### **Система кадрового менеджмента японских корпораций и её трансформация в начале XXI века**

Послевоенная система японского корпоративного менеджмента не является статичной. Она не претерпела коренной трансформации с 1960-х гг. и сохранила традиционные черты, тем не менее за последние годы в ней произошло много изменений, повлиявших на устройство корпоративного менеджмента и восприятие системы пожизненного найма.

Исследователь Аоки Масахико выделяет японские корпорации традиционного типа, имеющие J-модель координации (от англ. Japanese — японская), и глобального типа, ориентирующиеся на H-модель (от англ. hierarchical — иерархическая).

В рамках J-модели происходит горизонтальное согласование деятельности между элементами *кэйрэцу* или *кигё сюдан*. Кроме этого, подразделения отдельно взятой компании также осуществляют постоянный информационный обмен с точки зрения не только координации действий и выработки единого курса, но и обмена исследовательскими данными и результатами работы. Обучение персонала и переквалификация играют ключевую роль в J-модели управления, т. к. трудовые ресурсы представляют собой основную ценность компании.

Для J-модели характерна постоянная ротация кадров, что позволяет сотрудникам получить многопрофильный опыт через практику в разных отделах и стать универсальными работниками. В такой модели чётко обозначена система рангов, которая определяет уровень заработной платы и бонусы.

Антиподом J-модели корпоративного устройства выступает H-модель. В ней акцент делается на специализации и разделении обязанностей в рамках компании, а также распределении задач сверху вниз. Её сотрудники чаще остаются однопрофильными специалистами, работают в одном отделе на протяжении долгого времени. Для данной модели также характерна иерархия рангов, однако намного более гибкая по сравнению с J-моделью: сотрудники могут быстро продвигаться по карьерной лестнице, сокращая установленное время прохождения ступеней за счёт хороших профессиональных показателей [Aoki Masahiko, Toward...].

Может показаться странным, что, с одной стороны, японские компании придерживаются системы горизонтальной координации между подразделениями и стремятся минимизировать иерархию управления внутри структурных элементов компании, а с другой, активно практикуют кадровый менеджмент, основанный на лестнице рангов и ступенчатом продвижении по службе. Однако именно это позволяет японской компании оставаться успешной, приводя в баланс управление фирмы на всех уровнях [там же].

В традиционном кадровом менеджменте японских корпораций ставка делается на такие этнопсихологические особенности, как коллективизм, тяготение к группам, приоритет гармонии внутри коллектива и взаимное уважение сотрудников. На предприятиях создаётся «семейная» атмосфера, тогда как задача менеджмента заключается в том, чтобы способствовать созданию среди персонала отношений взаимного доверия. На протяжении многих послевоенных лет такая концепция служила важным фактором успешного экономического развития страны.

Важной особенностью японской модели корпоративного управления выступает система пожизненного найма. Несмотря на общий консерватизм и отсутствие структурных изменений в японской бизнес-среде, именно этот тип трудовых отношений отражает возможные изменения и новые тенденции в обществе. Трансформация системы пожизненного найма, пусть и не очень быстрая, служит доказательством постепенного реформирования самой модели корпоративного управления.

В чём же заключается суть пожизненного найма? Получив постоянную работу в компании сразу после окончания университета, сотрудники мотивированы пройти в ней весь трудовой путь вплоть до выхода на пенсию. Даже сейчас (нач. 2020-х гг.) идеалом для выпускника японского вуза остаётся карьера постоянного работника *сараримана* (от англ. salaryman – работник) в частной компании или на государственной службе, имеющего стабильность и перспективу роста заработной платы по мере увеличения стажа и опыта работы. Абитуриенты всеми силами стремятся поступить в престижный университет и пройти через сложные вступительные испытания, понимая, что диплом одного из топ-университетов значительно упростит поиск работы. Студенты начинают искать вакансии за

год до окончания вуза<sup>1</sup> и стараются уже тогда попасть в крупную компанию с перспективой карьерного роста [Лебедева И.П. Идеология...].

В 2020 г. уровень безработицы в Японии составил 2,8 %, что является сравнительно низким показателем, отражающим, скорее, стабильную ситуацию на рынке труда в условиях устойчивой конъюнктуры. Однако уровень безработицы среди молодых людей (15–24 года), составляющий 4,6 %, является наивысшим по сравнению с другими возрастными группами. Дополнительную проблему для молодёжи создаёт то, что компании по-прежнему предпочитают брать на постоянную работу специалистов, едва получивших диплом университета. Выпускники, которые не смогли устроиться сразу, оказываются в уязвимом положении<sup>2</sup>.

В нач. 2000-х гг. в Японии была собрана статистика по количеству, полу и возрасту пожизненно занятых сотрудников в зависимости от размеров компаний-работодателей. Например, среди мужчин (50–54 года)<sup>3</sup> наибольшая доля приходится на крупные фирмы (больше 1000 сотрудников) и составляет 43,3 %, на средние компании (100–999 сотрудников) – 24 %, на малые (10–99 сотрудников) – 7,2 % [Ono Hiroshi].

**Таблица 1.** Процент сотрудников, трудоустроенных по системе пожизненного найма в Японии

	1980	1985	1990	1995	2000	2005
<b>Мужчины</b>						
30–34	33,1	34,3	34,6	33,6	33,5	31,4
35–39	18,6	27,7	30,2	30,3	31,2	31,3
40–44	14,9	21,1	25,6	27,6	29,1	28,9
45–49	11	14,3	20,2	23,8	27	28
50–54	9,8	9,8	12,9	17,4	22,8	25,1
<b>Женщины</b>						
30–34	21,7	18,5	20,6	22,6	27,4	24,5
35–39	6,3	7,9	12,3	14,4	17,7	19,7
40–44	2,9	3,9	6	8,2	12	12,7
45–49	2	2	3,2	4,3	8	8,6
50–54	1,3	1,8	1,8	2,3	4,3	5,6

<sup>1</sup> Обычно крупные компании набирают новых постоянных сотрудников в апреле. На протяжении всего года (до 1 апреля) будущие выпускники отправляют резюме в компании, проходят собеседования. Основная задача студента – найти работу к окончанию университета (к апрелю последнего курса), так как именно тогда компания определяется с наймом новых сотрудников. Если молодой специалист не смог трудоустроиться во время учёбы, в дальнейшем ему будет сложнее найти работу, так как многие фирмы не открывают новый набор вплоть до следующего апреля.

<sup>2</sup> Labor Force Survey. 2020. Statistics Bureau. URL: <http://www.stat.go.jp/english/data/roudou/index.html> (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>3</sup> Среди сотрудников, трудоустроенных в рамках системы пожизненного найма, больше всего мужчин старшего возраста. Женщины не сохраняют свою позицию в компании после рождения ребёнка и выхода в декретный отпуск. Мужчины, в свою очередь, с большей вероятностью продолжают работать в одной и той же фирме после выпуска из университета вплоть до выхода на пенсию.

Размер компании (среди мужчин 50–54)						
10–99 сотрудников		2,7	4,2	4,5	6,6	7,2
100–999 сотрудников		7,1	11,2	16,5	21,6	24
>1000 сотрудников		20,8	24,3	31	40,5	43,3

Источник: [Ono Hiroshi].

Несмотря на то, что позиции системы пожизненного найма пока ещё сильны, а процент постоянных работников, как показывает статистика, стабильно рос в период с 1980-х гг. до начала 2000-х гг., было бы неверно считать, что данная система совершенно не изменилась за эти годы. Из-за отличий психологических портретов поколений Z (18–23 лет) и Y (24–39 лет) от поколений X (40–55 лет) и бэби-бумеров (старше 55 лет) совсем другими стали критерии трудовой мотивации работников. Молодые люди в меньшей степени стремятся найти работу на условиях пожизненного найма и допускают для себя возможность поменять компанию или даже сферу деятельности, например, открыть собственный бизнес или перейти в сферу науки и образования, используя для этого полученный в компании опыт.

Кроме того, в последние десятилетия прослеживается тенденция к сокращению доли постоянных сотрудников (с 79,8 %, 38,135 млн чел. в 1997 г. до 51,4 %, 35,39 млн чел. в 2020 г.) и увеличению непостоянно занятых, в том числе временных и сезонных работников (с 20,2 %, 8,81 млн чел. в 1990 г. до 29 %, 20,9 млн чел. в 2020 г.)<sup>4</sup>.

Причиной этого явления стало стремление компаний к экономии расходов на оплату труда и социальные выплаты (медицинского страхования и социального обеспечения), а также тяготение к свободе манёвра в кадровой политике. Непостоянные сотрудники слабо вовлечены в процесс внутрикорпоративного обучения и повышения квалификации, они реже подвергаются ротации, среди них ниже уровень сверхурочной работы. По указанным причинам у такого персонала существенно меньше и оплата труда.

В последние годы получает распространение также система трудоустройства «условно постоянных работников» (*гэнтэй сэйсяин*, букв. «постоянный работник с ограничениями»). Данный подход активно применяется на средних и крупных предприятиях с числом сотрудников больше 300 человек. В трудовом договоре с работодателем регламентируется время труда сотрудника (неполный рабочий день, либо занятость в вечернее время), перечень рабочих обязательств, а также территориальные ограничения на перевод в другой офис компании. Эта система позволяет охватить трудоустройством больше категорий населения, в том числе не имеющих возможности работать полный рабочий день, сократить текучесть кадров, например, связанную с уходом в декретный отпуск или в отпуск по уходу за больным родственником. В то же время японскими экспертами высказываются опасения, что привлечение на рынок труда такой когорты сотрудников усложнит процесс управления кадрами и создаст дополнительные бюрократические препятствия для развития рынка труда<sup>5</sup>.

Спецификой найма в Японии выступает разнонаправленная динамика производительности труда и уровня заработной платы, связанная с одновременным существованием открытого и

<sup>4</sup> Labor Situation in Japan and Its Analysis. 2015/2016. Japan Institute for Labor Policy and Training. URL: <http://www.jil.go.jp> (дата обращения: 05.05.2021); Labor Force Survey. 2020. Statistics Bureau. URL: <http://www.stat.go.jp/english/data/roudou/index.html> (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>5</sup> Genteisyainseido. URL: <http://wsr.tk-sr.jp/indexlist/genteisyain/> (дата обращения: 05.05.2021).

закрытого рынков труда. При этом влияние рыночных механизмов на уровень заработной платы в обеих сферах довольно незначительно. В открытый рынок вовлечены непостоянные, временные, сезонные работники, с конца 1990-х гг. там наблюдается постепенный рост оплаты труда, пропорциональный уровню инфляции. Однако даже здесь он ограничен в связи с сохраняющимися в японском обществе предубеждениями в отношении непостоянных работников, особенно занятых на условиях почасовой оплаты (*пато тайму*). Такое положение обусловлено также фактором их излишней «скромности», проявляющейся в том, что непостоянные работники психологически не готовы просить работодателя о повышении заработной платы [Лебедева И.П. Структурные проблемы...].

Закрытый рынок составляют занятые на условиях пожизненного найма постоянные сотрудники, уровень их заработной платы определяется на основе стажа, возраста, опыта, квалификации и заслуг перед компанией. Базовая материальная компенсация растёт по мере увеличения стажа и возраста. Такая система зачастую не соответствует реальной производительности труда, как в США и многих европейских странах, где у компетентного молодого сотрудника она может быть выше, чем у старшего коллеги.

Для решения проблемы дискриминации оплаты труда между постоянными и непостоянными работниками правительство Японии ещё в 2007 г. приняло Закон о частично занятых. Он обязывает компанию использовать «общий подход» при определении заработной платы работников, принятии решения об их продвижении, распределении бонусов и так далее<sup>6</sup>. Однако на практике нормативный акт не исправил ситуацию, т. к. японские работодатели могут с лёгкостью обойти его требования путём применения критерия оценки «личных качеств сотрудников» при оплате их труда (готовность к переработкам, умение работать в команде, дисциплинированность и др.), выплачивая постоянным работникам существенно более высокую компенсацию [Лебедева И.П. Структурные проблемы...].

Взаимоотношения между руководителем и подчинёнными в японской компании по-прежнему характеризует достаточно высокий уровень регламентации, проявляющийся в частности в особом характере отношений между работниками и менеджерами. Так, в соответствии с принципами *хо: рэн со:* (報・連・相: от *хококу* 報告 – сообщать; *рэнраку* 連絡 – быть на связи, контактировать; *содан* 相談 – советоваться), работодатель и подчинённый должны постоянно находиться на связи, причём последний обязан информировать непосредственное руководство и коллег о текущей ситуации, быть в контакте с другими сотрудниками, спрашивать совета в сложной ситуации, не принимать необдуманных решений и действовать в соответствии с планом и рекомендациями. Данный принцип был введён японским бизнесменом Ямадзакки Томидзи и получил широкое распространение в Стране восходящего солнца после выпуска его книги «Укрепление компании с помощью принципа Хо-Рен-Со» (ориг. «Strengthen your company with Ho-Ren-So»)<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Guidelines for the Measures, etc. concerning the Employment Management Improvement, etc. for Part-Time Workers to Be Taken by Business Operators (Law No. 72 of 2007). URL: [http://www.japaneselawtranslation.go.jp/common/data/notice/h1Zzh030101je6.0\\_a.htm](http://www.japaneselawtranslation.go.jp/common/data/notice/h1Zzh030101je6.0_a.htm) (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>7</sup> Hou-Ren-Sou: Three Whales of Japanese Business Communication World. URL: <https://www.smejapan.com/business-news/ho-ren-so-three-whales-of-japanese-business-communication-world/> (дата обращения: 05.05.2021).

Следует признать, что этот подход способствует укреплению внутренних связей в компании и формирует сплочённый коллектив. В то же время многие эксперты отмечают, что зависимость от руководства в принятии даже незначительных решений и привычка советоваться по всем вопросам с начальством ограничивает навык самостоятельного урегулирования проблем и тем самым делает работу менее эффективной.

### Как пандемия COVID-19 влияет на систему пожизненного найма?

В 2018 г. японское правительство приняло Закон о реформе трудовых отношений. Речь идёт о сокращении рабочего времени сотрудников, в том числе за счёт ограничения сверхурочных часов, введении более справедливой системы оплаты труда с учётом стажа и личных заслуг работника, а также улучшении системы социального страхования для непостоянно занятых и сезонных сотрудников<sup>8</sup>. Разработчики закона рассматривали также возможность создать условия для дистанционной работы сотрудников, например, в связи с уходом за ребёнком или больным родственником<sup>9</sup>. Несмотря на то, что инициатива не нашла отражения в итоговом документе, Министерство здравоохранения, труда и благосостояния Японии приняло отдельное Руководство по организации удалённой работы в 2018 г., однако многие компании не воспользовались его положениями и продолжили делать ставку на офисную работу.

В период пандемии условия для удалённой работы были вынуждены создать все компании независимо от своего желания. Многие из них предложили своим сотрудникам гибридный формат, переведя в онлайн только часть работы. Тем не менее такая система пришлась по душе большинству работников: 60 % занятых, согласно опросам, хотели бы сохранить удалённый формат и после окончания эпидемии<sup>10</sup>. Сохранение дистанционной системы работы, очевидно, будет способствовать более полной мобилизации тех трудовых ресурсов, которые имеют ограничения на использование при традиционной системе найма. Кроме того, перевод персонала на удалённую работу может повысить роль меритократических критериев оценки эффективности труда при отходе от преимущественной опоры на подсчёт отработанного времени.

Японское трудовое законодательство<sup>11</sup> предусматривает ряд серьёзных ограничений на увольнение сотрудников, в связи с чем японские компании, в отличие от других стран, не сокращают рабочие места даже в условиях пандемии. В Японии фирмы возмещают только 40 % зарплаты специалистов, отправленных в вынужденный отпуск, тогда как 60 % оплачивает правительство. Влияние эпидемии на трудовые отношения проявилось в том, что некоторые работники головных офисов многих корпораций в условиях снижения или отсутствия потребительского спроса были переведены в дочерние или территориальные

<sup>8</sup> Act on the Arrangement of Related Acts to Promote Work Style Reform. URL: <https://www.mhlw.go.jp/english/policy/employ-labour/labour-standards/dl/201904kizyun.pdf> (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>9</sup> Action Plan for the Realization of Work Style Reform. URL: <https://community.oecd.org/docs/DOC-131508> (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>10</sup> Japan's work culture gets a needed COVID-19 shock. URL: <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2020/06/22/commentary/japan-commentary/japans-work-culture-gets-needed-covid-19-shock/> (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>11</sup> К ним можно отнести закон о трудовых стандартах 1947 г. (URL: <http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail/?id=2236>), закон о регулировании трудовых отношений 1966 г. (URL: [http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail\\_main?re=02&ia=03&vm=&id=2227](http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail_main?re=02&ia=03&vm=&id=2227)) и др.

подразделения, где конъюнктура снизилась не столь радикально, как в центре. Так, японский авиаперевозчик JAL весной 2020 г. принял решение перенаправить часть своих бортпроводников в региональные отделения для ведения кампаний по развитию внутреннего туризма<sup>12</sup>.

В наибольшей степени во время пандемии COVID-19 пострадали предприятия потребительского сектора в сегменте HoReCa (от *англ.* hotels, restaurants, cafes – отели, рестораны и кафе), так как отрасль туристических услуг практически замерла из-за введения чрезвычайного положения в апреле 2020 г. Например, компания AP Holdings в апреле и мае 2020 г. была вынуждена закрыть почти все свои 180 ресторанов. Однако её менеджмент оказал сотрудникам содействие в поиске временной работы в супермаркетах или в сервисах доставки. Другие компании, например Watami, открыли собственные агентства по трудоустройству, которые помогают людям найти новое рабочее место в отрасли общественного питания или смежных областях<sup>13</sup>.

Данные примеры показывают, что пандемия подтолкнула бизнес-организации быстро реагировать на изменение условий, а также повысила мобильность сотрудников в рамках подразделений одной фирмы или группы компаний. Можно предположить, что японским сотрудникам станет психологически проще переходить из одной структуры в другую, что частично изменит основы системы пожизненного найма в обозримой перспективе.

Многим компаниям также пришлось перейти на удалённый формат работы, который в ментальном отношении оказался тяжёлым испытанием для японских профессионалов, привыкших к общению с коллегами в офисе, многочасовым сверхурочным и снятию стресса после работы в форме *номикай* («встреча в баре») с сослуживцами. Тем не менее большому числу фирм даже удалось извлечь из перехода на дистант определённую пользу. Так, японская компания-производитель снеков Calbee отказалась от практики использования своих сотрудников в отрыве от семьи в региональных отделениях, в результате чего около 800 работников смогли вернуться к своим родным и близким.

Пандемия показала, что широко распространённый формат работы в длительной командировке, изначально вызывающий серьёзный дискомфорт для работников, оказался дополнительно скомпрометирован в условиях и без того жёстких эпидемических ограничений, что побудило ряд компаний отказаться от него<sup>14</sup>. Вероятно, многие фирмы в дальнейшем откажутся от перевода сотрудников в другие регионы без семьи и после пандемии, т. к. это может привести к ряду негативных последствий и снижению эффективности труда работников в случае таких непредвиденных ситуаций.

Кроме этого, переход на дистанционный формат работы, скорее всего, приведёт к тому, что всё больше специалистов будут переезжать в удалённые регионы или сельскую местность с более доступными ценами, в том числе на жильё. Многие компании также задумываются о переносе офисов в менее густонаселённые районы, что безопаснее во время пандемии и привлекательнее для сотрудников с точки зрения баланса между работой и личной жизнью. Так, управляющий японской компанией по подбору и найму персонала

---

<sup>12</sup> Японские компании и работники приспосабливаются к новым условиям, чтобы выжить. URL: <https://www3.nhk.or.jp/nhkworld/ru/news/backstories/1317/> (дата обращения: 05.05.2021).

<sup>13</sup> Там же.

<sup>14</sup> Японские компании адаптируются к удалённой работе. URL: <https://www3.nhk.or.jp/nhkworld/ru/news/backstories/1284/> (дата обращения: 05.05.2021).

Pasona Намбу Ясуюки заявил о том, что его фирма планирует перевести головной офис из Токио с населением 37 млн чел. на остров Авадзи с населением в 129 тыс. чел. Это вызывает одобрение со стороны сотрудников, а также согласуется с планом правительства Суга Ёсихидэ по оживлению отдалённых районов страны<sup>15</sup>.

Таким образом, пандемия COVID-19 внесла свои коррективы и в систему корпоративного управления японских компаний, включая систему пожизненного найма. Многие элементы системы корпоративного менеджмента в Японии, включая структурные особенности группирования японских предприятий и их взаимоотношения друг с другом, описанные в начале статьи, гораздо более консервативны и меньше подвержены изменениям. В то же время именно система пожизненного найма и отношения между работодателем и сотрудниками отражают перемены в экономике и японском обществе. Учитывая присущую японским компаниям консервативность, система найма не меняется быстрыми темпами. Тем не менее она не статична, и различные события, такие как пандемия COVID-19, как раз и приводят к её изменению.

Вполне вероятно, многие нововведения системы корпоративного управления и найма будут востребованы и после окончания пандемии. Уже сейчас понятно, что система пожизненного найма утрачивает былую эффективность, не способствуя развитию творческого потенциала сотрудников, не позволяя им проявлять самостоятельность и снижая тем самым эффективность и конкурентоспособность компаний.

Среди нововведений можно выделить дистанционный и гибридный форматы работы, более гибкие условия труда, отказ от перевода сотрудников в другие регионы без семьи, упрощение процедуры мобильности персонала в рамках одной компании и многие другие. Эти трансформации начались в японской корпоративной системе и до начала пандемии COVID-19, что подтверждает принятие Закона о реформе трудовых отношений в 2018 г., а также расширение системы «условно постоянных работников». Пандемия стала катализатором этих процессов, которые в дальнейшем будут только усиливаться.

Верно и то, что система пожизненного найма не исчезнет. В современных условиях она продолжает успешно адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и сохранится после пандемии, впитав в себя изменения, которые доказали свою успешность в условиях эпидемии COVID-19. Несмотря на консервативность японского менеджмента, эти нововведения, скорее всего, будут зафиксированы и приведут к структурным изменениям в системе пожизненного найма.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

*Лебедева И.П.* Идеология пожизненного найма и её влияние на современное японское общество // Ежегодник Японии. 2018. Т. 47. С. 126–148.

*Лебедева И.П.* Структурные проблемы японского рынка труда // Японские исследования. 2020. № 1. С. 48–68.

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

---

<sup>15</sup> In Japan, a revolutionary response to the pandemic: Better work-life balance. URL: [https://www.washingtonpost.com/world/asia\\_pacific/japan-coronavirus-work-salarymen/2020/09/29/c1ffc4b6-fdbf-11ea-b0e4-350e4e60cc91\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/world/asia_pacific/japan-coronavirus-work-salarymen/2020/09/29/c1ffc4b6-fdbf-11ea-b0e4-350e4e60cc91_story.html) (дата обращения: 05.05.2021).

Леонтьева Е.Л. Японская экономика вчера, сегодня, завтра: Общие условия развития // Знакомьтесь – Япония. 2000. № 26. С. 26–42.

#### REFERENCES

Lebedeva I.P. (2018). Ideologiya pozhiznennogo nayma i eyo vliyanie na sovremennoe yaponskoe obshchestvo [The ideology of life employment and its influence on the modern Japanese society], *Ezhegodnik Yaponiya*, vol. 47: 126–148. (In Russian).

Lebedeva I.P. (2020). Strukturnyye problemy yaponskogo rynka truda [The structural problems of the Japanese labor market], *Yaponskiye issledovaniya [Japanese Studies in Russia]*, 1: 48–68. (In Russian).

Leonteva E.L. (2009). Yaponskie korporatsii i korporativnye grupy. Evolyuciya institutov [Japanese corporations and holdings. The evolution of institutions]. Moscow: IMEMO RAN: 11–15. (In Russian).

Leonteva E.Y. (2000). Yaponskaya ekonomika vchera, segodnya, zavtra: Obshchie usloviya razvitiya [Japanese economy yesterday, today and tomorrow. The common conditions for development], *Znakomtes' – Yaponiya*, 26: 26–42. (In Russian).

\*\*\*

Aoki Masahiko. (2007). Corporate Governance in Japan, with Gregory Jackson and Hideaki Miyajima. Oxford University press: 10–51.

Aoki Masahiko. (1987). Japanese Firm in Transition. The Political Economy of Japan, vol. 1 The Domestic Transformation, ed. by Yamamura Kozo and Yasuba Yasukichi. Stanford University Press: 26.

Aoki Masahiko. (1990). Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature*, vol. 28, 1: 1–27.

Ono Hiroshi. (2010). Lifetime Employment in Japan: Concepts and Measurements. *Journal of the Japanese and International Economies*, 24(1): 1–27.

Suzuki Kunio. (1997). From Zaibatsu to Corporate Complexes, in Takao Shiba and Masahiro Shimotani, eds., *Beyond the firm: Business Groups in International and Historical Perspective*, Oxford University Press : 60–65.

Yamamura Kozo. (1964). Zaibatsu, Prewar and Zaibatsu, Postwar. *The Journal of Asian Studies*, vol. 23, 4: 539–554.

Zaibatsu Yesterday, Business “Groupings” Today – Is There a Difference? (2015) *Antitrust in Japan*, Princeton: Princeton University Press : 205–256.