

**О применении японской системы управления
на азиатских филиалах**

И. П. Лебедева

Среди зарубежных производственных баз японских промышленных компаний в настоящее время наиболее мощной является восточноазиатская. Здесь насчитывается порядка 9,5 тыс. японских филиалов, из них около 3,8 тыс. расположены в Китае, 2,8 тыс. – в АСЕАН и 2,9 тыс. – в НИЭ Азии. В последние годы на этот регион приходилось 40–45% общего объема продаж всех зарубежных японских филиалов и более 70% занятых (около 2200 тыс. человек)¹.

Первые японские предприятия появились в Азии еще в 1970-е годы. Стремясь преодолеть высокие ввозные пошлины, введенные странами Восточной Азии в рамках проведения политики импортзамещения, японские компании стали создавать здесь сборочные заводы (в первую очередь, автомобилестроительные и электромашиностроительные), ввозя все необходимые детали из Японии и реализуя продукцию на местных рынках. Всего за 1970-е годы японские компании инвестировали в Восточную Азию порядка 9 млрд. долл.

В 1980-е годы, особенно во второй их половине, масштабы экспорта японского капитала в Восточную Азию значительно возросли. В этот период страны региона взяли курс на поощрение экспорта, и японские компании начали активно налаживать здесь производство разнообразной промышленной продукции (в таких отраслях, как текстильная, химическая, металлургическая, судостроение, деревообработка, автомобилестроение, электромашиностроение и т. д.). Главной их целью было использование местных конкурентных преимуществ для производства продукции на экспорт (как в третьи страны, так и в саму Японию). Абсолютные размеры японских инвестиций в страны Восточной Азии за 1981–1985 гг. составили около 9,6 млрд. долл., а за 1986–1990 гг. – около 17 млрд. долл.²

В 1990-е годы и в начале 2000-х годов динамика прямых японских инвестиций в страны Восточной Азии приобрела крайне неровный,

скачкообразный характер. В первой половине десятилетия из-за тяжелого финансового положения многих компаний, вызванного глубоким кризисом японской экономики, масштабы вывоза капитала существенно сократились. Так, за 1991–1994 гг. в восточноазиатские экономики было вложено всего лишь 6,5 млрд. долл. С 1995 г. объемы прямых инвестиций в регион стали быстро нарастать, но поступательное развитие этого процесса было прервано азиатским кризисом 1997–1998 гг., поразившим все государства Восточной Азии. В результате, если за 1995–1998 гг. в Восточную Азию было вложено 36,6 млрд. долл., то в 1999–2000 гг. – всего лишь около 4 млрд. долл.

С 2001 г. началось постепенное восстановление инвестиционной активности японских фирм в Азии, в середине десятилетия перешедшее в настоящий бум. Всего за 2001–2010 гг. прямые инвестиции японских компаний в Восточной Азии составили около 190 млрд. долл., из них 127 млрд. долл., или более 2/3, были инвестированы в 2005–2010 гг.³

Особенностью структуры прямых инвестиций японских компаний в странах Восточной Азии является гораздо более высокая, чем в других регионах мира доля обрабатывающей промышленности. Так, по данным на конец 2010 г., из общей суммы накопленных прямых японских инвестиций в Восточной Азии, составившей 212,8 млрд. долл., 138,5 млрд. долл. или 65 % было вложено в обрабатывающую промышленность⁴.

Так же как и в других регионах мира, японские компании пытаются применять на восточноазиатских филиалах свою знаменитую систему организации и управления производством, в самой Японии доказавшей высокую эффективность. Поскольку восточноазиатские страны с точки зрения особенностей культуры (в широком смысле слова) более близки к Японии, чем, например, Северная Америка или Европа⁵, интересно посмотреть, насколько успешными оказываются их усилия по внедрению этой системы на азиатских филиалах.

Прежде чем переходить к рассмотрению этого вопроса, напомним, из каких элементов состоит и на каких принципах основывается японская система организации и управления производством.

С точки зрения организации собственно процесса производства японская система характеризуется следующими особенностями.

Во-первых, она ориентирована на производство малыми партиями разнообразной продукции, частую смену продуктового ряда, выпуск разнообразных продуктов на одной и той же производственной линии.

³ Рассчитано по: Japan's FDI by country/region (www.jetro.go.jp/en).

⁴ Тёкусэцу тоси (сисан) дзандака тикикёцу гэсюбэцу (Накопленные прямые зарубежные инвестиции по регионам и отраслям) (www.boj.or.jp/en/statistics/).

⁵ О применении японской системы на американских и европейских филиалах см.: И. П. Лебедева. Японская система организации и управления производством: испытание глобализацией // Япония: экономика и общество в океане проблем (коллективная монография), М., 2012.

¹ Цусё хакусё. (Белая книга о торговле) Токно, 2010, с. 176; Trends in Overseas Subsidiaries. METI. 2009, February, с. 1.

² Япония: смена модели экономического роста, М., 1990, с. 206–207; Japan's Outward FDI (www.jetro.go.jp).

Во-вторых, она нацелена на минимизацию запасов деталей и материалов, используемых в процессе производства, на управление их поставками в режиме реального времени (по принципу *камбан* или «just in time»).

В-третьих, характерной чертой этой системы является встроенность функции контроля качества в производственный процесс. В отличие от западных компаний, где контроль качества возложен на специальные подразделения и осуществляется на конечной стадии производственного процесса, на японских предприятиях он носит тотальный перманентный характер и охватывает все стадии производства – начиная с проверки качества материалов, используемых для производства деталей, и кончая контролем качества конечной продукции. При этом к контролю качества привлекаются по сути все категории работников (прежде всего, производственные рабочие).

Наконец, в-четвертых, отличительной чертой японской системы является безупречное состояние производственного аппарата. Оно обеспечивается не только за счет постоянного контроля за оборудованием со стороны специально обученных работников и широкого использования практики превентивного ремонта, но и за счет того, что сами производственные рабочие тщательно ухаживают за ним, следят за работой различных механизмов, самостоятельно устраняя мелкие неполадки.

Наряду с отмеченными выше технико-организационными особенностями производства огромную роль в обеспечении высокой международной конкурентоспособности японских компаний играет и применяемая ими система организации труда, также отличающаяся большой спецификой. Этой системе присущи следующие характерные черты.

1. Гибкая организация процесса труда, хрупкость (нежесткость) горизонтальных и вертикальных перегородок между различными видами работ. В отличие от западных компаний в японских фирмах обязанности, вменяемые каждому отдельному работнику, не фиксируются жестко. Производственные задания поручаются не отдельному работнику, а группе, в рамках которой и происходит распределение работы в соответствии с квалификацией работников. При этом в процессе труда содержание работы может меняться, и работники могут пробовать свои силы в разных видах работ. Гораздо менее жесткие, чем в западных компаниях, и вертикальные границы. Так, рядовой рабочий может подняться до уровня мастера участка – нижней ступени управленческой иерархии – и даже выше. А для белых воротничков существует возможность добраться до самых высоких ступеней управленческой вертикали, поскольку высшие посты в японских фирмах заполняются, как правило, «людьми компании», а не нанятыми со стороны специалистами.

2. Формирование у работников многопрофильной квалификации. Японские компании уделяют этому аспекту особое внимание, поскольку считают, что многопрофильная квалификация не только помогает преодолеть рутинность работы, свойственную многим видам физического

труда, но и способствует более полному раскрытию возможностей каждого работника, а также повышает его самооценку. Помимо гибкой организации процесса труда, овладению рядовыми работниками несколькими видами рабочих профессий способствует система ротации (т. е. периодической смены рабочего места), а также система внутрифирменного обучения.

3. Использование системы заработной платы и продвижения по службе, ориентированной на учет индивидуальных показателей. Хотя основным элементом, определяющим уровень заработной платы в японских компаниях, является длительность трудового стажа, огромное внимание уделяется и индивидуальным достижениям работника – как при определении траектории его продвижения по служебной лестнице, так и при установлении заработной платы. Но при этом в отличие от западных компаний, где в расчет принимаются лишь результаты труда, японские фирмы оценивают сам процесс труда (такие его составляющие, как технические навыки работника, профессиональные знания, способности к творчеству, лидерские качества, чувство ответственности, активность, готовность к сотрудничеству и т. д.).

4. Особый характер отношений между менеджментом и рядовыми работниками. В японских компаниях отношения между синими и белыми воротничками лишены налета конфронтационности, типичного для западных фирм. И те, и другие являются членами одного и того же профсоюза, носят одинаковую униформу (различающуюся лишь по цвету), пользуются одними и теми же столовыми и автостоянками. Разница в оплате труда между менеджерами и рядовыми работниками в японских фирмах существенно меньше, чем в западных компаниях.

5. Продолжительный характер отношений между компанией и наемными работниками. Как известно, в крупных японских компаниях на основной персонал распространяется так называемая практика пожизненного найма, предполагающая, что всю свою трудовую жизнь (с момента окончания учебного заведения и до достижения предельного возраста пребывания в фирме) работник будет трудиться в одной и той же фирме. Не вдаваясь в анализ основных элементов этой системы и базовых принципов ее функционирования⁶, отметим лишь, что только при долговременных формах найма персонала оказываются экономически целесообразными отмеченные выше особенности организации труда в японских компаниях и, прежде всего, их усилия по формированию у работников многопрофильной квалификации.

Очевидно, что японская система организации и управления производством представляет собой целостную структуру, все элементы которой

⁶ См.: Т. Н. Матрусова. Изменения на рынке труда и в системе управления кадрами в фирмах Японии // Япония: смена модели экономического роста. М., 1990; ее же, Японская система управления персоналом в условиях экономической депрессии // Япония 90-х: кризис системы или временные сбои? М., 1998 и др. работы автора.

тесно взаимосвязаны и тщательно подогнаны друг к другу. Поэтому, как справедливо отмечает профессор Т. Кавамура, существует опасность ее повреждения и даже разрушения при тех или иных обстоятельствах, в частности, при ее переносе в другую бизнес-среду⁷.

Для изучения вопроса о возможности применения японской системы организации и управления производством на зарубежных филиалах японских компаний в конце 1980-х годов была создана специальная группа – «Japanese Multinational Enterprise Study Group», состоявшая из японских и зарубежных ученых и специалистов. Этой группой была разработана единая методика оценки степени применения японской системы на зарубежных филиалах и был проведен ряд полевых исследований в разных странах и регионах мира.

Суть методики, использовавшейся названной выше группой, состояла в следующем. Японская система организации и управления производством была расчленена на 23 базовых элемента, степень переноса которых в другую бизнес-среду оценивалась по пятибалльной системе. Если тот или иной элемент применялся на зарубежных филиалах в абсолютно таком же виде, что и на национальных предприятиях, он получал 5 баллов, означавших высшую степень его аппликативности в местных условиях. Если он был полностью заменен одним из элементов местной системы управления, то получал 1 балл, отражавший полную степень адаптации японской модели к местным условиям. Оценки от 2 до 4 баллов получали различные варианты соотношений между аппликативностью и адаптивностью японской модели⁸.

Выделенные в качестве базовых 23 элемента японской системы организации и управления производством с учетом их взаимозависимости и взаимодополняемости были объединены в шесть групп. При этом показатели аппликативности японской системы рассчитывались как по каждому элементу, так и по каждой группе, а также в целом – как среднее арифметическое групповых значений.

Примененная исследователями классификация элементов японской системы организации и управления производством выглядит следующим образом.

Группа 1. Организация труда.

1. Классификация видов работы (учитывается количество квалификационных разрядов и уровней заработной платы).

2. Формирование многопрофильной квалификации (оцениваются широта кругозора и умение работников разрешать проблемы за счет повышения квалификации в процессе ротации).

⁷ Т. Кавамура. Гуробару кэйдзай сита-но Америка никкэй кодзё (Японские заводы в Америке в условиях глобальной экономики). Токио, 2005, с. 54.

⁸ The Hybrid Factory in Europe (The Japanese management and Production System Transferred). Ed. by H. Kumoh, T. Abo. Hampshire, 2004, p. 8).

3. Система образования и обучения (оцениваются возможности организации внутрифирменного обучения в различных формах, включая и переподготовку в Японии).

4. Система заработной платы (учитывается, насколько система заработной платы стимулирует работника к приобретению многопрофильной квалификации, в какой степени принимаются во внимание стаж, квалификация и трудовые показатели).

5. Система продвижения по службе (оцениваются критерии, на основании которых принимаются решения о продвижении работника и сама система продвижения).

6. Роль мастера участка (принимаются во внимание квалификация и функции мастера участка, а также то, рекрутируется ли он из числа работников компании или нанимается со стороны).

Группа 2. Управление производством.

7. Производственное оборудование (определяется, ввезено ли установленное оборудование из Японии или приобретено на местных заводах, и если это так – то в какой степени оно соответствует японскому аналогу).

8. Ремонт и поддержание оборудования (оценивается, в какой степени в этом участвуют производственные рабочие, готовятся ли специалисты, занимающиеся ремонтно-профилактическими работами, в самой компании или нанимаются со стороны).

9. Контроль качества (оцениваются такие аспекты, как разделение труда между контролерами и производственными рабочими, уровень брака на различных стадиях производства, уровень качества конечной продукции).

10. Управление производственным оборудованием (оценивается использование технических возможностей для организации производства разнообразной продукции мелкими партиями, для перестройки работы при меняющихся объемах выпуска и т. д.).

Группа 3. Поставки деталей и материалов.

11. Доля местных поставок в общем их объеме.

12. Доля поставок из Японии или от местных японских субподрядчиков.

13. Условия поставок (оценивается продолжительность отношений между головной фирмой и ее поставщиками, а также степень применения системы «just in time»).

Группа 4. Групповое сознание.

14. Деятельность малых групп (оценивается степень участия в них работников).

15. Обмен информацией (оцениваются интенсивность обмена информацией между работниками и методы, используемые компанией для стимулирования такого обмена).

16. Чувство единства (учитываются такие моменты, как наличие общих для всех работников столовых, обеспечение персонала фирменной одеждой, использование менеджментом открытых кабинетов, проведение совместных мероприятий).

Группа 5. Трудовые отношения.

17. Процедура найма.

18. Характер занятости (оцениваются показатели текучести кадров и усилия менеджмента по удержанию работников в компании).

19. Гармоничность трудовых отношений (принимается во внимание характер вопросов, выносимых на обсуждение между менеджментом и рядовыми работниками, а также ситуация с забастовками).

20. Разрешение конфликтов (определяется, каким образом разрешаются конфликты и снимается недовольство работников – через мастера участка, профсоюз или другими способами).

Группа 6. Отношения между материнской компанией и ее зарубежным филиалом.

21. Доля японцев в общем числе занятых.

22. Степень независимости филиала (оценивается делегированный филиалу объем полномочий и степень самостоятельности его менеджмента в выборе продуктов, вопросах инвестирования и найма персонала).

23. Позиции местных управленцев (учитывается доля местных специалистов на постах президента, вице-президента, начальников отделений)⁹.

Как видно из приведенной выше классификации, большая часть элементов японской системы организации и управления производством, которые принимались во внимание исследователями (прежде всего, элементы групп 1, 4 и 5), либо прямо, либо косвенно связана с особенностями социальных отношений и социально-экономической среды, сформировавшихся в Японии в послевоенный период. И хотя с экономической точки зрения эти элементы вполне рациональны и целесообразны, понятно, что они не могут быть напрямую встроены в другую социально-экономическую среду, в другую культуру управления. Это наглядно подтверждают и приводимые ниже оценки степени внедрения этой системы на японских филиалах, расположенных в разных странах и регионах мира.

Как видно из данных табл. 1, во всех странах и регионах средний показатель степени внедрения японской системы составляет немногим более 3 баллов. Это означает, что нигде в мире японская система не была перенесена на местные филиалы в полном объеме, и что применяемая на них система управления представляет собой некую комбинацию или гибрид, немногим более чем наполовину состоящий из

японских элементов и немногим менее чем наполовину – из местных. При этом общий для всех регионов показатель, несколько превышающий трехбалльную отметку, отражает, вероятно, существование неких объективных пределов применимости японской системы в другой среде.

Таблица 1
Степень внедрения японской системы организации и управления производством на зарубежных филиалах промышленных компаний*

Группы элементов	Континентальная Европа	Центральная и Восточная Европа	Великобритания	США	НИЭ	АСЕАН	Китай
Группа 1	3,0	3,3	3,4	2,9	3,7	3,3	3,5
Группа 2	3,1	3,3	3,5	3,3	3,5	3,4	3,3
Группа 3	2,8	2,6	2,5	3,0	3,2	3,2	3,0
Группа 4	2,7	2,8	3,3	3,2	3,4	3,2	3,0
Группа 5	3,2	3,3	3,5	3,6	3,4	3,1	3,1
Группа 6	3,0	2,8	2,8	3,6	2,3	2,9	2,7
Средний Балл	3,0	3,1	3,2	3,3	3,3	3,2	3,2

* Источник: Japanese Hybrid Factories (a Comparison of Global Production Strategies). Ed. by Tetsuo Abo. Hampshire, 2007, p. 134–135, 156–157; Тютоо – но никкэй хайбриддо кодзё (Японские гибридные заводы в Центральной и Восточной Европе). Токио, 2006, с. 154.

Ниже будут рассмотрены характерные черты гибридных систем, сформировавшихся в восточноазиатских странах, а также проанализированы факторы, предопределившие их формирование.

Как известно, восточноазиатский регион с точки зрения культуры, истории, государственно-политического устройства, уровня социально-экономического развития и т. д. входящих в него стран отличается крайним разнообразием. С учетом этих различий в аналитических работах и международной статистике в составе этого региона обычно выделяют три группы стран – новые индустриальные экономики (НИЭ), страны АСЕАН и Китай. Эта же классификация была применена исследователями и при изучении вопроса о внедрении японской системы на азиатских филиалах¹⁰.

¹⁰ Группа НИЭ представлена Тайванем и Ю. Кореей, а группа АСЕАН – Таиландом, Малайзией и Сингапуром.

⁹ Ibid., p. 9–12.

Как показывают данные табл. 1, в рассматриваемом регионе наиболее высокая степень аппликативности японской системы характерна для НИЭ – 3,3 балла. При этом по некоторым основополагающим элементам группы 1 (Организация труда) и группы 2 (Управление производством) эти страны имеют самые высокие показатели не только в Восточной Азии, но и в мире.

При среднем уровне аппликативности элементов группы 1 в 3,7 балла наиболее высокими показателями отличаются 1-й элемент (Классификация видов работ) и 4-й элемент (Система заработной платы) – соответственно 4,9 балла и 3,9 балла. Поскольку таких высоких оценок и такого сочетания степени внедрения этих двух элементов нет нигде в мире, резонно предположить, что местная среда оказалась особенно благоприятной для внедрения японской системы.

Действительно, оценка 4,9 балла по Классификации видов работ означает, что в НИЭ практически полностью применяется японская система организации труда, для которой характерны подвижность горизонтальных и вертикальных перегородок между различными видами работ, отсутствие жесткого определения сфер ответственности и обязанностей, вменяемых работникам, поручение производственных заданий не отдельному работнику, а группе, в рамках которой и происходит распределение работы, частая смена видов деятельности.

Среди факторов, способствовавших столь высокой степени внедрения этого элемента, главными стали следующие. Во-первых, то, что многие японские компании пришли сюда в то время (1970-е годы), когда НИЭ лишь приступали к индустриализации и, следовательно, еще не имели собственных укоренившихся производственных систем. Во-вторых, то, что в силу культурно-исторической близости этические нормы, лежащие в основе японского менеджмента, в том числе в области трудовых отношений, оказались весьма схожими с местными нормами.

Эти же факторы обусловили и самую высокую среди стран и регионов мира степень внедрения на местных филиалах принципов японской системы заработной платы. Когда японские компании начали открывать здесь свои филиалы, они обнаружили, что местные системы заработной платы ориентируются, как и в Японии, на работника, а не на выполняемую работу, и в расчет при этом принимаются такие факторы, как образовательный уровень, старшинство и квалификация. Поэтому здесь довольно легко был внедрен японский принцип оценки индивидуальных показателей труда и способностей работника. Основная заработная плата (определяемая соответствующим разрядом) составляет порядка 70–80% от общей суммы выплат, а остальная часть зависит от индивидуальных достижений¹¹.

В НИЭ японцам удалось достичь также весьма высокой степени аппликативности 5-го элемента – Продвижение по службе (3,7 балла, что

является самым высоким показателем в мире). Это означает, что, как и в Японии, стартовые позиции определяются уровнем образования, а продвижение происходит с учетом продолжительности работы в компании и индивидуальных способностей работников. Например, для производственных рабочих установлены 4–6 разрядов, по которым они продвигаются с учетом старшинства и индивидуальных показателей, причем именно последний фактор либо ускоряет, либо замедляет карьерный рост. Отличие от Японии состоит в том, что для этой категории «потолком» является должность мастера участка, так как для более высоких управленческих должностей обязательным является наличие высшего образования.

В то же время обращает на себя внимание значительный разрыв между степенью внедрения упомянутых выше элементов – с одной стороны, и 2-го элемента – Формирование многопрофильной квалификации – с другой (2,9 балла). Главная причина этого разрыва – высокая текучесть кадров (на уровне 20–30 %), причем не только среди новичков, нанятых на места производственных рабочих, но и среди молодых инженеров и технических специалистов, занятых ремонтно-профилактическими работами. Это обстоятельство сужает возможности для внедрения и таких элементов японской системы, как участие производственных рабочих в поддержании хорошего состояния оборудования (3,5 балла), организация внутрифирменного обучения (3,4 балла), деятельность малых групп (3,4 балла).

Еще одной особенностью гибридной модели, сформировавшейся на местных филиалах, является относительно невысокий – 3,4 балла – уровень аппликативности элементов группы 5 – Трудовые отношения. Главным фактором, который «гасит» достаточно высокий потенциал аппликативности этих элементов (предопределяемый близостью этических норм) является существование в обществе ощутимых социальных барьеров, проявляющихся, в том числе и в различном уровне образования представителей разных социальных слоев. Существование этих барьеров сказывается и на атмосфере, царящей на предприятиях, вызывая в простых рабочих чувство определенного отчуждения от компании, снижая их желание участвовать в процессе управления производством (что является одной из главных целей японской системы).

Такая ситуация связана, по-видимому, и с тем, что японцев среди специалистов и управленцев, работающих на местных филиалах, крайне мало. Высокий уровень подготовки местных кадров, понимание ими особенностей японской системы управления, знание многими из них японского языка – все это позволило свести к минимуму число японских специалистов, но одновременно и ослабило их возможности напрямую влиять на характер трудовых отношений на местных филиалах.

Наконец, еще одной особенностью местной гибридной модели является весьма высокий уровень аппликативности элементов группы 2 –

¹¹ Japanese Hybrid Factories, p. 100–102.

Управление процессом производства (3,5 балла) и, прежде всего, 9-го элемента – Контроль качества (3,6 балла). Среди местных филиалов есть немало предприятий, где на выходе уровень качества продукции соответствует японским показателям. Это достигается главным образом за счет достаточно высокой культуры производства, хорошего состояния оборудования, грамотных действий технических специалистов и инженеров. Эти факторы позволили также успешно реализовать на местных филиалах японскую концепцию производства малыми партиями разнообразной продукции. В то же время говорить о встроенности функции контроля качества в производственный процесс применительно к местным филиалам не приходится, и уровень брака в процессе производства здесь заметно выше, чем в Японии. Не удалось реализовать здесь и такой важный принцип японской системы контроля качества, как постоянный обмен информацией между предыдущими и последующими звеньями производственного процесса, не говоря уже о непрерывных контактах с производителями деталей и материалов. Однако, как отмечают специалисты, недостатки в области управления процессом производства на местных филиалах видны лишь при сравнении их с японскими предприятиями, а в целом дела здесь обстоят лучше, чем в других странах и регионах¹².

Что касается стран АСЕАН, то как показывают данные табл. 1, по степени аппликативности на местных филиалах японской системы организации и управления производством они заметно уступают НИЭ. Отчасти это связано с тем, что раньше, чем японцы, сюда пришли западные компании со своими системами управления. Кроме того, Малайзия и Сингапур были английскими колониями, что также сказывается на местной управленческой среде (в частности, через систему высшего образования). Но главная причина состоит в том, что из-за относительно невысокого уровня культуры производства в этих странах японские компании с самого начала были не слишком активны в усилиях по внедрению своих принципов управления на местных филиалах. Причем это относится не только к тем филиалам, которые были созданы в 1970-е годы и производят продукцию для местных рынков, но и к тем, которые были созданы позже и ориентированы на экспорт продукции.

В группе 1 – Организация труда – высокий уровень аппликативности (4,5 балла) получил 1-й элемент – Классификация видов работы. Это означает, что в силу относительно невысокого уровня социально-экономического развития этих стран здесь не существует институциональных или формальных препятствий для применения японских подходов к организации процесса труда, а именно к использованию облегченной классификации видов работ, гибкого распределения производственных

заданий, ориентации на группу, а не на отдельного работника и т. д. Но при этом гораздо более низкую оценку, чем в НИЭ, здесь получил 4-й элемент – Система заработной платы (3,1 балла и 3,9 балла соответственно). В принципе на местных филиалах система заработной платы также подобна японской, т. е. ориентирована на работника и основана на учете таких факторов, как продолжительность работы в компании, уровень образования, возраст, индивидуальные показатели труда. Причем даже там, где в силу специфики производства заработная плата ориентирована на выполняемую работу, в рамках одного и того же разряда она дифференцируется с учетом индивидуальных показателей (через выплату годовых бонусов). Главная же причина невысокой степени аппликативности этого элемента – существенно больший, чем в Японии, разрыв в уровнях заработной платы как между синими и белыми воротничками, так и среди производственных рабочих (между разрядами), а также в рамках самой управленческой иерархии. Так, например, если в Японии уровень заработной платы управленцев среднего звена в 3–4 раза превышает уровень заработной платы производственных рабочих, то в Таиланде и Малайзии – более чем в 10 раз¹³. Эти разрывы связаны с особенностями социальной организации и социальных отношений в этих странах, характеризующихся наличием жестких барьеров между классами и стратами, влияющих в том числе и на возможности получения образования.

Практически на всех местных филиалах организованы системы внутрифирменного обучения (3,3 балла), причем здесь этому направлению уделяется гораздо большее внимание, чем в каком-либо другом регионе. Масштабы этой работы таковы, что часто для этих целей необходимо вызывать технических специалистов из Японии, которые проводят обучение в цехах на рабочем месте (обычно для этого им даже не требуются услуги переводчика). Одновременно все большее число местных специалистов и рабочих (в первую очередь те, кто занимается ремонтно-профилактическими работами и контролем качества) направляются на стажировку в Японию.

В то же время японские менеджеры сознательно ограничивают использование на местных филиалах такого важного элемента, как формирование многопрофильной квалификации. Ротация применяется в крайне ограниченных масштабах (степень ее внедрения – 2,6 балла – самая низкая среди стран и регионов), а обычной практикой является ограничение видов выполняемых работ, сужение круга трудовых обязанностей работника. Объясняется это тем, что из-за недостаточно высокой культуры производства на данном этапе главным является четкое выполнение работниками производственных заданий.

По этой же причине ремонт и поддержание хорошего состояния оборудования и контроль качества поручаются специально обученным

¹² Ibid., p. 103–105.

¹³ Ibid., p. 109.

работникам, а о привлечении к этой работе производственных рабочих речь пока не идет. Поскольку этим направлениям японский менеджмент уделяет первостепенное внимание (особенно на предприятиях, производящих продукцию на экспорт), а на местах ощущается нехватка специалистов соответствующей квалификации, обычной практикой являются кратковременные командировки на местные филиалы специалистов из Японии.

Хотя в общем числе занятых на местных филиалах доля японцев невелика, они занимают большую часть управленческих должностей, в том числе все ключевые должности (ответственных за производство, технологии, контроль качества, поставки, бухгалтерию, продажи и т. д.). Это связано как с общей нехваткой местных управленцев, обычной для здешних предприятий высокой текучестью кадров, так и с достаточно пассивным отношением местной молодежи к восприятию японской системы управления (из-за сильного влияния западной культуры, особенно на людей с высшим образованием, в силу историко-культурных различий между этими странами и Японией, языковых барьеров и т. д.)¹⁴.

Наличие жестких социальных барьеров препятствует внедрению на местных филиалах и элементов группы 5 – Трудовые отношения, в которых наиболее ярко проявляется эгалитаризм, свойственный японской системе управления трудом. Средний балл аппликативности по этой группе составляет 3,2 балла, в том числе по 19-му элементу – Гармоничность трудовых отношений – 3,3 балла, что является самым низким показателем среди стран и регионов.

Интересно отметить, что хотя гибридная система, сформировавшаяся в странах АСЕАН, далеко не во всем удовлетворяет японский менеджмент, местные филиалы достигли достаточно высокого уровня рентабельности. Главная причина этого – на порядок более дешевая, чем в Японии, рабочая сила. Поэтому в период азиатского кризиса 1997–1998 гг. японские компании приложили максимум усилий для того, чтобы сохранить здесь предприятия, причем использовали для этого свои методы. Так, например, на заводе «Тоёта» в Индонезии, введенном в строй незадолго до кризиса, даже тогда, когда пришлось остановить конвейер, не было увольнений среди основного персонала. Около половины работников оставались дома (и получали не только заработную плату, но и доплату на питание), другие занимались переподготовкой, в том числе 130 человек были направлены на обучение в Японию. В то же время работникам старше 45 лет предлагался такой вариант, как добровольное увольнение с выплатой выходных пособий, достаточных для того, чтобы они могли жить на проценты¹⁵. С большой долей уве-

ренности можно предположить, что эта сторона японского менеджмента не вызвала отторжения у местных рабочих и специалистов.

В последние 10–15 лет все более сильную конкуренцию НИЭ и странам АСЕАН в привлечении японских инвестиций составляет Китай. Число созданных в стране японских филиалов быстро увеличивается, и одновременно все более определенными становятся отличительные черты местного гибрида и характер существующих здесь проблем.

Прежде всего, следует отметить, что с такой специфической макро-средой, как в Китае, японцы не сталкивались нигде в мире. Как известно, Китай переживает период экономической трансформации, а именно перехода от господства государственной собственности и планирования к рыночной экономике (или к социализму с китайской спецификой). Но поскольку политические и идеологические основы государства остаются неизменными, даже те предприятия, которые оперируют в рыночной среде (в первую очередь – принадлежащие иностранному капиталу или с определенной долей иностранного капитала), оказываются в сфере влияния законодательных норм и институтов, несущих на себе явный отпечаток прошлого.

Еще одной особенностью Китая является быстрое изменение законодательства, причем в силу достаточно большой степени самостоятельности провинций в осуществлении текущей политики каждая из них применяет законодательные нормы, исходя из местной специфики. К этому следует добавить и «особенности правоприменительной практики», под которыми имеется в виду сильное влияние партийно-бюрократического аппарата на прохождение решений по тем или иным вопросам, включая и вопросы, связанные с деятельностью иностранных предприятий на территории Китая.

В силу этих причин, а также вследствие того, что долгое время в Китае сохранялись разного рода ограничения в отношении иностранного капитала, подавляющее большинство пришедших сюда японских компаний предпочли организовать бизнес в форме совместных с китайской стороной предприятий. Очевидно, что этот факт напрямую сказался на возможностях внедрения японской системы организации и управления производством на местных филиалах.

По общей оценке аппликативности японской системы, составляющей 3,2 балла (см. табл. 1), ситуация на китайских филиалах практически не отличается от положения дел в НИЭ, странах АСЕАН или в других странах и регионах. «Китайская специфика» начинает проступать при более детальном анализе.

По степени аппликативности элементов группы 1 – Организация труда (3,5 балла) – Китай уступает лишь НИЭ (3,7 балла). При этом наиболее высокий балл получил 1-й элемент – Классификация видов работы (4,4 балла). Это означает, что в силу переходного характера экономики здесь нет институциональных или законодательных ограничений,

14 The Japanese Production System. Hybrid Factories in East Asia. Ed. by Hiroshi Itagaki. Hampshire, 1997, p. 369–371.

15 Ibid., p. 116–118.

которые препятствовали бы внедрению японских принципов облегченной классификации видов работ и гибкой организации процесса труда (новые нормы еще не выработаны, а прежние уже не действуют). Достаточно высокую оценку (3,4 балла) получил и 4-й элемент – Система заработной платы. Внедрению японских принципов организации заработной платы на местных филиалах способствовали такие факторы, как существовавшая в социалистическом Китае система уравнительной оплаты труда, отсутствие типичных для других азиатских стран жестких социальных барьеров, приводящих к значительному разрыву в уровнях заработной платы между производственными рабочими – с одной стороны, и специалистами и управленцами – с другой, а также практика материального поощрения передовиков производства.

Самый низкий балл аппликативности в группе 1 получил 2-й элемент – Формирование многопрофильной квалификации (3,0 балла), хотя эта оценка выше, чем в других азиатских странах. Более полному внедрению этого элемента на китайских филиалах препятствует, в частности, принятый в 1994 г. Закон о труде, который обязал все предприятия заключать с работниками индивидуальные контракты, содержащие в том числе и описание характера поручаемой им работы. Как и во многих других странах и регионах, на местных филиалах основным средством формирования многопрофильной квалификации является не ротация, а внутрифирменное обучение (3,5 балла), и хотя работающие здесь японские менеджеры очень активно занимаются этим направлением, высокая текучесть кадров снижает результативность их усилий.

Поскольку формирование многопрофильной квалификации и внутрифирменное обучение имеют экономический смысл только в условиях долговременного найма, японский менеджмент китайских филиалов прилагает максимум усилий для удержания персонала, в первую очередь квалифицированных рабочих и инженеров. Особенно активны в этом автомобильные компании, которые распространяют на персонал своих китайских филиалов меры поощрения и стимулирования, аналогичные применяемым на японских заводах, а трудовые контракты, о которых упоминалось выше, продлевают, по сути, автоматически. Характерно, что оценки степени аппликативности ряда ключевых элементов японской системы на автомобильных заводах выше, чем в других отраслях (например, по Внутрифирменному обучению – 4,0 балла, по Системе заработной платы – 4,0 балла, по Роли мастера участка – 3,8 балла, по Формированию многопрофильной квалификации – 3,3 балла)¹⁶.

Это объясняется, по-видимому, еще и тем, что представители китайской стороны на этих предприятиях, отдавая должное высокой международной конкурентоспособности японского автомобилестроения, не препятствуют внедрению на них японской системы управления, обеспечившей эту конкурентоспособность.

Правда, что касается таких важных компонентов японской системы, как участие производственных рабочих в поддержании хорошего состояния оборудования, встроенность контроля качества в производственный процесс и деятельность малых групп, то они не слишком приживаются на местной почве даже в автомобилестроении, не говоря уже о других отраслях (хотя китайской специфики в этом нет, поскольку за исключением НИЭ такая ситуация типична и для других регионов).

Самым слабым звеном китайской гибридной модели оказалась группа 5 – Трудовые отношения (3,1 балла), что связано, по-видимому, и с тем, что на местных филиалах этот круг вопросов находится в основном в ведении китайской стороны. Этот факт затруднил также и само обследование местных филиалов, поскольку многие стороны трудовых отношений остались неясными для японских исследователей.

Проблемы этой сферы закладываются еще на стадии найма и связаны как с особенностями нанимаемого контингента, так и с условиями найма.

Китай, как известно, располагает огромными ресурсами рабочей силы молодых возрастов, поэтому с количественной точки зрения проблем с наймом на места производственных рабочих здесь не существует. Многие японские компании заключают договоры с местными школами или департаментами образования провинций, которые по их заявкам отбирают претендентов на вакантные должности в нужные сроки и в нужном количестве. При этом в самих компаниях проводятся лишь формальные экзамены, а затем работники нанимаются на испытательный срок (обычно на 1 месяц), после чего с ними заключаются трудовые контракты¹⁷.

В электромашиностроении, общем машиностроении, а также на большинстве предприятий легкой промышленности костяк производственных рабочих составляют молодые девушки, занятые на трудоемких операциях, не требующих высокой квалификации. В силу невысокой квалификации они получают крайне низкую заработную плату (на порядок ниже, чем в Японии) и по этой причине вынуждены соглашаться на сверхурочные работы, продолжительность которых доходит до 100 часов в месяц. Поскольку большинство таких работников – отходники, им предоставляется общежитие и питание, плата за которые вычитается из их скудного заработка. Тяжелые условия труда приводят к очень высокой текучести кадров, но менеджмент филиалов не слишком озабочен этой проблемой, поскольку существует отлаженная система найма новых контингентов работников.

Хотя на всех филиалах есть профсоюзы, возглавляемые членами коммунистической партии, они не слишком активны в защите прав этой категории работников, поскольку в силу ограниченного характера найма сами эти права сильно урезаны. Интересно отметить, что даже

¹⁶ Japanese Hybrid Factories, p. 132–133, 135.

¹⁷ Кёдайкасуру Тюгоку кэйдай то никкэй хайбридо кодзё (Растущая китайская экономика и японские гибридные заводы). Под ред. Камияма Кунио. Т., 2005, с. 148–149.

на тех филиалах, где по инициативе японской стороны были созданы рабочие советы (для аккумуляции претензий и пожеланий со стороны рабочих), основная часть вопросов, поднимаемых на их переговорах с менеджментом, касается бытовой стороны (например, перестройки рекреаций или столовых), но не условий труда¹⁸.

Гораздо лучше обстоят дела в области трудовых отношений на автомобильно-строительных заводах, где основной костяк рабочей силы составляют мужчины, обладающие достаточно высоким уровнем квалификации. Как отмечалось выше, для их удержания японский менеджмент использует систему стимулирования, близкую к японской. Поэтому показатели аппликативности элементов группы 5 здесь гораздо выше, чем на других филиалах. При средней по группе оценке 3,8 балла, 18-й элемент – Характер занятости – получил здесь 4,0 балла, а 19-й элемент – Гармоничность трудовых отношений – 4, 5 балла¹⁹.

Наконец, еще одной чертой китайских филиалов является крайне незначительная доля японцев среди управленцев и специалистов. Это связано с тем, что большинство филиалов созданы в форме совместных предприятий, а также с тем, что с учетом специфики местной среды японцы предпочитают полагаться на местные кадры (тем более, что среди них есть немало тех, кто учился в Японии и владеет японским языком).

* * *

Таким образом, вопреки ожиданиям, что культурно-историческая близость Восточной Азии к Японии облегчит задачу внедрения японской системы организации и управления производством на местных филиалах, оказалось, что в целом результаты усилий японских компаний примерно соответствуют результатам, полученным ими и в других регионах мира. Хотя анализ показал, что в некоторых азиатских странах культурно-историческая близость позволила японским компаниям в использовании ряда элементов своей системы продвинуться дальше, чем в других регионах, это сказалось главным образом лишь на особенностях конфигурации азиатских гибридов. Что же касается результирующих показателей, то их соответствие показателям по другим странам и регионам наглядно подтверждает положение о том, что в силу тесной взаимосвязи между всеми элементами японской системы достижения во внедрении одних из них не слишком сказываются на общей результативности, поскольку «гасятся» недостаточной степенью внедрения других элементов.

18 Там же, с. 151–153.

19 Japanese Hybrid Factories, p. 135.

Китайско-японские отношения через призму официальной помощи развитию (ОПР) в 1980–2000-х годах

Е. Б. Ковригин

Первые шаги Японии в качестве донора «официальной помощи развитию» (ОПР) относятся к 1950-м годам, когда она стала играть роль дополнения к послевоенным репарациям жертвам японской агрессии в Тихоокеанской войне. В 1960-х годах ее размеры непрерывно возрастали, и уже начиная с 1970-х годов, льготные («иеновые», или низкопроцентные) займы и гранты (дары) из Токио превратились в важный источник международного экономического динамизма, в первую очередь в развивающихся странах Азиатско-Тихоокеанского региона. Постепенно весь мир как-то привык к мысли о том, что понятия «Япония» и «официальная помощь развитию» тесно связаны между собой, почти не разделимы. Экономическое сотрудничество (как в Японии нередко называют помощь) стало своего рода визитной карточкой страны.

В 1990-х годах, когда западные державы-доноры охватила так называемая «усталость от помощи» (aid fatigue), Япония сопротивлялась этой негативной тенденции дольше других стран. Тем не менее, разочарование в льготных трансфертах развивающемуся миру, в особенности в займах Китаю, в конце концов достигло и Японию. В 1997 г. кабинет министров принял базовое решение, согласно которому в дальнейшем программы помощи должны концентрироваться не на ежегодном количественном росте ассигнований, но на их эффективности¹. Правда, экстренная необходимость спасения стран Тихоокеанской Азии от финансовой катастрофы в ходе кризиса 1998–1999 годов временно приостановила запланированное снижение расходов, но главную тенденцию остановить было невозможно. Начиная с 2000 г., совокупные объемы японской ОПР стали сокращаться из года в год, пока Япония не откатилась в 2009 г. на малопrestiжное пятое место среди мировых доноров помощи.

По официальным данным, за 56 лет со времени присоединения Японии к пулу государств-доноров в 1954 г. и по 2010 г., 189 суверенных стран и зависимых территорий в то или иное время входили в число бенефициариев японских льготных кредитов и грантов². Не будет

¹ Fifty years of Japan's ODA. Tokyo, 2005, p. 10.

² Не затронутыми ими оказались лишь Северная Корея и несколько мелких островных образований, таких как острова Туркс и Кайкос, Сент-Пьер и Микелон и т. д. (Japan's ODA White Paper 2010. Tokyo, 2011, p. 160).