

Социокультурные аспекты привлечения иностранной рабочей силы в сферу услуг Японии

П. В. Кульнева

Аннотация

Статья посвящена социокультурным аспектам привлечения иностранной рабочей силы в сферу услуг Японии в условиях, когда японская экономика сталкивается с рекордной за свою послевоенную историю нехваткой рабочей силы. Этот процесс анализируется с точки зрения открытости или закрытости японского общества для взаимодействия с другими культурами, с учётом свойственной Японии модели заимствования элементов внешних культур и в взаимосвязи с проблемой национальной идентичности, определяющейся принадлежностью нации к определённым культурным традициям. Японский сервис рассматривается как уникальный социокультурный феномен, а сфера услуг – как поле межкультурного взаимодействия, которое позволяет проиллюстрировать готовность Японии к открытию внешнему миру на современном этапе.

Автор ставит своей целью показать, на примере японской индустрии гостеприимства, взаимодействие японских и неазиатских ценностей, связанных с данной сферой экономической деятельности, и по возможности полно раскрыть социокультурные аспекты экономических проблем, стоящих в настоящее время перед сферой услуг Японии. Для этого в первой части работы рассмотрен процесс развития японского сервиса после войны от постепенного роста доли сферы услуг в ВВП страны до выдвижения традиционной концепции *омотэнаси* на международном уровне как уникального способа приёма гостей летней Олимпиады 2020 в Токио. Во второй части проведён анализ кризисных явлений на японском рынке труда и показано, как они отражаются на функционировании сферы услуг в настоящее время. Третья часть посвящена последствиям сложившейся ситуации и усилиям, которые прилагают японские компании для сохранения уровня сервиса в смешанной социокультурной среде.

Автор приходит к выводу, что как японские компании, так и правительственные ведомства, отвечающие за разработку иммиграционной политики, ведут себя достаточно осторожно, стремясь минимизировать внешнее воздействие на сервисные отрасли. Для компаний при этом важно сохранить привычный в японском обществе уровень обслуживания, а для правительства – защитить национальные интересы в экономической и политической сфере. В условиях неизбежного роста межкультурного взаимодействия японская сторона при этом предпочитает опираться на концепт *омотэнаси*, рассматривая его как мост между культурами.

Ключевые слова: сфера услуг Японии, концепция «омотэнаси», мягкая сила Японии, культура и национальная идентичность, рынок труда Японии, иммиграционная политика Японии, межкультурная коммуникация, японское общество.

Автор: *Кульнева Полина Викторовна*, к.э.н., научный сотрудник Института востоковедения РАН, Россия, 107031, Москва, ул. Рождественка, д. 12.

E-mail: kpoline@list.ru

ORCID ID: 0000-0002-8699-5568

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Sociocultural Aspects of Attracting Foreign Labor to the Japanese Service Sector

P. V. Kulneva

Abstract

The article focuses on the sociocultural aspects of attracting foreign labor to the Japanese service sector in light of the current labor shortage in Japan. The process of attracting foreign labor is analyzed in terms of Japan's openness to interacting with other cultures and considering the Japanese model of borrowing and processing the elements of external cultures. The Japanese service model is viewed as a unique sociocultural phenomenon and a field of intercultural interaction that demonstrates Japan's readiness to engage with the global community.

The author aims to illustrate, using the Japanese hospitality industry as an example, the interaction between Japanese and non-Japanese values, and to delve into the sociocultural aspects of the current economic challenges Japan's service industry is facing. The first part of the article explores the evolution of Japanese service in the post-war period, from the gradual increase in the service sector's contribution to Japan's GDP to the international promotion of the traditional concept of *omotenashi* as a unique way of welcoming guests for the 2020 Summer Olympics in Tokyo. The second part examines the crisis situation in the Japanese labor market and its impact on the service sector today, while the third part discusses the repercussions of the current scenario and the measures Japanese companies are taking to uphold the standard of Japanese service in a diverse sociocultural context.

The author concludes that both Japanese companies and government agencies responsible for immigration policy are cautious in their approach, aiming to minimize external influences on the service industry. While it is crucial for companies to maintain the service standards, the government is seeking to safeguard national interests in the economic and political realms. Amidst increasing intercultural interactions, Japan leans on the concept of *omotenashi* as a cultural bridge between different societies.

Keywords: Japan's service sector, the concept of “*omotenashi*”, Japan's soft power, culture and national identity, Japanese labor market, Japan's immigration policy, cross-cultural communication, Japanese society.

Author: *Kulneva Polina V.*, PhD (Economics), Researcher, Institute of Oriental Studies of RAS: Russia, 107031 Moscow, Rozhdestvenka Street 12.

E-mail: kpoline@list.ru

ORCID ID: 0000-0002-8699-5568

Conflict of interests

The author declares the absence of the conflict of interests.

Введение

В 2024 г. японская экономика столкнулась с рекордной нехваткой рабочей силы – проблемой, ставшей следствием затяжного демографического кризиса. Численность населения трудоспособного возраста в Японии начала падать ещё в середине 1990-х гг. Это привело к нарастанию дисбаланса на японском рынке труда и необходимости заполнения невостробованных вакансий. Вместе с комплексом

сопутствующих внутренних проблем сложившаяся ситуация поставила страну перед новыми вызовами глобального характера, а именно – перед необходимостью более широкого открытия японского рынка труда для иностранной рабочей силы.

Одной из наиболее интересных областей исследования в связи с этим представляется ситуация в сфере услуг, которая стала к настоящему времени лицом страны и где ярко проявляются особенности японского менталитета. Переняв лучшие достижения западного капиталистического общества, японский сервис соединил их с японскими традициями и воплотил идеал гостеприимства, соответствующий представлению японцев об организации этой сферы.

В условиях сохраняющейся кризисной ситуации на японском рынке труда и возобновившихся после завершения пандемии COVID-19 международных связей японская сфера услуг сталкивается с серьёзными вызовами: во-первых, в связи с необходимостью найма всё большего числа иностранцев, во-вторых, из-за того, что Японию посещает всё больше иностранных туристов. Это усиливает остроту проблемы нехватки японского персонала в сервисных отраслях, в то же время заставляя японские компании задумываться о сохранении «лица Японии», которое они представляют. Тема исследования актуальна и показательна ещё и по той причине, что, будучи неотъемлемой частью национальной культуры, японская индустрия гостеприимства является полем межкультурного взаимодействия и позволяет проиллюстрировать готовность страны к открытию внешнему миру на современном этапе.

Цель исследования – раскрыть проблему привлечения иностранной рабочей силы в японскую сферу услуг с социокультурной точки зрения, в том числе показать на примере индустрии гостеприимства процесс взаимодействия японских и неазиатских ценностей, связанных с данной сферой экономической деятельности. Для этого в первой части работы будут раскрыты особенности японского сервиса как уникального социокультурного феномена; во второй части будут выявлены кризисные явления в японской сфере услуг и показано, с чем связана необходимость привлечения иностранного персонала в сервисные отрасли экономики; третья часть будет посвящена последствиям сложившейся ситуации и усилиям, которые прилагают японские компании для сохранения уровня сервиса в смешанной социокультурной среде.

Японский сервис как уникальный социокультурный феномен

После периода высоких темпов роста первых послевоенных десятилетий во второй половине 1970-х гг. в экономике Японии началась структурная перестройка: сокращение удельного веса материального производства в ВВП и численности занятых в производственном секторе. На определённом этапе развития подобные процессы происходят во всех индустриальных экономиках, однако в Японии они были ускорены сначала энергетическим кризисом 1973–1974 гг., а затем, в 1990-е гг., длительной экономической стагнацией [Лебедева 2007, с. 62], продолжающейся до сих пор.

В Таблице 1 представлено распределение рабочей силы между первичным, вторичным и третичным секторами экономики Японии в послевоенные десятилетия. Начиная с 1970-х гг. рост занятости во вторичном секторе, к которому относятся преимущественно обрабатывающие производства, замедляется, а в 1990-е гг. начинает существенно сокращаться. Одновременно происходит перераспределение трудовых ресурсов в пользу третичного сектора, или сферы услуг. Уже в 1980-е гг. сокращение доли промышленности в структуре ВВП Японии становится весьма ощутимым, одновременно всё более прочные позиции занимает сервис, то есть происходит сервисизация и софтизация экономики страны. В настоящее время в сфере услуг занято более 70% занятых в экономике, что соответствует уровню развитых стран.

Таблица 1. Число жителей Японии старше 15 лет, занятых в первичном, вторичном и третичном секторе экономики (1950–2020 гг.)*

Год	Число занятых (млн чел.)				Доля (%)			
	Общ.**	Первичный сектор	Вторичный сектор	Третичный сектор	Общ.	Первичный сектор	Вторичный сектор	Третичный сектор
1950	36,0	17,5	7,8	10,7	100,0	48,5	21,8	29,6
1960	44,0	14,4	12,8	16,8	100,0	32,7	29,1	38,2
1970	52,6	10,1	17,9	24,5	100,0	19,3	34,0	46,6

1980	55,8	6,1	18,7	30,9	100,0	10,9	33,6	55,4
1990	61,7	4,4	20,5	36,4	100,0	7,1	33,3	59,0
2000	63,0	3,2	18,6	40,5	100,0	5,0	29,5	64,3
2010	59,6	2,4	14,1	39,6	100,0	4,2	25,2	70,6
2020	57,6	2,0	13,2	40,7	100,0	3,5	23,7	72,8

* В японской статистике к первичному сектору относятся сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство, к вторичному сектору – горнодобывающая промышленность, производственные отрасли и строительство, к третичному – остальные отрасли, преимущественно сферы услуг.

** Включая отрасли, не поддающиеся классификации.

Источники:

Kokusei chōsa [National Census]. *Statistics Bureau of Japan*. 2005. <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2005/sokuhou/03.htm>;

Jinkō no rōdōryoku jōtai, shūgyōsha no sangyō shokugyō [Labor Force Status of Population, Industry / Occupation of Employed People]. *Portal Site of Official Statistics of Japa (e-Stat)*. 2023. https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200521&tstat=000001011777&cycle=0&tclass1=00001011807&stat_infid=000001086234&tclass2val=0

Развитие сферы услуг ознаменовало вступление Японии в эпоху постиндустриального развития вместе с другими передовыми экономикими мира, где сформировалось общество потребления с избытком товаров и услуг, причём с господством последних во всех сферах жизни, начиная от отдельного потребителя и заканчивая государством [Бодрийяр 2006, с. 203]. В первые послевоенные десятилетия, несмотря на сохранявшийся перекоп в сторону тяжёлой промышленности, быстрыми темпами росли операции с недвижимостью, развивались юридические и транспортные услуги; процветала появившаяся ещё до войны мелкая уличная торговля, широко предоставлялись услуги на дому. Развитие продаж подержанных товаров (автомобилей, велосипедов, печатной продукции), с одной стороны, а с другой – расширение сети автомобильных заправок и зарождение ресторанного бизнеса в 1960-е гг. говорит о том, что жители Японии в основной своей массе были по-прежнему бедны, но их образ жизни стремительно менялся.

В период структурной перестройки экономики, в 1970-е гг., в Японии появляются новые формы розничных продаж – супермаркеты

и магазины шаговой доступности *комбини*¹, возрастает значение рекреационных (туризм, спорт и другие формы проведения досуга) и информационных услуг. В целом по всем направлениям наблюдается диверсификация услуг: растёт разнообразие ресторанов, появляются новые формы отдыха и развлечений (боулинг, гольф), социальные услуги становятся более всеобъемлющими по своей направленности на разные социальные группы и потребности населения. В информационной и технологической сферах получают развитие услуги по обработке информации и разработке ПО, распространяется консалтинг. Главной тенденцией десятилетий, последовавших за перегревом экономики и сдуванием «финансового пузыря» в 1990-е гг., стала дальнейшая структурная перестройка, связанная с информационной революцией. Развитие сферы услуг подстёгивали государственные программы дерегулирования в широком спектре отраслей, предпринимавшиеся с целью оживления деловой активности, и процессы глобализации, которые привели к более активному вовлечению японского сервиса в мировую торговлю и другие формы международного взаимодействия. Сфера услуг становится движущей силой японского экономического роста и лицом страны, определяющим её современный облик. На новый уровень выходят информационные и персональные услуги: первые получают распространение не только среди индивидуальных потребителей, но и в форме информационного обслуживания предприятий, вторые всё больше распространяются на медицину, здравоохранение и социальное обеспечение, существенно повышая качество жизни общества².

К настоящему времени Япония вошла в число стран-лидеров по уровню повседневного комфорта для её жителей и гостей, что выражается как в узкопрофильных и интегральных рейтингах, так и в лидерстве японских компаний по качеству сервиса при международных сопоставлениях.

¹ *Комбини* – японское название круглосуточных магазинов шаговой доступности (англ. Convenience Store), которые предоставляют широкий спектр товаров и услуг повседневного спроса, включая банковские переводы и почтовые отправления. Появившись в США в 1920-е гг., *комбини* получили широкое распространение в Японии после войны и стали уникальным явлением розничной торговли благодаря привнесению в их бизнес-модель японской специфики.

² Обзор японской сферы услуг сделан по материалу: Morikawa Masayuki. *Sābisu sangyō to seisaku no hyakunen*: Gaikan [One Hundred Years of Service Industries and Policy: an Overview]. *RIETI*. 02.2017. (In Japanese). <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/17p003.pdf>

С точки зрения удобства жизни в Японии в качестве показательных примеров стоит отметить развитость и надёжность японской почтовой системы³ и мировое лидерство страны по доступности для населения ресторанов и магазинов *комбини*. По данным материала, опубликованного в 2010 г., Япония была лидером по количеству ресторанов и кафе на душу населения. Если в США один ресторан приходился на 547 человек, то в Японии – на 266⁴. Согласно исследованию 2017 г., Япония занимала 3 место в мире по доступности магазинов *комбини*, уступая по этому показателю только Республике Корея и немного Тайваню: в конце 2017 г. один магазин *комбини* приходился на 2248 жителей Японии, а всего таких магазинов в стране было 56378⁵. При этом культура *комбини* в Японии считается многими потребителями более развитой, чем в других странах, так как они предоставляют больший ассортимент услуг и необходимых товаров. Согласно исследованиям, так называемые «*комбини японского типа*» отличаются большой долей в продажах продуктов, готовых к употреблению, особым вниманием к созданию систем поставок, совместных с поставщиками, эффективностью информационного обмена со всеми участниками цепочек поставок [Shō 2015, p. 133].

Что касается глобального восприятия Японии, то в 2021 г. страна впервые стала мировым лидером в рейтинге Всемирного экономического форума по уровню конкурентоспособности как направление для путешествий и туризма (англ. Travel & Tourism Development Index). Рейтинг учитывает экологические, экономические и другие условия, предлагаемые страной для туристов, в том числе инфраструктуру туристического обслуживания. Хорошие отзывы получают японские отели (что неудивительно, учитывая древнюю историю японской индустрии гостеприимства)⁶ и японские авиакомпании⁷. Лицом

³ State of the Postal Sector 2023. *Universal Postal Union*. Berne, October 2023. P. 21. <https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/State-of-the-Postal-Sector-2023.pdf>

⁴ 474,048 restaurants in Japan. *A Geek in Japan*. July 14, 2010. <http://www.ageekinjapan.com/474048-restaurants-in-japan/>

⁵ Taiwan second highest in world for ratio of convenience stores per population. *Taiwan News*. 03.04.2018. <https://www.taiwannews.com.tw/en/news/3397167>

⁶ Так, например, традиционная японская гостиница Нисияма Онсэн Кэйюнкан занесена в Книгу рекордов Гиннеса как самый старый в мире отель, которым более 1300 лет непрерывно управляет одна семья.

⁷ Авиакомпания JAL стала лучшей по итогам 2022 г. в интегральном рейтинге международной корпорации Vounce, учитывающем, помимо прочего, качество обслуживания на борту (<https://usebounce.com/blog/2023-airline-index>). В рейтинг британской консалтин-

страны с точки зрения сервиса являются многие другие отрасли японской экономики. Показательно, что в списке 100 компаний с лучшим обслуживанием клиентов (Best Customer Service), опубликованном Forbes в 2023 г., представлены практически все известные японские бренды автомобилей⁸, а на сайтах таких производителей, как Sony, Sharp и Canon присутствуют награды за качество услуг на зарубежных рынках. Могут быть приведены и другие примеры, не говоря об общем впечатлении, которое складывается у любого человека, посетившего Японию или столкнувшегося с необходимостью покупки или послепродажного обслуживания японских товаров.

Хотя многие модели потребления вместе с подходами к маркетингу товаров и услуг и практиками обслуживания клиентов были заимствованы Японией из стран Запада, в первую очередь США, японский сервис имеет свои уникальные особенности. Достижения западной цивилизации в сфере культуры потребления наложились на японский менталитет и исконно японские представления о комфортной организации быта. Как отмечает японовед-культуролог М. П. Герасимова, результатом культурных заимствований в Японии было, как правило, «появление феноменов, становившихся знаковыми именно для Японии» [Герасимова 2010, с. 92]. Это означает, что элементы внешних культур перерабатывались и совершенствовались с учётом японских реалий.

На совершенствовании сервиса в Японии в наибольшей степени отразились такие свойственные японцам черты характера, как трудолюбие, перфекционизм и неприятие неопределённости. В предоставлении услуг японские компании стремятся к созданию максимально комфортных и предсказуемых условий для клиентов, к учёту их пожеланий и мельчайших деталей обслуживания с сохранением при этом достаточной дистанции. Именно сочетание комфорта с дистанцией, бережным отношением к личному пространству человека, в наибольшей степени соответствует представлению об идеальном обслуживании в Японии. Как отмечает американский антрополог Эдвард Холл,

говой компании Skytrax World Airline Awards 2023 также попали японские компании ANA и JAL в номинациях «лучшая авиакомпания мира» (3 и 5 места соответственно), «лучший в мире экипаж» (3 и 10 место), «лучшая авиакомпания для семьи» (5 и 6 место) (<https://edition.cnn.com/travel/skytrax-world-airline-awards-2023/index.html>).

⁸ Best Customer Service. *Forbes*. November 29, 2023. <https://www.forbes.com/lists/best-customer-service/>

в японской культуре сочетаются два противоположных полюса – высококонтекстный и низкоконтекстный⁹, что проявляется, с одной стороны, в происходящей из внутреннего круга общения потребности в близости и комфорте, с другой, в сильном самоконтроле и дистанции в формальных ситуациях [Hall 1976, p. 65–68].

Значительное внимание уделяется также стабильности качества услуг. Японские компании проводят большую работу, направленную на постоянное совершенствование всех бизнес-процессов, – применительно к сфере обслуживания это совершенствование навыков персонала, непрерывный и всесторонний контроль степени удовлетворённости клиентов и покупателей. Можно сказать, что традиционные практики, обеспечившие в своё время сильные позиции японской промышленности (например, методы *камбан* и *кайдзэн*¹⁰), по сути, проецируются на сервис и обеспечивают его истинно японское качество.

Нельзя не отметить, однако, что те же особенности японского менталитета приводят к проблемам, типичным именно для японской сферы обслуживания. Зачастую чрезмерная сосредоточенность на деталях процесса и должностной инструкции приводят к негибкости в принятии решений и неспособности адекватно реагировать на непредвиденные ситуации¹¹. Сохраняются и коммуникативные проблемы, связанные с языковым барьером при общении с иностранцами и дистанцией между персоналом и клиентом.

Совершенствование сервиса как лица страны является неотъемлемой частью послевоенного курса Японии на транслирование своего

⁹ Понятия высококонтекстной и низкоконтекстной культуры были введены самим Эдвардом Холлом и относятся к свойственным разным культурам стилям общения. Считается, что в высококонтекстных культурах индивиды способны считывать больше информации из непрямого вербального и невербального общения, опираясь на культурный контекст. Для высококонтекстных культур также характерна значимость социального статуса и иерархии и относительная закрытость. Низкоконтекстным культурам, наоборот, свойственна прямолинейность в коммуникации. Признавая наличие в поведении японцев двух противоположных полюсов, Э. Холл считал японскую культуру преимущественно высококонтекстной [Hall 1976].

¹⁰ *Камбан* – система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать логистическую концепцию «точно в срок» благодаря фиксации объема необходимых работ в письменном виде на «табличках» *камбан* (с развитием технологий были переведены в электронную форму). *Кайдзэн* – практика постоянного совершенствования производства, разработки и других бизнес-процессов.

¹¹ In Japan, the customer is not king. *Japan Today*. October 13, 2010. <https://japantoday.com/category/features/opinions/in-japan-the-customer-is-not-king>

международного имиджа посредством мягкой силы. Основные направления нацеленной на это публично-культурной дипломатии включают распространение информации о традиционной и современной культуре Японии [Добринская 2015, с. 39–40]. Это достигается, помимо прочего, путём привлечения в страну иностранных туристов и их непосредственного знакомства с лучшими сторонами японской жизни.

Осознавая большой потенциал этого подхода при проведении масштабных международных мероприятий, японские организаторы летних Олимпийских игр 2020 (прошли в Токио в 2021 г. из-за пандемии Covid-19) обратились именно к сервису. 7 сентября 2013 г. в своей речи, произнесённой от имени Японии на французском языке на сессии МОК в Буэнос-Айресе, где выбиралась будущая столица летней Олимпиады 2020, известная японская телеведущая французского происхождения Такигава Кристэль употребила слово *омотэнаси*, имея в виду уникальный способ приёма гостей, который может предложить только Япония¹². Слово *о-мо-тэ-на-си*, произнесённое К. Такигава по слогам¹³, было включено в список наиболее популярных слов 2013 г. в связи с тем, что «имело большой резонанс» и отражает «дух гостеприимства, укоренившийся в японском обществе»¹⁴.

Дух *омотэнаси* действительно пронизывает всю японскую сферу услуг. К этой концепции обращается большое число компаний, наиболее представительной среди которых можно считать Японские авиалинии (JAL). Компания декларирует намерение «следовать духу *омотэнаси*, возвращенному японской культурой, чтобы и впредь ставить себя на место клиента, продолжая предоставлять услуги в соответствии с его пожеланиями»¹⁵. Важность концепции *омотэнаси* в продажах подчёркивают японские компании самых разных отраслей (в том

¹² Существительное вежливой формы, образованное от глагола *мотэнасу* «принимать, развлекать, угощать». Имеет морально-философский подтекст, связанный с внутренним настроем человека и выражением внутреннего через внешнее: в зависимости от написания, *омотэ-наси* может также переводиться как «не имеющий [скрывающей внутренней мир человека] лицевой стороны», то есть искренний.

¹³ Christel Takigawa Olympic 2020 presentation O-Mo-Te-Na-Shi. *Interesting scenery of Japan*. 12.09.2013. <https://www.youtube.com/watch?v=ZNigPTJZZ0E>

¹⁴ Dai 30-kai 2013-nen jushō-go [The 30th Award Words of 2013]. *JIYUKOKUMINSHA*. 2024. (In Japanese). <https://www.jiyu.co.jp/singo/index.php?eid=00030>

¹⁵ Rinen, bijon [Philosophy, vision]. *JAL*. 2024. (In Japanese). <https://www.jal.com/ja/philosophy-vision/brand/logo/>

числе известный производитель напитков Ito En, группа компаний Takashimaya, владеющая сетью универмагов, производитель электроники Fujitsu), причём эта практика получает всё большее распространение именно в последнее время. Приверженность *омотэнаси* в гостиничном бизнесе воплощена в появившейся недавно системе бронирования *omotenashi.com* с возможностью поиска японских гостиниц, объединённых данной концепцией, на японском, английском и китайском языках. В целом, концепция *омотэнаси* уместна везде, где возникают отношения «поставщик услуги – гость / клиент» и декларируется даже в сфере здравоохранения и работе полицейских участков (в частности, при оказании помощи иностранным гостям). Интересно, что приверженность духу *омотэнаси* декларируется даже японскими сетями американских компаний McDonald's и KFC.

Подобно понятию *монодзукури*¹⁶, которое стало выражением квинтэссенции культуры японского предпринимательства и, по сути, относится к заимствованным у Запада производственным процессам, соединённым с японскими традициями и доведённым до совершенства, *омотэнаси* – это лучшее, что было привнесено Японией в сервисную экономику. Не случайно именно в последнее время, когда в японской сфере услуг достигнуты определённые успехи и Япония во многих отношениях превзошла другие развитые страны в этом направлении, концепт *омотэнаси* стал акцентироваться на международном уровне и декларироваться как философия компаний разных отраслей. Примечательно, что и *монодзукури*, и *омотэнаси* – исконно японские слова, которые употреблялись раньше в связи с реалиями японской жизни¹⁷, и только сравнительно недавно были приложены к современным экономическим практикам.

¹⁶ *Монодзукури* – японское слово, представляющее собой комбинацию «моно», означающего вещь, и «дзукури», означающего акт её создания. Слово стало использоваться в 1990-е гг. для того, чтобы, с одной стороны, подчеркнуть особый национальный дух японской промышленности, с другой – создать положительный имидж японских производств как высокотехнологичных и по-своему передовых в условиях вынужденной трансформации, последовавшей за потрясениями 1970-х и 1980-х гг.

¹⁷ Так, понятие *монодзукури* ассоциировалось в средневековых текстах с сельскохозяйственными работами, а *мотэнаси* – с духовным совершенствованием и поведением, в том числе во время таких ритуалов, как чайная церемония. Monozukuri; Motenashi. *Kotobank* [Electronic Database of Japanese Dictionaries]. (In Japanese). <https://kotobank.jp/word/物作り-646335>; <https://kotobank.jp/word/もて成し-645955>

Концепт *омотэнаси* позволяет подчёркивать специфику японского сервиса как уникального социокультурного феномена, в котором воплотилась и способность японцев к заимствованию лучших зарубежных практик, и умение преобразовывать эти практики в японских реалиях. Успехи, достигнутые в этой сфере, позволяют Японии использовать сервис как инструмент мягкой силы для формирования своего позитивного международного имиджа. В этом отношении можно сказать, что сфера услуг является для страны одним из наиболее ценных национальных активов.

Кризис японского рынка труда в сервисных отраслях

По мере старения поколения послевоенного бэби-бума, в условиях изменения образа жизни и системы ценностей японского общества, в 1970–80-е гг. в Японии возникают серьёзные демографические проблемы. Достигнув своего пика в 1995 г., численность населения трудоспособного возраста (от 15 до 64 лет) в стране начала снижаться. Одновременно, с ростом ожидаемой продолжительности жизни и по мере падения рождаемости, продолжала расти численность населения старше 65 лет и снижалась доля молодёжи.

Сохраняясь до сих пор, эти тенденции будут усиливаться, и если в настоящее время доля трудоспособного населения в Японии составляет около 60%, а пожилых людей старше 65 лет – чуть менее 30%, то согласно прогнозам, к 2070 г. трудоспособное население будет составлять лишь 51% всего населения страны, а японцев старше 65 лет будет уже более 40%¹⁸. Эти процессы оказывают разностороннее влияние на японскую экономику и общество, приводя к дефициту рабочей силы, снижению производительности труда, сокращению потребительской активности, увеличению нагрузки на систему социального обеспечения и другим сопутствующим проблемам.

Вот уже более 10 лет дефицит кадров в японских компаниях разных отраслей практически непрерывно растёт (за исключением периода пандемии, когда была снижена экономическая активность в целом).

¹⁸ Nihon no shōrai suikei jinkō (Reiwa 5-nen suikei). Kekka no gaiyō. [Estimated Future Population of Japan (as of 2020). Summary of results]. *National Institute of Population and Social Security Research*. 2023. P. 21. (In Japanese). https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_gaiyou.pdf

По результатам опроса, проведённого в 2023 г. научно-исследовательским центром Teikoku Databank, 51,4% японских компаний отметили дефицит кадров для вакансий постоянных сотрудников и 30,7% – для вакансий на неполную или временную занятость. При этом наибольшие трудности испытывала сфера услуг. Так, среди представителей гостиниц японского и европейского типа 75,5% респондентов говорили о проблемах с постоянным и 78,0% о проблемах с непостоянным персоналом, для сферы общественного питания эти показатели составляли 61,3% и 85,2% соответственно. Другими крайне проблемными отраслями оказались розничная торговля, информационные технологии, строительство, управление персоналом, транспортировка и хранение, лизинг и аренда, индустрия развлечений, сельское, лесное и рыболовное хозяйство, индустрия поддержания чистоты и порядка, а также здравоохранение и гигиена. Практически везде за последние три года ситуация ухудшилась, и о проблемах с заполнением вакансий заявляют от 46% до 67% опрошенных компаний¹⁹. По данным того же научно-исследовательского центра, растёт число банкротств по причине нехватки персонала. В 2023 г. число таких банкротств достигло своего исторического максимума – 260 компаний, половина из которых строительные и логистические²⁰. Иными словами, эта проблема представляет угрозу для сферы услуг в целом и может иметь глобальные последствия для экономического роста и позиций Японии в мировой экономике.

Осознавая масштаб проблемы, правительство Японии вынуждено проводить целенаправленную политику по привлечению в страну иностранной рабочей силы. Это дополняет попытки улучшить демографическую ситуацию различными мерами стимулирования рождаемости²¹, а также усилия компаний по повышению привлекательности вакансий для японского персонала, расширению возможностей найма для женщин и пожилых работников, внедрению IT-технологий для автоматизации и повышению эффективности процессов там, где это возможно.

¹⁹ Tokubetsu kikaku: Hitodebusoku ni taisuru kigyō no dōkō chōsa [Special Project: Survey of Corporate Trends Regarding Labor Shortages]. *TDB*. 04.2023. (In Japanese). <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p230502.pdf>

²⁰ Hitodebusoku tōsan no dōkō chōsa [Survey on Trends in Bankruptcies due to Labor Shortage]. *TDB*. 2023. (In Japanese). <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p240106.pdf>

²¹ Эта проблема, как и другие гендерные проблемы японского рынка труда, подробно раскрыта в публикации Лебедевой И. П. [Лебедева 2021].

Первые осторожные меры по привлечению иностранцев в страну и открытию для них возможностей трудоустройства были предприняты ещё в 1990-е гг., когда в связи с демографической ситуацией стали вырисовываться проблемы в отдельных отраслях. В 1990 г. вступили в силу поправки к «Закону об иммиграционном контроле и признании статуса беженца», согласно которым у японских эмигрантов и их потомков, проживающих за рубежом, появилась возможность вернуться в Японию и работать в статусе долгосрочных резидентов.

В 1993 г. начала работать Программа подготовки технических стажёров (ГИТР), которая ставила своей официальной целью передачу навыков работникам из развивающихся стран, однако на практике давала возможность краткосрочного использования труда иностранцев. В 2000-е гг. условия программы несколько раз подвергались корректировке: с трёх до пяти лет были увеличены сроки пребывания специалистов в Японии, добавлены новые отрасли и профессии. В частности, хотя программа нацелена на технических специалистов, в настоящее время в списке доступных профессий присутствуют и услуги, например, уход за больными, внешняя очистка зданий, работа в прачечной, работа в аэропорту (транспортировка грузов, диспетчерская), уборка общественных пространств. Последние серьёзные поправки к условиям программы были сделаны в преддверии Олимпиады и Паралимпиады в Токио, когда потребность в обслуживающем персонале резко возросла.

С сентября 1998 г. у обучающихся в Японии иностранцев появилась возможность оформления «разрешения на деятельность, не связанную со статусом пребывания», то есть на работу в течение ограниченного времени (как правило, 28 часов в неделю). Иностранцы студенты до сих пор широко используют эту возможность для подработки в сферах, не требующих высокой квалификации, в том числе в ресторанах и магазинах.

В 2018 г. в иммиграционное законодательство был добавлен новый статус пребывания в Японии – «рабочий определённой квалификации» (Specified Skilled Worker, SSW). Въезд иностранных граждан в этом статусе стал возможен с апреля 2019 г., для этого требуется подтверждение квалификации и знания японского языка. Таким образом осуществляется целевое привлечение персонала в конкретные отрасли, которые испытывают его наибольшую нехватку. С самого начала статус SSW распространялся на две категории

профессий: SSW1 и SSW2. Категория SSW2, требующая более продвинутых навыков, но дающая иностранному гражданину больше привилегий (неограниченное продление пребывания и въезд членов семьи), изначально распространялась только на два сектора – строительство и судостроение, в то время как в категорию SSW1 был включён широкий спектр производственных и непроизводственных профессий, в том числе такие услуги, как уход за больными, внешняя очистка зданий, наземное обслуживание аэропортов, техническое обслуживание воздушных судов, индустрия гостеприимства, ресторанный сервис. В июне 2023 г. было объявлено о перемещении в категорию SSW2 девяти секторов, в том числе вышеперечисленных сервисных отраслей (за исключением ухода за больными, который попадает под особое регулирование). Очевидно, что это было вызвано необходимостью продления срока пребывания работников этих категорий. В марте 2024 г. в категорию SSW1 были добавлены новые профессии в сфере перевозок и лесной промышленности. В первой группе профессий иностранные работники теперь допускаются к работе водителем автобуса, такси и грузового транспорта, а в железнодорожных перевозках – в качестве машиниста поезда, кондуктора или работника станции.

Иммиграционная политика Японии всегда была постепенной и осторожной, она остаётся предметом борьбы между консервативными и либеральными силами. Как отмечает профессор социологии японского Университета Васэда Хигути Наото, новые меры сталкиваются с сопротивлением правого крыла правящей Либерально-демократической партии Японии, и вопросы либерализации экономической и трудовой политики постоянно лоббируются японским бизнес-сообществом²². Можно сказать, что привлечение иностранного персонала является вынужденным решением, связанным с объективной потребностью японского бизнеса в заполнении вакансий и безвыходностью сложившейся демографической ситуации. Иммигранты по-прежнему находятся в жёстких административных рамках и привязаны к своему профессиональному статусу, не говоря о трудностях социальной адаптации. Вместе с тем главной тенденцией либерализации последних десятилетий стало расширение сфер профессиональной

²² Постепенная иммиграционная реформа в Японии: верный путь к провалу. *Nippon.com*. 27.09.2023. <https://www.nippon.com/ru/in-depth/d00920/>

деятельности иностранцев, увеличение допустимых сроков пребывания для ряда категорий и более широкое привлечение работников низкой квалификации (ранее рабочие визы выдавались в основном высококвалифицированным специалистам).

Ещё одним важным фактором, который поставил японские компании перед необходимостью найма иностранного персонала, является рост числа туристов, который стал особенно заметен в годы, предшествовавшие пандемии. Привлечение иностранных туристов было одной из важных мер *абэномики* – экономической политики, предложенной правительством премьер-министра С. Абэ в 2012 г., чтобы оживить экономическую активность и развернуть в обратную сторону дефляционную спираль, в которой уже несколько десятилетий находится экономика Японии. Так, например, пакет мер 2016 г. включал план по привлечению 40 млн туристов из-за рубежа к 2020 г. и 60 млн к 2030 г. Это подразумевало увеличение пропускной способности аэропортов и портов, повышение вместимости гостиниц, предоставление услуг, соответствующих международным стандартам, на всех этапах приёма и сопровождения гостей²³. В настоящее время, благодаря снятию коронавирусных ограничений и удешевлению иены, туристическая активность возобновилась, более того, в марте 2024 г. число иностранных туристов, посетивших Японию, превысило 3 млн впервые в истории страны. При этом уровень подготовки японского персонала зачастую не позволяет справляться со всеми поставленными задачами в полном объёме хотя бы по причине языкового барьера. В одном из недавних исследований менеджер иностранного отеля, работающего в Японии, отметил, что «5 лет назад [в 2014 г.] более 70% клиентов были японцами, тогда как сейчас [в 2019 г.] более 60% клиентов – иностранцы, в первую очередь из Китая, Южной Кореи, Тайваня и других стран Азии». Чтобы справиться с этим вызовом, отель был вынужден нанимать в штат персонал, говорящий по-китайски и по-корейски. В большинстве своём это были иностранные студенты, которые недавно окончили японский университет. На момент интервью доля иностранного персонала в опрошенном отеле достигала 5%. Похожей стратегии этнической диверсификации рабочей силы придерживался ряд

²³ Abenomics. *The Government of Japan*. November, 2016. P.8. https://www.japan.go.jp/sp/_userdata/abenomics/pdf/161111_abenomics.pdf

других респондентов из сферы гостеприимства [Ying, Takamichi 2022, p. 88]. Таким образом, хотя японские компании объективно сталкиваются с нехваткой персонала на рынке труда, многие из них, вероятно, нанимали бы иностранцев, даже если бы японских работников было достаточно.

На современном этапе очевидно, что движущей силой экономического роста Японии всё чаще становится именно сфера услуг, которая вытягивает экономику из рецессии в периоды спада деловой активности в производственном секторе²⁴. С учётом нехватки японского трудоспособного населения жизненно важным для поддержания экономического роста будут именно иностранцы. Расчёты Японского агентства международного сотрудничества (JICA) показали, что для обеспечения среднегодового целевого прироста ВВП в 1,24% в ближайшие десятилетия число иностранных работников в Японии должно к 2030 г. удвоиться (т.е. достигнуть 4 млн человек), а к 2040 г. быть на уровне 6 млн 740 тыс.²⁵ При этом если к 2070 г. зависимость производственных отраслей от иностранного персонала, исчисляемая как доля иностранцев в общем числе работников, может составить около 21%, то, как ожидается, в гостиничном бизнесе, общественном питании и других сервисных отраслях эта зависимость будет находиться в диапазоне 24,4–28,9%²⁶. Это означает, что межкультурное взаимодействие становится реальной перспективой для функционирования японской сферы услуг в ближайшие десятилетия.

²⁴ Japan's economic growth quickens in August as service sector counters factory decline. *S&P Global*. Aug 23, 2023. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/research-analysis/japans-economic-growth-quickens-in-august-as-service-sector-counters-factory-decline-aug23.html>

²⁵ 2030/ 40-nen no gaikokujin to no kyōsei shakai no jitsugen ni muketa torikumi chōsa kenkyū hōkoku-sho [Survey and Research Report on Initiatives Aimed at Realizing a Coexistence Society with Foreigners by 2030/40]. *JICA*. 03.2022. P. 19. (In Japanese). https://www.jica.go.jp/Resource/jica-ri/ja/publication/booksandreports/uc7fig00000032s9-att/kyosei_20220331.pdf

²⁶ Shōrai jinkō suikei ni motodzuku 2070-nen no gaikokujinrōdōsha izondo ni tsuite – sangyō-betsu no suikei [Dependence on Foreign Workers in 2070 Based on Future Population Projections – Estimates by Industry]. *NLI Research Institute*. 12.07.2023. (In Japanese). <https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=75436?site=nli>

Сохранение японского уровня сервиса в смешанной социокультурной среде

Неизбежный рост численности иностранного персонала является серьёзным вызовом для японского общества. С социокультурной точки зрения, в условиях растущей потребности компаний в иностранных работниках, встают проблемы межкультурного взаимодействия, социальной адаптации иностранцев и принятия ими японских ценностей – что крайне важно, если японский сервис хочет сохранить своё лицо. В то же время, учитывая наплыв иностранных туристов и, в целом, растущее число иностранцев в Японии, японская сфера услуг будет вынуждена приспосабливаться к международным стандартам и постепенно менять свой облик, чтобы соответствовать потребностям не только японских, но и иностранных клиентов. Здесь будет важно найти баланс между японскими и заимствованными практиками обслуживания. По мнению востоковеда Н. В. Анисимцева, выраженному им в исследовании иммиграционной политики Японии в начале 2000-х гг., массовая иммиграция привела бы к разрушению тех общественных институтов, которые вывели Японию в число преуспевающих наций [Анисимцев 2004, с. 54]. Процессы, наблюдаемые в последние десятилетия, отчасти подтверждают эти опасения, по крайней мере не оставляют сомнений, что привлечение иностранного персонала в японскую сферу услуг является серьёзной социальной проблемой.

Согласно последнему отчёту Министерства здравоохранения, труда и благосостояния Японии, на конец октября 2023 г. в стране трудилось чуть более 2 млн иностранцев, из них 27,0% в производственном секторе и 52,5% в непроизводственной сфере – оптовой и розничной торговле (12,9%), гостиничном бизнесе и общественном питании (11,4%), здравоохранении (4,4%), сфере ИКТ (4,2%), образовании (3,9%), других секторах сферы обслуживания (15,7%). Большинство иностранцев были заняты в первых двух упомянутых сферах – чуть более четверти миллиона человек в торговле и почти четверть миллиона в гостиничном бизнесе и общественном питании²⁷. При этом необходимо иметь в виду, что в Токио концентрация иностранцев

²⁷ “Gaikokujinkoyō jōkyō” no todokede jōkyō matome [“Foreign Employment Status” Notifications Summary]. *Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan*. 10.2023. P. 8. (In Japanese). <https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/001195787.pdf>

больше, чем в других префектурах. Так, например, непосредственно перед пандемией доля иностранных работников в общей численности персонала магазинов *комбини* 23 районов Токио (его самой заселённой части) достигала 30²⁸.

О мультикультурном характере складывающейся деловой среды можно судить по национальному составу иностранных работников в Японии. На октябрь 2023 г., большинство из них составляли вьетнамцы (25,3%), китайцы, включая жителей Гонконга и Макао (19,4%) и филиппинцы (11,1%), менее многочисленные группы были представлены непальцами, бразильцами, индонезийцами, гражданами Республики Корея, Мьянмы, Таиланда, Перу, а также гражданами стран G7²⁹. Большая часть иностранного персонала, таким образом, прибывает в Японию из стран Восточной и Юго-Восточной Азии, а выходцев из западных стран меньшинство (доля граждан стран G7 составила 4,1%). Тем не менее географическая близость стран не означает лёгкости социокультурной адаптации приезжающих и принятия ими японской корпоративной культуры. Так, несмотря на соседство Японии с Китаем и Кореей и активное взаимодействие с этими странами на протяжении длительного периода истории, опросы предпринимателей и жителей двух стран свидетельствуют о заметных различиях в манере поведения и менталитете этих народов.

При найме иностранного персонала у японских компаний как производственных, так и непроизводственных отраслей социокультурные и коммуникативные проблемы зачастую вызывают большее беспокойство, чем такие технические сложности, как поиск и процедура найма иностранцев. Согласно недавнему опросу Канцелярии Кабинета министров Японии, среди распространённых опасений торговых точек, ищущих иностранный персонал для взаимодействия с клиентами, были недостаточное знание японского языка у новых сотрудников (на это указали 25,8% респондентов) и сложности

²⁸ Konbini no gaikokujinkoyō muzukashii tenpo rūru no rikai wa kotobadzukai kara [Employing Foreigners at Convenience Stores: Understanding Difficult Store Rules Begins with Wording]. *Tsugi no Jidai*. 16.03.2023. (In Japanese). <https://smbiz.asahi.com/article/14857245>

²⁹ “Gaikokujinkoyō jōkyō” no todokede jōkyō matome [“Foreign Employment Status” Notifications Summary]. *Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan*. 10.2023. P. 6. (In Japanese). <https://www.mhlw.go.jp/content/11655000/001195787.pdf>

коммуникации с японским персоналом (13,4%). Техническими проблемами найма и управления были при этом обеспокоены менее 10% опрошенных³⁰. В связи с наймом иностранных студентов наибольшие опасения у японских компаний, по информации Министерства образования, культуры, спорта, науки и технологий Японии, вызывают недостаточное владение японским языком и – в не меньшей степени – недостаточное понимание японской корпоративной культуры (эти проблемы отметили, соответственно, 38,9 и 36,9% опрошенных компаний в 2015 г.)³¹.

Другая сторона той же проблемы – недовольство японских клиентов и работников компаний сферы обслуживания иностранным персоналом, с которым они вынуждены взаимодействовать. В интернете можно встретить негативные отзывы о «не умеющих общаться с клиентами» (не только по причине незнания языка, но и с точки зрения манеры общения и учёта привычных для японцев деталей) иностранных официантов, кассирах и консультантах торговых точек. Это говорит о том, что беспокойство работодателей о социокультурных и коммуникативных проблемах при найме иностранного персонала не лишено оснований.

Иностранцы, устраивающиеся на работу в Японии, происходят из иной социокультурной среды с отличающимися от Японии стандартами сервиса. Существует по меньшей мере несколько известных различий в стандартах обслуживания, которые отмечают сами японцы как проблемные зоны, вызывающие непонимание или даже культурный шок при посещении ими другой страны, или же могут не подойти иностранцам, посещающим Японию. В Таблице 2, на основе японских источников, сделано обобщение таких различий между Японией и «другими странами», которым японцы обобщённо противопоставляют себя, говоря об особенностях именно японского сервиса.

³⁰ Kigyō no gaikokujinkoyō ni kansuru bunseki – torikumi to kadai ni tsuite [Analysis of Companies' Employment of Foreigners – Initiatives and Issues]. *Cabinet Office*. 09.2019. P. 27. (In Japanese). <https://www5.cao.go.jp/keizai3/2019/09seisakukadai18-6.pdf>

³¹ Gaikokujinryūgakusei no shūshoku sokushin ni tsuite [Regarding Job Promotion for Foreign Students]. *MEXT*. 06.2022. P. 3. (In Japanese). https://www.jasso.go.jp/gakusei/career/event/guidance/_icsFiles/afieldfile/2022/06/14/1mnka_gakuryu.pdf

Таблица 2. Ключевые различия стандартов сервиса между Японией и «другими странами»*

Японская культура обслуживания	Зарубежная культура обслуживания
<p>Концепт <i>омотэнаси</i>: – в равной степени распространяется на все уровни обслуживания, включая магазины шаговой доступности и фастфуд; – является частью политики компании и присутствует везде, где возникают отношения «обслуживающий персонал – клиент»; – нет культуры чаевых, <i>омотэнаси</i> не зависит ни от чаевых, ни от ценовой категории услуги.</p>	<p>Концепт гостеприимства (англ. <i>hospitality</i>): – не распространяется на такие базовые сферы обслуживания, как кассир в магазине или продавец фастфуда; – в низком ценовом сегменте уровень обслуживания зависит от личных качеств работника и, зачастую, от чаевых (США и другие страны, где принято давать чаевые).</p>
<p>Высокий статус клиента по умолчанию, «гость является богом» (яп. <i>окакүсама ва камисама</i>).</p>	<p>За исключением высокого ценового сегмента, отношения между обслуживающим персоналом и клиентом являются равноправными. В Корее, где особенно сильны конфуцианские ценности, клиент может (и должен) выражать почтение к обслуживающему его работнику старшего возраста.</p>
<p>Чёткое разделение личного и общественного: в Японии обслуживающему персоналу запрещено пользоваться мобильным телефоном в личных целях во время работы, работники не отвлекаются на приватные беседы, вряд ли завяжут с клиентом разговор о чём-то личном и т.д. Обслуживание клиента в соответствии с должностной инструкцией является безусловным приоритетом.</p>	<p>Пересечение личного и рабочего пространства: обслуживающий персонал может разговаривать по мобильному телефону и обсуждать друг с другом личные вопросы во время работы, возможны вопросы к клиенту, которые расцениваются в Японии как вмешательство в личное пространство, более того, они могут быть необходимы для установления доверительных отношений с клиентом и гарантируют чаевые.</p>

Распространение на сферу обслуживания общих особенностей японского менталитета: – внимание к деталям; – избегание неопределённости (чёткие инструкции); – <i>хоннэ</i> и <i>татэмаэ</i> ³² в культуре общения (связано с предыдущим пунктом, выражается в стремлении скрывать свои эмоции и улыбаться независимо от настроения); – избегание конфликтных ситуаций (прямого отказа, слова «нет» и т.п.).	Другой образ мышления: – восприятие деталей, предусмотренных в японской сфере обслуживания, как избыточных; – неумение следовать чётким инструкциям; – другое понимание «искренности» и коммуникативной функции улыбки; – прямолинейность.
--	--

* Под «другими странами» (яп. *кайгай*) в японских источниках обобщённо понимаются страны, противопоставляемые Японии. В таблице приведены условные обобщения, если не указано иное.

Источники:

Omotenashi = hosupitariti? Nihon to kaigai to no chigai o kaisetsu [Omotenashi = Hospitality? Explaining the differences between Japan and other countries]. *Pointblank Promotions*. 16.04.2022. (In Japanese). <https://pointblankpromo.com/news/2022/3/22/hospitality>;

Naze nihonjin wa sekaiichi “okyakusama ni chō herikudaru” no ka. “Okyakusama wa kamisama” no Nihon vs “yokeina osekkai” no Kankoku [Why are Japanese People the Most Humble towards Customers in the World? Japan, where the “Customer are God” VS South Korea with “Unnecessary Interference”]. *Tōyō Keizai*. 16.07.2022. (In Japanese). <https://toyokeizai.net/articles/-/604282>

Признавая условность этих обобщений, можно отметить, что существенная часть проблем, которые могут возникать в сфере обслуживания при найме иностранного персонала, лежит в социокультурной плоскости. Японские компании прилагают большие усилия, чтобы минимизировать культурный разрыв между японскими и иностранными работниками. Более того, сама система привлечения иностранного персонала в сферу обслуживания подразумевает строгий отбор, учитывающий оценку понимания иностранцем

³² *Хоннэ* и *татэмаэ* – социокультурные категории, которые принято относить к японскому обществу как свойственные японской манере общения. *Хоннэ* для японца – личные глубокие мотивы и намерения, в то время как *татэмаэ* – социально приемлемое поведение, которое не всегда допускает их демонстрацию [Дэвис, Икэно 2009, с. 277–281].

японских социокультурных реалий. Так, для получения статуса SSW, помимо подтверждения уровня японского языка, требуется сдать теоретические и практические экзамены установленного образца, содержание которых различается в зависимости от выбранной отрасли. Например, для получения разрешения на работу в сфере гостеприимства по программе SSW, которая включает заселение гостей в отели и обслуживание в ресторанах, нужно, помимо прочего, продемонстрировать знание правил вежливости и моделей поведения, принятых в японском обществе. Само собой разумеется при этом, что будущие работники должны детально освоить стандарты японского сервиса. Особые требования предъявляются к иностранцам, которые хотят работать в сфере медицинского обслуживания (ухода за больными): такие кандидаты должны не только обладать базовыми знаниями медицины и анатомии, но и изучить детали и нюансы общения с больными, которым, вероятно, уделяется повышенное внимание только в Японии.

Довольно большое число вакансий в магазинах шаговой доступности, колл-центрах, ресторанах и т.д. занимают иностранцы, не прошедшие отбор через программу SSW³³ – это обучающиеся в Японии иностранные студенты с разрешением на частичную занятость или иностранцы, имеющие вид на жительство в стране. В этом случае при приёме на работу человека иной культуры японские работодатели уделяют повышенное внимание обучению и тренингам, а приступив к фактической работе, человек первое время находится под надзором наставника. Сетями, которые наиболее часто ищут сотрудников среди иностранцев, разработаны инструкции и разговорники на нескольких языках.

На этапе поиска персонала ключевое значение имеет инфраструктура, которая тоже продумана так, чтобы минимизировать риски. Многие компании обращаются к услугам посредников – рекрутинговым агентствам, которые осуществляют первичный подбор кадров, могут помочь с тренингами и коммуникацией (это делается даже при подборе персонала по программе SSW). С точки зрения механизма рекрутинга персонала интересен пример японской сети магазинов Lawson, которая открыла в Республике Корея и Вьетнаме центры подбора

³³ Программа SSW охватывает далеко не все отрасли сферы обслуживания и не все виды деятельности, где имеет место нехватка персонала, например, не включает работу кассиром в *комбини*.

и обучения персонала для молодых людей, собирающихся на учёбу в Японии и планирующих искать там подработку. Lawson имеет также собственную рекрутинговую компанию Lawson Staff. Одновременно, как и многие другие компании, Lawson проводит встречи с соискателями в крупных городах Японии, уделяя особое внимание молодым специалистам в университетах. Регулярные встречи с иностранными соискателями проводит и сеть Family Mart. Она также имеет в Японии несколько центров обучения персонала, куда в качестве инструкторов приглашаются специалисты из зарубежных офисов компании.

В условиях, когда взаимодействие японского и иностранного персонала стало в Японии неизбежной реальностью, японские работодатели стараются исключить дискриминацию, обеспечив одинаковое отношение к японским и иностранным работникам. По возможности персонал наделяется равными обязанностями при наличии необходимой квалификации и работает в равных условиях. Это бывает непросто, но такой подход официально декларируется как желательный и даже необходимый. Один из ярких примеров, освещавшихся недавно японским центральным телеканалом NHK, – гостиница японского типа (яп. *рёкан*) Кагая, которая приняла революционное решение о найме иностранца в традиционно японскую сферу. С ноября 2022 г. там работает гражданин Непала, принятый по программе SSW. Подчёркивается, что если раньше *рёкан* мог нанимать иностранных работников только по стандартной рабочей визе в качестве переводчиков, то статус SSW приближает их к японским коллегам по обязанностям, которые им можно доверить³⁴.

Поскольку потребность сферы услуг в иностранном персонале связана с необходимостью взаимодействия с туристами из других стран, японские работники также проходят специальное обучение и вынуждены корректировать свои подходы. Представляется, что межкультурное взаимодействие, которое вышло за рамки сферы услуг и стало частью повседневной жизни японцев, приведет к неизбежному размыванию границ между японской культурой и теми культурами, которые имеют много отличных от нее составляющих. Тем не менее, зачастую именно японское гостеприимство *омотэнаси*

³⁴ Natsuyasumi shizun hoteru ryokan no jinzai kakuho-saku wa? [Summer Vacation Season: How Do Hotels and Inns Secure Human Resources?]. NHK. 28.07.2023. (In Japanese). https://www3.nhk.or.jp/news/contents/ohabiz/articles/2023_0728.html

часто рассматривается как мост между Японией и внешними культурами. Как это видит некоммерческая организация «Международный совет по *омотэнаси*», образованная перед Токийской олимпиадой и продолжающая свою деятельность, направленную на межкультурное взаимодействие японцев и иностранцев, по сей день, *омотэнаси* может сформировать в Токио мультикультурное общество, в котором смогут ужиться представители разных стран и культур. Как считают сотрудники организации, *омотэнаси* может сделать общение людей «безбарьерным», «устранив невидимую стену между ними» за счёт доброжелательности, аккуратности, внимания к другим людям и чуткого отношения к их потребностям³⁵. Можно согласиться с тем, что *омотэнаси* – та часть японской идентичности, которая должна быть сохранена.

Заключение

В послевоенный период Япония достигла больших успехов в развитии сферы услуг и, в соответствии со своей моделью заимствования элементов внешней культуры, преобразовала западную сервисную экономику, усовершенствовав мировые практики обслуживания на основе собственных традиций. В результате японская сфера услуг приобрела заслуженный статус лица страны и стала важной частью её глобального имиджа, что подтверждается выбором концепта *омотэнаси* в качестве главной идеи, сформировавшей гостеприимную атмосферу летней Олимпиады в Токио.

Вследствие демографических процессов, которые привели к кризисной ситуации на японском рынке труда, сфера услуг Японии сталкивается с серьёзными вызовами. Это выражается в растущей необходимости в поиске иностранного персонала для заполнения вакансий, усилении межкультурного взаимодействия на рабочих местах и риске падения привычной для общества планки японского сервиса. Учитывая неизбежность наблюдаемых процессов и потребности бизнеса, правительство Японии было вынуждено внести изменения в иммиграционное законодательство и открыть для иностранного персонала больше сервисных отраслей. Либерализация иммиграционного законодательства имеет двоякий эффект, с одной стороны,

³⁵ Daihyōsha messēji [Message from the Representative]. *Omotenashi International Council*. 2021. (In Japanese). <https://omotenashi.tokyo.jp/representative-message/>

помогая японским компаниям с комплектацией штата сотрудников, с другой стороны, обостряя социокультурные проблемы.

К настоящему времени в ключевых отраслях сферы услуг Японии сформировалась мультикультурная среда с достаточно большой долей иностранного персонала из разных стран мира (в первую очередь Восточной и Юго-Восточной Азии, культурный разрыв с которыми достаточно велик несмотря на географическую близость). Чтобы избежать возможных противоречий и сохранить уровень обслуживания, японские компании сферы услуг уделяют повышенное внимание тренингам для иностранцев и ищут надёжные каналы поиска и найма персонала. Достаточно строгий отбор с учётом потребностей конкретных отраслей происходит при выдаче разрешений на въезд «рабочим определённой квалификации» по программе SSW, введённой в 2018 г., которая распространяется в том числе и на сферу услуг. В отраслях, не охваченных программой, компании обращаются к специализированным посредникам или полагаются на себя, формируя инфраструктуру для подбора и подготовки персонала самостоятельно.

После отмены коронавирусных ограничений процессы глобализации возобновились, и в Японию приезжает всё больше иностранцев как в туристических целях, так и для постоянного проживания. Это означает, что несмотря на традиционную закрытость и нелюбовь к изменениям, японскому обществу придётся постепенно приспосабливаться к новой реальности. Развитие сферы услуг в Японии наглядно демонстрирует, как японское общество реагирует на внешнее вмешательство в привычный уклад своей жизни. К изменениям приспосабливаются и работодатели, и потребители, причём работодатели стараются свести к минимуму воздействие на качество обслуживания (что не всегда получается). Государство, в свою очередь, принимает решения и вырабатывает политику с учётом национальных интересов, открывая доступ иностранному персоналу только там, где это необходимо. О стремлении сохранить социокультурные основы японской сервисной индустрии свидетельствует опора на концепт *омотэ-наси* в расширении межкультурных контактов.

Библиографический список

Анисимцев Н. В. (2004) Иммиграционная политика Японии: национальный вариант. *Россия и АТР*. № 1. С. 46–55.

Бодрийяр Ж. (2006) *Общество потребления. Его мифы и структуры*. Москва: Республика; Культурная революция.

Герасимова М. П. (2010) Механизм заимствования в японской культуре. *Ежегодник Японии*. Т. 39. С. 192–208.

Добринская О. А. (2015) Особенности «мягкой силы» Японии в странах Центральной Азии. *Ежегодник Японии*. Т. 44. С. 36–56.

Дэвис, Р. Дж., Икэно О. (ред.). (2009) *Япония. Как ее понять: очерки современной японской культуры*. Москва: АСТ, Астрель.

Лебедева И. П. (2021) *Вименомика: достижения и проблемы. Японские исследования*. № 1. С. 101–120. <https://doi.org/10.24412/2500-2872-2021-1-101-120>

Лебедева И. П. (2007). *Япония: промышленность и предпринимательство (вторая половина XX – начало XXI в.)*. Москва: Восточная литература.

References

Anisimtsev, N. V. (2004). Immigratsionnaya politika Yaponii: natsional'nyi variant [Japan's Immigration Policy: National Version]. *Russia and the Pacific*, 1, 46–55. (In Russian).

Baudrillard, J. (2006). *Obshchestvo potrebleniya. Ego mify i struktury* [The Consumer Society: Myths and Structures]. Moscow: Respublika, Kul'turnaya revolyutsiya. (In Russian).

Davis, R. J. & Ikeno, O. (ed.). (2009). *Yaponiya. Kak ee ponyat': ocherki sovremennoi yaponskoi kul'tury* [Japan. How to Understand It: Essays on Contemporary Japanese Culture]. Moscow: AST, Astrel. (In Russian).

Dobrinskaya, O. A. (2015). Osobennosti «myagkoi sily» Yaponii v stranakh Tsentral'noi Azii [The Characteristic Features of Japan's Soft Power in Central Asia]. *Yearbook Japan*, 44, 36–56. (In Russian).

Gerasimova, M. P. (2010). *Mekhanizm zaimstvovaniya v yaponskoi kul'ture* [The Mechanism of Borrowings in Japanese Culture]. *Yearbook Japan*, 39, 192–208. (In Russian).

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday.

Lebedeva, I. P. (2007). *Yaponiya: promyshlennost' i predprinimatel'stvo (vtoraya polovina XX – nachalo XXI v.)* [Japan: Industry and Entrepreneurship (Second Half of the 20th – Beginning of the 21st Century)]. Moscow: Vostochnaya literatura. (In Russian).

Lebedeva, I. P. (2021). *Vimenomika: dostizheniya i problemy* [*Womenomics: Achievements and Problems*]. *Japanese Studies in Russia*, 1, 101–120. <https://doi.org/10.24412/2500-2872-2021-1-101-120> (In Russian).

Shō, Sh. (2015). Nihongata konbini no genchika puroseshu: Famiŕimāto no Taiwan shinshutsu o rei ni [Localization Process of Japanese-style Convenience Stores: Using Family Mart's Entry Into Taiwan as an Example]. *Journal of Innovation Management*, 12, 133–155. https://doi.org/10.24677/riim.12.0_133 (In Japanese).

Ying, Z. & Takamichi, M. (2022). Determinants of Cultural Diversity Management in Japan: Case Studies of Hospitality Industry. *Journal of Japanese Studies: Exploring Multidisciplinarity*, January, Vol. 1, No. 1, 75–100. <http://doi.org/10.55156/jjsem.dec2104>