

Н.Л. Дружинин

ВЛИЯНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ НА ОРГАНИЗАЦИЮ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ЯПОНИИ)

Институциональная парадигма, являясь одной из ведущих теорий наряду с неоклассической, определяет в современной науке особый подход к экономическому анализу, в основе которого — учет дополнительных — институциональных ограничений, играющих в современном мире все возрастающую роль. Действия экономических агентов оказываются обусловленными не только их собственными интересами и желаниями, но и сложившимися правилами и традициями. «Институциональный подход предполагает расщепление множества сил, движущих поведением субъекта, на две группы факторов: фиксированную, определяемую ситуационно независимыми нормами (институциональные факторы), и переменную, определяемую особенностями ситуации, в том числе интересами субъектов».¹ Институционализм получил в последнее время мощный импульс для дальнейшего развития благодаря появлению целого комплекса новых идей и теорий, объединенных в рамках новой институциональной экономической теории. Необходимо отметить, что это связано не в последнюю очередь с объективными процессами усложнения экономических взаимодействий в современном мире; увеличением числа всевозможных ограничений, накладываемых на хозяйственную деятельность; появлением принципиально новых регламентаций; с расширением сферы их применения; ростом количества организаций, осуществляющих соответствующий мониторинг и контроль. В результате оказывается, что институциональная среда современного общества настолько многообразна, что фактически она не только опосредует, но и во многом предопределяет большинство экономических процессов, придает им нужную организационную форму, национальную, отраслевую или корпоративную специфику, формирует их конкретную направ-

Николай Львович ДРУЖИНИН — канд. экон. наук, докторант кафедры истории экономики и экономической мысли СПбГУ. Окончил экономический факультет СПбГУ (1993) и аспирантуру СПбГУ (1996). С 1994 г. работал советником БНП-Дрезднер Банка (Россия). В 1997 г. защитил канд. диссертацию. С 1997 г. — на преподавательской работе (ст. преподаватель, доцент СПбГУ). Стажировался в коммерческих банках ФРГ (ВНФ-bank, Hamburgische Landesbank), Чехии (BNP-Dresdner Bank Prague), в образовательном центре Дрезднер Банка (Франкфурт-на-Майне, ФРГ), а также работал исследователем в Хельсинском университете (Финляндия, 1998) и Осакском городском университете (Япония, 2000–2001). Сфера научных интересов — экономика Японии и неинституционализм. Автор более 30 публикаций, в том числе одной монографии.

© Н.Л. Дружинин, 2006

ленность. В действительности оказывается, что конкурентными преимуществами зачастую обладает тот, кто лучше соответствует конкретным институциональным условиям.

Пронизывая насквозь всю экономическую систему, институты корректируют простые исходные мотивы максимизации прибыли в весьма сложные организационно-финансовые и иные схемы, маркетинговые программы, корпоративные «философии», социальные обязательства и политические линии поведения. Это диктуется тем, что для выполнения основной цели деятельности предприятия — получения прибыли — необходимо осуществление целого комплекса мер, которые устраняют все имеющиеся на данном пути преграды, приводят работу в соответствие со всеми необходимыми условиями и условностями, обеспечивают соблюдение существующих правил и норм. Следует отметить, что «в отличие от традиционного институционального подхода в рамках нового институционализма институты рассматриваются не столько как таковые, сколько через их влияние на решения, которые принимают экономические агенты».² Иными словами, важно не только исследование природы институтов и механизмов их формирования, но и изучение того, какое они оказывают воздействие на экономические процессы. Несмотря на то что правила и нормы вырабатываются для того, чтобы регулировать поведение, они не могут всецело определять его, являясь, по существу, лишь дополнительными ограничениями, которые индивид учитывает в процессе своего выбора.

Успех японской системы корпоративного управления, сложившейся в 1950-е годы, был обусловлен не только тем, что Япония заимствовала ценный организационный опыт развитых стран (это делали и продолжают делать многие государства, включая и Россию), но главным образом благодаря тому, что был обеспечен максимально эффективный синтез этих новшеств с устоявшейся системой собственных институтов, складывавшихся столетиями. Понятие «институт» не является единым в рамках различных концепций, поэтому обратим внимание, что в данной работе под институтами понимается совокупность норм или правил, регулирующих деятельность экономических агентов; иными словами, это «относительно устойчивые по отношению к изменению поведения или интересов отдельных субъектов и их групп, а также продолжающие действовать в течение значимого периода времени формальные и неформальные нормы либо системы норм, регулирующие принятие решений, деятельность и взаимодействие социально-экономических субъектов (физических и юридических лиц, организаций) и их групп».³

Уникальность японских методик организации труда заключается не в том, что соответствующие новации были изобретены и применены в массовом масштабе, а в том, что они оказались не обремененными высокими транзакционными издержками, не слишком затратными, т. е. жизнеспособными в конкретных институциональных условиях в длительной перспективе. Сложность заимствования этих организационных технологий связана с тем, что воссоздать формы их реализации вне схожих социокультурных условий практически невозможно. Формальное воспроизведение тех или иных схем работы позволит лишь проверить, как в схожих условиях будут действовать люди, имеющие иные систему ценностей, мотивацию, мировоззрение. Не исключено, что их реакция окажется неожиданной как в положительном, так и в отрицательном значении. Если новые формальные правила будут удачно соответствовать внутренним неформальным нормам, такие правила будут быстро адаптированы и смогут повысить эффективность деятельности соответствующей экономической системы в значительной степени благодаря снижению удельного уровня транзакционных издержек. Если же новшества не приживутся и будут восприняты как нечто чужеродное, произойдет их постепенное отторжение, сопровождающееся не сокращением, а ощутимым ростом удельных транзакционных издержек.

Изменение уровня транзакционных издержек в расчете на одну операцию может быть своеобразным указателем того, насколько приемлема импортированная социотехнология. Анализ процесса формирования и развития институтов показывает, что базисом для выработки устойчивых норм и правил служат как достаточно универсальные общественные характеристики, так и специфические, свойственные лишь для данной культуры особенности поведения.

Современная японская модель корпоративного управления стала итогом радикальных послевоенных реформ, непосредственное участие в которых принимала не только японская, но и американская сторона. Практическая реформаторская деятельность сопряжена с созданием множества новых институтов, значительная часть их при этом заимствуется у более развитых стран. Между тем чрезвычайно важным является не только наличие тех или иных институтов, но и присутствие эффективной институциональной структуры в целом, т.е. установление комплекса взаимосвязанных, поддерживающих друг друга и взаимообуславливающих принципов и правил хозяйствования, которые, с одной стороны, открывают широкие возможности для использования творческого потенциала экономических агентов, а с другой — жестко ограничивают намечающиеся деструктивные процессы. На практике оказывается, что спонтанная максимизирующая деятельность отдельных экономических агентов, приводя зачастую к их личному успеху, не ведет столь же очевидно к развитию организаций или экономики страны в целом. Возникающие в этом случае высокие удельные транзакционные издержки не позволяют достигнуть конкурентоспособной степени эффективности внутри данной макросистемы. Это непосредственно связано с отсутствием необходимых элементов в существующей институциональной структуре. Подобные «бреши» в законодательстве особенно характерны для развивающихся экономик, находящихся на стадии переходного периода. Деятельность фирм непосредственным образом зависит от состояния институциональной системы. Подлаживаясь под имеющиеся правила, фирмы обеспечивают себе прибыль, работая в тех рамках, которые для них устанавливаются. В значительной степени это предопределяет направленность политики компаний: они могут вывозить капиталы за рубеж, пользуясь схемами оптимизации налогов, используя оффшорные схемы или же, наоборот, стремиться к прозрачности своих финансов, активно участвуя в инвестиционных проектах в своей стране. Это связано с тем, какие нормы являются определяющими в данном обществе; каковы реальные предпочтения экономических агентов; какие господствуют интересы в общественном сознании; какова, наконец, устоявшаяся система ценностей.

Успех японской модели экономического развития базировался на том, что бурное развитие отдельных компаний не шло вразрез с развитием национальной экономики (в том числе и благодаря активному государственному регулированию), общественные ценности преобладали над своекорыстными интересами отдельных предпринимателей (не последнюю роль в этом играла и традиционная японская деловая этика, уходящая своими корнями в кодекс чести самураев «бусидо» — путь самурая — «особое жизнеощущение, сложившееся у данного сословия, в связи с его положением в обществе»⁴), а личные предпочтения наемных работников не сталкивались с групповыми целями их организаций (здесь важное значение имело коллективистское мышление, в целом свойственное японцам). Институциональная структура Японии играла таким образом в значительной степени целеуказующую роль. Государству было на руку развивать в стране патриотические настроения, активно эксплуатировать идею уникальности японской нации, способствовать единению всего народа вокруг института императорской власти, удерживая тем самым противоборствующие экономические и политические группировки от разру-

шительных внутренних конфликтов и междоусобиц. Компаниям было выгодно следовать традиционным установкам, поддерживая вековые устои трудолюбия, лояльности и организованности в среде своих сотрудников. Наемным работникам было не менее выгодно принимать одновременно с обязанностями вполне определенный «социальный пакет», гарантировавший им справедливое распределение доходов, занятость и поддержку в непредвиденных случаях. Важной особенностью являлось то, что выдвигаемые в новых условиях догоняющего развития требования не вызывали слишком сильного противодействия со стороны экономических агентов, внедрение соответствующих новшеств не сопровождалось высокими транзакционными издержками оппортунистического поведения, поскольку находило внутренний отклик и в значительной степени совпадало с собственными представлениями всех участников. По сути, именно благодаря удачному соединению и гармоничному совпадению обязательных норм и правил с добровольно избираемой линией поведения Японии удалось создать высокоэффективную корпоративную систему, встроив свою самобытную культуру в современную мировую рыночную систему, задействовав при этом огромный скрытый потенциал.

Как показывает практика и история развития многих крупнейших компаний мира (особенно японских), успех фирм в решающей степени зависел именно от того, насколько умело данная компания «встраивалась» в институциональную систему своей страны, быстро и эффективно решала возникающие в таких случаях проблемы роста транзакционных издержек, удачно использовала открывающиеся институциональные возможности; иными словами, как происходило балансирование значительного объема нагрузок, накладываемых «условностями» институциональной среды, и дополнительных выгод, имеющих зачастую далеко не рыночный характер.

Если рассматривать японские предприятия с институциональной точки зрения, то можно сформулировать важнейшее свойство, обуславливающее их высокую устойчивость, эффективность и конкурентоспособность, а именно: максимальная активизация внутренних институциональных резервов, ориентация их в нужном направлении и практическое использование этого потенциала в целях компании. Традиционный, многократно описанный и всесторонне изученный в неоклассической теории процесс соединения различных ресурсов — факторов производства — с целью создания товаров и услуг, реализация которых обеспечит получение прибыли, сохраняется и на японских предприятиях, но здесь происходит несколько иное взаимодействие различных элементов хозяйственной системы. Прирост эффективности труда достигается не столько за счет общепризнанного превосходства в технике и технологии, сколько за счет особой организации производства. По мнению экспертов, первенство фирм Японии по эффективности труда на 40% связано с кадровым менеджментом, на 35 — с надежностью снабжения (система «точно вовремя»), на 20 — с управлением качеством продукции и лишь на 10% — с превосходством в технике и технологии.⁵ Необходимо, однако, еще раз уточнить, что преимущество образуется не в результате использования уникальных форм организации производства как таковых (аналогичные способы ведения бизнеса могут практиковаться и в других странах, но далеко не столь же успешно), а лишь благодаря удачному сочетанию используемых форм работы со специфическими характеристиками японской институциональной среды. Природно-климатические условия и национально-культурные особенности диктуют свою логику поведения: не только минимизировать расходы для получения фиксированного результата, но и максимизировать эффект от использования фиксированных (ограниченных) ресурсов. Стремление найти новое применение известным технологиям и добиться большей отдачи от стандартного набора ресурсов всегда было отличительной чертой японского предпринимательства.

Корни этих неформальных норм уходят далеко в прошлое, когда складывался менталитет японской нации. Традиционно считается, что главную роль при этом сыграла ограниченность территории. Это действительно имело важное значение, но еще более существенным фактором было то, что практически с самого начала своей истории Япония находилась под сильным влиянием своего соседа — Китая. Даннические отношения со «старшим братом» сильно ограничивали экспансионистские возможности Японии, сдерживая ее включение в мировую торговлю, впоследствии они стали одной из важнейших причин более чем двухсотлетней изоляции Японии в XVII–XIX вв.⁶ Геополитическая ситуация объективно способствовала «замыканию» Японии внутри своего архипелага. Уже затем в создавшихся условиях определяющую роль стал играть фактор острой нехватки территории и ресурсов, который способствовал формированию таких известных японских национальных качеств, как умение обходиться малым в быту, экономичность и миниатюризм на производстве, способность особого видения мира, потребность единения с природой и т. д. То, что анализ причин успехов японских методов организации производства недостаточен без учета этой культурно-исторической специфики, без учета институциональной структуры японского общества, не требует специальных доказательств. Более подробного исследования, как представляется, требует вопрос о том, каким именно образом некие формальные и неформальные правила, зачастую трудно осязаемые и плохо структурированные, трансформируются во вполне четкие и отвечающие самым современным требованиям конкурентные преимущества.

Уникальные организационные технологии Японии имеют в своей основе укоренившиеся характеристики поведения, особую логику действий и определяющий их смысл. Японские кружки качества, система «точно вовремя» — *just in time*, практика пожизненного найма и специфическая японская управленческая этика — вот наиболее известные примеры особого подхода к делу, когда прибыль получается для сторонних наблюдателей практически «из ничего», а точнее, из способности организовать процесс производства в соответствии с имеющимся институциональным базисом, снизив до минимума удельные транзакционные издержки всех видов за счет внутренних резервов работников или структурных подразделений.

Участвующие в кружках качества рабочие, по сути, бесплатно в свободное от основной работы время добровольно без каких-либо дополнительных со стороны фирмы расходов выполняют сложнейшие и дорогостоящие функции промышленных научно-исследовательских отделов, управлений контроля качества, систем логистики, решают задачи маркетинговых служб и отделов кадров. Экономический эффект достигается благодаря экономии средств на проведение соответствующих работ, а также, что многократно важнее, благодаря высокому качеству мероприятий, проводимых самими работниками, наилучшим образом знакомыми с процессом производства. К тому же возникает важный побочный мотивационный эффект. Рабочие далеко не всегда получают вознаграждение за каждый лишний час работы, но это вовсе не значит, что они готовы бескорыстно работать даром всю жизнь. Высокие премиальные выплаты 3–5 раз в год, наличие системы оплаты труда, непосредственно связанной со сроком работы и квалификацией, а также стабильное повышение заработной платы в соответствии с ростом производительности труда и успехами фирмы в целом с лихвой компенсируют работникам затраченные усилия. Неудачи отечественной практики воссоздания схожей системы в советский период были во многом связаны как раз с тем, что уравнительная система оплаты и заниженный уровень заработных плат постепенно отбивали охоту добровольного рационализаторства, мотивируя работников к минимизации предпринимаемых усилий.

В основе японской трудовой этики, определяющей взаимоотношения работника и предприятия, лежит «философия судьбы», т. е. особая система принципов и взаимных обязательств, прежде всего неформальных, которые подразумевают сильное переплетение интересов участвующих сторон, совпадение их стратегических целей и ценностных ориентиров.⁷ Согласно этой философии, работника и фирму связывает не только контракт, но и общая судьба — будущее фирмы зависит от действий сотрудника, его преданности и трудолюбия, а будущее сотрудника — от успехов компании, ее конкурентоспособности и прибыльности. Можно сказать, что аналогичные «философии» далеко не уникальны, а обеспечение устойчивой связи между вкладом работника и его личными доходами составляет основу любой системы мотивации. Следовательно, напрашивается вывод о том, что японский опыт не представляет в этом отношении чего-то принципиально нового или невыполнимого. Между тем коренное различие заключается в том, что если традиционный западный подход непреложным образом постулирует то, что владельцами компании являются ее акционеры, которые вкладывают в нее свои капиталы и принимают на себя весь риск и ответственность за результаты ее работы, то согласно пониманию японцев собственниками компании наряду с акционерами являются также ее менеджеры и работники. Причем эти три группы участников рассматриваются на повседневном уровне как три неразрывные ее составные части, среди которых приоритет имеют не акционеры, а именно менеджеры и работники. Эта тенденция зародилась еще в годы мобилизационной экономики 1940-х годов. Центр тяжести усилий японских менеджеров перенесен с получения максимальной прибыли и обеспечения интересов акционеров на создание условий для стабильного роста компании в целом, на поддержание в ней высоко морального духа среди рядовых работников. В условиях военного производства все силы были брошены на максимизацию выпуска в том числе и за счет дивидендов. Менеджмент компании, непосредственно связанный с трудовым коллективом, принимает ключевые решения, направленные на развитие компании, включающее в себя и поддержание занятости, и обеспечение высокого уровня доходов всех участников производства, собрание же акционеров играет в основном формальную роль.⁸ Это уже не беспочвенная агитация или попытка заглушевания бесправного положения трудового коллектива — это принципиально иной подход к распределению ролей и ответственности, подход, который изначально основывается на признании уникальной, важнейшей роли трудового коллектива, каждого отдельного работника, который ни в коем случае не сводится к роли «винтика», какой бы масштабной ни была организация, в которой он состоит.

Такое положение вещей также не является случайностью. Определенным образом это связано с особенностями послевоенной оккупационной политики, проводившейся американской администрацией в отношении Японии в 1945–1951 гг. Активная демонаполизация и демилитаризация японской экономики привели к резкому изменению баланса сил в корпоративном секторе. Владельцы крупнейших пакетов акций и холдинговых компаний — дзайбацу — лишились своей собственности и прав работать в бизнесе определенное время, в то же время трудовые коллективы значительно упрочили свои позиции, во-первых, благодаря поддержке американских оккупационных властей (штаба СКАП) и нацеленности проводимых реформ на демократизацию управления предприятиями (более половины акций, изъятых у дзайбацу, были проданы работникам предприятий); во-вторых, вследствие резкого роста профсоюзного движения в первые послевоенные годы (началась практика ведения коллективных переговоров и проведения забастовок); и, наконец, в-третьих, в результате фактического перехода управления многими кризисными и покинутыми собственниками предприятиями в руки самих работников.⁹ Все это созда-

вало особую атмосферу хозяйствования, при которой возможности бывших собственников ограничивались в пользу непосредственных участников хозяйственного процесса, а вопросы поддержания предприятия на плаву и обеспечения его развития превалировали над проблемами получения текущей прибыли и выплаты дивидендов. Роль трудового коллектива и каждого отдельного работника в этой ситуации закономерно возрастала, и одновременно возникала основа для стремительного расцвета таких национальных качеств, как трудолюбие, коллективизм, изобретательность. В результате создавался некий эффект мультипликации, когда набор разрозненных факторов обуславливал в совокупности качественно новый подход к делу.

Именно поэтому, проявляя инициативу, например, в кружках качества, японский работник действительно обеспечивает, в сущности, свои собственные интересы, которые благодаря имеющемуся институциональному оформлению производственных отношений практически полностью совпадают с задачами предприятия. Не имея соответствующего исторического багажа, эту, казалось бы, простую задачу оказывается не так-то просто выполнить: как свидетельствуют опросы, одинаковую направленность личных и фирменных интересов отмечают 93% работников японских фирм, в то время как, например, в США — лишь 9%.¹⁰ Таким образом, происходит не просто использование рабочей силы сотрудника в соответствии с профессией, но и активизация творческого потенциала, ориентация его на решение непосредственно производственных проблем. Недостаток образования, специальной подготовки, способностей к аналитической, научно-исследовательской работе компенсируется профессионализмом в конкретной узкой сфере, где решающую роль могут сыграть опыт и доскональное знание предмета усовершенствования.

Обеспечение максимальной отдачи при минимуме затрат оказывается возможным лишь в соответствующих институциональных условиях, т.е. в особой атмосфере взаимных ожиданий, намерений, отношений, при которой из неосозанной нематериальной институциональной субстанции выкристаллизовывается отчетливый материальный результат. Это относится не только к кружкам качества, но и к системе *just in time*, которая, в принципе, не слишком сложна и формально может быть введена на любом российском предприятии. Однако, для того чтобы она принесла определенную прибыль, а не стала источником крупных убытков в результате срывов сроков поставок, опять-таки необходимо присутствие незримой институциональной среды, которая представляет особую ценность, уникальный ресурс общества. Система *just in time* — это материализация всего лишь одной из норм японского общества — пунктуальности. Отсутствие этой нормы в институциональной системе будет означать бесперспективность многих начинаний и заимствований, необходимость их серьезной корректировки, невозможность или сложность извлечения прибыли из соответствующих организационных технологий.

Если определять причины успеха системы *just in time*, необходимо обратиться к тем предпосылкам, которые делают возможным ее организацию. Среди этих предпосылок можно выделить те, которые связаны с укоренившимися в обществе нормами поведения, т.е. институциональные. Одной из таких норм, выработанных в течение очень длительного периода, которую следует отметить особо, является склонность японцев к тщательным расчетам. Это качество возникло не случайно. Исторически это связано с недостатком пахотных земель (а не территории вообще, как иногда полагают, — территория Японии превышает размеры, например, современной Великобритании в полтора раза). Этот дефицит стал серьезнейшей проблемой для Японии. Ограниченность площади пахотных земель, которая даже сейчас после многочисленных расширений составляет всего лишь седьмую часть территории страны,¹¹ вынуждала с давних пор и государство, и простых

японских крестьян очень ответственно относиться к вопросам, связанным с разделом земли, измерением площадей, а также к измерению объемов главной сельскохозяйственной культуры — риса, служившей базой для налогообложения. Уже в VI в. введенная в результате реформ Тайка земельная система хандэн представляла собой образец уникальной аграрной социально-экономической конструкции, содержащей сложные системы расчетов земельных площадей.

Не менее развитыми были государственная система обязательного зернового кредитования и система сбора налогов. Весьма тщательными были и оценки товарных запасов. Для измерения объемов риса использовались расчетные единицы нескольких порядков, позволявшие максимально точно измерять размеры собранного урожая. Точность измерений и расчетов была важным условием поддержания всей экономической системы в рабочем состоянии. Любые сбои в этой области грозили вылиться в беспорядки и иметь далеко идущие последствия, по сравнению с которыми современные проблемы, такие как, например, остановка главного конвейера автомобильного концерна в результате ошибок в системе just in time, показались бы незначительными происшествиями.

Можно предположить, что определенное значение имела и синхронность сельскохозяйственных циклов, при которых посадка, вызревание растений и сбор риса в силу благоприятных климатических условий происходили в строго определенное время. Это способствовало несколько иному, более четкому, восприятию времени. Оно отличалось, скажем, от российского восприятия, где сроки проведения сельскохозяйственных работ всегда были расплывчатыми и зависели от капризов природы. Эти мелкие исторические нюансы вырабатывали соответствующие нормы поведения, которые, являясь реакцией на естественный ход событий, в свою очередь становились важными институтами, определяющими экономическое поведение хозяйствующих субъектов.

Японская деловая система just in time или обычная практика посекундного расчета графика движения общественного транспорта в современной Японии не кажутся в этом отношении чем-то искусственным, надуманным или излишним. Эффект от их применения может быть и не очень велик, однако и ввод в действие этих практик не слишком обременителен в благоприятных для них институциональных условиях. Смысл их использования имеет не только экономический аспект, но и важное социокультурное значение — оно отвечает внутреннему настрою общества и олицетворяет собой как технический, так и организационный прогресс. Копирование же этих процедур в других странах, имеющих иное мировосприятие, может дать противоположные результаты — непонимание обществом их целесообразности, соответственно большие затраты по внедрению, включая громоздкие инспектирующие механизмы и системы санкций, необходимость их правовой поддержки, с одной стороны, и малый, зачастую ненужный, неценный и быстро растрачиваемый эффект от некоторой экономии времени или площадей — с другой.

Не менее четкая взаимосвязь устоявшихся институтов с приемами организации работы на японских предприятиях прослеживается и в вопросах управления персоналом, а также в вопросах занятости. К примеру, распространенность в Японии системы пожизненного найма не является чем-то случайным или искусственно созданным, в основе этого явления также лежат вполне определенные нормы поведения. Существует прямая связь между устоявшимся в японском обществе правилом уважительного и преданного отношения подчиненного к своему руководителю и современными подходами к проблеме управления персоналом, которая характеризуется в Японии эффективной трансляцией распоряжений по командной лестнице, а также распространенностью систем пожизненного найма.

Рассмотрим вначале особенности японской методики управления персоналом. Наличие такой этической нормы, как лояльность в поведении практически всех граждан, устраняет необходимость введения дополнительных институтов усиления властных вертикалей. Не требуется принятие многих формальных правил, обеспечивающих обязательное и точное выполнение спускаемых сверху распоряжений, не столь актуально развитие системы контрактов, учитывающих всевозможные ситуации и определяющих порядок взаимодействия сторон, менее строгой может быть система контроля за выполнением всех этих процедур. Уважительное отношение рабочего к мастеру, служащего — к своему руководителю, студента — к преподавателю является данностью, имеющей внутреннюю культурную основу. Соответствующие поведенческие установки имеют экзогенный характер, они практически не зависят от субъектов этих взаимосвязей, не носят рационального, оценочного характера, не являются выборочными, ситуативными, т. е. проявляются практически всегда по отношению ко всем в любых условиях и при любых обстоятельствах (исключения могут существовать, но они достаточно редки).

Поведение руководителя в свою очередь приобретает особые черты. Руководителю нет необходимости тратить силы на поддержание своего авторитета в коллективе, поскольку он и так обладает им в полной мере, ему проще управлять своими подчиненными и требовать от них не только соблюдения формальных правил, но и выполнения гораздо большего набора функций. Значительная власть руководителя, основывающаяся главным образом на неформальных нормах, сводит практически к нулю возможности работника уклоняться от исполнения его распоряжений, проявлять оппортунистическое поведение или каким-либо образом противостоять воле своего начальника. Исторически это связано с тем, что для Японии было очень характерно явление «банто» — в основе которого лежит идущая из глубины веков преданность членов корпорации и, главным образом, ее менеджеров (банто) своим хозяевам, которые приняли их в свое время в фирму, выдвинули на ответственный пост, обеспечили всем необходимым и после этого вправе были ожидать абсолютной лояльности. На практике это означало, что владелец корпорации мог быть уверен в руководителе дочерней компании как в своем близком родственнике. В этом случае монополистические системы еще больше цементировались, а процедуры корпоративного управления значительно упрощались. Если дочернюю компанию возглавлял такой преданный банто, она всегда оставалась частью концерна, независимо от того, сколько ее акций находилось в холдинговой компании.¹² Такое положение дел позволяет организовать действительно эффективную систему корпоративного управления, свободную от множества болезней, становящихся очень часто источником либо развала компании, либо начала корпоративных войн.

При этом управленческая лестница может состоять из трех или семи ступеней — это не будет играть существенной роли (зачастую считается, что успех японской модели менеджмента по сравнению с американской заключается в различном количестве административных ступеней). Принципиальная живучесть японской структуры властных отношений коренится между тем не в количестве передаточных звеньев, а в том, что каждое из этих звеньев не преломляет исходный импульс в соответствии со своими узкоэгоистическими интересами, отличными от целей фирмы. Если же подобное имеет место, то цепочка, состоящая даже из двух звеньев, может стать непреодолимой преградой для нормальной деятельности предприятия (российская практика конфликтных взаимоотношений руководителей разного уровня очень часто демонстрирует примеры подобной несогласованности).

Японская система корпоративного управления имеет еще одну характерную черту — инициатива, касающаяся вопросов тактического характера, очень часто идет не сверху

вниз, как это принято на американских или российских предприятиях,¹³ не от руководителя подчиненному, а наоборот, от рядовых сотрудников коллектива — своему начальнику и так далее по служебной вертикали. По данным зарубежных социологов, в Японии 65%, а в США лишь 12% рабочих привлекаются к анализу и решению управленческих проблем.¹⁴ Японский руководитель фактически лишь одобряет то, что было разработано и предложено его подчиненными, оценивает результаты их работы, а не делает эту работу за свой отдел. Именно на работниках лежит ответственность за выработанное решение, они несут моральную ответственность непосредственно перед своим руководителем, так как возможные ошибки будут стоить последнему его карьеры.

Это стимулирует рядовых работников к повышенной внимательности и к инициативности, такой подход оставляет простор для проявления своих профессиональных качеств, а также лояльности по отношению к руководству. В целом это мотивирует сотрудников к более серьезному отношению к своей работе, вырабатывает у них самостоятельность, чувство личной ответственности и располагает к поиску совместных решений, укрепляет коллективистские начала. Это распределение ролей и функций и получаемый в результате эффект как раз и выступают материализацией такой неформальной нормы, такого института, как лояльность, который является краеугольным в общей институциональной системе. В результате японские предприятия (в отличие от российских) гораздо в меньшей степени зависимы от личности руководителя. Даже относительно слабый менеджер сможет в условиях японской институциональной структуры достаточно эффективно контролировать положение дел на вверенном ему участке, избегая проявлений оппортунистического поведения и острых производственных конфликтов. В России же шанс избежать подобных проблем имеет только умелый руководитель, у которого к тому же сложились хорошие взаимоотношения с коллективом.

Разумеется, уважительное отношение к руководству, готовность четко исполнять поступающие распоряжения и при этом проявлять инициативность и ответственность не могут носить односторонний характер, не иметь адекватной отдачи со стороны управляющих. Одной из центральных своеобразных «схем оплаты» лояльности персонала является распространенная в Японии практика пожизненного найма сотрудников. Эта система представляет собой особый стиль взаимоотношений работника и работодателя, который включает в себя обязательство фирмы не увольнять сотрудника при условии его ответственности работе и старательности. Даже если фирма будет заинтересована через некоторое время заменить стареющего работника на более активного молодого сотрудника, у которого больше усердия и при этом меньше зарплата, вследствие взятого на себя обязательства она скорее всего откажется от такого шага. Упущенная прибыль, как правило, перекрывается выгодами, связанными с тем, что ценные опытные и наиболее перспективные сотрудники даже в случае наличия выгодных альтернативных предложений по трудоустройству также воздержатся от ухода из компании. Взаимные обязательства выступают не только в контрактной форме, но и в виде неписаных законов, традиций, обычаев, которые играют значимую роль в Японии.

Институт пожизненного найма также имеет определенные исторические предпосылки, среди которых можно выделить оседлость — склонность к проживанию на одном месте. В Японии миграция населения невелика, во всяком случае, она гораздо меньше, чем в США. Это связано с тем, что исторически Япония была поделена на четко обозначенные зоны влияния князей — даймё, которые контролировали свои владения, используя грозную силу самураев. Миграция в тех условиях была крайне затруднена и связана с большим риском, а преданность своему князю ценилась высоко и была залогом любого начинания.

Как отмечает М. Аоки, система пожизненного найма «не является традиционной в том смысле, что она функционирует с момента возникновения капитализма в Японии в прошлом веке, унаследовав свои коммерческие и другие социальные особенности у периода правления династии Эдо. Более того, она постоянно совершенствовалась — через взаимодействие менеджмента, труда и государственной бюрократии — после окончания Русско-японской войны (1904—1905) и полностью сформировалась только в 1950-х годах».¹⁵ Пожизненный найм вовсе не является формой поощрения нерадивых работников, он не ведет к снижению производительности труда на том основании, что имеется некая гарантия на «неприкосновенность». Вся система имеет три важных элемента: систему заработной платы, которая учитывает трудовой стаж и заслуги работника; продвижение по службе отдельных работников на основе их индивидуальных заслуг; единовременные выплаты в момент выхода на пенсию (тайшокукин) — их обычный размер составляет в разных компаниях порядка 250 тыс. долл.

Стоит особо подчеркнуть, что в настоящее время в Японии снижается популярность системы пожизненного найма, ее вытесняют более агрессивные западные методы борьбы на рынке труда.¹⁶ Распространение системы пожизненного найма в Японии, да и в других странах Восточной Азии, на сегодняшний день не является повсеместным. Существенным образом растет миграция населения. В связи с затянувшейся рецессией японские работодатели вынуждены все в большей степени отказываться от обременительной практики пожизненного найма. В Японии эта система касается в основном «белых воротничков», т. е. квалифицированных специалистов, нуждающихся в особом отношении. В целом же смена двух, трех мест работы даже для Японии не является исключением.¹⁷

Система пожизненного найма оказывается эффективным средством поддержания высокого морального духа и производительности труда, но эта практика является лишь небольшим элементом сложной институциональной системы. Ее заимствование и использование в отрыве от всех остальных звеньев может привести к обратным результатам, когда персонал воспримет подобный подарок как жест слабости или некомпетентности руководства, как сигнал к безнаказанным действиям по снижению интенсивности труда, его качества, ослаблению дисциплины, к выдвиганию новых требований и немедленно уходу с предприятия при их невыполнении, при появлении более выгодных альтернатив. Во всяком случае, это не сможет в такой же степени активизировать не столь сильно развитые правила ответного уважения и преданности (тоже пожизненной) по отношению к работодателям.¹⁸

Следует отметить, что институциональные факторы являются весьма существенным источником как национальных конкурентных преимуществ, так и слабостей экономической системы. Всесторонний анализ этих факторов позволяет выявить не только причины экономических успехов, но и неудачных попыток заимствований чужого опыта хозяйствования, который, оказываясь вырванным из контекста особой институциональной среды, зачастую не способен без специальных усилий прижиться в совершенно иных условиях. С этим, как представляется, связаны очень многие проблемы отечественного реформирования экономики, постоянно сталкивающейся с тем, что даже лучшие образцы организационных технологий при их внедрении не всегда дают столь же эффективную отдачу, на которую они способны.

Вместе с тем казавшиеся нежизнеспособными системы оказываются востребованными и прибыльными при условии, что они соответствуют внутренним, глубинным национально-историческим традициям. Успех заимствования японскими корпорациями многих западных новинок (достаточно сказать, что кружки качества — не японское, а амери-

канское изобретение), придание им нового, более усовершенствованного вида являются результатом очень точного соответствия импортируемых технологий собственной институциональной среде. Активизация сильных конкурентных сторон японской институциональной системы — наиболее важное достижение передовых японских компаний, сумевших на деле осуществить уникальное объединение западных и восточных институциональных факторов.

¹ *Клейнер Б.Г.* Эволюция институциональных систем. М., 2004. С. 21.

² *Шаститко А. Е.* Новая институциональная экономическая теория. М., 2002. С. 43.

³ *Клейнер Б.Г.* Эволюция институциональных систем. С. 19.

⁴ *Кодзай Ё.* Современная философия. Заметки о «духе Ямато». М., 1974. С. 29.

⁵ *Бляхман Л.С.* Предпринимательство в России. Экономика и организация. СПб., 1995. С. 19.

⁶ *Inkster I.* Japanese Industrial Economy. London, 2001.

⁷ *Клейнер Б.Г.* Факторы производства и производственные функции: моделирование в условиях качественных изменений // Моделирование механизмов функционирования экономики России на современном этапе / Под ред. В.З. Бедельного. М., 1997.

⁸ *Лебедева И.П.* О японской модели рыночной экономики // Япония и современный миропорядок / Под ред. А.Е. Жукова. М., 2002. С. 93.

⁹ *Мияджима Х.* Приватизация акционерной собственности бывших дзайбацу и возникновение в Японии опирающихся на банки корпоративных группировок // Корпоративное управление в переходных экономиках / Под ред. М. Аоки. СПб., 1997.

¹⁰ *Бляхман Л.С.* Предпринимательство в России... С. 19.

¹¹ В послевоенный период (к 1955 г.) посевная площадь Японии составляла всего 14% общей территории страны, тогда как, для сравнения, в США в это же время обрабатывалось почти 25%, а в Великобритании — почти 30% территории. Характерно, что если по общей плотности населения Япония не является рекордсменом, находясь в одном ряду с такими странами, как Бельгия или Нидерланды, то по плотности населения в расчете не на общую площадь страны, а на культивируемую площадь, Япония занимает первое место в мире. В начале 1950-х годов эта величина была в 2,5 раза больше, чем в Великобритании, и в 20 раз больше, чем в США. Это означает то, что Япония — страна, наименее обеспеченная пахотной землей в расчете на душу населения (The Kodansha Encyclopedia. Japan: Profile of a Nation. Tokyo, 1999. P. 23).

¹² *Дружинин Н.Л.* Япония — экономическое чудо. СПб., 2003. С. 114–115.

¹³ На российских предприятиях, как правило, обязательным является не только определение стратегических задач, но и подробная регламентация всех деталей исполнения.

¹⁴ *Бляхман Л.С.* Предпринимательство в России... С. 19.

¹⁵ *Аоки М.* Фирма в японской экономике. СПб., 1995. С. 76. См. также: *Gordon A.* The evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1953–1955. Harvard University Press, 1985.

¹⁶ *Fact and Figures of Japan.* Tokyo, 1999. P. 53.

¹⁷ *Аоки М.* Фирма в японской экономике. Информация, стимулирование и заключение сделок в японской экономике. СПб., 1996. С. 99.

¹⁸ Стоит отметить, что для японского общества действительно характерно наличие обратных, зеркальных типов отношений. Почтение пожилых людей имеет свою противоположность — уникально уважительное отношение старшего поколения по отношению к молодежи, лояльность подчиненных перед руководством в качестве обратной стороны имеет заботливое отношение вышестоящих к своим сотрудникам, и т. д.

Статья поступила в редакцию 15 февраля 2006 г.