

УДК 65.015.07

Моисеев Алексей Иванович

*Oriental Consulting*

*Владивосток, Россия*

## **Эволюция японского бизнеса: добыча и индустриальное производство в разрезе трудовых отношений**

*Успех японского менеджмента и организация бизнеса за последние сорок лет скорректировали ориентацию научного и бизнес-сообщества, привели к организации кафедр, занимающихся гибкими производственными системами, инициировали огромные комплексные проекты по внедрению бережливости в цехах добычи и производств, породили непостижимое количество мифом о японцах в советском и российском обществе. Однако, несмотря на огромное количество публикаций, не так много людей осведомлены о том тяжёлом пути, который прошло общество, выработавшее эти технологии. Понять этот процесс – цель автора настоящей статьи.*

**Ключевые слова и словосочетания:** добыча, производство, трудовые отношения, японский менеджмент, организация производства, история Японии.

### **Введение**

Любые теоретические приемы и практический опыт познания такой страны, как Япония, едва ли можно считать эффективными, если нет понимания того, как формировалось японское общество. Общество, которое в настоящее время добилось крупного успеха в различных областях материальной культуры – гибких и бережливых производствах. Общество, сделавшее японскую культуру интересной мировой общественности, которая в значительно меньше степени интересуется не менее любопытными культурами, например нивхов и эвенков. В этом кратком обзоре мы рассмотрим некоторые аспекты развития Японии и японцев в новое и новейшее время.

Современная Япония у многих ассоциируется с мультфильмами аниме, красивым уходом из жизни, пониманием Пути Война, ниндзя, офисными трудоголиками, высоким процентом самоубийств, суши и роллами. Но на сколько это соответствует реальному положению дел?

И.А. Латышев, достаточно активно изучавший японское общество, пишет [1] о полном распаде традиционных японских семейных отношений уже к 70-м годам прошлого века, обнаружении захоронений вне

кладбищ<sup>1</sup>, о нищете средних семей, серьёзном разрыве во взаимопонимании между поколениями и т.д. А. Гордон, десятки лет изучавший сохранившиеся документы [2], пишет о том, что японские жёны в день зарплат ждали мужей у входа на фабрику (иначе все деньги немедленно спускались на спиртное), причём день зарплаты приходилось переносить на последний день перед выходными (иначе несколько рабочих дней терялись, и победить это не мог никто вплоть до Второй мировой войны), а частая смена работы была нормой. Получается, что японское общество было не так уж сильно непохоже на российское<sup>2</sup>.

Попытки получить достаточно информации о переходе страны от уровня отсталого аграрного формирования до мирового лидера обычно начинаются с изучения русскоязычной литературы. Среди публикаций можно выделить много книг, написанных под влиянием романтических настроений (например, «Тень Сурка» Сергея Агафонова), часто наполненных своим частным пониманием сложных вопросов и отсутствием ссылок на серьёзные источники, претензиями (не всегда обоснованными) на учёность и истину в последней инстанции. Также нельзя не заметить книги, наполненные сухими (иногда даже дословными, но от того не менее интересными в качестве справочников) переводами (например, книги по трудовым отношениям Любови Кареловой). Безусловно, наличие в стране Института стран Азии и Африки МГУ не может нас оставить без книг по истории Японии, но и они не всегда могут снабдить нас необходимой информацией, фактами и аналитикой о положении в экономике и промышленности. К сожалению, в России пока ещё редкий филолог является достаточно хорошим специалистом в производстве, добыче или менеджменте.

### **Промышленность**

Реставрация Мэйдзи (1866 – 1869) до сих пор вызывает много споров у учёных и обеспечивает возможностями писать диссертации. Мы же с вами попытаемся просто рассмотреть процессы, которые сопровождали начальный период индустриализации страны.

К концу периода Токугава в стране не было всеобщего обязательного образования, в головах людей ещё не было точного понимания минусов ремесленного и семейного производства, не было промышленного оборудования (не говоря уже о возможностях для его производства) и т.д. Но была воля сверху всё изменить. Результатом стало не только то, что к Первой мировой войне у Японии были современные военные корабли собственного производства, но закрепление за страной статусов одного из

---

<sup>1</sup> Места на кладбищах стоят дорого, а молодые семьи редко обладают необходимой суммой.

<sup>2</sup> Исходя из собственного опыта работы автора в Сибири, на Дальнем Востоке и в Москве с приехавшими подработать.

«Драконов Азии», лидера экономического роста, источника опыта и знания для бережливого и гибкого производств и др.

Среди наиболее значимых фактов с точки зрения управления человеческими ресурсами и производством можно выделить не прямое управление. Появление оборудования в Японии привело к организации судостроительных компаний, арсеналов и других предприятий. Но менеджмент слабо себе представлял процесс управления работами на самом нижнем уровне. Набор сотрудников и их увольнение, вопросы зарплат и бонусов, распределение задач и приёмка работы – всё находилось в руках так называемого ояката (親方). Строго говоря, новых сотрудников не нанимали так, как нанимали менеджеров. Рабочие просто приходили в цех и спрашивали про наличие работы для них.

С некоторой степенью точности такой вариант сотрудничества людей и капитала напоминает передачу работ на аутсорс. Далекое не каждый руководитель отдаст фронт работ внешнему подрядчику в лице одного человека.

Мастерство в ручном труде достигается продолжительной работой, даже в таких новых (на то время) отраслях, как токарная обработка и машинная отделка деталей, что является одной из причин того, что руководство ещё было вынуждено опираться на бессистемное «обучение в бою»<sup>1</sup> ояката. Такама Дзироити так описывал работу в Исикавадзима в районе 1902 г.: «Я нанялся как ученик в цех котельщиков. Дела не были чётко разделены с цехами крановщиков и корабельщиков. Кораблестроение могло включать всё... Мы делали заклёпки, мы же сверлили. Ремесленники в те дни занимались всем. Если они не могли, то их просто не нанимали. Не было специалиста по заклёпкам, все были корабельщиками».

Очевидно, такое положение дел не могло устроить ни менеджеров, ни бизнес в целом. Компании хотели влиять напрямую на сотрудников. Этого можно было достичь только за счёт внедрения всеобщей шаблонизации и стандартизации, грубо говоря, единого языка для работы и общения между сотрудниками одной компании с непересекающимися областями знаний.

Постепенно ояката были оттеснены на второй план – кто-то стал начальником отдела, кто-то простым рабочим, в редчайших случаях ояката переходил в управленцы. Этот процесс раскрыл одну из наиболее серьёзных проблем формирующихся корпораций – частая смена работы рядовыми сотрудниками. Бывшие крестьяне и обедневшие самураи быстро поняли, как сильно зависит зарплата от навыков и знаний, и многие виде-

---

<sup>1</sup> Нельзя отрицать, что «бразильская система» работает не одинаково на всех, и (как любая монета или медаль) имеет оборотную сторону.

ли в переходах путь повышения собственного уровня (и, соответственно, стоимости).

Надо отметить, что рабочие были хорошо мотивированы к повышению своей стоимости. В 1902 г. в рамках исследования Сёкко дзидзё были опрошены два сотрудника металлургических цехов, работавших на одном из заводов – Исикавадзима или Сибаура. Более молодому сотруднику было 34 года, 7 из которых он проработал в его текущей компании. Он получал 60 сен в день. Его старшему другу было 54 года, стаж на текущем месте 15 или 16 лет, а дневная зарплата составляла 50 сен. Навыки определяли зарплату человека на старте работы в компании, и, если не считать фавортизма и кризисов, именно навыки больше всего влияли на рост зарплаты. Средний опытный сотрудник, работающий 10 часов в день плюс сверхурочные, приносил каждый день домой от 30 до 60 сен на рубеже XVIII – XIX вв. (100 сен = 1 йена). Ёкояма Генносукэ, один из первых журналистов, заинтересовавшийся жизнью низших классов японского общества, рассматривал случай хорошо оплачиваемого рабочего с семьёй из четверых человек в 1899 г., который получал 60 сен в каждый из 26 рабочих дней в месяце, зарабатывая 13 йен. Он вычел стоимость простой еды (рис, овощи и рыба), масло для приготовления еды, топливо, стоимость аренды жилья и выпивки, и оказалось, что семье остаётся не более чем 60 сен на другую пищу (суп мисо и соевый соус), не говоря уже об одежде. Ёкояма подсчитал, что 60 – 70% токийских рабочих едва ли могли прокормить свою семью, и он описал мрачную жизнь, наполненную ссорами и разницей в образовании детей. Другие исследования описывают схожие ситуации. Даже более оплачиваемые рабочие едва-едва могли позволить себе покупать еду, одежду и снимать грязную лачугу в качестве жилья.

Сложившаяся ситуация плавно меняла организационную структуру компании, усложняя должностное расписание.

Регулярные повышения зарплаты были вынужденным ответом на ежедневные проблемы текучки кадров. Это был рациональный шаг в тех ситуациях, в которые попадали управленцы эпохи Мэйдзи. Нехватка квалифицированных рабочих в промышленности возникла по причине запоздалой индустриализации страны. Предпринимая шаги к снижению расходов, связанных с текучкой, руководители смотрели на более престижные государственные компании, где должностная лестница была уже хорошо проработана.

Государственные предприятия, такие, как военная верфь Ёкосука, использовали наиболее продвинутые шкалы дневных выплат. В 1873 г. в Ёкосука работала иерархия должностей, состоящая из 21 уровня, для каждой должности была указана точная вилка ежедневных выплат от 10 сен для низовых рабочих до 50 сен для управленцев верхних рангов. При вне-

дрении этой системы руководители Ёкосука отметили, что отсутствие возможностей для развития было основной причиной текучки кадров и потери опытных рабочих. Должностная лестница, как предполагалось, заставит рабочих «прилипнуть» к заводу и «карабкаться» по лестнице. Частные компании, как правило, не использовали столь проработанных систем выплат, однако, ощущая необходимость стимулирования рабочих, предлагали некоторым рабочим полугодовую индексацию зарплат.

В условиях малого количества опытных рабочих и их повышенной мобильности бесплатное повышение квалификации должно было сформировать группы опытных рабочих и техников, привязанных к компании. Они подкрепили надежды тщательной проверкой кандидатов в ученики, а также контрактом, который обязывал человека оставаться в компании в течение нескольких лет после окончания обучения. Судостроительный завод Мицубиси в Нагасаки установил бесплатное обучение в школе для детей рабочих. Рабочие для повышения квалификации набирались из людей, окончивших начальную школу. В первый класс в 1899 г. было набрано 42 студента. Старшие из них, без образования, учились по отдельному расписанию. Металлургический завод Яхата, находившийся в северной части Кюсю, был физически изолирован от других предприятий и потому испытывал серьёзный недостаток в рабочих руках. В Яхата установили трёхлетние образовательные программы в 1910 г. От тщательно проверенных кандидатов требовали 6-летний срок пребывания в компании после завершения обучения. Яхата полностью оплачивала обучение, но требовала деньги назад с тех, кто не отработывал 6 лет.

Отсутствие квалифицированных кадров заставляло компании в регионе Кёхин устанавливать тесные связи с местными школами. Доковая компания Урага в 1906 – 1907 гг. спонсировала обучение своих сотрудников в трёх ближайших школах. Сначала компания просто нанимала выпускников этих школ (16 – в 1909 г., 1 – в 1910 г., 8 – в 1911 г.), но в 1910 г. компания установила более близкие отношения со школами и стала отправлять всех новонабранных рабочих на трёхгодичный курс обучения. На дневном обучении после работы с 16 до 21 часов молодые рабочие изучали японский и английский языки, математику в дополнение к промышленному проектированию и производству. В расписание также были включены предметы по проектированию инструментов, использованию инструментов по дереву и по металлу, а также разметке. Урага отмечала наиболее способных рабочих, что в перспективе способствовало продвижению до мастера. Компания уделяла много внимания росту навыков учеников, повышая рабочих с хорошей успеваемостью. Когда происходило увеличение зарплат, рост довольствия студентов зависел от их школьных записей. Сибаура и Исикавадзима были спонсорами подобных программ в Токио, начавшихся в 1905 г. Для Исикавадзима долгосрочное

обучение рабочих было основной проблемой, так как они пребывали с компанией короткое время. Сибаура попыталась решить эту проблему. В компании верили, что квалифицированные рабочие были необходимы, однако рабочие того времени были малообразованы и испытывали недостаток в навыках, а значит, очень нуждались в реформах. Токийская высшая производственная школа и Токийская рабочая школа установили специальные образовательные программы под эгидой токийского ведомства по коммерции. Сотрудничающие компании присылали своих студентов пропорционально участвующему капиталу. На первых парах к программам присоединились только три компании. Сибаура прислала 20 рабочих, а Токийская газовая компания и Исикавадзима прислали менее 10 рабочих каждая.

Весь столь поверхностно рассмотренный период сопровождался чередой кризисов. Одним из самых сложных был кризис, вызванный резким снижением заказов от военного ведомства по причине окончания Русско-японской войны.

Формирование рабочего класса вызвало появление профсоюзов, различных видов страхования, центров обучения, бюджетов на социальные расходы и т.п.

### **Добыча**

В настоящее время за Японией закрепились слава страны, практически лишённой полезных ископаемых. Недавно были получены первые образцы сланцевой нефти [4] из месторождения, коммерческая эксплуатация которого едва ли будет целесообразна в ближайшие десятилетия, однако этот факт стал новостью для большинства японских изданий.

Но так было не всегда. Более семи веков назад Япония активно экспортировала золото и серебро [5]. Пять веков назад Япония была крупным экспортёром ресурсов (прежде всего природного угля), что и стало, как считается, одной из причин (или возможностей) появления, развития и роста конгломератов дзайбацу.

Добыча металла бурно развивалась в XVI – XVII вв., когда основное место в экспорте заняли серебро и медь. Эти ресурсы наряду с золотом добывались во многих районах Японии. По данным Казуо Нимуры, в начале XVII в. Япония отгружала по 200 тонн серебра ежегодно, что являлось третьей частью всего мирового производства этого металла.

Что же касается людских ресурсов, занятых на рудниках, то точных сведений на данный момент нет. Однако по документальным свидетельствам, дошедшим до наших дней, специалисты предполагают, что в разные годы эпохи Токугава (1603 – 1867) основные производства давали работу от 10 000 до 200 000 японцев.

Этот период важен для рассмотрения, так как даёт более глубокое понимание процессов формирования рынка труда в Японии с началом индустриализации, инициированной Императором Мэйдзи. На тот момент Япония уже обладала многовековым опытом попыток организации производственных компаний. Основными проблемами этих попыток было почти полное отсутствие школ подготовки специалистов, отсутствие технологий (не умели организовывать подачу и циркуляцию воздуха, дренаж, не было знаний складской логистики, остальные логистические проблемы генерировали не меньшие потери), что привело к затуханию отраслей.

С началом периода Мэйдзи в Японию пришли Западные технологии: смогли работать на более глубоких рудниках, научились использовать динамит, что вдохнуло новую жизнь в японскую добычу (на фоне достаточной). Уголь и медь наряду с шёлком стали основными экспортными товарами страны.

В эпоху Токугава Японии было практически негде использовать добываемый уголь (не считая нескольких производственных процессов), однако при Мэйдзи рост экспорта сопровождался резким ростом внутреннего использования (в связи с индустриализацией). Для многих дзай-бацу рудники стали источником сверхдоходов.

В 1881 г. в Японии 32 тыс. рабочих трудились на добыче металла и ещё 19 тыс. работали на угольных шахтах.

Конечно же, такое количество рабочих, живущих в очень плохих условиях (в том числе финансовых), едва ли могло быть абсолютно довольно всем. Сильные профсоюзы появились намного позже, а в конце XIX в. в относительно старой отрасли стачки были обычным явлением. В 1887 г. только на одной угольной шахте Такасима было 10 забастовок.

В истории японского бизнеса одно из центральных мест занимают крупнейший в Азии медный рудник Асио (足尾) и месторождение такого гиганта, как Футджитсу. Это месторождение официально открыто в 1610 г., однако о нём было хорошо известно ещё в середине XVI в., и добыча на нём контролировалась сёгунатом напрямую. В 1684 г. рудник давал 1500 т сырья в год. Так же как и в других случаях, со временем из-за отсутствия технологий добыча сокращалась, несмотря на огромные запасы руды. Асио ожило в 1877 г., когда Фурукава Итибей (позже известный как «Король Добычи») получил контроль над ней и привёз взрывчатые вещества для разработки тоннелей, а также решил старые проблемы с отводом воды из шахт и циркуляцией воздуха. К 1885 г. Асио отгружала 4 131 т в год, а к 1906 г. уже 6 787 т. Но радость от побед была недолгой, так как в 1907 г. произошла экологическая катастрофа, которая закрепила за рудником имя «место рождения загрязнения Японии» («Japan's pollution birthplace»).

Таким образом, к старту индустриализации японские менеджеры высшего и среднего звена уже были хорошо знакомы с широким спектром проблем, которые сопровождают экономический рост.

В отличие от производства (где требуется грубая мужская сила), описанного в предыдущей части, на добыче могли трудиться женщины. В 1906 г. в Асио на поверхности работали 575 женщин, то есть примерно 5,2% от общего количества рабочих. В шахтах Тикухо (Кюсю) женщины составляли около 30% и работали в том числе и под землей. Причина, по которой такое не было принято в Асио, довольно проста: считалось, что близлежащие горы защищает не бог, а богиня, которая сильно расстраивается, когда женщина спускается в забой.

Обычно женщины получали половину зарплаты мужчин. В начале 1900-х гг. женский обслуживающий персонал получал 17 – 19 сен, тогда как мужчина на той же работе получал не менее 40 сен.

Надо отметить, что жизнь женщин на других производствах была намного сложнее. Текстильные фабрики, куда часто шли девушки из бедных земледельческих семей, за 3 – 5 лет высасывали здоровье (что не могло не отразиться на внешнем виде), давая взамен совсем скромные доходы.

Уже к началу XX в. работницы фабрик начали осознавать необходимость что-то требовать. Сначала требования носили характер просьб увеличения еды и времени на отдых, но в течение тридцати лет эти активности развивались в направлении женских ячеек профсоюзов.

### **Заключение**

Хотелось бы отметить, что на современные методологии управления и интенсификации производства можно посмотреть как на очередной виток эволюции, начавшейся тысячелетие назад. Методология не может работать сама по себе, на неё нельзя свалить вину за провал проекта. Чтобы понять текстовое изложение системы, необходимо очень хорошо знать контекст и условия её создания (равно как и формирования). Мало цитировать таких «звёзд», как Оно, Синго, Кийосаки и др., надо понимать, как они пришли к фразам, которые так полюбили офисными менеджерами среднего звена.

Подобно тому, как добыча сланцевого газа в США стала экономически эффективной при наличии соответствующей инфраструктуры, так и методологии (не редко) становятся эффективными только при наличии подходящей (часто – специально подготовленной) среды.

Всестороннее понимание хода развития различных отраслей экономики, добычи и производства позволяет лучше понимать успехи TPS, LM и др., вырабатывать методологии для своего бизнеса и добиваться успеха там, где другие провалились.



Нельзя забывать, что результатов добиваются не методологии, а люди. «Кадры решают всё». А технологии, идеи, теоретические и практические исследования, равно как и оборудование, это только некоторые из необходимых инструментов.

---

1. Латышев И.А. Семейная жизнь японцев / И.А. Латышев. – М., 1985.
2. Andrew G. The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853 – 1955 / Gordon Andrew. – Cambridge, 1988.
3. Kazuo Nimura. The Ashio Riot of 1907: A Social History of Mining in Japan / Kazuo Nimura, 1998.
4. Reuters. Japan retrieves first shale oil in test drills. URL: <http://www.reuters.com/article/2012/10/03/shale-japan-idUSL3E8L32PC20121003>.
5. Marco Polo. The Travels of Marco Polo, 1477.
6. Makoto Kumazawa. Portraits of the Japanese workplace, 1996.
7. Andrew G. Labor and Imperial Democracy in Prewar Japan / Gordon Andrew. – Cambridge, 1992.