



# «Деловая культура Японии»



Шапошников  
Сергей Вячеславович к.э.н.  
[shaposhnikov@mgubs.ru](mailto:shaposhnikov@mgubs.ru)

# Понимание «работы» в Японии II

- Жизнь это работа
- Работа как война
- 5S/HoRenSo/Kaizen etc.
- Качество
- Лояльность
- Пожизненный найм
- Связи
- Офис по-японски
- Материалы
- Встречи
- Деловые вечеринки и т.д.



# Система Ringi

- Сила- консенсус, горизонтальная коммуникация, новые идеи, снижение риска группового конфликта, избегание некомпетентности
- Слабая сторона- очень медленно, одна идея обсуждается, но не альтернативы, недостаток личной ответственности
- **групповые управленческие решения и достижение консенсуса (НЕ КОМПРОМИС)**
- *nemawashi*: „preparing the ground“  
frequent „sound-outs“ on views and positions  
(*uchiawase*)
- *ringi-seido*: circling process

# Nemawashi 根回し

- процесс, используемый при пересадке дерева
- Лоббирование
- создание или закрепление личных контактов внутри организации с тем, чтобы заручиться поддержкой предложения
- предложение может и не обсуждаться, однако устанавливаются личные контакты, которые облегчат дальнейшие обсуждения
- не всегда ведет к успеху, а просьба о поддержке может быть отвергнута
- средства для «сохранения лица»
- если предложение достигает стадии одобрения, то оно почти наверняка будет принято

# Принятие решений в компании

- внесение предложения
- разработка предложения- отдел
- развитие предложения- отдел и все отделы-  
немаваси
- одобрение предложения- консенсус,  
«рингисё» -президент компании - политика
- «снизу вверх»

# "Ringi-Sho"

Draft Plan Circulated to Obtain Permission

# 稟議書

**Rin** = to Report  
(to a Superior);  
to Petition; to  
Submit for Review  
and Approval

**Gi** = to Debate,  
Deliberate, Discuss,  
Criticize, Suggest or  
Comment on, to  
Consult, Talk Over

**Sho** = a Sheet,  
Document,  
Letter, Notes,  
Book, Writing,  
Itemization

## The "Ringi-sho" System for Indicating Approval Among the Chain of Command

*A Ringi-sho contains the case for a certain decision, laid out in a clear format, with all the data that needs to be considered attached to it.*

*This document is then circulated to all the people who need to sign-off on the decision.*

*Each of them affixes their "hanko" (personal seal) to the document in order to show their approval (or disapproval).*

Diagram illustrating the Ringi-sho system for indicating approval among the chain of command. The document is circulated to various levels of management, each of whom affixes their personal seal (hanko) to indicate approval or rejection.

Key roles involved in the process:

- Company President
- Sr V.P. (or Managing Director)
- Plant Manager
- Section Chief
- Manager

The diagram shows a grid where each role affixes their seal. Red dashed arrows indicate the flow of the document and the placement of seals. The grid includes columns for "可" (Approved) and "否" (Rejected) decisions, and rows for each role. The bottom section of the form contains the document number (250418-1) and the subject matter (CN500包アン様用ターミネーブル新規).

|                                | 可 | 否 |
|--------------------------------|---|---|
| Company President              | 王 |   |
| Sr V.P. (or Managing Director) | 奮 |   |
| Plant Manager                  | 奮 |   |
| Section Chief                  | 奮 |   |
| Manager                        |   |   |

Document Number: 250418-1

Subject: CN500包アン様用ターミネーブル新規

# Результат...

- Анонимность решений- поддержка гармонии 和- ограниченность в принятии быстрых решений
- Shkata ga nai 仕方がない - ничего не можем поделать, фатализм, принять и забыть
- Сложно осуществлять перемены
- Нижний уровень инициирует идеи- верхний утверждает

# Лояльность

- Кооперация, общность интересов, идентификация себя с группой
- Прием на работу на основе человеческих характеристик, дженералисты
- Система образование- общее образование (исключение- инженерное, медицинское, юридическое)
- Обучение на рабочем месте
- Ротация внутренняя в компании становится менее востребованной
- Более 8-ми часовой рабочий день
- Общежития для сотрудников
- Пожизненный найм (рыночная доля и производство, но не прибыль)

# Лояльность

- Лояльность группе ведет к конкуренции групп за ресурсы
- Долгий процесс принятия решений- консенсус в группе
- Молодые сотрудники изучают протокол, поведение в компании, формирование определенных моделей поведения
- Как результат- отсутствие гибкости у компаний, отсутствие серьезных изменений в компании
- Небольшие изменения допускаются, но не серьезные/ радикальные (kata)
- Финансовые трудности из-за отсутствия гибкости Toshiba, Sharp, Mitsubishi и др.

# Пожизненный найм

- Лучший механизм для обеспечения лояльности shu-shin koyo 終身雇用
- Японская система найма 年功序列 Nenkō joretsu - обеспечение безопасности, продвижение лояльности компании, высокая мотивация и эффективность
- Основа экономического роста
- Изменения в последние годы- 2008, 2011, высокая конкуренция
- Гармония
- Новые сотрудники в компании- обучение в компании, постоянное обучение
- Результат- высокий уровень подготовки персонала
- Переход в другую компанию, затруднение продвижения
- 50-54 года- 25%- проработал в одной компании (США- около 4%)
- Пожизненный найм- высокая этика, семья уходит на второй план, длинный рабочий день...
- Оценка результатов работы
- Корпоративный дух, командная работа, лояльность коллективу- результативность

# Пожизненный найм

- Менее успешные сотрудники- подходящие обязанности
- Сегодня могут перевести в связанные компании или попросить уйти на пенсию
- 3 группы- молодежь- проходят постоянное обучение (0-5 лет); опытные сотрудники- опыт работы, связи, они продвигаются; пожилые- менее успешные, не могут быстро адаптироваться, не знают иностранных языков, НО ЛОЯЛЬНЫ, большие достижения в ПРОШЛОМ
- *madogiwazoku* まどぎわぞく
- *sempai/kohai*- менторство
- Выход на пенсию- новая жизнь, обучение, собственный бизнес
- Amakudari 天下り спустившиеся с небес
- Все больше частично занятых сотрудников или временный персонал
- Молодежь меньше чувствует лояльность к компании

# Усыновление



**Lianna Brinded** @liannabrinded | **Business Insider** |

Thursday 12 January 2017 16:58 |



 **Нравится** Click to follow  
Indy/Life

# СВЯЗИ

- Выстраивание связей, коммуникации, консультирование, помощь
- Лицом к лицу (рестораны, бары и т.д.)
- Много контактов- успех в бизнесе
- Senpai-kohai (старший- младший)- помощь, поддержка
- Трудно работать с чужаками, быть другом друга лучше, открытие возможностей

# Офисное пространство

- Открытое пространство
- Мало кабинетов
- Начальник- доступ к каждому сотруднику
- Рассадка- солидарность, коммуникация, обмен информацией, интеграция в работу
- Продвижение- другой стол и кресло
- Место- ближе к руководству, продвижение



# Печатные материалы

- Информация о компании
- Биографии
- Фотографии (визуализация), графики, рисунки, схемы
- Список клиентов
- Опыт компании
- Опыт работы с японскими компаниями
- Формат писем
- Встреча- результат исследований японской стороной

# Успех

- Страх поражения и избегание неопределенности
- Изменения всегда продуманы
- Маленькие шаги для достижения результата, реализации проекта
- Предлагая сотрудничество начинаем с малого
- Не отменяют ранее принятие решения/соглашение ради сиюминутной выгоды?
- Почему? Wa- всегда ведет к успеху (по мнению японцев)
- Успех это прикладывание усилий, остаются на рабочем месте, долгий рабочий день

# Официальные речи

- Тема в официальном выступлении
- Формальность начала встречи
- Начинают с извинений, показать уважение, скромность, представить старших коллег
- Тосты

# Ротация

- jīnji ido 人事異動 – ротация персонала
- пожизненный найм, постоянное обучение, ротация, продвижение по службе

# Жизнь вдали от дома

- Tanshinfunin 单身赴任 быть посланным куда-то одному – работа вдали от семьи в своей компании



# Встречи- японский стиль

- Kata
- Этикет- по встречи, провожанию гостей, что должно быть в офисе и т.д.
- Многочисленные встречи
- Вести запись (показать интерес, уважение)
- Иметь достаточно раздаточных материалов (качество!)
- Закрытые глаза и контакт глазами, опущенный взгляд
- Не указывать на кого-то пальцем (выделение из группы)
- Говорить громко это не проявление энтузиазма в Японии
- Не доминировать (меньше говорить, больше давать говорить другим)
- Рассадка гостей
- До встречи обсудить важные вопросы (nemawashi), встреча для принятия решения, а не для споров, защит позиций и т.д.

# Почему они спят на совещаниях, встречах?

- Не спят
- Лучше слышат, когда закрываю глаза, сосредоточенность
- Нет важности поддерживать контакт глазами
- Топ-менеджмент- не показать реакцию
- Давать возможно выступить младшим
- немногословность
- Не всегда целевая аудитория
- Просто быть важнее, чем слушать
- Ката- формальность встреч, нет требования обсудить или принять решение
- Только присутствие



# Встречи- японский стиль

- Benkyo kai образовательные встречи- предварительные встречи, предложение вносится, дискуссия, критика
- Teirei kai 定例会 - регулярная встреча, houkoiku kai 報告会- брифинг- для укрепления лояльности, групповых связей, не для принятия решений
- Символичность встреч, проявление уважения, статуса, важности, связи
- Продолжительные встречи- много долгих встреч до подписания контракта/ соглашения
- Поведение на встречах- не проявлять эмоции, гнев, раздражение, не перебивать, вопросы/ комментарии/ возражения- после в неформальной обстановке (за обедов или в баре)

# Коммуникация

- Высококонтекстная культура
- "Hear one, understand ten"一を聞いて、十を知る
- Значение молчания
- When the Westerners want to say 100 things, they will verbalize 150 things. When Japanese say 70 things, they are trying to get the other person to understand 100.



# Переводчики

- Необходимо иметь в составе группы
- Возраст переводчика
- Не вежливо ожидать предоставление переводчика принимающей стороной
- Доверие, долгосрочные отношения с переводчиком
- Не смотреть на переводчика по время работы, смотреть на собеседника
- Не перебивать переводчика