СИСТЕМА 稟議制度 В ЯПОНСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

К.О. Севрюк

*Белорусский государственный университет,
пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь, sevruc.karina@gmail.com*

В статье описана концепция система принятия решений 稟議制度 (ринги сэйдо), которая используется в японских корпорациях. Система освещена с точки зрения корпоративной культуры японских корпораций. В статье анализируются положительные и отрицательные стороны системы ринги сэйдо. К положительным относятся: принятие решения на базе всеобщего одобрения; личные беседы для нахождения консенсуса (根回し – нэмаваси); вовлеченность сотрудников разных позиций в управление компанией и т.д. К отрицательным: продолжительность процесса принятия решения; влияние межличностных отношений на процесс обсуждения проблемы один на один; вопрос коллективной ответственности. В статье упомянуты примеры использования ринги сэйдо в современных японских корпорациях.

Ключевые слова: японская корпоративная культура; японские корпорации; коллективизм; «ринги сэйдо»; «рингисё»; «нэмаваси».

THE 稟議制度 SYSTEM IN JAPANESE CORPORATE CULTURE

K.O. Sevruc

*Belarusian State University,
Niezaliežnasci Avenue, 4, 220030, Minsk, Belarus, sevruc.karina@gmail.com*

The article describes the concept of the decision-making system 稟議制度 (ringi seido), which is used in Japanese corporations. The system is explained from the point of view of the corporate culture of Japanese corporations. The article analyzes positive and negative sides of the ringi seido system. Positive sides are the following: decision-making based on approval from everyone; personal conversations to find consensus (根回し – nemawashi); involvement of employees of different positions in the management of the company, etc. Negative are the following: the duration of the decision-making process; the impact of interpersonal relations on the process of discussing the problem one on one; issue of collective responsibility. The article mentions examples of the use of ringi seido in modern Japanese corporations.

Keywords: Japanese corporate culture; Japanese corporations; collectivism; “ringi seido”; “ringisho”; “nemawashi”.

В деловой культуре Японии заметно влияние заимствованных религиозных и философских воззрений, в частности, конфуцианства.

Конфуцианская этика предполагала в том числе и то, что семья является прототипом любой общественной организации. Корпоративная этика, сохраняющая традиционную семейную культуру, предполагает высокую степень сплоченности коллектива и становление интересов этого коллектива выше индивидуальных [1, с. 600].

Одним из важных проявлений принципа коллективизма в корпоративной этике японской компании является 稟議制度 [ринги сэйдо:]. Дословно переводится как «система запроса на утверждение». Смысл этой системы в том, что в государственных учреждениях и коммерческих организациях проекты предложений готовятся лицом, ответственным за поднятый вопрос, и распространяются для коллективного обсуждения и окончательного утверждения отдельными (назначенными) должностными лицами или руководителями [2]. *Ринги сэйдо* являлась методом государственного управления, основанном на китайском бюрократическом этикете и была перенесена в корпоративное управление [3, с. 94]. Система хорошо вписывалась в корпоративную культуру, основывающуюся на принципе «большой трудовой семьи», поскольку многие крупные японские корпораций образовывались именно как семейные предприятия [1, с. 602].

Ринги сэйдо представляет собой коллективный подход к обсуждению «снизу вверх», то есть, лицо, отвечающее непосредственно за работу, эффективно участвует в управлении делами наравне со управляющим звеном, не имея при этом формальных полномочий управления и не неся единоличную ответственность [4, с. 111].

Ринги сэйдо состоит из следующих элементов:

- сотрудник компании поднимает вопрос для обсуждения, после чего вышестоящее звено управления составляет запрос на обсуждение задачи или проблемы. С одной стороны, не имеет значение, на какой именно ступени в иерархии человек находится, однако чем он выше, тем больше у него шансов быть услышанным. С другой стороны – чем выше в иерархии человек, поднимающий вопрос, тем меньше может быть пространства для обсуждения ввиду его авторитета;

- поднятый вопрос обсуждается с людьми, находящимися на различных позициях, функционально связанных с поднятым вопросом;

- обсуждение вопроса не выносится на какое-либо общее собрание, а проводится в формате личных бесед. Поскольку целью руководства компании является найти и принять решение, подходящее для коллектива и для бизнес целей, а также принять это решение единогласно, в японской корпоративной культуре принято проводить личные беседы. Этот процесс имеет название 根回し [нэмаваси], что является термином из садоводства и дословно переводится как «окучивание корней», но в контексте деловой культуры имеет смысл «закулисных переговоров». Целью *нэмаваси*

является обсуждение поднятого вопроса в личной беседе с каждым, кого поднятый вопрос так или иначе касается, заранее, чтобы прийти к консенсусу в том случае, если человек не согласен;

- поскольку промежуточные результаты обсуждения закрепляются в документе 稟議書 [рингисё:] – окончательный результат обсуждения способа решения вопроса имеет форму письменного документа, оформленного согласно установленным процедурам.

Ринги сэйдо используется для широкого спектра решений. Однако, безусловно, для обсуждения стратегических и операционных решений *рингисё* будет направляться к различному кругу работников компании. Стратегические решения, например, могут окончательно приниматься высшим звеном руководства, которые предварительно могут проконсультироваться со специалистами из других отделов для полноты картины.

Традиционный японский процесс *ринги сэйдо* имеет ряд положительных и отрицательных моментов. Если говорить о положительных, то:

- одним из ключевых преимуществ является факт, что решения принимаются на основе согласия всех вовлеченных сторон;

- процесс исключает возможность принять решение единолично, под влиянием только собственных интересов, потенциально идущих вразрез с интересами коллектива и компании в целом, что соответствует принципу коллективизма;

- *ринги сэйдо* обеспечивает рассмотрение всей необходимой информации до принятия решения. Это позволяет максимально снизить риски, поскольку учитывается мнение специалистов из разных сфер;

- поскольку вопрос обсуждается со всеми группами, которые будут вовлечены в исполнение принятого решения, члены этих групп постоянно анализируют, как скажется на результате то или иное изменение, и для более точного анализа повышают собственную квалификацию, что приводит к самосовершенствованию работников компании;

- в процессе обсуждения вопроса каждый участник чувствует себя вовлеченным в общее дело, то есть, не оказывается в стороне от коллектива, что повышает личную мотивированность и, следовательно, эффективность работы групп и коллектива в целом;

- при этом *ринги сэйдо* способствует поддержанию гармонии трудовых отношений, поскольку обсуждение – *нэмаваси* – производится не перед лицом группы, а в процессе личных бесед, в ходе которых сотрудник имеет возможность высказать свои мысли и пожелания;

- *ринги сэйдо* позволяет компании достаточно быстро реализовать принятое решение, поскольку все вопросы из всех сфер, касающихся принятого решения, были прояснены на этапе обсуждения.

При этом система имеет также ряд отрицательных моментов:

- личные обсуждения решения в целом и каждого внесенного изменения требуют времени. Несмотря на то, что после утверждения решение может быть реализовано быстро и гладко, сам по себе процесс обсуждения займет немало времени, что существенно замедляет, например, переговоры между компаниями;

- *нэмаваси* как часть *ринги сэйдо* является наиболее проблемной с точки зрения межличностных коммуникаций в японской деловой культуре, поскольку даже неформальное общение между руководителем и подчиненным не исключает неискренности сотрудника. Проявление желания сохранить гармонию в личных отношениях на работе через минимизацию разногласий может привести к тому, что человек вместо искренних мыслей (本音 [хоннэ]) выскажет социально приемлемый ответ (建前 [татэмаэ]), который ожидает услышать руководитель [5, с. 164];

- поскольку решение принимается в ходе общего обсуждения, то есть, всеми членами коллектива, то и ответственность за успех или провал лежит на коллективе. Такая система ответственности является довольно размытой, и есть ситуации, когда, в итоге, никто не отвечает за результаты принятого решения.

Применение *ринги сэйдо* закреплено в уставах известных японских корпораций. Например, корпорация Тойота Моторс (トヨタ自動車株式会社 [тоёта дзидо:ся кабусикигайся]) в своем уставе пишет: «Мы будем надлежащим образом управлять средствами через бюджетную систему и т. д., а также выполнять операции на основе установленных полномочий и ответственности через систему принятия решений (*ринги сэйдо*). Важные вопросы должным образом выносятся на рассмотрение Совета директоров и других органов» [6], показывая таким образом, что решения не принимаются единолично. Финансовая группа корпорации Мицубиси (株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ [кабусикигайся мицубиси UFJ финансиру гуру:пу]) включает *рингисё* (письменный результат *ринги сэйдо*) в список необходимых документов для выдачи корпоративного кредита [7], что свидетельствует о внутреннем обсуждении возможности выдачи кредита, без принятия такого решения одним человеком. Правила внутреннего управления отделения корпорации Кавасаки, отвечающего за теплотехнику (川重冷熱工業株式会社 [кавадзю: рэинэцуко:гё: кабусикигайся]) предписывают следующее: «В соответствии с правилами компании сотрудники отчитываются перед членами аудиторского и

наблюдательного совета о выполнении своих обязанностей посредством внутренней системы запроса на утверждение (*ринги*)» [8], что доказывает вовлечение сотрудника в процессы управления компанией. Компания СофтБанк (ソフトバンク [софутобанку]) пыталась модернизировать систему *ринги сэйдо* через ограничение времени на одобрение. Однако модернизация предполагала автоматическое одобрение по истечении двадцати четырех часов, и это, по мнению руководителей других компаний, шло вразрез с самой идеей *ринги сэйдо* [9], которая предполагает некоторое время на обсуждение вопроса в личной беседе. Корпорация Мицуи (三井グループ [мицуи гуру:пу]) предложила изменение формы *ринги сэйдо* – обсуждение «по отдельной оси» [10]. В целом, был предложен процесс цифровизации документации и обеспечения постоянного доступа к статусу процесса обсуждения [11]. Это изменение не затрагивает культурный аспект *ринги сэйдо*, однако доказывает важность этого процесса и желание улучшить его для более удобного использования в больших корпорациях.

Японская деловая культура, впитавшая в себя черты многих иных культурных и религиозных воззрений, в частности, конфуцианства, выстроила чёткие принципы корпоративного управления. Одним из таких принципов является коллективизм, повлиявший на формирование системы принятия решений внутри корпорации. *Ринги сэйдо* предполагает вовлечение в процесс обсуждения проблемы не только руководителей, но и тех людей, которые будут заниматься непосредственно реализацией принятого решения. Проблему может поставить любой служащий корпорации, обсуждение проблемы проводится в формате личных бесед, чтобы достигнуть консенсуса и позволить каждому участнику обсуждений свободно высказать свои мысли не перед лицом группы. Несмотря на ряд отрицательных моментов (проблема влияния межличностных отношений на ход обсуждения один на один, проблема временных рамок принятия решения, а также проблема коллективной ответственности в особенности за провал принятого решения), система *ринги сэйдо* до сих пор используется в крупных японских корпорациях.

Библиографические ссылки

1. Севрюк К.О. Влияние конфуцианства на формирование японской философии и принципов японской деловой культуры / К.О. Севрюк // Беларусь в современном мире = Беларусь у сучасным свеце : материалы XX Междунар. науч. конф., посвящ. 100-летию образования Белорус. гос. ун-та, Минск, 29 окт. 2021 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: Е.А. Достанко (гл. ред.) [и др.]. Минск : БГУ, 2021. С. 598–604.
2. Weblio 英和辞典・和英辞典 [Электронный ресурс] // 稟議制度. URL: <https://ejje.weblio.jp/content/稟議制度> (дата обращения: 01.04.2023).
3. 山城章. 日本的経営論. 東京 : 野村総合研究所情報開発部, 1976.

4. 中村健壽. オフィス環境の変化と稟議制度に関する一考察 // 静岡県立大学短期大学部研究紀要. 1996. № 10. С. 107–119.

5. Севрюк К.О. Концепция 本音-建前 в японской деловой культуре // Сборник тезисов : Проблемы современного востоковедения : материалы II Между-нар. науч.-практ. конф., Минск, 30 июня – 1 июля 2022 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: В.Р. Боровой (гл. ред.) [и др.]. Минск : БГУ, 2022. С.163–167.

6. トヨタ自動車株式会社 [Электронный ресурс] // コーポレートガバナンス. URL: https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/corporate-governance/2022_corporate-governance_jp.pdf (дата обращения: 02.04.2023).

7. MUFG 三菱 UFJ 人事サービス株式会社 [Электронный ресурс] // お仕事詳細情報. URL: <https://www.mujs.co.jp/job/detail/266> (дата доступа: 02.04.2023).

8. 川重冷熱工業株式会社 [Электронный ресурс] // 内部統制システム構築の基本方針. URL: https://www.khi.co.jp/corp/kte/aboutus/internal_management/ (дата обращения: 02.04.2023).

9. ヤフー川邊氏 「いかに居心地を悪くするかに腐心した」 イノベーションを起こす人材・組織づくりとは？ [Электронный ресурс] // LongmiBiz. URL: <https://logmi.jp/business/articles/18478> (дата обращения: 02.04.2023).

10. 稟議書は不満があるのに廃止できない制度なのか？ 稟議をポジティブに変換した事例 [Электронный ресурс] // Knock 管理部門の扉を開く情報メディア. URL: https://www.noc-net.co.jp/blog/2015/09/column_072/ (дата доступа: 02.04.2023).

11. 稟議～決裁～契約書保管業務をワークフローシステム化三井住友トラ [Электронный ресурс] // スト TA ソリューション. URL: <https://www.smttas.jp/digital/approval.html> (дата доступа: 02.04.2023).