

УДК 316.7

## Традиции коллективизма и непрерывного совершенствования как элементы эффективного менеджмента в японской культуре (на примере логистической концепции «JIT»)

Кагальникова Анастасия Вячеславовна

Старший преподаватель, аспирант,  
Санкт-Петербургский государственный университет,  
Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации,  
119454, Российская Федерация, Москва, просп. Вернадского, 76;  
e-mail: elsy85@yandex.ru

### Аннотация

В статье автор исследует японские традиции коллективизма и непрерывного совершенствования как неотъемлемые составляющие эффективного управления производством по технологии «JIT». Проводя аналогию с традициями кодекса *бусидо*: автор перечисляет основополагающие принципы процесса постоянного совершенствования *кайдзэн* и рассматривает его в сочетании с другими процессами логистической концепции «JIT» такими, как инновации и поддержание. Большое значение автор придает традиции коллективизма, согласно которой вопросы внедрения новаций или качественных изменений решаются в японских компаниях не большинством голосов, а единственно эффективным, по мнению японцев, методом – единогласием, позволяющим сохранять «сплоченность» коллектива и успешно реализовывать задуманные нововведения. Вместе с тем, автор особо отмечает, что такое коллективное единогласие в японской корпоративной культуре, в действительности, соответствует общепринятой позиции руководства компании, следовать которой – *гири* 義理 «долг» каждого сотрудника. Автор указывает на то, что традиция коллективизма, обуславливающая успешную реализацию процесса непрерывного совершенствования, способствовала развитию в рамках логистической концепции «JIT» особой философии управления качеством «Total Quality Management», предполагающей активное участие каждого сотрудника компании. В качестве примера *кайдзэн* автор приводит созданные сотрудниками компании «Тойота» программу «SMED» и технологию «5S», позволившие усовершенствовать логистическую концепцию «JIT», превратив простой принцип производства в целую производственную культуру предприятия.

### Для цитирования в научных исследованиях

Кагальникова А.В. Традиции коллективизма и непрерывного совершенствования как элементы эффективного менеджмента в японской культуре (на примере логистической концепции «JIT») // Культура и цивилизация. 2018. Том 8. № 1А. С. 78-84.

### Ключевые слова

Коллективизм, совершенствование, производство, точно в срок, логистическая концепция, японская культура, кайдзэн, Всеобщее Управление Качеством, Тойота, 5S.

## Введение

Логистическая концепция «Just in Time» (JIT) представляет собой в Японии не только успешную производственную систему тянущего типа, но выступает ярким примером проявления особенностей японской национальной культуры потребления и производства. Это позволяет называть «JIT» комплексной философией эффективного менеджмента, которая строится на ценностях постоянства – традициях, и ценностях нового – изменчивости, обусловленной стремлением к непрерывному совершенствованию.

«Каждый день становись более искусным, чем ты был за день до этого, а на следующий день – более искусным, чем сегодня. Всю жизнь изо дня в день отшлифовывать свое мастерство – это и есть Путь. Совершенствование не имеет конца». [Мисима Юкио, 2001]

В японской культуре логистическая концепция «JIT», впитав традиции кодекса *бусидо*: 武士道, предписывающего каждому самураю жить в процессе постоянного самосовершенствования, не знаящем пределов, предполагает создание и организацию непрерывного процесса совершенствования и повышения эффективности. По-японски это называется «*кайдзэн*» 改善, что в переводе означает «улучшение, усовершенствование, реформа», в которой должен принимать активное участие каждый сотрудник компании.

## Основная часть

Основополагающие принципы *кайдзэн*:

- не должно пройти ни одного дня без усовершенствования чего-либо в компании;
- стратегия усовершенствования, направленная на нужды потребителя;
- прежде всего, качество, а не выгода – компания может процветать только тогда, когда ее клиенты довольны;
- осознание того, что все компании сталкиваются с трудностями и создание корпоративной культуры, где каждый сможет свободно заявлять об этих проблемах и предлагать их решение;
- решение проблемы осуществляется с точки зрения коллективного подхода;
- необходимо создание в коллективе хода мысли, направленного на процесс усовершенствования производства, а также системы управления, поддерживающей и поощряющей предложения и старания со стороны сотрудников [Kotelnikov, www].

Визуально *кайдзэн* в сочетании с другими процессами логистической концепции «JIT» можно изобразить следующим образом (рисунок 1).

Топ-менеджеры (руководители)

Менеджеры среднего звена

Менеджеры по контролю качества

Производственный персонал

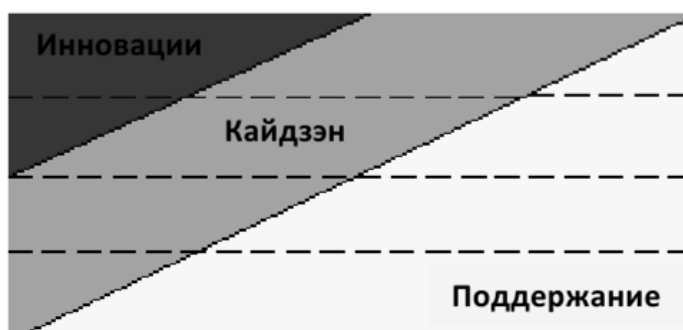


Рисунок 1. *Кайдзэн* в сочетании с другими процессами логистической концепции «JIT»

На рисунке 1 красным цветом обозначены инновации – радикальные изменения (усовершенствования), о проведении которых, как следует из рисунка, принимают решения исключительно топ-менеджеры и менеджеры среднего звена.

Оранжевым цветом обозначен процесс *кайдзэн*, в котором участвуют практически в равной степени все члены команды: от топ-менеджеров до производственного персонала. Отличие *кайдзэн* от инноваций заключается в том, что инновации – это радикальное усовершенствование, а *кайдзэн* – это непрерывный процесс небольших совершенствований в ходе производства.

Желтым цветом обозначено поддержание текущих технологических, административных и операционных стандартов, в которых задействована также вся команда. Однако большая ответственность лежит на производственном персонале.

Функция поддержания *хе:дзюн со:са тэдзюн 標準操作手順* – это когда руководителями компании утверждаются какие-либо правила, стратегии, инструкции или порядок действий в рамках производственного процесса, в ответ на что, вся команда коллективно работает согласно указаниям руководства, адаптируя и поддерживая нововведенные изменения.

Как следует из рисунка, данная функция поддержания крайне важна: если весь производственный процесс «ИТ» принять за 100%, то функция поддержания составит ровно 50%, то есть половину, что, безусловно, подчеркивает ее крайнюю необходимость. Очевидно, что ни инновации, ни *кайдзэн* не смогут быть реализованными и существовать без их поддержания, в котором участвуют абсолютно все члены компании: от топ-менеджеров до производственных рабочих. Это значит, что ход мыслей всего коллектива обязательно должен быть направлен в одну сторону, каждый сотрудник должен осознавать, какова конечная цель компании, и какими должны быть его собственные действия для ее достижения.

Вопросы внедрения новаций или качественных изменений решаются не большинством голосов, а единственно эффективным, по мнению японцев, методом – единогласием, соблюдение которого залог «сплоченности» коллектива и, следовательно, успешной реализации задуманных нововведений.

Такая система коллегиального решения рабочих вопросов лишает топ-менеджера полноты власти, что, в принципе, соответствует японскому мировоззрению, основы которого нашли свое отражение еще в японской мифологии, где в отличие от западной, нет единого творца мироздания. Однако, вместе с тем, такая система обеспечивает топ-менеджеру искреннее глубокое уважение со стороны подчиненных, формируя восприятие всего коллектива как одной большой команды, а не двух полюсов: начальник – подчиненные. Это способствует самопроизвольному установлению первоначального порядка, где каждый сотрудник, так же как и каждый элемент природы в мировосприятии японцев, наделен особой жизненной силой, помогающей поддерживать этот порядок и идти по пути совершенствования.

Тем не менее, на коллективное единогласие в японской корпоративной культуре не стоит смотреть однобоко. В Японии компания, действительно, воспринимается сотрудником как нечто личное, родное, поэтому ассоциируется с пространством *ути* 内 «внутри», где все «свои», и ее название всегда выступает важнейшим фактором в самопрезентации индивида.

Вместе с тем, в отличие от семьи, также входящую в сферу *ути*, японская корпоративная культура, подобно тому, как кодекс *бусидо*: не допускал для самурая открытого проявления своих личных переживаний, призывая к самообладанию и контролю над собственными чувствами, не предполагает проявления сотрудником *хоннэ* 本音 – истинных намерений, искренних чувств. *Хоннэ*, как правило, не только не отстраивается, но даже не высказывается.

Доминирующими оказываются признанные коллективом ход мыслей и манера поведения, которые, в действительности, соответствуют общепринятой позиции руководства компании. Следовать ей – *giri* 義理 «долг», каждого сотрудника.

В японской корпоративной культуре с традиционной для нее манерой избегания конфликтов сотрудник, даже если он имеет особое мнение по какому-либо вопросу, не может позволить себе спорить с начальником, настаивать или внешне демонстрировать нежелание выполнять распоряжение. Единственным возможным ответом для него в любой ситуации может быть: «Понял Вас, сделаю!». Такая реакция не признак бездумного поведения, но японская традиция всегда начинать с позитива, ощущения гармонии и согласованности [Стоногина, 2012]. Попытка аккуратного высказывания своих идей по тому или иному вопросу с точки зрения возможности усовершенствования какого-либо рабочего процесса последует позже, но тогда, когда она будет уместной и допустимой. Это способствует слаженности действий всего коллектива и, как результат, успешному и результативному функционированию предприятия, являющимися следствием гармонии, как в отношениях между сотрудниками, так и в рабочем процессе.

Участие всего коллектива компании в процессе повышения качества продукции способствовало развитию в рамках логистической концепции «JIT» особой философии управления – «TQM» (Total Quality Management *со:го:тэки хинсичу канри*), что означает «Всеобщее Управление Качеством».

Данная философия предполагает наличие на предприятии кружков качества (QCC - Quality Control Circle), в каждом из которых состоит обычно 6-12 человек. Они регулярно собираются примерно раз в неделю для выработки предложений по улучшению качества изделий, совершенствованию технологических процессов, организации труда и другим аспектам, что стало неотъемлемой частью культуры производства «JIT».

В рамках логистической концепции «JIT» примером совершенствования *кайдзэн* может служить разработанная сотрудником компании «Тойота» Синго Сигэо программа «SMED» («Single Minute Exchange of Dies» это смена штампа за одну минуту), в рамках которой переналадка оборудования занимала всего несколько минут, что автоматически позволило сократить объемы запасов.

Синго Сигэо долгое время занимался исследованием операций переналадки, пытаясь понять, что именно, затягивало по времени данный процесс, и усовершенствовать его. В результате он пришел к выводу, что все операции переналадки делятся на внутренние, то есть те, которые можно выполнять только, когда оборудование отключено, и внешние – доступные для выполнения во время работы оборудования.

По методу «SMED», внешние операции должны были выполняться заблаговременно, то есть еще пока оборудование работало, благодаря чему время, затрачиваемое на переналадку после его остановки, сократилось на 30-50 % [Синго Сигэо, 2007, 76].

Благодаря сокращению времени, затрачиваемого на переналадку оборудования, как на производственном, так и сборочном этапах «Тойота» смогла ускорить выпуск новых качественных автомобилей, что позволило ей с легкостью вписаться во все сегменты японского рынка, выпуская смешанный модельный ряд. Это увеличило гибкость всей производственной системы. Таким образом, если план производства на месяц американской компании «Форд», основателя принципа «Just in Time», выглядел так: 20 тыс. универсалов в начале месяца, 30 тыс. купе, 50 тыс. седанов, то компания «Тойота» при тех же пропорциях выпуска производила поочередно 2 универсала, 3 купе и 5 седанов. Соответственно, производство смешанного модельного ряда также способствовало значительному снижению запасов готовой продукции и

повышению уровня покупательского сервиса. В результате выпуска всех моделей в один день, в случае нехватки какой-либо из них у компании «Тойота» была возможность быстро отреагировать на запрос, в то время как у «Форд» это занимало две-три недели, пока не подходило время выпуска распроданной модели. [Конти, www]

Согласно философии *кайдзен*, важный элемент культуры производства, которому нужно уделять особое внимание, - хорошо организованные, содержащиеся в идеальном порядке рабочие места. Следовательно, весь персонал должен следовать определенным правилам:

– инструмент должен храниться в чистом виде, быть упорядоченным, исправным и готовым к работе;

– чистить, проверять и ремонтировать инструмент следует сразу же после его использования;

– следует классифицировать инструмент, и запасные детали по частоте их использования и организовать их хранение в соответствии с этим принципом;

– необходимо хранить материалы и комплектующие отдельно, обеспечить четкую и наглядную маркировку каждого места хранения;

– каждый несет персональную ответственность за организацию своего рабочего места и его содержания в чистоте и порядке.

Выполнение вышеизложенных правил строго отслеживается руководством японских предприятий, полагающим, что наличие такого рода дисциплины необходимо для успешной реализации концепции «JIT». В результате, в культуре производства «JIT» был образован элемент – философия «5S». «S» – это первая буква пяти японских слов, которые обозначают действия, направленные на уменьшение «лишнего» и создание порядка на производстве, как с физической точки зрения (устранение мусора и отходов), так и с точки зрения порядка в организации управления.

1S – *Сэйри* 整理 «упорядочение, урегулирование» – разделение инструментов, материалов и всех прочих элементов производства на нужные и ненужные с целью избавления от лишнего.

2S – *Сэйтон* 整頓 «порядок, организованность» – расположение инструментов, материалов и оборудования, необходимых в процессе производства, таким образом, чтобы можно было их быстро найти и использовать.

3S – *Сэйсо*: 清掃 «чистка, уборка» – соблюдение чистоты на рабочем месте.

4S – *Сэйкэцу* 清潔 «стандартизация» – постоянное выполнение первых 3S, описанных выше, в рамках которого каждый рабочий хорошо знает, за что он несет ответственность, и каковы его обязанности.

5S – *Сицукэ* 躰 «воспитание, дисциплина» – воспитание у рабочих привычки ухаживать за своим рабочим местом и осуществлять предписанные производственные операции в соответствии с правилами.

## Заключение

Такие методы как «5S», «SMED» и другие, с помощью которых японцы усовершенствовали концепцию «JIT», стали ее неотъемлемыми составляющими, превратив эту технологию в целую философию эффективного управления. «JIT» перестало быть просто принципом производства, но стало, скорее, формой общественного сознания, системой идей и взглядов на производственную культуру предприятия, предполагающую наличие определенных традиций: коллективизма и непрерывного процесса совершенствования.

---

## Библиография

1. Дайдодзи Юдзан. Книга Самурая. СПб.: Евразия, 2001. 256 с.
2. Карелова Л.Б. Принципы буддийской и конфуцианской этики в формировании концепции корпоративной социальной ответственности в современной Японии // Япония 2013. Ежегодник. 2013. С. 89-100.
3. Конти Ф.Р. Управление производством. URL: <https://www.lobanov-logist.ru/library/361/54712/>
4. Синго Сигэо. Общая эффективность. М.: ИКСИ, 2007. 112 с.
5. Стоногина Ю.Б. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен: дис. ... канд. культ. М., 2015. 159 с.
6. Стоногина Ю.Б. Япония и Россия: философия труда // Человек и труд. 2012. № 3. С. 59-63.
7. Kotelnikov V. Kaizen. The Japanese strategy of continuous improvement. URL: [www.icsti.ru/rus\\_ten3/1000ventures\\_e/business\\_guide/mgmt\\_kaizen\\_main.html](http://www.icsti.ru/rus_ten3/1000ventures_e/business_guide/mgmt_kaizen_main.html)
8. Masaaki Imai. Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. NY: McGraw-Hill, 1986. 260 p.
9. 若松義人。トヨタ式「改善」の進め方 / 義人若松。PHPビジネス新書、2007. 222 ページ。
10. 大野 耐一。トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして / 耐一大野。—ダイヤモンド社、1978. 232 ページ。

### **Traditions of team spirit and persistent improvement as elements of the effective production management in the Japanese culture (as illustrated by the «JIT» logistic strategy)**

**Anastasiya V. Kagal'nikova**

Senior Lecturer, Postgraduate,  
Saint Petersburg State University,  
Moscow State Institute of International Relations (University)  
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation,  
119454, 76 Vernadskogo av., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: elsy85@yandex.ru

#### **Abstract**

The article covers the Japanese traditions of team spirit and persistent improvement as the integral parts of effective production management under the «JIT» method. Drawing an analogy with the bushido's traditions, the author notes main points of the persistent improvement process kaizen and analyses it in combination with some other manufacturing processes of the «JIT» logistic strategy as innovations or support. The author draws special attention to the traditions of team spirit. According to those, implementation of innovations or persistent improvement is decided not by the majority vote but by unanimous vote, which in Japanese society is considered the only efficient way of decision making. This method ensures preservation of solidarity within the team and successful implementation of the planned innovations. At the same time the author emphasizes group unanimity in the Japanese corporate culture that reflects the official position of the company's board, accepting which is the "giri" (duty) of every employee. Special attention is given to the fact that the tradition of team spirit, making for successful realization of the persistent improvement, caused the progress of the «Total Quality Management» philosophy, which should be participated in by every member of company. As an example of kaizen the author gives «SMED» programme and «5S» technology, created by «Toyota» company personnel. These methods promoted improvement of the «JIT» logistic strategy that became not just production concept, but corporate culture.

**For citation**

Kagal'nikova A.V. (2018) Traditsii kollektivizma i nepreryvnogo sovershenstvovaniya kak elementy effektivnogo menedzhmenta v yaponskoi kul'ture (na primere logisticheskoi kontseptsii «JIT») [Traditions of team spirit and persistent improvement as elements of the effective production management in the Japanese culture (as illustrated by the «JIT» logistic strategy)]. *Kul'tura i tsivilizatsiya* [Culture and Civilization], 8 (1A), pp. 78-84.

**Keywords**

Team spirit, improvement, production, Just in Time, logistic strategy, Japanese culture, kaizen, Total Quality Management, Toyota, 5S, SMED.

**References**

1. Dajodzi Yuzan (2001) *Kniga Samuraya* [The Samurai Book]. St. Petersburg: Evraziya Publ.
2. Karel'ova L.B. (2013) Printsipy buddiiskoi i konfutsianskoi etiki v formirovanii kontseptsii korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti v sovremennoi Yaponii [Principles of Buddhist and Confucian ethics in the formation of the concept of corporate social responsibility in modern Japan]. *Yaponiya 2013. Ezhegodnik* [Japan 2013. Yearbook], pp. 89-100.
3. Konti F.R. *Upravlenie proizvodstvom* [Production Management]. URL: <https://www.lobanov-logist.ru/library/361/54712/>
4. Kotelnikov V. *Kaizen. The Japanese strategy of continuous improvement*. URL: [www.icsti.su/rus\\_ten3/1000ventures\\_e/business\\_guide/mgmt\\_kaizen\\_main.html](http://www.icsti.su/rus_ten3/1000ventures_e/business_guide/mgmt_kaizen_main.html)
5. Masaaki Imai (1986) *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. NY: McGraw-Hill.
6. Shingo Shigeo (2007) *Obshchaya effektivnost'* [Overall efficiency]. Moscow: IKSI Publ.
7. Stonogina Yu.B. (2015) *Biznes-kommunikatsii v Yaponii kak natsional'nyi sotsiokul'turnyi fenomen. Doct. Dis.* [Business communications in Japan as a national socio-cultural phenomenon]. Moscow.
8. Stonogina Yu.B. (2012) *Yaponiya i Rossiya: filosofiya truda* [Japan and Russia: the philosophy of labor]. *Chelovek i trud* [Man and work], 3, pp. 59-63.
9. 若松義人。トヨタ式「改善」の進め方 / 義人若松。PHPビジネス新書、2007. 222 ページ。
10. 大野 耐一。トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして / 耐一大野。—ダイヤモンド社、1978. 232 ページ。