

Jerzy Figura
Uniwersytet Wrocławski

Wartości narodowe a konkurencyjność Japonii

JEL Classification: D2, F2, I2, L2, L6

Keywords: competitiveness of the economy, organization of enterprises, company management.

Abstract

The national values of Japan and its competitiveness

The article characterizes Japan's national values and shows the way they shape up the competitiveness of its economy. The author reaches the conclusion that nations achieve a high level of competitiveness as long as they have a culture based on national values conducive to rising to the challenges of world's economy.

Japan's competitiveness arises from religious and philosophical values: Shintoism, Confucianism, Zen Buddhism. Those systems have formed cultural values and the society of Japan, and endowed it with the qualities of discipline and righteousness, a drive towards self-improvement — kaizen, leading to an ideal organization and ambition of perfectionism. An egalitarian, frugal and non-material society aiming at co-operation has emerged. The family is a cornerstone of the competitiveness of Japanese economy, it shapes up and releases the power of the collective. On the basis of the values of the family/collective the following have been built: relationships among employees within a group, lifelong contracts, ways of promotion and remuneration, involvement of employees in companies, quality circles and clustering production runs into nests. The power of the collective is where the keiretsu organization originates, strengthening the structure of the holding through the mutual ownership of shares, broad areas of co-operation and internal financing. Also small and medium enterprises absorbed by the structure of a Japanese company are among the strongest in the world thanks to the high requirements set for them by global Japanese concerns.

Wstęp

Michael E. Porter w pracy *Konkurencyjna przewaga narodów*¹ podważył użyteczność tradycyjnych narzędzi ekonomii klasycznej w kształtowaniu konkurencyjności narodów. Wskazał, że powodzenie narodów na światowych rynkach zależy od

¹ M.E. Porter, *On Competition*, „Harvard Business Review Book” 1998.

narodowych wartości kształtujących kulturę i zbudowanych w oparciu o nią instytucji i struktur gospodarczych. Zasadniczy wpływ kultury na konkurencyjność gospodarki potwierdza wielu uczonych m.in. P. Kotler, F. Fukuyama, Ch. Johnson. Kaoru Ishikawa, japoński teoretyk zarządzania, chemik (prof. na Uniwersytecie Tokijskim od 1960 roku) jako pierwszy wskazał na różnice pomiędzy kulturą zachodnią i japońską oraz wykazał konsekwencje różnic kulturowych w postaci odmiennych zachowań społeczeństwa i relacji przedsiębiorstw².

Siła gospodarki Japonii nie opiera się na naiwnym uniwersalizmie, ale ma własne narodowe korzenie. Konkurencyjność Japonii „ma czysto japońskie źródła, jest tamtejszym wynalazkiem”³, wyrasta z przyjętego systemu wartości opartego na religii i tradycji oraz z ducha patriotyzmu wykształconego w walce o przetrwanie. Przyjęte wartości kształtują kulturę całego społeczeństwa, jego cechy, sposób postrzegania świata, jego interpretację i sposób postępowania. Przywiązanie do wartości narodowych, w szczególności do wartości rodziny, formuje siłę grupy, mobilizuje do pracy na rzecz przedsiębiorstwa i narodu.

Celem artykułu jest wykazanie, że jednym z najistotniejszych czynników, które wpływają na kulturę i na przedsiębiorczość firm japońskich, są wartości narodowe oparte na systemie filozoficzno-religijnym eksponującym rolę rodziny, wartości grupy, zasady egalitaryzmu i konieczność stałego doskonalenia się.

W artykule podkreślono znaczenie, wypracowanej w oparciu o wartości narodowe, kultury, kształtującej siłę gospodarki. Omówiono przyjęte w Japonii systemy filozoficzno-religijne. Podkreślono cechy Japończyków predysponujące ich do zbudowania wysoce sprawnej organizacji grupy, przedsiębiorczości. Wykazano znaczenie rodziny wychowującej dzieci, formującej charakter jednostki, będącej podstawą spójności społeczeństwa, siły grupy. Przytoczono charakterystykę szkolnictwa spełniającego nie tylko funkcję nauczania, ale przede wszystkim wychowania. Wskazano na znaczenie grupy i relacji w grupie oraz przyjętą zasadę egalitaryzmu, w oparciu o którą można budować zdrową gospodarkę. Zasygnalizowano strukturę keiretsu jako szeroką formację grupowej przedsiębiorczości. Wskazano na siłę MSP, będącą konsekwencją włączenia ich w wielką organizację grupy, jaką stanowi japońskie przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorczość funkcją kultury

Tylko narody budujące przyszłość na własnej kulturze i tradycji rozwijają się. „Kultura to ogół wytworów działalności ludzi, niematerialnych i materialnych wartości, zobiektywizowanych, zaakceptowanych przez określoną grupę społecz-

² I. Kaoru, *Introduction to Quality Control*, 3A Corporation, Tokyo 1990.

³ Ch. Johnson, *Miti and Japanese Miracle*, Stanford University Press, Redwood City 1982.

na, przekazywanych innym grupom społecznym i następnym pokoleniom”⁴. Kultura to sposób postrzegania świata, jego interpretacji i sposób myślenia, zachowania się, postępowania oraz materialne wartości będące wyrazem życia duchowego narodu i jego historii. „Nie można poznać własnej kultury, nie znając innych kultur. Własna kultura odbija się w innych i dopiero wtedy zostaje zrozumiana. To teoria luster Herodota. Żeby zrozumieć kulturę, najlepiej oglądać ją w kontrastowym świetle. Łatwiej wtedy zrozumieć inność. My robimy tak a oni tak”⁵.

„Istotne jest zaufanie społeczne, element kultury. Podejrzliwość, antagonizmy to cechy krajów zacofanych”⁶. F Fukuyama⁷ w książce *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu* udowadnia, że największy postęp nastąpił w społeczeństwach o najwyższym poziomie zaufania społecznego. Właśnie Japonia jest krajem o najwyższym poziomie społecznego zaufania. Trudności codziennej egzystencji: długotrwała izolacja od świata, blisko stutrzydziestomilionowy naród, wulkaniczne wyspy, sejsmiczny teren, tajfuny, fale pływowe, wiosenne powodzie, burze śnieżne, brak ziemi, teren górzysty, brak surowców, zadecydowały, że społeczeństwo japońskie jest bardziej zwarte od zbioru ludności zamieszkującej inne kraje. Cechy kulturowe Japończyków stanowią zwornik spójności całego społeczeństwa. Japończycy tworzą jedno z najbardziej zwartych społeczeństw na świecie. „Podczas gdy Europejczycy kładą nacisk na indywidualne wyrażanie siebie i oryginalność, Japończycy wierni są całkowicie odwrotnemu procesowi. Społeczność tworzą jednostki podobne do siebie, nie różniące się w zasadniczy sposób, dążące do upodobnienia się do reszty. To sprawia, że grupa i społeczność jest w stanie działać sprawnie i porozumieć się bez trudności. Inność jest uważana za coś nie pożądanego”⁸. „Obawa przed wyróżnieniem się z grupy jest ogromna nawet wśród dorosłych. Raczej nie wypada wyróżniać się ponad grupę zdolnościami czy prywatnością z uwagi na przyjętą tu zasadę odpowiedzialności grupowej, tak za sukcesy jak i za porażki”⁹.

Japończycy wypracowali własne zasady postępowania. Przyjęte w Japonii systemy filozoficzne, religie i tradycje kształtują kulturę. Japoński światopogląd religijny, szintoizm oraz przejęty z Chin (powstały w V wieku p.n.e.) system filozoficzno-religijny konfucjanizmu oraz buddyzm zen wywierają zdecydowane piętno na wszystkie sfery życia. Szintoizm wprowadził wielobóstwo, dostrzegając Boga we wszystkim, co istnieje na ziemi — panteizm. „Nie uważamy siebie za szczególnie religijnych, ale jesteśmy nimi; skłonni jesteśmy wierzyć, że Bóg

⁴ J. Jarco, *Wybrane problemy filozofii i logiki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

⁵ R. Kapuściński, *Lapidarium IV*, Czytelnik, Warszawa 2007, s. 95–96.

⁶ R. Kapuściński, *Nie ogarniam świata*, Świat Książki, Warszawa 2007, s. 209.

⁷ F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997.

⁸ K. Demusiak, *Ludy starożytnej Japonii*, „Mitologie świata” 14, „Rzeczpospolita” 2007.

⁹ K. Czerkawski, *Komu zostaje zimny ryż*, „Życie” 18–19 września 1999.

przebywa we wszystkim”¹⁰. Konfucjanizm i buddyzm głoszą „konieczność samodoskonalenia się człowieka poprzez wykonywanie jego obowiązków: posłuszeństwo wobec głowy rodziny, przestrzeganie etyki w stosunkach międzyludzkich, szacunek dla władzy”¹¹. Konfucjanizm dostrzega w świecie porządek, ład, harmonię, która winna rozciągnąć się na relacje pomiędzy ludźmi: mężem i żoną, rodzicami i dziećmi, władzą i podwładnymi.

Mottainai — stare buddyjskie słowo, (obecnie umiędzynarodowione), nieprzetłumaczalne — oznacza „bezbożność, świętokradztwo wobec niebios, marnotrawstwo nawet czegoś zwyczajnego. W Japonii uważamy, że wszystko zostało człowiekowi wypożyczone jako święty depozyt i nie można tego marnować”¹². Z konceptu „mottainai” wywodzi się, najwyższa na świecie, skłonność Japończyków do oszczędzania oraz skłonność do poświęceń, pracy za niską płacę. W Tokio istnieje szpital dla zabawek. Wolontariusze w ciągu 35 lat naprawili 25 000 zabawek. Jednak nie we wszystkim Japończycy oszczędzają.

Systemy wartości przyjęte w Japonii nakładają na ludzi obowiązek samodoskonalenia się — kaizen. Szerzą stoicyzm, głoszą pochwałę cierpliwości i umiaru. Ujmują człowieka jedynie jako element przyrody. Nie stawiają człowieka w centrum świata, ale próbują znaleźć dla niego miejsce, ukształtować go. Stąd wrodzona skromność jednostki i pęd do wiedzy, poszanowanie autorytetu. Nie ma wolności bez autorytetu, bez powinności i zobowiązań. W Japonii człowiek posiada autorytet poprzez pracę i przynależność do grupy¹³.

„W kraju jest bezpiecznie wszędzie i o każdej porze. W życiu codziennym panuje uczciwość, solidność, punktualność i uprzejmość”¹⁴. Nikt nawet nie pomyśli o niepłaceniu podatków.

Oryginalne cechy kulturowe Japończyków wykształcone w rodzinie i w szkole wiążą się z religią szintoizmu oraz filozofią konfucjanizmu i buddyzmu zen. Należą do nich: poszanowanie drugiej osoby, uprzejmość i „lojalność, bezkonfliktowość, szacunek dla władzy i wiara w jej dobrą wolę, zdyscyplinowanie i głęboki patriotyzm oraz chęć zdobywania wiedzy. Do mniej znanych elementów kultury japońskiej można zaliczyć: umiejętność zawierania kompromisów”¹⁵. Uprzejmość, grzeczność względem innych i umiar Japończyków budzą zachwyt u obco krajowców. Japończycy przedkładają cele grupy nad celami indywidualnymi oraz wysiłki na rzecz grupy nad wysiłkami mającymi za cel powodzenie jednostki. Są ciekawi świata, a szczególnie nowych rozwiązań. Ćwiczą się w cierpliwości

¹⁰ A. Morita, E.M. Reingold, M. Shimomura, *Made in Japan, Akio Morita and Sony*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1996, s. 195.

¹¹ *Encyklopedia Popularna PWN*, Warszawa 1966, s. 489.

¹² A. Morita, E.M. Reingold, M. Shimomura, *op. cit.*, s. 196.

¹³ T.M. Suzuki, *A History of Japanese Economic Thought*, Routledge, London-New York 1989, s. 14.

¹⁴ E.M. Kido, *Tam mieszkalem. Japonia, cz. 1*, <http://banier.pl/wiadomosc/Tam-mieszkam-Japonia-cz-1-2436600.html>.

¹⁵ J. Młodawska, *Japonia. Państwo a sektor prywatny*, PWN, Warszawa 1999, s. 64.

i wytrwałości (koncept „gaman”) oraz ofiarności, dając z siebie wszystko (koncept „ganbarō”)¹⁶ oszczędności (koncept „mottainai”). Porządek i nadzwyczajnie efektywna organizacja Japończyków budzą uznanie. Wszędzie jest czysto.

Szkoła japońska uczy, ale przede wszystkim wychowuje

Szkoła japońska nie tylko uczy, ale przede wszystkim wychowuje. „Szkoła japońska jest miejscem w którym dzieci uczą się żyć w społeczności i przestrzegać surowych reguł współdziałania. Uczniowie uczą się dyscypliny, porządku, hierarchii relacji”¹⁷. Szkoła kształtuje postawę patriotyczną. Zaszczepia już w małych dzieciach poczucie dumy narodowej poprzez poznanie historii i tradycji japońskiej.

Po II wojnie światowej „rozwój materialny kraju wprowadził wzbogacił społeczeństwo, ale przyczynił się do upadku morale i ducha wspólnoty”¹⁸. Zmieniło poczucie piękna. Zachodnie standardy piękna zdominowały Japonię również w architekturze. „Zanieczyszczono Japonię amerykańską kulturą. Zniszczono młode pokolenie przez materializm. Wartości tradycyjne zaczęto postrzegać jako staroświeckie. Zburzono porządek społeczny i moralny”¹⁹. Rząd Shinzo Abe, zaniepokojony amerykańską kulturą japońskiej, odwracaniem się młodego pokolenia od swojej tradycji, brakiem szacunku dla starszych, zmienił konstytucję Japonii napisaną przez Amerykanów, wprowadzając „kształcenie w duchu miłości ojczyzny, respektowania tradycji, kultury a także innych narodów”²⁰. Nakazano w 2006 roku krzewienie dumy narodowej poprzez „nauczanie w szkołach miłości do kraju i rozwijanie poczucia obywatelskiego”²¹. W japońskich szkołach śpiewa się hymn w trakcie ceremonii szkolnych, a na maszt wciąga narodową flagę.

Szkoła japońska wymaga od nauczycieli kształtowania w uczniach dobrego zachowania się. Zachowanie się uczniów po lekcjach jest również oceniane przez szkołę. Szkoła kształtuje postawy uczniów: wrażliwości na drugą osobę, troski o innych, odpowiedzialności i organizacji. Dzieci od najmłodszych lat uczą się przynależności do wspólnoty, pracować na jej rzecz. Na starszych uczniach spoczywa obowiązek odprowadzenia młodszych kolegów do szkoły. Młodsze dzieci chodzą do szkoły w grupach pod opieką starszych kolegów. Rodzice nie przypro-

¹⁶ E.M. Kido, *op. cit.*

¹⁷ *La scuola in Giappone*, „Miso Journal”, <http://.sabinamiso.com/la-scuola/>.

¹⁸ Y. Kudoh, *Who Killed Our Culture? We Did*, „Time World” maj 1999.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ *Japan school to teach patriotism*, „BBC News” 18 maja 2007.

²¹ *Japonia. Parlament przyjął ustawę w sprawie nauczania patriotyzmu w szkołach*, „PAP” 15 grudnia 2006.

wadzają dzieci do szkoły. Takie relacje od najmłodszych lat rozwijają u dzieci odpowiedzialność za drugą osobę, punktualności, respektu.

Wychowanie dzieci następuje poprzez pracę i dbanie o własne otoczenie. W szkołach nie ma sprzątaczek. Nauczyciele i uczniowie sami sprzątają wszystkie pomieszczenia łącznie z toaletami, pielęgnują trawniki i klomby. Otoczenie szkoły jest utrzymywane przez zewnętrzne służby. Podczas posiłków dzieci nawzajem sobie usługują. Szkoła japońska wprowadza egalitaryzm, zaszczebia potrzebę przynależności. Nie różnicuje dzieci według statusu materialnego, ubioru. W wielu szkołach co pewien czas zmieniany jest skład uczniów w poszczególnych klasach, przynależność dzieci do poszczególnych klas po to, aby dzieci nabyły umiejętności współpracy z nowymi kolegami, która w dorosłym wieku zaowocuje umiejętnością nawiązywania lepszych relacji pomiędzy ludźmi. W szkole obowiązują mundurki będące świadectwem egalitaryzmu i przynależności do grupy.

Szkoła kształtuje u dzieci kulturę artystyczną. Zajęcia z muzyki, plastyki są prowadzone od szkoły podstawowej do końca szkoły średniej wyższej tzn. liceum. Znakomita większość uczniów pobiera lekcje gry na pianinie. Stwierdzono, że gra na pianinie wzmacnia dyscyplinę i cechy organizacyjne, pobudza procesy myślowe, podnosi znacząco poziom kultury. Stąd w Japonii wysoka kultura muzyczna i uwielbienie dla muzyki Chopina, który jest uznawany przez Japończyków za najbardziej genialnego kompozytora muzyki fortepianowej na świecie. Wielu Japończyków od razu słyszy piękno zwięzłej kantyleny, np. nokturnów. Chopin odpowiada Azjatam ponieważ jego muzyka jest delikatna, bardzo trudna technicznie i melodycznie oraz wyraża ogromne emocje. Japończycy wyraźnie słyszą różnice pomiędzy frazą muzyczną Chopina oraz linią melodyczną innych kompozytorów. Umieszczenie dzieł Chopina w programie koncertu zwiększa frekwencję średnio o 10%. Muzyka Chopina wykorzystywana jest często również do reklamy.

Po lekcjach dzieci uczestniczą w „klubach” np. sportowych, humanistycznych. Zajęcia w klubach są obowiązkowe.

Kształcenie zawodowe wewnątrz przedsiębiorstwa ma w Japonii wielkie znaczenie. Firmy japońskie mają własne programy kształcenia zawodowego zgodne ze swoimi potrzebami i poziomem techniki.

Siła rodziny — „każda japońska firma oznacza rodzinę” — siłą grupy

Trzon japońskiego społeczeństwa stanowi rodzina. Zgodne współzycie wszystkich jej członków jest świadectwem powodzenia i szczęścia²². Według F. Fukuyamy Japonia wyrasta z siły rodziny, a dobroczynna władza ojca nad dziećmi pier-

²² K. Demusiak, *op. cit.*

wotnie stanowiła wzorzec, na którym oparły się wszystkie stosunki podległości w społeczeństwie, łącznie z tymi pomiędzy władzą i podwładnymi. Silna rodzina promuje dyscyplinę i prawość²³. Rodzina naucza podstawowych wartości, szacunku dla bóstw, respektu okazywanego duchom przodków i innym członkom rodziny. „Na czele wielopokoleniowej, tradycyjnej rodziny stoi ojciec on ma zasadniczy głos we wszystkich sprawach, do których szczególnie należy obowiązek podtrzymywania nazwiska domowego i kultu przodków oraz opiekowania się starymi rodzicami”²⁴. Na wartościach rodziny buduje się wartość innych grup, a w końcu siłę przedsiębiorstwa.

Koncepcja autorytetu wywodzącego się z rodziny kształtuje siłę przedsiębiorstwa. Twórca firmy Sony, Akio Morita twierdzi, że w Japonii „wszystko zależy od rodziny. Przedsiębiorstwa, które odnoszą największe sukcesy w Japonii, to te, które zdołały doprowadzić do poczucia wspólnoty u wszystkich pracowników”²⁵. Każda japońska firma oznacza rodzinę, wspólnotę wynikającą z przynależności. Każda firma tworzy grupę, która wewnętrznie chce wzmocnić przynależność swoich pracowników, a zewnętrznie zidentyfikować swoją odrębność, zaznaczyć swoją obecność i z tych powodów wprowadza obowiązek noszenia uniformu. „Niebieskie kurtki, jakie nosili pracownicy firmy Sony, były dla banków najlepszym poręczeniem pod zaciągnięte przez pracowników kredyty”²⁶. Uniformy noszą w Japonii nie tylko pracownicy firmy, ale poszczególne zawody.

Człowiek realizuje się przez pracę, chce przynależeć do grupy, mieć udział w jej sukcesach. Nie ma demokracji bez pracy, a szerzej bez miejsca, jakie każdy człowiek dzięki pracy odnajduje w społeczeństwie. Głęboki patriotyzm Japończyków względem kraju realizuje się w pracy na rzecz firmy. To zaangażowanie pracownika w dobro firmy ma przynosić satysfakcję. Elton Mayo stwierdził, że ludzie cenią sobie przynależność do grup, zwłaszcza nieformalnych na zasadzie współpracy, przyjaźni, potrzeby uznania. „Przeprowadzone przez niego badania pokazały siłę oddziaływania grupy na jednostkę podczas pracy. Z jego obserwacji wynikało, że największy wpływ na pracę mają nieformalne kontakty pomiędzy pracownikami. Warunki fizyczne oraz wynagrodzenie okazały się mieć mniejsze znaczenie”²⁷. Dobrze o tym wie twórca Sony, Akio Morita, który zwrócił się do nowych pracowników przyjętych do Sony w ten sposób: „Powiadam więc, że najważniejszą sprawą w ciągu najbliższych kilku lat jest to, byście zdecydowali, czy będziecie tu (w Sony) szczęśliwi czy nie. Chociaż zatrudniliśmy was, nie mo-

²³ F. Fukuyama, *Ostatni człowiek*, Zysk i S-ka, Kraków 1997.

²⁴ T. Oblak, *50 lat posługi misyjnej w Japonii*, styczeń 1996, <http://klikdosystems.jp/stro-napolska/files/ks-oblak/wspomnienia9.html>.

²⁵ A. Morita, E. Reinhold, M. Shimomura, *op. cit.*, s. 116.

²⁶ *Ibidem*, s. 159.

²⁷ E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge Taylor & Francis Group, London 1933.

zemy gwarantować wam szczęścia. Szczęście musicie sobie stworzyć sami”²⁸. To szczęście ma zagwarantować przynależność do grupy pracowników Sony, wkład tych pracowników w rozwój Sony, a w konsekwencji uznanie ze strony innych pracowników.

„Przedsiębiorstwo do niczego nie dojdzie, jeżeli jedyną grupą, która o nim myśli, jest jej kierownictwo. Każdy pracownik musi mieć swój wkład w działalność firmy. Przekonaliśmy się, że jeżeli pracownik pracuje jedynie dla pieniędzy, to często zapomina, że oczekuje się od niego współdziałania z całym zespołem”²⁹.

Istnieje współzależność pomiędzy atmosferą przynależności do grupy, umiejętnością tworzenia przez zatrudnione w firmie osoby zespołu a wynikami przedsiębiorstw. Każdy pracownik czołowych firm japońskich jest związany ze swoją firmą jak z rodziną. Jest zobowiązany dokonywać usprawnień organizacji i techniki produkcji w zakresie swoich możliwości. Przede wszystkim, będąc najważniejszym ekspertem w zakresie operacji, które sam wykonuje. Pracownicy japońskich przedsiębiorstw przeciętnie zgłaszają po osiem usprawnień w ciągu roku.

Japończycy pracują w gniazdach produkcyjnych. Każdy z pracowników gniazda potrafi wykonywać kilka operacji, za które gniazdo jest odpowiedzialne. Nie ma odpowiedzialności indywidualnej, jest odpowiedzialność grupowa. „Uważamy, że niemądre i niekonieczne jest zbyt dokładne określenie obowiązków i odpowiedzialności jednostki, ponieważ każdego uczymy, aby postępował jak członek rodziny gotowy zrobić co trzeba. [...]. Jeżeli się coś nie uda, ważne jest znalezienie przyczyny pomyłki a nie obwinianie kogoś za jej popełnienie”³⁰. „Japońscy pracownicy są bardzo zdyscyplinowani. Jeżeli coś się wali np. na linii montażowej, to zaraz naprawiają. Oni są bardzo dumni. Praca stanowi dla nich misję. U nich nie istnieje sabotaż przemysłowy albo alienacja pracownika”³¹.

Elementem pracy w grupie jest przynależność pracownika do koła jakości, oddolna inicjatywa. Spotkania pracowników tworzących koła jakości odbywają się poza godzinami pracy, (jak kluby w szkołach poza godzinami lekcji). W Japonii obecnie prowadzą działalność dwa miliony kół jakości, do których należy dwadzieścia milionów pracowników³². „Przewaga przedsiębiorstw japońskich w zakresie kontroli jakości polega na wpojeniu troski o poziom jakości pracownikom zatrudnionym na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa a nie tylko służbom powołanym do kontroli jakości”³³.

²⁸ A. Morita, E. Reinhold, M. Shimomura, *op. cit.*, s. 149.

²⁹ *Ibidem*, s. 130, 164.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ L. Iacocca, W. Novak, *Iocacca Autobiografia*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s. 456.

³² T. Kachwala, P. Mukherjee, *Operations Management and Productivity Techniques*, PHI, New Delhi 2009, s. 101.

³³ M.K. Nowakowski, *Japońskie przedsiębiorstwo na rynkach światowych*, PAN, Warszawa 1987, s. 50.

Siła egalitarnego społeczeństwa

W Japonii istnieje odpowiedzialność wyłącznie grupowa. Umiejętność pracy w grupie jest ważniejsza od indywidualnych rezultatów pracy. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych „dwie duże firmy w przemyśle chemicznym, które zbyt pochopnie zaczęły stosować zasadę wynagrodzenia w zależności od indywidualnych osiągnięć, znalazły się dość szybko na progu bankructwa³⁴”.

Pracownicy, którzy zdobyli najwyższe uznanie w oczach członków grupy, awansują. To grupa, a nie bezpośredni kierownik, w przedsiębiorstwie japońskim wybiera swojego kierownika, mistrza. Zostaje nim człowiek, do którego członkowie grupy mają największe zaufanie, który jest dla nich autorytetem z racji kompetencji i profesjonalizmu, talentu, dobrej roboty, sprawnej organizacji pracy. Pracownicy wybierają mistrzów, którzy powoli awansują na wyższe stanowiska. Dyrektorzy firm japońskich najczęściej nie przychodzą z zewnątrz. Wielu dyrektorów firm japońskich zaczynało karierę na liniach produkcyjnych. Nie można zostać dyrektorem, nie znając detali mających znaczenie w branży, których poznanie wymaga nie tyle studiów, ile lat doświadczenia na różnych stanowiskach. Dyrektorzy są najczęściej inżynierami znającymi tajniki techniki, branży i jej otoczenia. Władza w przedsiębiorstwie idzie z dołu do góry.

Do niedawna w Japonii obowiązywały umowy o pracę na całe życie. „W latach 90 zatrudnienie na całe życie obowiązywało już tylko w instytucjach publicznych oraz w około 21% dużych firm prywatnych³⁵”. Japończycy wolą umowy o pracę na czas nieokreślony (a nawet dożywotnie) i związany z nimi stały, powolny wzrost płac wraz ze stażem pracy, zamiast wyraźnie wyższej płacy przy umowie na czas określony.

Wynagrodzenie pracownicze w Japonii składa się z dwóch elementów, z części pieniężnej oraz niematerialnej, którą stanowi suma satysfakcji, jakie pracownikowi przynosi praca w firmie, i uznania, jakie ma dla niego grupa, w której pracuje.

Płace w Japonii są najwyższe na świecie, ale uzależnione od stażu pracy. Jest to tzw. senioralny system płac. W Japonii istnieje egalitaryzm płacowy. Niewielkie różnice w płacach mają zapewnić spójność społeczeństwa. „O ile w polityce opartej na porozumieniu waszyngtońskim nie przywiązywano wielkiej wagi do nierówności, o tyle w krajach wschodnioazjatyckich wierzono, iż polityka nastawiona na ich ograniczenie, jest ważna dla zachowania spójności społeczeństwa a spójność społeczeństwa była niezbędna do stworzenia klimatu sprzyjającego inwestycjom i rozwojowi gospodarczemu³⁶”. „Dyrektor japońskiej firmy zarabia znacznie mniej od swojego odpowiednika w USA. Nie ma też opcji na akcje czy

³⁴ K. Czerkowski, *op. cit.*

³⁵ *Ibidem.*

³⁶ J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2005, s. 94.

odprawy na odejście”³⁷. Do niedawna w Japonii istniały niewielkie różnice w płacach pomiędzy pracownikami z wyższym wykształceniem a robotnikami.

Innym przyjętym w Japonii rozwiązaniem była niewysoka dywidenda, trzykrotnie niższe od dywidend płaconych w USA³⁸. Japończycy widzą szerzej i dalej niż USA i Europa. Polityka dywidend firmy japońskiej wypływa z kultury Japonii sprzyjającej kształtowaniu egalitarnego społeczeństwa, zachowaniu jego spójności, preferującej grupę, nie jednostkę. Stąd słaba pozycja właściciela przedsiębiorstwa, akcjonariusza i wielka dbałość o pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. W perspektywie firmy japońskiej spojrzenie długookresowe przeważa nad krótkookresowymi korzyściami. Przedsiębiorstwa japońskie oceniają swoją siłę na podstawie udziału w rynku w długim okresie. To nie doraźne zyski akcjonariusza czy przedsiębiorstwa, ale rosnący udział firmy w rynku w długim okresie świadczą o wartości przedsiębiorstwa. Zysk i wzrost wartości akcji w długim okresie postrzega się jako konsekwencję wzrostu udziału w rynku w długim okresie.

Zyski są mniej ważne niż inwestycje, które decydują ostatecznie o wadze firmy na rynku. Priorytetem jest patrzenie w przyszłość, poszukiwanie nowych rozwiązań. W firmie Sony ciągle stawiano sobie pytania: „do czego można wykorzystać poznane zjawisko, w jaki sposób zbudować dane urządzenie, do jakich celów ono posłuży”³⁹. Charakter rynku kapitałowego, jaki wykształcił się w państwie, kształtuje w pewnym stopniu strukturę branżową aktywności⁴⁰. Taki rynek nie wywiera silnej presji na dyrektorów osiągania zysku w krótkim okresie. Stąd w Japonii rozwijają się gałęzie przemysłu, które wymagają ciągłych nakładów inwestycyjnych, wprowadzania nowoczesnej techniki.

Innowacyjność społeczna. Grupa keiretsu, MSP

„Japonia ma system priorytetów, który pozwala przemysłowi i rządowi wspólnie dążyć do obranych celów”⁴¹. Japońskim wynalazkiem, priorytetem, na którym oparła się gospodarka, jest innowacyjność społeczna. „Myśl organizacyjna, instytucje, filozofia i style zarządzania muszą być zakorzenione w systemie społecznym po to, aby mogły się rozwijać. Japończycy inwestowali w innowacyjność społeczną, tzn. rozwój szkolnictwa, stosunków pracy, usług, bankowości a innowacyjność techniczną importowali. Innowacyjność społecz-

³⁷ L. Iacocca, W. Novak, *op. cit.*, s. 456.

³⁸ Silna pozycja właścicieli kapitału w USA i Europie objawia się przypisywaniem znaczenia krótkookresowemu spojrzeniu, wysokości rocznej dywidendy, rocznym zyskom firm. Rynki kapitałowe USA czy Europy charakteryzuje podatność na spekulację, szybkie zmiany cen z byle kaprysu, chwilowość, ciągły brak stabilności.

³⁹ A. Morita, E. Reinhold, M. Shimomura, *op. cit.*, s. 135.

⁴⁰ M.E. Porter, *op. cit.*, s. 360.

⁴¹ L. Iacocca, W. Novak, *op. cit.*, s. 448.

na miała dla Japonii o wiele większe znaczenie niż innowacyjność techniczna i naukowa. Import obcych technologii może być dokonany przy stosunkowo niskich kosztach i ryzyku. Przeniesienie obcej myśli organizacyjnej niesie ze sobą wielkie ryzyko i koszty⁴². Wypracowując własną innowacyjność społeczną i importując myśl techniczną, „udowodnili, że doskonale potrafią planować i mają znakomitą myśl inżynierską”⁴³.

Dzięki innowacyjności społecznej opartej na kulturze gospodarka Japonii wykorzystuje „miękkie elementy zarządzania”⁴⁴, na które składają się styl i kultura zarządzania, możliwości i talenty organizacyjne kierowników, cele i wartości, którymi kierują się pracownicy. Na innowacyjność społeczną składają się: poświęcenie pracowników dla przedsiębiorstwa; relacje w grupie pomiędzy pracownikami; oddolne inicjatywy pracownicze w zakresie usprawnień, każdy z pracowników przekazuje swojemu kierownikowi co roku propozycje kilku usprawnień; odpowiedzialność grupowa, na której opiera się japoński system kontroli jakości, czy współdziałanie grup pracowniczych w podejmowaniu decyzji strategicznych w firmie kaigen-keiei (wdrożony do praktyki przemysłowej przez Amerykanów)⁴⁵. Na innowacyjności społecznej zbudowano pojęcie japońskiego przedsiębiorstwa i jego znaczenie dla społeczeństwa. „Przedsiębiorstwo w Japonii to instytucja społeczna wysokiej rangi, część składowa struktury społeczeństwa. Przedsiębiorstwa nie można sprzedać lub kupić, ale jedynie przejść na zasadzie wykupu udziałów”⁴⁶.

Z punktu widzenia innowacyjności społecznej można zauważyć, że grupę w Japonii stanowią nie tylko pracownicy wewnątrz firmy, ale „dyrekcje, akcjonariusze, rząd, bankierzy, dostawcy i pracownicy współpracują ze sobą”⁴⁷. Specyfikę grupy, reprezentuje struktura szerokiej kooperacji — keiretsu⁴⁸ — „bezglowy kartel”, zgrupowanie wielu firm zorganizowane wokół firm handlowych i banków, zawiła struktura powiązań własnościowych, gdzie bank posiada akcje wszystkich zgrupowanych firm tworzących keiretsu. Firmy tworzące keiretsu dysponują udziałami swoich partnerów w grupie. Keiretsu opiera się na lojalności, wzajemności oraz komplementarności. Firmy tworzące keiretsu ułatwiają sobie pozyskanie tanich surowców, dzielą się z sobą technologią, podnoszą wzajemnie jakość, prowadzą wspólny wywiad gospodarczy, wspierają się finansowo. Powołując keiretsu, „przyjęto, że grupy te, posiadając silne wsparcie banków oraz zdywersyfikowany portfel ryzyka, miały najlepszą pozycję wyjściową do rozwi-

⁴² M.K. Nowakowski, *op. cit.*, s. 49.

⁴³ L. Iacocca, W. Novak, *op. cit.*, s. 448.

⁴⁴ R. Pascale, A. Athos, *The Art of Japanese Management*, Penguin, London 1981.

⁴⁵ K. Czerkawski, *op. cit.*

⁴⁶ M.K. Nowakowski, *op. cit.*, s. 10–11.

⁴⁷ L. Iacocca, W. Novak, *op. cit.*, s. 448.

⁴⁸ R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 233.

jania strategicznych gałęzi”⁴⁹. Członkowie keiretsu zaopatrują siebie wzajemnie, są dla siebie nawzajem podwykonawcami. Produkt końcowy keiretsu składa się średnio w 70% z części wykonanych w ramach keiretsu⁵⁰.

Z idei grupy wywodzi się również włączenie małych i średnich przedsiębiorstw w struktury globalnych firm poprzez przekazywanie przez wielkie firmy małym firmom szeregu operacji. MSP w roli dostawców pierwszego i drugiego rzędu stanowią część wielkich firm, gdyż utrzymują ścisłe relacje z globalną firmą. „Więcej niż 50% małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje jako dostawcy części dla głównego producenta, szczególnie w przemyśle maszynowym, metalowym, samochodowym, włókienniczym, instrumentów precyzyjnych”⁵¹. Małe firmy, będąc częścią wielkiej struktury grupy, są wspomagane przez wielkie przedsiębiorstwa poprzez pożyczki, technikę, szkolenia, określanie zleceń, odbiór towarów itd. Małe japońskie firmy są najsilniejszymi małymi firmami na świecie, nie są zdane na własny los, ale wprzęgnięte technicznie i organizacyjne w strukturę światową o najwyższym poziomie techniki. To małe firmy, tworząc poddostawców Toyoty, muszą spełniać jej ostre normy jakości. Toyota odpowiada jedynie za swój zakres produkcji. Wszyscy poddostawcy Toyoty odpowiadają osobiście za dostarczone przez siebie towary.

Zacięta rywalizacja pomiędzy firmami krajowymi na wewnętrznym japońskim rynku wzmacnia je i usposabia do światowej konkurencji. Japońskie struktury przemysłowe, bardziej niż w innych gospodarkach, są zorientowane na współpracę i rywalizację, zdobywanie światowej przewagi w oparciu o krajową siłę i narodową filozofię oraz tradycję.

Zakończenie

Cechy kulturowe Japończyków wywierają silny wpływ na przedsiębiorczość. O sile gospodarki Japonii świadczy jej zgodność z własną, wyzwającą energię przedsiębiorczą w społeczeństwie kulturą, opartą na narodowych wartościach, a nie na światowych trendach, bardziej nakierowaną na zachowanie spójności społeczeństwa i organizacji przemysłowej niż w przypadku innych narodów.

Głównymi narodowymi wartościami Japonii, które kształtują jej konkurencyjność, są religia szintoizmu oraz filozoficzno-religijne systemy konfucjanizmu i buddyzmu zen. Narodowe wartości Japonii formują całe społeczeństwo jako patriotyczne, skłonne do poświęceń, ciągłego samodoskonalenia się i ciągłego budowania wartości swoich przedsiębiorstw. Taką postawę poświęcenia

⁴⁹ A. Maddison, *Dynamic Forces in Capitalist Development*, Oxford University Press, New York 1991, s. 66–67.

⁵⁰ *Patriotyzm konsumencki w Japonii*, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji, Ambasada RP w Tokio, <http://tokyo@trade.gov.pl>.

⁵¹ I. Umehayashi, *New Trends in the Keiretsu System*, „JCER Report” 1992, nr 9.

dyscypliny i zaangażowania już rodziny wykształcają u dzieci. Wartości rodziny przeniesione zostały na całą organizację społeczeństwa i relacje pomiędzy jego członkami. Rodzina jest wzorem grupy. Grupę na bazie rodziny tworzą szkoła, zakład pracy, naród. Na wartościach rodziny, grupy oparto zarządzanie krajem polegające na współpracy agend rządowych z przemysłem i przedsiębiorstwem. Na wartościach grupy oparto relacje pomiędzy pracownikami, między pracownikiem a przedsiębiorstwem, sposób organizacji pracy w gniazda oraz sposób awansu. Wreszcie z idei grupy wywodzi się organizacja głównych światowych japońskich holdingów zwanych keiretsu czy siła małych i średnich przedsiębiorstw japońskich, stanowiących część składową wielkich światowych japońskich koncernów.

Bibliografia

- Czerkawski K., *Komu zostaje zimny ryż*, „Życie” 18–19 września 1999.
- Demusiak K., *Ludy starożytnej Japonii*, „Mitologie świata” t. 14, „Rzeczpospolita” 2007.
- Franke R.H., Hofstade G., Bond M.H., *Cultural Roots of Economic Performance*, „Strategic Management Journal” 12, lato 1991.
- Fukuyama F., *Ostatni człowiek*, Zysk i S-ka, Kraków 1997.
- Fukuyama F., *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997.
- Iacocca L., Novak W., *Iacocca Autobiografia*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
- Jarco J., *Wybrane problemy filozofii i logiki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Johnson Ch., *Miti and Japanese Miracle*, Stanford University Press, Redwood City 1982.
- Kachwala T.T., Mukherjee P.N., *Operations Management and Productivity Techniques*, PHI, New Delhi 2009.
- Kaoru I., *Introduction to Quality Control*, 3A Corporation, Tokyo 1990.
- Kapuściński R., *Lapidarium IV*, Czytelnik, Warszawa 2007.
- Kapuściński R., *Nie ogarniam świata*, Świat Książki, Warszawa 2007.
- Koch R., *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
- Kotler P., Jatusripitak S., Maesince S., *Marketing narodów — strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 140.
- Kudoh Y., *Who Killed Our Culture? We Did*, „Time World” maj 1999.
- Maddison A., *Dynamic Forces in Capitalist Development*, Oxford University Press, New York 1991.
- Mayo E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge Taylor & Francis Group, 1933.
- Młodawska J., *Japonia. Państwo a sektor prywatny*, PWN, Warszawa 1999.
- Morita A., Reingold E.M., Shimomura M., *Made in Japan, Akio Morita and Sony*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1996.
- Nowakowski M.K., *Japońskie przedsiębiorstwo na rynkach światowych*, PAN, Warszawa 1987.
- Pascale R., Athos A., *The Art of Japanese Management*, Penguin, London 1981.
- Porter M.E., *On Competition*, „Harvard Business Review Book” 1998.
- Stiglitz J.E., *Globalizacja*, PWN, Warszawa 2005.
- Suzuki T.M., *A History of Japanese Economic Thought*, Routledge, London-New York 1989.