

DOI: 10.31696/S086919080034872-6

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЯПОНИИ:
ОТ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА (資源、СИГЭН)
К ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ КАПИТАЛУ (資本、СИХОН)

© 2025

О.Н. ЕМЕЛЬЯНОВА ^a, Д.А. ЩЕРБАКОВ ^b

^a – МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия
ORCID: 0000-0002-6137-9734; emelianovalesia@hotmail.com

^b – НИУ ВШЭ, Москва, Россия
ORCID: 0000-0001-8607-6265; dshcherbakov@hse.ru

Резюме: После кризиса 1991 года японская экономика вступила в период долгосрочной стагнации. В социальной сфере обострились проблемы низкой рождаемости и старения населения, а привычная стратегия роста, направленная на повышение производительности, достигла своего предела. В ориентированном на производство обществе обычно не уделялось большого внимания стоимости человеческого капитала, аккумулированного в компании. В цифровую эпоху, когда значение ИТ, искусственного интеллекта, знаний и навыков возрастает, именно люди, создающие новые ценности, в большей степени начинают определять конкурентоспособность компании. В этих условиях Япония в поисках фундамента для дальнейшего экономического роста, повышения эффективности бизнеса и международной конкурентоспособности развивает новую концепцию оценки стоимости человеческого капитала и управления персоналом. Одним из ключевых изменений является формирование нового понимания термина «человеческий капитал» (人的資本、дзинтэки сихон), которое приходит на смену понятию «человеческий ресурс» (人的資源、дзинтэки сигэн).

В настоящей статье ставятся задачи систематизации факторов, подталкивающих Японию к пересмотру представлений о человеческом ресурсе, анализа японского понимания человеческого капитала и выявления возможных положительных и негативных последствий смены парадигмы. Кроме того, авторами предпринята попытка показать, что помимо решения внутренних социально-экономических проблем, сдвиг восприятия человека в качестве «капитала» или «актива» является воплощением западных идей инклюзивного капитализма, которые начали активно реализовываться в японском обществе с началом проведения политики «Нового капитализма» правительства Кисида Фумио. Такое следование стратегическим задачам «глобального севера» проявляет зависимость Японии от Запада в вопросах долгосрочного планирования развития страны.

Ключевые слова: человеческий ресурс, человеческий капитал, управление персоналом, конкурентоспособность компании, Япония

Для цитирования: Емельянова О.Н., Щербаков Д.А. Трансформация управления персоналом в Японии: от человеческого ресурса (資源、сигэн) к человеческому капиталу (資本、сихон). Восток (Oriens). 2025. № 5. С. 154–166. DOI: 10.31696/S086919080034872-6

TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN JAPAN:
FROM HUMAN RESOURCE (資源、SHIGEN)
TO HUMAN CAPITAL (資本、SHIHON)

© 2025

Olesya N. EMELIANOVA ^a, Denis A. SHCHERBAKOV ^b

^a – Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0002-6137-9734; emelianovalesia@hotmail.com

^b – HSE University, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0001-8607-6265; dshcherbakov@hse.ru

Abstract: *After the 1991 crisis, the Japanese economy entered a period of long-term stagnation. The society faced the challenges of low fertility and rapid aging of the population, and the usual growth strategy aimed at increasing productivity reached its limit. In a production-oriented society, the economy was calculated based on the cost of physical capital, producing goods and services. In the new reality, digital resources, IT, artificial intelligence, knowledge and skills have become much more important as components of the economic system. It means that people who create these new values determine the competitiveness of business. These circumstances push Japan towards the new concept of personnel management, trying to reconstruct the foundation for further economic growth, business efficiency and international competitiveness development. The key point of the changes is the transition from the concept of human resource (人的資源、jinteki shigen) to human capital (人的資本、jinteki shihon).*

This article aims to systematize the factors pushing Japan to reconsider its ideas about human resources, analyze the Japanese understanding of human capital and consider the possible positive and negative consequences of a paradigm shift. The analysis comes down to the conclusion that the shift in human resource perception towards the asset is not only the result of solving internal socio-economic problems, but a tendency, which also represents the emergence of inclusive capitalism ideas, actively implemented under the “New Capitalism” policy by the administration of Prime Minister Fumio Kishida.

Keywords: human resource, human capital, human resource management, business competitiveness, Japan

For citation: Emelyanova O.N., Shcherbakov D.A. Transformation of Human Resource Management in Japan: From Human Resource (資源、shigen) to Human Capital (資本, shihon). *Vostok (Oriens)*. 2025. No. 5. Pp. 154–166. DOI: 10.31696/S086919080034872-6

ИСТОРИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ:
ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД К ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ В ЯПОНИИ

Япония традиционно уделяла человеческому ресурсу особое внимание. В связи с этим в японском языке сложилось много пословиц на тему высокой значимости людей в бизнесе, например, «Компания состоит из людей» 「企業は人なり」, «Человеческие ресурсы – это каменная стена» 「人材は石垣」. Успех японской модернизации во второй половине XIX в. был в немалой степени обусловлен наличием квалифицированных работников, которые смогли в кратчайшие сроки адаптироваться к новой производственной системе. Для нашей действительности такое понимание тоже не является чуждым. Еще с советских времен

сохранилось, хотя и редко используемое сегодня, высказывание И.В. Сталина «Кадры решают все!» [Сталин, 1997, с. 61].

К началу эпохи Мэйдзи Япония имела достаточно грамотное население. По мнению исследователя Р.П. Дора, в 1870 г. уровень грамотности был выше, чем в большинстве европейских стран в начале XX в. Например, в 1868 г. только в учебных заведениях *тэракоя* (наиболее распространенный тип школ) училось 43% мальчиков и 10% девочек [Dore, 1965, p. 291]. К аналогичному выводу приходит и японский исследователь Какинума Хадзимэ. По его подсчетам к концу эпохи Токугава правящие слои были полностью грамотны, также владели грамотой более половины городского населения и около 30–40% крестьян [Kakinuma Hajime, 1990, p. 25]. Известно, что в 1875 г. по всей стране школы посещали 53% мальчиков и 19% девочек возрасте от 6 до 13 лет [Kitō Hiroshi, 2002, p. 307].

Важным достижением средневековой Японии стал развитый и функциональный административный аппарат с квалифицированными кадрами. Исследователь Ёсида Мицукуни в работе «Нанятые иностранцы. Промышленность» пишет, что за триста лет эпохи Токугава государственная административная система *бакуфу* породила большое количество талантливых управленцев [Yoshida Mitsukuni, 1968, p. 19]. В 1724 г. в Осака была открыта школа предпринимательства Кайтокудо. Обучение в этом заведении было доступно для представителей всех социальных сословий [Лещенко, 2002, с. 50–51]. Это стало прочной основой для подготовки управленческих кадров для торговых домов.

Важным элементом, повлиявшим на особое качество человеческого капитала в Японии, считается глубоко укоренившаяся система конфуцианских ценностей. Эта философская традиция пронизывает все сферы жизни японцев и по сей день, проявляясь в идеях служения и отказа от личных интересов в пользу групповых. Большую роль играют также рациональность познания и «определенный прагматизм в подходе к усваиваемому извне культурному материалу» [Карелова, 2007, с. 104, 135].

Начиная с эпохи Мэйдзи стали быстро формироваться специализированные инженерные школы и высшие учебные учреждения. Первым учебным заведением, получившим в 1877 г. статус университета, стал Токийский университет. Он был создан на базе Конфуцианской академии при центральном правительстве (*Сёхэйдзака гакумондзё*), которая готовила чиновников для правительственных учреждений. По инициативе Министерства промышленности для подготовки собственных квалифицированных инженеров в 1871 г. был создан Императорский инженерный колледж, ставший основным поставщиком кадров для нужд промышленной революции [Benjamin Duke, 2014].

В горнорудной и производственной отраслях экономики были созданы государственные предприятия, задача которых состояла в том, чтобы обеспечить экспериментальную платформу с целью апробировать западные технологии производства и обеспечить их распространение в Японии. Эти промышленные предприятия должны были стать моделями для частного капитала, а также выполнить роль центров подготовки квалифицированных рабочих кадров. Важным центром для развития шелкопрядельной промышленности стал завод Томиока. На это предприятие для обучения были отправлены в общей сложности 3400 чел. из разных регионов страны, которые по завершении контракта возвращались в свои префектуры и вносили вклад в становление региональной текстильной промышленности¹ [Sugiyama Shinya, 2015, p. 174–175].

Несмотря на многочисленные трудности, можно говорить о том, что к 1890-м гг. были достигнуты значительные успехи в распространении всеобщего начального образования,

¹ Подробно об истории создания и функционирования шелкопрядельного завода Томиока см. [Имаи Микио, 2006].

подготовке собственных академических кадров и специалистов в самых разных областях. Успех в реализации этих задач во многом определялся тем, что центральное правительство четко ориентировалось на конечную цель своих преобразований, а именно – на переход Японии к новому технологическому укладу.

Значимость высокого уровня «человеческого капитала» (*human capital*) впервые ввел в научный оборот американский экономист Теодор Шульц в 70-х гг. XX в. Выводы Шульца о первостепенной важности «качества» населения были основаны на анализе успешного послевоенного восстановления Германии и Японии [Schultz, 1981].

Пример Японии эпохи Мэйдзи расширяет доказательную базу теории Шульца. Кроме того, есть свидетельства, подтверждающие осознанность использования японским правительством потенциала «человеческого капитала» в целях создания конкуренто- и обороноспособной страны. Например, Сибусава Эйити в своих воспоминаниях пишет о том, что в Японии уже в начале эпохи Мэйдзи было понимание значимости этого фактора для достижения задач индустриализации: «Если люди по-прежнему будут только ждать решения властей, не будут работать, не будут развивать свои способности и умения, то никакие реформы у нас не пойдут... Иными словами, богатство страны может расти только вместе с личностью предпринимателя, вместе с его интеллектом и инициативностью. Только на этом пути нас ждет рост производства! Именно ради этого и стоит налаживать работу банков и выдачу кредитов...» [Сибусава, 2002, с. 192].

При наличии такого богатого исторического опыта продуманного формирования трудовых ресурсов не удивительно, что и сегодня в ситуации сложного перехода к цифровому обществу Япония уделяет повышенное внимание адаптации кадров к новым условиям и требованиям пятого технологического уклада.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА К СМЕНЕ ПАРАДИГМЫ

С 2010-х гг. Япония начала разрабатывать реформу корпоративного управления. В рамках сотрудничества частного сектора и государства с 2012 г. была создана специальная группа, которая начала работу над проектом «Конкурентоспособность и стимулы для устойчивого роста – формирование предпочтительных отношений между компаниями и инвесторами» (持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築). Возглавил эту команду японский экономист, бывший заместитель ректора университета Хитоцубаси, Ито Кунио, специалист в области бухгалтерского учета. В результате в августе 2014 г. был подготовлен первый отчет о корпоративной устойчивости, опубликованный Министерством экономики, торговли и промышленности Японии (METI) [Ито: Кунио, 2014]. В мае 2020 г. на основании ряда дополнительных исследований и обсуждений был выпущен документ, посвященный кадровым вопросам, – «Отчет Ито по кадрам» [Ито: Кунио, 2022]. Это второе исследование ставило своей задачей объединить стратегии корпоративного управления и развития человеческого капитала, чтобы повысить эффективность работы японских компаний с учетом новых планов по цифровизации и декарбонизации, а также социальных изменений, вызванных пандемией COVID-19. В апреле 2022 г. был опубликован третий обзор «Отчет Ито по устойчивой трансформации» [Сасутэнабуру на кигё:..., 2022]. Доклад раскрывает предпосылки, вызвавшие необходимость развивать новые подходы к корпоративному управлению, выявляет новые тенденции корпоративного управления и предлагает обзор законодательных изменений, касающихся управления человеческим капиталом. Процесс исследования вопроса и обсуждений не обошелся без активного участия Японской федерации бизнеса «Кэйданрён».

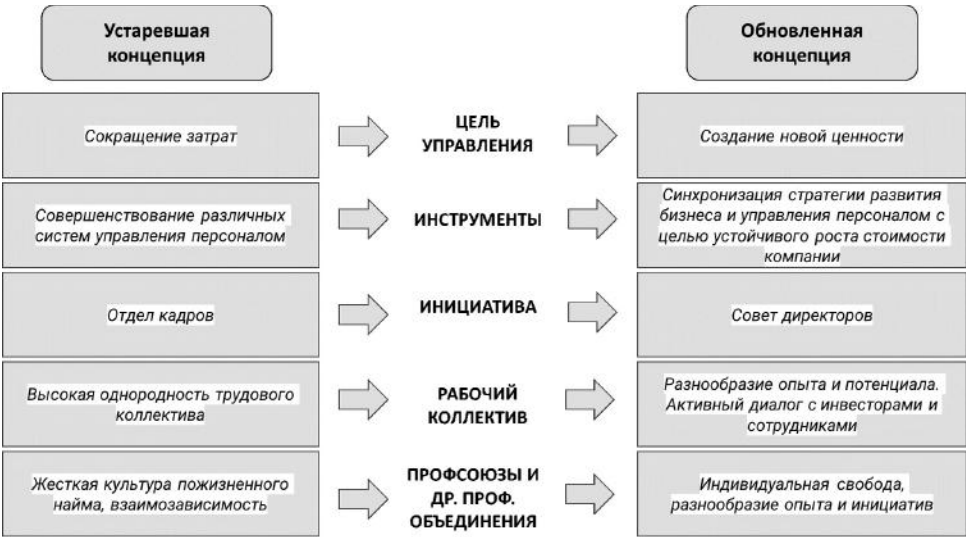
Таблица 1. Схема подготовки документов по формированию новой концепции управления персоналом в Японии.

Table 1. Preparation of documents on the formation of new concept of personnel management in Japan



Источник: Переведено авторами на основе [Ито: Кунио, 2022].

Таблица 2. Направления изменения концепции человеческого капитала.
Table 2. Changes in human capital concept



Источник: Составлено авторами на основе [Ито: Кунио, 2022].

Словосочетание «человеческий капитал» было впервые использовано еще в XVIII веке Адамом Смитом в «Исследовании о природе и причинах богатства народов». После это понятие было переосмыслено Теодором Шульцем и Гэри Беккером. Например, Шульц обозначил важность инвестиций в человеческий капитал, таких как образование и повышение

квалификации. Человеческий капитал определялся им как «человеческие характеристики, которые имеют ценность и могут быть увеличены за счет соответствующих инвестиций» [Schultz, 1961]. В любом случае до сих пор значение выражения «человеческий капитал» было приближено к понятию «человеческий ресурс», эти словосочетания можно было использовать как синонимы. Сегодня же речь идет о новом понимании «человеческого капитала», И уж точно о значительном увеличении его веса в оценке стоимости компаний.

Новая концепция «рассматривает человеческий ресурс как «капитал» и максимизирует его ценность с целью повышения стоимости компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе» [Ко:порэ:то габанансу ко:до, 2021]. Правительственные документы подчеркивают, что человеческие ресурсы и стратегия их развития становятся неотъемлемой частью управленческой системы, так как именно люди создают новые ценности, а значит и определяют конкурентоспособность. Если раньше персонал рассматривался как «ресурсы», которые нужно было сохранять, то теперь это «капитал», в который следует инвестировать, чтобы в дальнейшем активно использовать его для развития бизнеса. Последнее время в терминологический оборот также вводится понятие «человеческие активы» как синоним «человеческому капиталу».

Предполагается, что в новой системе планы развития человеческого капитала будут непосредственно интегрированы в общую долгосрочную стратегию развития компании. При этом вопрос управления «человеческими активами» должен стать задачей уровня директоров компании, то есть перейти к тем, кто непосредственно разрабатывает стратегию развития бизнеса. Сотрудники отдела кадров и развития персонала не смогут качественно решать вопросы по развитию человеческого капитала, поскольку в их задачи не входит общее стратегическое планирование будущего компании, и они оказываются оторваны от понимания долгосрочных интересов развития бизнеса.

Важным элементом в принятии решений о развитии человеческого капитала станет мнение инвесторов. Такой подход увеличит динамику взаимодействия наемных сотрудников и работодателей, предоставив обеим сторонам больше свободы. Однако за скобками обсуждения остается вопрос ответственности и обязательств компании перед наемным сотрудником. По всей видимости, с ростом свободы участников трудового рынка также будут увеличиваться риски и их собственная ответственность за свое будущее [Ито: Кунио, 2022, р. 8–10].

Отправной точкой в формировании нового понимания термина «человеческий капитал» стало расширение его значения до «знаний, навыков и способностей, которые способствуют созданию личного, а также социального капитала». Такое определение «человеческого капитала» было дано Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 2001 г. в отчете «Благополучие народов» [*The Well-being of Nations*, 2001, р. 12].

Следующим шагом стало переосмысление «человеческого капитала» как составляющей части принципов устойчивого развития и ESG (экология, социальная политика и корпоративное управление). В 2018 г. ISO (Международная организация по стандартизации) опубликовала ISO30414 в качестве первого руководства по раскрытию информации о человеческом капитале [Naden, 2019], а в 2020 г. SEC (Комиссия по ценным бумагам и биржам США) объявила о рекомендациях по раскрытию информации о человеческом капитале [U.S. Securities and Exchange Commission, 2020]. В Европе информация о человеческом капитале стала обязательной уже с 2014 г., в США – с 2020 г.

Ведущие мировые фонды предупреждают о прекращении инвестирования в компании, которые игнорируют принципы устойчивого развития. Япония, развиваясь сегодня в русле западной капиталистической мысли, стремится не отставать от США и европейских стран, в том числе и в вопросах трансформации корпоративного управления. В результате первые

требования по раскрытию информации о человеческом капитале начали вводить с апреля 2020 г. для отчетов о ценных бумагах. В 2021 г. был пересмотрен Кодекс корпоративного управления, теперь запрашивающий раскрытия информации от компаний, представленных на Токийской бирже [Ко:порэ:то габанансу ко:до, 2021]. А с апреля 2023 г. раскрытие информации о человеческом капитале стало обязательным в Японии для 4000 крупных листинговых компаний [Дзинтэки сихон кайдзи то ва? 2024], которые теперь ежегодно должны предоставлять отчет о ценных бумагах, содержащий информацию о политике развития человеческих ресурсов и гендерных различий в оплате труда.

Однако при всей щепетильности подхода к разработке документов по раскрытию информации о человеческом капитале Япония сталкивается с серьезной трудностью измерения нематериальных активов. Во-первых, необходимо разработать показатели, которые бы адекватно отражали ситуацию по человеческому капиталу. Во-вторых, требуется создать унифицированную систему, позволяющую проводить кросс-корпоративный анализ, при том, что большую ценность бизнесу приносит именно его уникальность.

Для поиска подходящей модели было сформировано несколько рабочих групп от различных государственных ведомств: «Исследовательская группа по визуализации нефинансовой информации» (非財務情報可視化研究会) Секретариата Кабинета министров, «Исследовательская группа по руководящим принципам раскрытия нефинансовой информации» (非財務情報の開示指針研究会) МЭТИ, «Рабочая группа по раскрытию информации» (デスクロージャーワーキンググループ) Совета по финансовым услугам Агентства финансовых услуг. Основную задачу сформулировали следующим образом: «Как визуализировать информацию и донести ее до инвесторов?» (情報をどう可視化し、投資家に伝えていくか). К настоящему моменту в качестве рекомендации разработана схема, представленная в табл. 3.

Таблица 3. Аспекты раскрытия информации по человеческому капиталу
Table 3. Aspects of disclosure of human capital information

Обучение				Текущность кадров			Разнообразие			Здоровье и безопасность			Трудовая практика				
Лидерство	Обучение	Навыки/опыт	Вовлеченность	Состав персонала	Поддержка	Преемственность	Разнообразие	Отсутствие дискриминации	Отпуск по уходу за ребенком	Духовное здоровье	Физическое здоровье	Безопасность	Трудовая практика	Детский/принудительный труд	Справедливость в оплате труда	Благосостояние	Отношение с профсоюзами
																	Соблюдение норм/этика

Источник: [Группа по изучению визуализации нефинансовой информации, 2022].

Помимо общих рекомендаций, из которых компании могут самостоятельно выбирать приемлемые для них практики, также ведутся обсуждения для разработки законодательства об обязательном раскрытии нефинансовой информации компаний, включающей в себя, в том числе, состояние человеческого капитала. Например, в настоящий момент обязательно раскрытию информации подлежат политика развития человеческих ресурсов; политика улучшения внутренней среды; доля женщин-менеджеров; доля мужчин, находящихся в

отпуске по уходу за ребенком; гендерный разрыв в заработной плате [Дзинтэки сихон то ва? 2023].

Внедрение современной концепции человеческого капитала стало одним из важных аспектов политики «Нового капитализма» Кисида Фумио. На реализацию этой задачи японское правительство не только тратит свое внимание, но и направляет инвестиции. Например, стремясь увеличить число профессионалов в растущих отраслях, кабинет министров планирует выделить 1 триллион иен (около 7,6 миллиарда долларов) [Editorial, 2023] на поддержку переквалификации или повышения квалификации работников в течение пяти лет. В марте 2023 г. премьер-министр Кисида Фумио объявил, что намерен продолжать работу над улучшением содержания раскрытия информации по человеческому капиталу и расширить круг компаний, подлежащих раскрытию. В будущем предполагается распространить закон об обязательном раскрытии на малые и средние предприятия [Кисида Фумио сюсэ:, дзинтэки..., 2023].

ПРИЧИНЫ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Рассмотрим, какие факторы влияют на решения японского правительства продвигать изменения в вопросах подготовки и использования человеческого потенциала в производственном процессе. Постараемся ответить на вопросы: «Каким образом новая концепция помогает решить насущные социально-экономические проблемы Японии» и «Какие негативные последствия могут ожидать общество в случае ее полной реализации?». Хорошо известно, что нехватка рабочей силы является одной из центральных проблем Японии в XXI в. Население трудоспособного возраста начало сокращаться примерно с 2000 г. Одновременно наблюдаются снижение рождаемости и старение населения. Начиная с 2015 г., по мере того как все больше людей переходят в категорию пожилых, темпы сокращения работающего населения ускоряются. Общая численность населения начала сокращаться примерно в 2005 г., и, несмотря на некоторые флуктуации, эта тенденция продолжает усиливаться [Дзинко: до:тай тэ:са]. По прогнозам Статистического бюро Министерства внутренних дел и коммуникаций Японии, общая численность населения, составившая в 2021 г. 125,5 млн человек [Дзинко: суйкэй], к 2050 г. может сократиться примерно до 92 млн [Нихон но сё:рай суйкэй дзинко:]. Доля трудоспособного населения в 2022 г. составила примерно 59% [Ро:до:рёкутё:са], но в будущем прогнозируется продолжение снижения этого показателя: в 2050 г., возможно, сокращение достигнет 50% [Фукасэ Кацунори, 2011].

В этой ситуации, особенно учитывая закрытость японского общества, которое не склонно привлекать иностранную рабочую силу на свой внутренний рынок, остро стоит необходимость диверсифицировать возможности имеющегося человеческого ресурса, в том числе активнее вовлечь пожилых людей и неработающих женщин в производственный процесс. По данным Министерства здравоохранения, труда и благосостояния Японии в 2019 г. доля неработающих женщин составляла примерно 11% от женского работоспособного населения². По мировым меркам это немного, но японское правительство стремится вовлечь эту группу в ряды работающего населения. К 2022 г. вышеуказанный показатель удалось снизить с 11% до 10%³. В целом такая практика может осуществляться за счет цифровизации, которая позволит увеличить количество рабочих места, подходящих для разных групп населения.

²Рассчитано на основе данных отчета [Рэйва ганнэнбан хатаракудзёсэй но дзитсудзё:, 2019].

³Рассчитано на основе данных отчета [Рэйва 4-нэнбан хатаракудзёсэй но дзитсудзё:, 2022].

С другой стороны, цифровизация предъявляет все больше требований к умению работать с быстро распространяющимися технологическими инновациями. При этом предложение кадров, соответствующих новым цифровым требованиям, отстает от спроса со стороны работодателей. Исследования, проведенные Институтом Номура, показывают, что среди среднесрочных рисков (2–5 лет) самой серьезной проблемой для японских компаний считается недостаток необходимых трудовых кадров. В этих обстоятельствах компании все больше вовлекаются в процесс «управления человеческим капиталом» и подготовки необходимых специалистов. Речь идет о специфической адаптации потенциала каждого отдельного сотрудника к конкретным уникальным задачам для максимизации ценности каждого работника в интересах компании (рис. 1)⁴.

Немаловажным фактором проводимой реформы является стремление повысить прибыльность вложенного капитала. Уже более 20 лет в Японии наблюдается спад рентабельности бизнеса. Эффективность капиталовложений японских компаний остается достаточно низкой. Япония по этому показателю отстает от западных конкурентов. Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE) остается стабильно ниже, чем у компаний США и Европы. Так как источник конкурентного преимущества смещается от материальных активов в сторону нематериальных, Япония стремится развивать долгосрочные инвестиции, направленные на развитие человеческого ресурса, интеллектуальной собственности и брендов (рис. 2).

Кроме того, достаточно вялыми остаются инвестиции, направленные на долгосрочный рост японской экономики. В ответ на эти вызовы Япония, стремясь не отставать от тенденций западного мира, активно поднимает вопросы устойчивого развития и стремится во всех сферах реализовать их на практике. Если раньше проблема «устойчивости» рассматривалась как категория рисков, с которыми компании могли взаимодействовать по своему усмотрению, то сегодня это понятие стало обязательным элементом бизнес-стратегии, направленной на создание долгосрочной ценности. Предполагается, что в новой парадигме формирующихся отношений невозможно успешное будущее, если компании не решают вопросы устойчивого развития, так как в этом случае будет трудно добиться признания со стороны инвесторов и потребителей. А значит, внедрение новых форм корпоративного управления является необходимой составляющей для создания добавленной стоимости.

Новый японский подход учитывает решение Всемирного экономического форума (ВЭФ) от 2019 г., опубликованного в «Давосском манифесте 2020», которое в качестве бизнес-цели ставит задачу «вовлечь все заинтересованные стороны в совместное и устойчивое создание стоимости», обеспечивая ценность не только для акционеров, но и для «других заинтересованных сторон: сотрудников, клиентов, поставщиков и общества». Новый подход предполагает, что управление компаний будет сосредоточено на задаче роста капитализации самой компании, а не прибыли акционеров. Такой подход будет учитывать требования, сформированные современностью, а именно вопросы цифровой безопасности, зеленой повестки, разнообразия рабочих мест. Инвестиции в человеческий капитал являются важным элементом синхронизации социальной и корпоративной устойчивости.

Однако помимо стремления найти выход из экономической стагнации и справиться с социальными негативными тенденциями, реформа человеческого капитала также решает задачу усиления сопереориентации институциональных изменений с западными партнерами. Япония активно стремится встроиться в международную систему ESG-инвестирования, предложенную ООН в 2006 г. Такой подход учитывает экологические, социальные и управленческие инициативы компании при принятии решений об инвестировании.

⁴ Рис. 1–2 см. на цветной вклейке.

ВЫВОДЫ

Реформа управления кадрами проводится в Японии по лекалам западного мира как часть программы развития инклюзивного капитализма. Говорить о конкретных результатах, выраженных в количественных показателях, пока рано. Однако на концептуальном и институциональном уровнях реорганизация корпоративного управления, включая внедрение нового понимания человеческого капитала, проходит в Японии успешно. Исследования команды Ито по заказу МЕТИ были проведены скрупулёзно и формируют японское понимание новой концепции. Кроме того, разрабатывается собственная система реализации нового подхода. Отчеты Ито получили широкое распространение, с этими документами хорошо ознакомлены руководители компаний и сотрудники отделов кадров. Большую роль в этом вопросе сыграло непосредственное участие Японской федерации бизнеса «Кэйданрэн» в проводимых исследованиях. Традиционно включение всех заинтересованных сторон в процесс обсуждения при выработке важных решений является весомым фактором лояльности общества к новым принимаемым решениям. К настоящему моменту в отношении ряда компаний уже введены некоторые обязательные требования по раскрытию информации о человеческом капитале. Пока это больше выглядит как первая попытка протестировать новую концепцию. Однако очевидно, что далее требования к компаниям по раскрытию информации будут только расширяться и количество компаний, попадающих под новый закон, увеличится.

Задача переориентировать основное внимание бизнеса с краткосрочной прибыли на повышение капитализации компании в долгосрочной перспективе выглядит востребовано и убедительно. Однако можно поставить под сомнение возможность реализации этой программы. Проблема заключается в том, что, в отличие от государства, компаниям сложно ориентироваться на долгосрочные перспективы, не учитывая краткосрочные интересы акционеров.

Для человека как наемного сотрудника новая концепция предоставит более широкие возможности для выбора условий работы. Все больше будет уделяться внимания повышению квалификации и приобретению новых компетенций сотрудниками. Однако одновременно с этим можно заметить и опасную тенденцию, увеличение степени интегрированности работника в интересы компании. После завершения этапа присваивающего хозяйства и с развитием производственных отношений участие человека прошло стадии «рабочей силы» и «человеческого ресурса». В первом случае от человека отчуждались в основном физическая сила, энергия. На следующем этапе, когда рабочая единица стала восприниматься как человеческий ресурс, производственные структуры расширили свой спрос на творческие и интеллектуальные способности. Теперь, когда речь идет о переходе к «человеческому капиталу», подразумевается еще более полное включение человека в производственный процесс и стирание границы между личным пространством и интересами работодателя. Кажущаяся безграничная свобода, оградив человека от насилия со стороны «Другого» или «Чужого», может замкнуть этот контроль на самого себя. А, по мнению немецкого философа корейского происхождения Бён-Чхоль Хана, большая опасность кроется в том, что «В системе, управляемой Тем же самым, не имеет смысла наращивать защитные силы». Более того, в обществе, в котором растет уровень «насилия позитивностью», «иммунологический ответ» психики не срабатывает, так как насилие не является «вирусным» внешним фактором. Такое самонасилие Бён-Чхоль Хан предлагает называть «нейрональным». Оно, во многом имея обличие позитивности, «развивается именно в терпимом и мирном обществе» [Хан, 2023, с. 45, 50].

Таким образом, преодолев дисциплинарное общество Фуко [Фуко, 2022], согласившись на переход из «человеческого ресурса» в «человеческий капитал», мы подвергаем себя опасности неограниченного погружения в рабочие процессы, теряя контроль над границей

между рабочим пространством и личной жизнью. В результате, освобождая себя от старых оков и получая доступ к новым широким возможностям, мы незаметно создаем для себя новые вызовы, которые человечеству еще только предстоит научиться преодолевать.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

Группа по изучению визуализации нефинансовой информации (非財務情報可視化研究会). *Нингэн-тэки сихон сэйсакука сисин (ан) (Руководство по визуализации человеческого капитала (черновик); 人的資本可視化指針 (案))*. Найкаку канбō, 2022 [Hizaimu jōhō kajika kenkyūkai. *Ningen-teki shihon seisakuka shishin (an) (Human Capital Visualisation Guidelines (Case))*. Naikaku kanbō, 2022 (in Japanese)] https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/wgkaisai/hizaimu_dai6/siryoul.pdf (accessed: 18.05.2024).

Дзё:дзё: кигё:, 23-нэндо сайко:-эки мо ROE тэйка кангэн я то:си ни ёрёку (Котирующиеся на бирже компании зафиксировали прибыль в 2023 финансовом году, но рентабельность собственного капитала снизилась, что открыло возможности для возврата средств и инвестиций; 上場企業、23年度最高益もROE低下 還元や投資に余力). Нихон кайдзай симбун, 2023 [Jōjō kigyō, 23-nendo saikō-eki mo ROE teika kangen ya tōshi ni yoryoku (Listed companies record profits in FY23 but ROE falls, leaving room for returns and investment). Nihon keizai shinbun, July 8, 2023 (in Japanese)].

Дзинко: до:тай мё:са (Демографическое исследование; 人口動態調査). Ко:сэй ро:до:сё: [Jinkō dōtai chōsa (Demographic Survey). Kōsei rōdōshō (in Japanese)] <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/81-1a.html> (accessed: 18.05.2024).

Дзинко: суйкэй (2021 нэн (Рэйва 3 нэн) 10 гацу 1 нити гэндзай) – дзэнкоку: нэнрэй (какусай), дандзёбцу дзинко: • тодо:фукэн: Нэнрэй (5 сай кайкю:) дандзёбцу дзинко: – (Оценки численности населения (по состоянию на 1 октября 2021 г.) — По всей стране: возраст (каждый возраст), численность населения по полу. Префектуры: возраст (5-летние возрастные группы), численность населения по полу—; 口推計 (2021年 (令和3年) 10月1日現在) -全国: 年齢 (各歳)、男女別人口 • 都道府県: 年齢 (5歳階級)、男女別人口-)。Со:мусё: то:тэйкёку, 2022 [Jinkō suikei (2021 nen (Reiwa 3 nen) 10 gatsu Inichi genzai) – zenkoku: nenrei (kakusai), danjobetsu jinkō • todōfiken: Nenrei (5 sai kaisyū), danjobetsu jinkō – (Population Projections (as of 1 October 2021) – Nationwide: Age (All Ages), Male and Female Population • Prefectures: Age (5 Year Grade), Male and Female Population). Sōmushō tōkeikyoku, 2022 (in Japanese)] <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2021np/index.html> (accessed: 18.05.2024).

Дзинтэки сихон кайдзи то ва? Гимука ни томонау дзё:хо: кайдзи 19 ко:моку я тайсё: о вакари ясуку кайсэцу! (Что такое раскрытие информации о человеческом капитале? Объясняем 19 обязательных пунктов раскрытия, целевые компании и ключевые моменты!; 人的資本開示とは? 義務化された情報開示19項目や対象企業、ポイントを解説!). Для женщин, рассматривающих возможность трудоустройства в середине карьеры, 2024 [Jinteki shihon kaiji to wa? Gimuka ni tomonau jōhō kaiji 19 kōmoku ya taishō kigyō o wakari yasuku kaisetsu! (What is Human Capital Disclosure? An Easy-to-understand Explanation of the 19 Disclosure Items and Companies Subject to Mandatory Disclosure!). Onna no tenshoku type chūto saiyō o o kangae no kata e, 2024 (accessed: 18.05.2024) (in Japanese)] <https://topics.type.jp/womantype-all/human-capital/#:~:text=人的資本の情報開示の義務化は、なければいけません。>

Дзинтэки сихон кэйэй но мираи – гэндзё: но кайдай то конго но кано:сэй – (Будущее управления человеческим капиталом: текущие проблемы и будущие возможности; 人的資本経営の未来 – 現状の課題と今後の可能性—). NRI, 2024 [Jinteki shihon keiei no mirai — genjō no kadai to kongo no kanōsei — (The Future of Human Capital Management: Current Issues and Future Possibilities). NRI, 2024 (in Japanese)] <https://www.nri.com/jp/knowledge/report/2024forum369.html> (accessed: 10.04.2025).

Дзинтэки сихон то ва? Тэйги я тью:мокусарэру рию: такамэру хо:хо: о кайсэцу (Что такое человеческий капитал? Объясняем его определение, почему он привлекает внимание и как его улучшить; 人的資本とは? 定義や注目される理由、高める方法を解説). Асита но дзиндзи онраин, 2023 [Jinteki shihon to wa? Teigi ya chūmokusareru riyū, takameru hōhō o kaisetsu (What is human capital? Definition, Reasons for Attention and How to Increase it). Ashita no jinji onrain, 2023 (in Japanese)] <https://www.ashita-team.com/jinji-online/category1/16367> (accessed: 18.05.2024).

Ёсида Мицукуни (吉田光邦). Оятаи гаикокудзин. Сангё: (Иностранцы по найму. Производство; お雇い外国人。産業). Кадзима кэнкю:дзё сьуппанкай, 1968 [Yoshida Mitsukuni. *Oyatoi gaikokujin. Sangyō [Hired Foreigners. Industry]*. Kajima Kenkyūjo Shuppankai, 1968 (in Japanese)].

Имаи Микио (今井 幹夫). Томиока сэйсидзё: но рэкиси то бунка (История и культура шелковой фабрики Томиока; 富岡製糸場の歴史と文化). Мияма бунко, 2006 [Imai Mikio. *Tomioka seishijō no rekishi to bunka (History and Culture of the Tomioka Silk Mill)*. Miyama bunko, 2006 (in Japanese)].

Ито: Кунио (伊藤 邦雄). *Дзидокутэки сэйтё: э но кё:со:рёку то инсэнтибу кигё: то то:сика но нодомаси канкэй ко:тику Пуру:дзёкуто (Ито: рёпо:то) (Конкурентоспособность и стимулы для устойчивого роста: построение благоприятных отношений между компаниями и инвесторами. Проект (Отчёт Ито); 持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～*」プロジェクト). Кэйдай сангё:сё., 2014 [Itō Kunio. *Jizokuteki seichō e no kyōsōryoku to insentibu kigyō to tōshika no pozomashii kankei kōchiku Puro-jekuto (Itō repōto) (Competitiveness and Incentives for Sustainable Growth - Building Desirable Relationships between Companies and Investor. Project (Itō Report))*. Keizai sangyōshō, 2014 (in Japanese)].

Ито: Кунио (伊藤 邦雄). *Дзинтэки сихон кэйэй но дзитсугэн ни мукэта кэнто:кай хо:кокүсё - Дзиндайбан Ито: рёпо:то (Отчет исследовательской группы по внедрению управления человеческим капиталом – версия для отдела кадров Ито Report 2.0; 人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0)*. Кэйдай сангё:сё., 2022 [Имя лат. *Jinteki shihon keiei no jitsugen ni muketa kentōkai hōkokusho*～*Jinzaiban Itō repōto 2.0 (Report of the Study Group on the Realisation of Human Capital Management - Human Resources Version Itō Report 2.0)*. Keizai sangyōshō, 2022 (in Japanese)] https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf (accessed: 17.05.2024).

Какинума Хадзимэ (柿沼肇). *Гэндай нихон но кё:ику си (История образования в современной Японии; 近代日本の教育史)*. Кё:ику сирё: сюппанкай, 1990 [Kakinuma Hajime. *Kindai nihon no kyōiku shi (History of Modern Education in Japan)*. Kyōiku Shiryō Shuppankai, 1990 (in Japanese)].

Карелова Л.Б. *Учение Исиды Байгана о постижении «сердца» и становление трудовой этики в Японии. М.: Восточная литература, 2007 [Karelava L. *Ishida Baigan's Teachings on the Comprehension of the "Heart" and the Formation of Work Ethics in Japan*. Moscow: Vostochnaya literatura, 2007 (in Russian)]*.

Кисидо Фумио сюсё:, *дзинтэки сихон но дзё:хо: кайдзи «дзю:дзитсусасэру» (Премьер-министр Фумио Кисидо «улучшит» раскрытие информации о человеческом капитале; 岸田文雄首相、人的資本の情報開示「充実させる」)*. Нихон кэйдай симбун, 2023 [Kishida Fumio shushō, *jinteki shihon no jōhō kaiji* 「jūjitsusaseru」 (Prime Minister Fumio Kishida: Disclosure of Human Capital Information «will be enhanced»). Nihon Keizai Shimbun, 2023 (in Japanese)] <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA238G40T20C23A3000000/> (accessed: 18.05.2024).

Кито: Хироси (鬼頭宏). *Бунмэй тоситэ но Эдо сисутэму (Система Эдо как цивилизация; 文明としての江戸システム)*. Ко:данся, 2002 [Kitō Hiroshi. *Bunmei toshite no Edo shisutemu [The Edo System as a Civilization]*. Kōdansha, 2002 (in Japanese)].

Ко:порэ:то габанансу ко:до –Кайся но дзидокутэкина сэйте: то тю:тё:китэкина кигё: кати но ко:здё: но тамэ ни –(Кодекс корпоративного управления –Для устойчивого роста компании и повышения корпоративной стоимости в среднесрочной и долгосрочной перспективе–; コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～). Кабусикигайся то:кё: сё:кэнторихикидзё, 2021 [Kōporēto gabanansu kōdo ~ *Kaisha no jizokutekina seichō to chūchōkitekina kigyō kachi no kōjō no tame ni* ~ (Corporate Governance Code – For the Sustainable Growth of the Company and the Enhancement of Corporate Value Over the Medium and Long Term). Kabushikigaisha tōkyō shōkentōrihikijo, 2021 (in Japanese)] <https://www.jpex.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf> (accessed: 18.05.2024).

Лещенко Н.Ф. *Кадры решают всё. Японский опыт для российских реформ. 2002. № 2. С. 47–54 [Leshchenko N. Human Resources Decide Everything. Japanese experience for Russian reforms. 2002. No. 2. Pp. 47–54 (in Russian)]*.

Нихон но сё:рай суйкэй дзинко: (Предполагаемая будущая численность населения Японии; 日本の将来推計人口). Кокурицу сякай хосё: дзинко:мондай кэнкю:дзё [Nihon no shōrai suikei jinkō (Estimated Future Population of Japan). Kokuritsu shakai hoshō jinkōmondai kenkyūjo, (in Japanese)] https://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/Mokuji/1_Japan/J_Detail.asp?fname=2_3tei/T2_3_3.htm&title1 (accessed: 18.05.2024).

Ро:до:рёкутё:са (кихон сү:кэй) 22 нэн (Рэйва 4 нэн) (Сводка средних результатов обследования рабочей силы (базовая таблица) за 2022 год (Рэйва 4); 労働力調査 (基本集計) 2022年 (令和4年) 平均結果の要約). Со:мусё: то:тэйкёку, 2023 [Rōdōryokuchōsa (kihon shūkei) 2022 nen (Reiwa 4 nen) heikin kekka no yōyaku (Labour Force Survey (Basic Tabulation) 2022 (Reiwa 4) Summary of Average Results). Sōmushō tōkeikyoku, 2023 (in Japanese)] <https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index1.pdf> (accessed: 18.05.2024).

Рэйва ганнэнбан хатаракудзёсэй но дзитсудзё: (Реальность работающих женщин в 2019 году); 令和元年版働く女性の実情). Ко:сэй ро:до:сё:, 2019 [Reiwa gan 'nenban hatarakujosei no jitsujō (The reality of working women in 2019). Kōsei rōdōshō, 2019 (in Japanese)] <https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/19.html> (accessed: 18.05.2024).

Рэйва 4-нэнбан хатаракудзёсэй но дзитсудзё: (Реальность работающих женщин (Рэйва, 4-е издание); 令和4年版働く女性の実情). Ко:сэй ро:до:сё:, 2022 [Reiwa 4-nenban hatarakujosei no jitsujō

(*The reality of working women (Reiwa 4 edition)*). Kōsei rōdōshō, 2022 (in Japanese)] <https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujou/22.html> (accessed: 18.05.2024).

Сасутэнабуру на кигё: кати со:дзо: но тамэ но тё:ки кэйэй • тё:ки то:си ни сисуру тайва кэнкю:кай хо:кокусё (Отчет исследовательской группы по диалогу, способствующему долгосрочному управлению и долгосрочным инвестициям для создания устойчивой корпоративной стоимости; サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会報告書). Кэйдзай сангё:сё:, 2022 [*Sasutenaburu na kigyō kachi sōzō no tame no chōki keiei • chōki tōshi ni shisuru taiwa kenkyūkai hōkokusho (Report of the Study Group on Dialogue Contributing to Long-term Management and Long-term Investment for Sustainable Corporate Value Creation)*. Keizai sangyōshō, 2022 (in Japanese)].

Сибусава Э. Беседы дождливыми вечерами. Воронеж: Научная книга, 2002 [渋沢 栄一. 雨夜譚. [Shibusawa E. *Rainy Evening Conversations*. Voronezh: Nauchnaya kniga, 2002 (in Russian)].

Сталин И.В. Речь в Кремлевском дворце на выпуске академиков Красной Армии 4 мая 1935 года. Сочинения. Т. 14. М.: Издательство «Писатель», 1997 [Stalin I.V. Speech in the Kremlin Palace at the graduation of academicians of the Red Army on May 4, 1935. Works. Vol. 14. Moscow: Izdatelstvo «Pisatel», 1997 (in Russian)].

Сугияма Синъя (杉山伸也). Нихон кэйдзайси. Кинсэй то гэндай (Экономическая история Японии: новое и новейшее время; 日本経済史 : 近世-現代). Иванами сётэн, 2015 [Sugiyama Shinya. *Nihon keizaishi: kinsei – gendai [Japanese Economic History: Modern and Contemporary]*. Iwanami Shoten, 2015 (in Japanese)].

Фукасэ Кацунори (深瀬勝範). Цукаэру! То:кэй ко:дза [Фукасэ Кацунори] – дай 22-кай дзинко: о сирабэру – кокусэйтё:са дзинко: суйкэй- (Курс полезной статистики [Фукасэ Кацунори] - Часть 22: Проверка населения - Перепись и оценки населения; 使える！統計講座【深瀬勝範】 - 第22回 人口を調べる ～国勢調査・人口推計～ : 使える！統計講座). WEB ро:сэй дзихо:, 2011 [Fukase Katsunori. *Tsukaeru! Tōkei kōza [Fukase Katsunori] - dai 22-kai jinkō o shiraberu ~ kokuseichōsa jinkō suikei (Useful Statistics Course [Katsunori Fukase] - 22nd: Researching the Population ~Census and Population Estimates)*. WEB rōsei jihō, 2011 (in Japanese)] <https://www.rosei.jp/readers/article/55336> (accessed: 18.05.2024).

Фуко М. Надзирать и наказывать: рождение тюрьмы. М.: Ad Marginem, 2022 [Foucault M. *Surveiller et punir: Naissance de la Prison*. Moscow: Ad Marginem, 2022 (Russian translation)].

Хан Бён-Чхоль. Общество усталости. Негативный опыт в эпоху чрезмерного позитива. М.: Издательство АСТ, 2023 [Byung-Chul Han. *The Burnout Society*. Moscow: Izdatelstvo AST, 2023 (Russian translation)].

Benjamin Duke, *The History of Modern Japanese Education, Constructing the National School System, 1872–1890*, 2014.

Dore R.P. *Education in Tokugawa Japan*. London: Routledge & Kegan Paul, 1965.

Editorial: Investing in human resources key to reviving Japanese economy. *The Mainichi*. January 10, 2023. <https://mainichi.jp/english/articles/20230110/p2a/00m/0op/021000c> (accessed: 18.05.2024).

Naden C. *New ISO International Standard for human capital reporting*. ISO. 2019. <https://www.iso.org/news/ref2357.html#:~:text=ISO%2030414%2C%20Human%20resource%20management%20–%20Guidelines%20for,of%20the%20actual%20contribution%20of%20its%20human%20capital> (accessed: 18.05.2024).

Schultz T. *Investing in people. The Economics in Population Quality*. Berkley: University of California Press, 1981.

Schultz T. *Investing in People*. Berkley: University of California Press, 1961.

The Well-being of Nations. The Role of Human and Social Capital (May 14, 2001). *OECD. Centre for Educational Research and Innovation*, 12. www.oecd-ilibrary.org/education/the-well-being-of-nations_9789264189515-en (accessed: 10.04.2025).

U.S. Securities and Exchange Commission. *Final Rule: Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105*. 2020. <https://www.sec.gov/rules/final/2020/33-10825.pdf> (accessed: 18.05.2024).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

ЕМЕЛЬЯНОВА Олеся Николаевна – кандидат экономических наук, научный сотрудник МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия.

Olesya N. EMELYANOVA, PhD (Economics), Research Fellow, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia.

ЩЕРБАКОВ Денис Аркадьевич – кандидат экономических наук, доцент Факультета мировой экономики и мировой политики НИУ ВШЭ, Москва, Россия.

Denis A. SHCHERBAKOV, PhD (Economics), Associate Professor, Faculty of World Economy and International Affairs, HSE University, Moscow, Russia.

Иллюстрации к статье О.Н. Емельяновой, Д.А. Щербакова

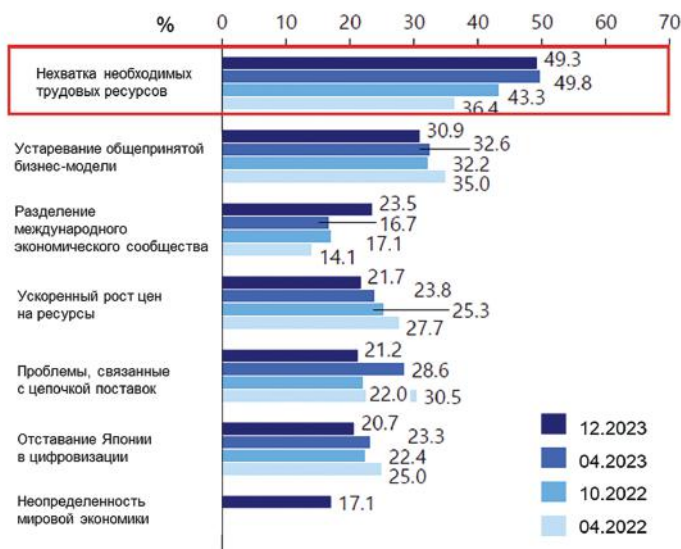


Рис. 1. Основные риски компаний в среднесрочной перспективе.

Fig. 1. Companies' main risks in the medium term. Source: NRI. 人的資本経営の未来 (Будущее управления человеческим капиталом). 2024. С. 8 <https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/report/cc/mediaforum/2024/forum369.pdf?la=ja-JP&hash=5990E-035F2A512DEE0214E3610658FAB689D2FDE> (accessed: 10.04.2025)

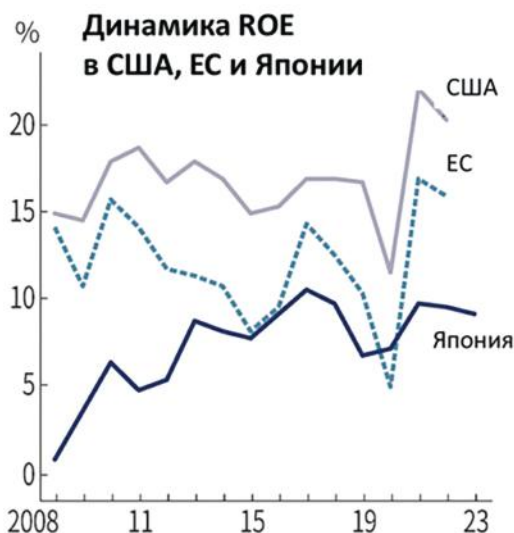


Рис. 2. Динамика коэффициента собственной рентабельности (ROE) в Японии, США, Европе.

Fig. 2. ROE dynamics in Japan, USA, Europe. Source: [Nihon Keizai Shimbun, July 8, 2023].