

Японская корпоративная культура в новых реалиях постковидного общества

Ангелина Андреевна Паленко,

старший преподаватель кафедры японоведения Восточного института — Школы региональных и международных исследований Дальневосточного федерального университета, Владивосток.

E-mail: palenko.aa@dvvfu.ru

В статье представлены результаты изучения японской корпоративной культуры в постковидном обществе. Дается краткий обзор проблемы исследования деловой культуры. Выделяются основные черты, присущие традиционной корпоративной культуре Японии. Особое внимание уделено описанию безэквивалентной лексики, которая передает специфические понятия и национальные реалии в данной сфере. Было определено, что корпоративная культура Японии основана на традиционных социокультурных ценностях, немаловажную роль среди которых играет ориентация на гармонию и достижение консенсуса. Нахождение в едином физическом пространстве рабочего места создает «неявные знания», имплицитная передача которых внутри коллектива сплачивает его членов в особую группу, обеспечивая бесконфликтность их коммуникаций. Поэтому личные контакты имеют такое высокое значение. Показано, что перевод сотрудников на удаленную работу в рамках борьбы с распространением коронавирусной инфекции оказал на корпоративную культуру двойственное воздействие. С одной стороны, возможность работать из дома позволила многим сотрудникам проводить больше времени с семьей, улучшила баланс рабочей и личной жизни. С другой стороны, переход на общение в онлайн-формате значительно затруднил имплицитный обмен информацией. В связи с этим отмечено усиление чувства изоляции и неудовлетворенности среди работников. Кроме того, исследования выявили снижение производительности труда. Таким образом, в новых реалиях постковидного общества японская корпоративная культура подвергается воздействию различных факторов. Некоторые из них имеют разрушительный характер и ставят под угрозу ту форму, в которой она существовала до настоящего времени. Многие компании видят альтернативу в гибридном стиле работы, который сочетает традиционные и новые формы организации труда сотрудников.

Ключевые слова: Япония, корпоративная культура, удаленная работа, трансформация.

Japanese Corporate Culture in the New Realities of Post-COVID Society.**Angelina Palenko**, Far Eastern Federal University, Vladivostok, Russia.

E-mail: palenko.aa@dvfu.ru.

The paper presents the results of the study of Japanese corporate culture in the post-COVID society and gives a brief overview of the corporate culture research. The paper shows the main features inherent in the traditional corporate culture of Japan. Special attention is given to the description of non-equivalent vocabulary, which conveys specific concepts and national realities in the field of Japanese corporate culture. It was determined that Japanese corporate culture is based on traditional socio-cultural values among which the focus on harmony and consensus plays an important role. Being in the same physical space of the workplace creates “tacit knowledge”, which implicit transfer within the team unites its members into a special group ensuring the absence of conflict in their communication. This is why personal contacts are so important. During the coronavirus pandemic the Japanese government encouraged companies to establish remote work to reduce the risk of infection. Such measures had a dual impact on corporate culture. On the one hand, as the results of sociological surveys show, the opportunity to work from home has allowed many employees to spend more time with their families and has improved the work-life balance. On the other hand, the transition to online communication, even with the formal preservation of available channels of communication, has significantly hampered the implicit exchange of information, which has led to increased feelings of isolation and dissatisfaction among employees. In addition, the studies have revealed a decrease in labor productivity. In the new realities of the post-COVID society, Japanese corporate culture is exposed to various factors. Some of them are destructive and jeopardize the form in which it has existed so far. Many companies see an alternative in a hybrid work style that combines traditional and new forms of employees' organization.

Keywords: Japan, corporate culture, remote work, transformation.

Прошло уже достаточно времени, чтобы можно было с высокой долей уверенности утверждать, что подход Японии к проблеме пандемии оказался уникален. Вместо того чтобы установить режим полной изоляции или контролировать перемещение жителей с помощью системы жёстких запретов и штрафов, как это было сделано во многих странах, японское правительство стремилось наладить диалог с общественностью и побудить население к сотрудничеству.

В разгар пандемии правительство несколько раз вводило режим осознанной самоизоляции. Несмотря на кажущуюся мягкость этих

ограничительных мер, количество инфицированных оказалось намного меньше, чем во многих других развитых странах [24].

Пандемия COVID-19 оказала большое влияние на состояние и дальнейшее развитие практически всех сфер японского общества, включая социально-культурную. Помимо непосредственно экономических показателей, например прибыли предприятия, доходов и общего благосостояния сотрудников, изменения, вызванные коронавирусом кризисом, прослеживаются и в формате работы. Значительно интенсифицировался переход на удалённые формы работы. Последствия этого могут носить позитивный характер и выступать в роли стартовой площадки для благоприятных трансформаций в будущем. Например, привести к улучшению баланса работы и личной жизни (*work-life balance*): по этому показателю Япония находится на пятом месте в рейтинге неблагополучия среди 38 стран Организации экономического сотрудничества и развития [17].

Однако существует опасение, что подобные изменения, несмотря на очевидные плюсы, могут оказать и пагубное влияние на корпоративную культуру Японии, которая возникла из традиций совместного нахождения в одном пространстве и постоянной личной коммуникации.

Анализ японской научной литературы и публикаций, посвящённых данной теме, позволяет сделать вывод о том, что во время пандемии активизировался дискурс о национальной корпоративной культуре, её влиянии на жизнь общества и возможных путях дальнейшего развития. Следует отметить, что в разных индустриях в Японии в настоящее время идёт активный поиск новых подходов к организации трудовой деятельности. Корпоративная культура играет в этом процессе большую роль, что свидетельствует об актуальности данной темы.

Цель исследования — выявление особенностей традиционной корпоративной культуры Японии для последующего анализа влияния, которое оказывают на неё современные реалии постковидного общества.

По мере того как в мировой экономике начали происходить глобальные изменения: сбыт продукции стал сложнее производства, наличие высококласного оборудования или усовершенствованных технологических процессов уже не могло в достаточной мере повысить эффективность организации и т.д., — начала постепенно возрастать актуальность исследований корпоративной культуры.

Стало очевидно, что эффективное выстраивание взаимоотношений внутри предприятия имеет не меньшее значение, чем создание конкурентоспособного производства. Феномен корпоративной культуры получил название «человеческого измерения» экономики [6].

Существует несколько десятков определений корпоративной культуры, от лаконичных («социальный клей» [10, с. 33]) до развёрнутых («правила игры, действующие в организации, приёмы и навыки, которыми должен овладеть новичок, чтобы быть принятым в члены организации» [26, р. 13]), в которых выделяется тот или иной аспект этого явления. В данном исследовании за основу понятия «корпоративная культура» было взято определение, предложенное известным специалистом в области менеджмента и организационного поведения С. Роббинсом: «под организационной культурой мы понимаем систему представлений, которой придерживаются все члены организации, и которая отличает данную организацию от других» [25, р. 266].

Но независимо от того, как описывается феномен корпоративной культуры, не вызывает сомнения тот факт, что она выступает критическим фактором эффективного производства и успешного продвижения компании в условиях конкурентной экономики.

Истоки современной японской деловой культуры восходят к послевоенному времени, когда экономика страны столкнулась с рядом серьёзных проблем. Она начала формироваться в условиях поиска решений неотложных экономических и социальных задач и к 70-м гг. XX в. приобрела ту форму, которую в настоящее время принято называть классической. На этом этапе управленческая культура Японии стала рассматриваться как образец для подражания.

Не является простым совпадением тот факт, что на конец этого же десятилетия приходился период наиболее высокой конкурентоспособности Японии [8, с. 59]. Успехи японской экономики выглядели ещё более значительными на фоне экономического спада в США. Некоторые исследователи стали видеть в Японии возможный новый флагман мировой экономики. Например, в 1988 г. американский экономист Джексон Грейсон даже назвал Японию самым значительным соперником США в области экономики, отмечая, что благодаря высокому качеству трудовых ресурсов Япония обогнала все остальные государства в скорости роста производительности труда. «Для многих стран именно японская, а не американская система управления производством стала эталоном... если имеющие сейчас место тенденции сохранятся, Япония уже в первом десятилетии XXI века станет мировым лидером в области производительности», — предупреждал Грейсон [20, р. 5].

Подобная система управления (корпоративный менеджмент) тесно связана с корпоративной культурой, которая выступает для неё своеобразным базисом [7]. В свою очередь корпоративная культура как образец поведения в значительной мере опирается на национальную культуру, которая также выражает устояв-

шийся порядок и распространяется людьми в одной и той же группе при прямом общении [22]. Наряду с существованием общих для разных стран элементов, в японской корпоративной культуре присутствуют уникальные черты, возникшие под влиянием специфических культурных и экономических факторов.

В научной литературе представлены различные типы классификаций корпоративной культуры, опирающиеся на национальный, социальный, психологический, управленческий или другие аспекты исследований. Одной из самых часто цитируемых типологий, которая базируется на анализе культурной специфики разных стран, является культурологическая теория социолога Герта Хофстеде.

Хофстеде характеризует Японию как страну с развитой коллективистской культурой с малой дистанцией власти, сильным избеганием неопределённости, долгосрочной ориентацией и маскулинным началом [13, с. 186]. По 100-балльной шкале соотношения напористости и податливости у Японии чрезвычайно высокий результат — 95 баллов [1, с. 32]. Применительно к японской корпоративной культуре это выражается в том, что такое действие, как принятие решений, не просто осуществляется на основе консенсуса, но консенсус в данном контексте является основополагающим критерием для продолжения успешного функционирования компании [12, с. 113]. По словам основателя корпорации «Сони» Акио Мориты, «идея консенсуса естественна для японцев, но это вовсе не означает, что все решения принимаются по стихийному порыву коллектива. Достижение консенсуса в японской компании часто требует много времени на подготовительную работу» [5, с. 196].

Стоит отметить, что в японских компаниях зоны ответственности работников не всегда прописаны чётко [36]. Поэтому одобрение какого-либо решения или стратегии подразумевает не только то, что все сотрудники согласны с вопросом, который был вынесен на повестку, но и то, что они согласны и с той долей ответственности и работы, которую получают после воплощения обсуждаемого в жизнь. Для этого существует специальная практика — *нэмаваси* (дословно — «обработка корней дерева перед пересадкой»: аккуратное расправление корней помогает обеспечить хорошую приживаемость после переноса растения в более просторную ёмкость).

В деловой культуре произошла эволюция смысла этого понятия. Под *нэмаваси* подразумеваются неформальные кулуарные переговоры, призванные ослабить возможные противоречия между ключевыми представителями тех групп (или подразделений) в компании, которых должно коснуться принимаемое решение. *Нэмаваси* может занимать значительное количество времени, однако результат стоит затраченных усилий. По словам

Акио Мориты, «как только решение принято — независимо от того, исходит ли оно из цеха или из правления фирмы, — для японцев характерно, что все работники компании отдадут все силы проекту без каких-либо нападков из-за угла, злословия и обструкции... каждый выполняет свою долю работы...» [5, с. 196].

Нидерландский теоретик в области кросс-культурного менеджмента Фонс Тромпенаарс разработал собственную модель типологии корпоративных культур, выделив ключевые аспекты жизнедеятельности организации и проследив между ними определённые закономерности. Согласно данной классификации, Япония относится к типу «Семья», который отличают тесные межличностные отношения и жёсткая иерархия. Начальник рассматривается как опытный, наделённый властью «отец семьи», который лучше знает, что принесёт пользу предприятию [10, с. 131]. Сотрудники ощущают себя частью компании, не отделяя свои интересы от корпоративных. Некоторые учёные выделяют специфический тип коллективизма — так называемый японский группизм [2, с. 32], устойчивые проявления которого можно проследить и в японской корпоративной культуре. Характерной чертой «японского группизма» является «большее осознание коллективной ответственности и корпоративных интересов, преобладание группового над личным, стремление отождествить себя с компанией» [9, с. 323]. Сплочённый коллектив считается важным источником конкурентного преимущества. Хорошие неформальные отношения высоко ценятся. Отношения тщательно выстраиваются на основе личных бесед, совместного опыта (особенно полученного в нерабочее время). Достижению эмоциональной сплочённости способствует наличие в японском обществе такой специфической черты, как *амаэ* (от японского глагола *амаэру* — «зависеть от другого», «рассчитывать на его расположение») [11, с. 13]. Существует несколько вариантов перевода этого термина на русский язык: «простительная зависимость» [1, с. 33], «зависимость от эмоциональной благосклонности других» [15, с. 62], «потребность быть любимым, полагаться на снисходительность и всепрощение» [4, с. 197]. Теорию *амаэ* сформулировал японский психиатр Дои Такэо в 70-е гг. XX в. По его мнению, *амаэ* отвечает за формирование доверительных отношений и неформальных связей между старшими и младшими, начальником и подчинёнными. В рамках коммуникации на основе *амаэ* все члены группы до некоторой степени рассчитывают на взаимную эмоциональную чуткость, снисхождение и помощь в проблемных или затруднительных ситуациях [15, с. 321].

Соответственно, конфликт в этом случае воспринимается как коммуникационная неудача в процессе межличностного сотрудничества, как потеря лица, которая наносит урон всей группе.

Социальное поведение, «ориентированное на „гармонию“ (*ва*)» [15, с. 213], способствовало выработке определённых механизмов снижения напряжённости. Критические замечания редко высказываются напрямую, но переносятся в формат социально одобряемых ситуаций. Чаще всего под этим подразумевается совместный поход в дешёвое питейное заведение типа *идзака* после окончания рабочего дня. Начальника, готового выслушать рассказ о настроении и причинах недовольства подчинённого, будут называть «превосходным» или «любимым» [21, р. 11].

Если рассматривать корпоративную культуру Японии с точки зрения культурологического подхода, очевидно, что для неё характерны отношения, свойственные семье: наличие мудрого главы, чьи решения открыто не оспариваются, лояльность, основанная на чувстве принадлежности к группе и личной преданности, и т.д. В отношении членов своей группы допускается некоторая снисходительность. Острые углы сглаживаются благодаря предварительному согласованию любых действий или изменений, затрагивающих коллектив. Независимо от того, какие каналы обмена информацией задействуются (официальные или неофициальные), приоритет отдаётся личному общению.

Японская корпоративная культура, как и японская культура в целом, относится к высококонтекстуальным, т.е. участники коммуникации находятся в едином информационном поле, так что потребность в экспликации невелика (для японцев характерно *аммоку но рёкай* — взаимное «молчаливое понимание», которое априори разделяют все участники коммуникации [29, р. 23], или *аммокути* — невербализуемое (неявное) знание, *tacit knowledge*). Традиционно передача знания осуществляется невербальным путём. Понимание имплицитных правил и следование им служит своеобразным маркером принадлежности к группе (или чужеродности в случае непонимания правил) [15, с. 65].

Таким образом, можно сделать вывод, что японская корпоративная культура предполагает наличие тесных социальных связей, подкрепляемых постоянным нахождением носителей корпоративной культуры в физическом пространстве рабочего места (офиса). Однако во время пандемии эта система столкнулась с рядом противоречий, возникших в связи с новыми реалиями постковидного общества.

Уже на ранних этапах распространения коронавирусной инфекции в Японии в начале апреля 2020 г. Министерство экономики, торговли и промышленности обратилось к главам Торгово-промышленной палаты Японии и других ассоциаций малых и средних предприятий с просьбой содействовать введению удалённой работы, для того чтобы предотвратить распространение заболевания. Компании должны были принципиально

поощрять офисных работников переходить на удалённую работу из дома и сократить количество сотрудников, приходящих в офис, не менее чем на 70% [34]. В результате удалось повысить долю дистанционной занятости более чем вдвое — с 10% в декабре 2019 г. до 28% в мае 2020 г., когда было введено первое чрезвычайное положение [27].

Удалённая работа — это разновидность деловой практики, которая появилась в Америке в начале 70-х гг. XX в. [19]. В Японии она известна на протяжении нескольких десятилетий, однако до последнего времени не получила широкого распространения по ряду причин социально-экономического и культурологического характера.

Прежде всего стоит отметить, что возможность применения удалённой работы во многом зависит от профессиональных и отраслевых характеристик. Некоторые отрасли (например, финансы и страхование, информационные технологии и т.д.) подходят для телеработы больше, некоторые — меньше (сфера общественного питания и гостеприимства, медицина и т.п.) [24].

Существует несколько терминов, описывающих работу вне обычного места (например, офиса).

Термин *тэрэваку* (от английского *telework* — телеработа) является сложным словом, в состав которого входит компонент «теле», указывающий на удалённость, и слово «работа». Согласно определению Министерства здравоохранения, труда и социального обеспечения Японии, под телеработой подразумевается «гибкий стиль работы, который позволяет эффективно использовать время и место с применением информационных и коммуникационных технологий» вне офиса [41]. Этот термин в основном используется национальными и местными органами власти, крупными компаниями, газетами и телевидением [14]. В качестве синонима может использоваться термин *римотовоку* (*remote*, «удалённая работа»). Телеработу можно разделить на категории с точки зрения локации: дистанционная работа (из дома), работа из дополнительного офиса (*satellite office*) и мобильная работа (т.е. работа в дороге, например, по пути к клиенту). В дополнение к вышеперечисленным обозначениям в последнее время в обиход вошло ещё одно слово с корнем *work*. Это *вакэсэн* (*work + vacation = workation*) — совмещение работы и отдыха во время путешествий [3]. Об эффективности подобного подхода пока ещё рано судить, однако его появление свидетельствует о многообразии и сложности изменений, протекающих в пространстве организации труда современной Японии.

Первые попытки внедрить удалённую работу в Японии относятся к 1984 г., когда корпорация NEC открыла дополнительный офис в пригороде Токио. Впоследствии такие компании, как Mitsubishi Materials Corporation, Nippon Telegraph and Telephone

Corporation (NTT) и др., тоже построили офисы-спутники в пригородах. Эти действия связывают с тем, что во время экономики «мыльного пузыря» цена на землю в городе резко возросла, и компании обратили своё внимание на пригороды. Ещё одной причиной стала попытка поддержать работающих женщин, которым было трудно совмещать долгие поездки в офис, уход за детьми и работу по дому [36]. Однако крах экономики «мыльного пузыря» значительно замедлил распространение практики удалённой работы в Японии. Только в конце 1990-х гг. интерес к ней стал возвращаться. Перенос офисов из мегаполисов способствовал развитию региональных экономик, гибкие рабочие часы позволяли привлекать пожилых сотрудников и людей с ограниченными возможностями. Политика продвижения этого стиля работы была направлена на улучшение баланса между работой и личной жизнью сотрудников компаний. В 2000-х гг. данный стиль постепенно стал распространяться на предприятиях по всей Японии, однако в 2008 г. мировой финансовый кризис (Lehman Shock) стал очередным препятствием на пути внедрения удалённой работы.

Для преодоления спада экономической активности в стране правительство Японии старалось разработать и внедрить разнообразные стратегии, одной из которых было повышение производительности труда через реформирование традиционного стиля работы [18]. Предполагалось, что такие меры, как сокращение часов переработок на законодательном уровне, более активное использование гибкого графика работы, поощрение телеработы и т.д., будут способствовать достижению устойчивого экономического роста.

Актуальность внедрения удалённой работы возросла после того, как было принято решение о проведении Олимпийских игр в Токио. Паралич транспортной системы во время Олимпийских игр 2012 г. в Лондоне подтолкнул власти города к необходимости поиска способа максимально сократить количество офисных работников, приходящих на рабочее место [40]. Полученный опыт в какой-то мере ускорил процесс внедрения данного формата работы в других городах Японии.

Пандемия стала катализатором, способствующим широкому распространению телеработы. Следуя рекомендациям японского правительства о так называемых ЗС (*closed spaces* — замкнутые пространства; *crowded places* — людные места; *close-contact settings* — тесные контакты), большинство крупных компаний сократили количество сотрудников, приходящих на работу, и увеличили количество людей, работающих из дома. Это помогло избежать скопления людей в офисах и в общественном транспорте [30].

В качестве мер по предотвращению распространения коронавирусной инфекции многие японские компании стали не только

проводить политику поощрения удалённой работы, но и накладывать строгие ограничения на дальнейшие контакты сотрудников в деловой и личной жизни. За исключением случаев срочной необходимости, был взят курс на отказ от командировок, отказ принимать и возвращать визиты вежливости (так называемые *айсацу*) и т.п., т.е. от чрезвычайно важных в японской корпоративной культуре этикетных действий, традиционно направленных на поддержание гармонии в деловых отношениях.

Сотрудникам настоятельно рекомендовалось прекратить совместные ланчи и любые другие ритуализированные приёмы пищи (например, проводы старого года *бонэнкай*), которые раньше были обычными способами социализации и поддержания «командного духа». В частной жизни многие компании стали рекомендовать сотрудникам отказаться от поездок или социальной активности, которая подразумевала посещение людных мест (кафе, ресторанов).

Многие компании пошли на беспрецедентный шаг и перевели в онлайн-формат традиционную апрельскую церемонию приёма на работу новых сотрудников — вчерашних выпускников университетов [39]. Это не просто формальное приветствие, но событие, знаменующее собой смену источника социальной идентичности. Участие в церемонии означает приём в новую большую «семью» и даёт возможность завязать личные связи для создания социального капитала.

В настоящее время существует достаточное количество исследований, на основании которых можно попытаться сделать некоторые выводы о влиянии удалённой работы на корпоративную культуру Японии.

Если рассматривать текущие процессы в более широком контексте, то можно обнаружить, что изменения коснулись и такой традиционной области корпоративной системы, как пожизненный наём сотрудников. Стоит отметить, что это сложное, комплексное явление, структурные трансформации в котором начались задолго до пандемии коронавируса, и анализу которого посвящено множество исследований как отечественных, так и зарубежных авторов. В настоящей работе акцент сделан на выявлении возможного влияния, которое изменение системы пожизненного найма может оказывать на корпоративную культуру в постковидном обществе.

Традиционная для Японии система найма (или «работа по принципу членства») противопоставляется «работе по специальности», принятой на Западе.

«Работа по специальности» (*job-type employment*) предполагает наём сотрудника с определённой квалификацией для выполнения заданного круга обязанностей. Такие работники более автономны в своих действиях и решениях, меньше зависят

от коллектива, поэтому к ним не применяется традиционная практика назначения в разные отделы. Заработная плата определяется сложностью проделанной работы и её результатами, а не стажем работы или возрастом [38].

«Работа по принципу членства» (*membership-type employment*) подразумевает, что нанимается широкий круг сотрудников (в основном выпускников университетов) без ограничения их обязанностей. Компания сама обучает новых работников необходимым навыкам («обучение без отрыва от производства», *on-job-training*), переводит их на новые позиции, помогая накапливать знания и опыт в разных сферах внутри компании. «Работа по принципу членства» основана на выслуге лет и пожизненной занятости. Сотрудники, нанятые по этому принципу, лояльны и хорошо интегрированы в коллектив, они становятся типичными носителями конкретной корпоративной культуры.

Распространение удалённой работы становится фактором, стимулирующим переход к найму по принципу «работа по специальности», при котором объём работы каждого сотрудника, его обязанности и оплата определяются заранее. В этом случае можно предположить, что исполнение конкретных заданий будет меньше зависеть от тесного общения между членами группы или команды, в процессе которого происходит характерная для традиционной японской корпоративной культуры имплицитная передача «неявных знаний».

Физическое отсутствие в общем рабочем пространстве часто провоцирует разного рода злоупотребления и прокрастинацию. Исследования показывают, что примерно одна треть сотрудников испытывает стресс из-за недостатка повседневного общения с коллегами на общие темы и сложностей с обменом информацией в онлайн-режиме [35]. Средняя производительность сотрудников, работающих не из офиса, ниже примерно на 20% [23]. Выросло количество жалоб на чувство одиночества и изоляции [31]. Со стороны работодателя возможен рост недоверия, так как в формате дистанционной занятости практически невозможно контролировать действия сотрудников [24].

Ещё одним стрессовым фактором является непригодность для удалённой работы жилищных условий. В маленькой квартире сложно найти тихое место, чтобы разместить ноутбук или провести онлайн-встречу. Большое количество отвлекающих факторов, незргономичное рабочее место, технические проблемы со связью и т.д., всё это — неполный список возможных сложностей [32].

В то же время продолжительный опыт удалённой работы побудил некоторые фирмы (преимущественно в сфере информационных технологий) полностью отказаться от физического офиса. Помимо того, что это помогло увеличить количество

сотрудников, работающих из дома, что являлось одним из приоритетных направлений стратегии по сдерживанию распространения коронавирусной инфекции в Японии, такой шаг был эффективен с экономической точки зрения, так как позволял избежать расходов на содержание офиса.

Вместе с тем полный переход на виртуальные офисы даже внутри одной индустрии информационных и коммуникационных технологий маловероятен, потому что идея «офиса как рабочей среды» [40] по-прежнему играет большую роль в сознании работников.

Тем не менее всё больше и больше компаний, не отказываясь от офиса как такового, сокращают его площадь. Благодаря удалённой работе присутствие всех сотрудников одновременно больше не является производственной необходимостью, что позволяет использовать меньшее по размеру помещение так же продуктивно.

Немаловажной проблемой при внедрении дистанционного метода работы по-прежнему остаются переработки (или сверхурочная работа). Нахождение в офисе после официального окончания рабочего дня может демонстрировать коллегам и начальству чувство преданности компании, увеличивая социальный капитал сотрудника, тогда как телеработа не даёт такой возможности. Фактически с распространением практики работы именно из дома, а не из офиса-спутника, как было на заре эры удалённой работы, граница между рабочим и частным временем всё больше стирается [28]. Когда нет опасности засидеться и пропустить транспорт домой или из дома, а офис не закрывается на ночь, исчезают факторы, ограничивающие время работы. Также стало сложнее оставлять в офисе до следующего дня нерешённые рабочие вопросы, потому что офис и дом превратились в единое пространство.

Несмотря на вышеупомянутые факторы, многочисленные опросы стабильно демонстрируют желание работников продолжать трудиться из дома. Например, в 2020 г. Японская федерация профсоюзов (Рэнго) провела опрос, в ходе которого выяснилось, что, хотя 51,5% респондентов на удалённой работе работают больше, чем обычно, более 80% ответили, что хотели бы продолжить удалённую работу в будущем. Многие оценили эффективность дистанционной работы с точки зрения гибкого графика и баланса между работой и личной жизнью [37]. В числе плюсов дистанционной работы также называют уменьшение стресса (40% респондентов), возможность сосредоточиться (35,5%) и даже возросшую креативность (13,5%) [35].

Согласно опросу, проведённому в сентябре 2021 г., более 50% японских компаний предлагали своим сотрудникам возможность работать удалённо. Это число увеличилось более чем

вдвое по сравнению с 2019 г. (20%), когда для сдерживания распространения коронавируса началось активное внедрение телеработы в Японии [27].

В то же время к концу 2021 г. существенно снизилось количество фирм, сотрудники которых имели возможность работать вне офисов. Упала интенсивность использования телеработы по сравнению с теми цифрами, которые можно было наблюдать в 2020 г. после введения первого чрезвычайного положения [24]. Стало возможным говорить о динамике роста отказов от удалённой работы. Всё большее количество фирм заговорили о своих планах прекратить эту практику и вернуться к обычному стилю работы после окончания пандемии, что указывает на разрыв между намерениями менеджмента и желаниями самих работников [16].

В Японии личные контакты по-прежнему играют решающую роль, поэтому существуют обоснованные опасения, что дистанционная работа, слабо соотносящаяся с принципами японской корпоративной культуры, может противоречить сложившимся нормам или даже размывать их [33].

Подводя итоги, следует отметить, что в новых, постковидных, реалиях корпоративная культура Японии претерпевает определённые изменения, способные в конечном итоге привести к утрате целого ряда её специфических черт и ценностей. Среди них мы выделяем ориентированность на группу и её интересы, иерархичность, стремление к бесконфликтности и поиску консенсуса при принятии решений. Большую роль в японской деловой культуре и менеджменте играет имплицитная передача знаний и «молчаливое понимание», что подразумевает постоянную личную коммуникацию, наличие разнообразных, в том числе и неформальных, инструментов общения.

Пандемия коронавируса ускорила переход к новым информационно-коммуникативным технологиям, в том числе к широкому внедрению телеработы, которая, хотя формально и обеспечила наличие каналов коммуникации, вынудила работников перейти к большей автономности. Результаты перехода в онлайн-формат оказались довольно противоречивыми как для японских фирм, так и для их сотрудников. Экономическая выгода от сокращения офисных площадей нивелируется появлением сложностей, связанных с изменением системы найма работников, контролем, управлением рабочим временем, а также оценкой работы сотрудников. В свою очередь, неприспособленность домашних условий, трудности с установлением чёткого режима влекут за собой увеличение продолжительности сверхурочной работы, но при этом отмечается снижение производительности труда. Отсутствие или резкое сокращение традиционных форм общения вызывает чувство изолированности и одиночества у многих

японских служащих. С другой стороны, они получили возможность улучшить баланс между работой и личной жизнью, проводить больше времени с семьёй, что стимулирует их стремление и в дальнейшем продолжать работать дистанционно.

Очевидно, что происходящие изменения в японской корпоративной культуре являются неизбежными и необратимыми. Их необходимость продиктована многими обстоятельствами, сложившимися к настоящему времени в экономике Японии, пандемия послужила лишь катализатором. Однако с учётом глубокой традиционности японского общества переход к новым формам оказывается болезненным и для компаний, и для людей. Альтернативой может стать появление нового стандарта, который позволил бы модернизировать организацию труда, сохраняя при этом сильные стороны японской корпоративной культуры.

ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. Белов А.В. Япония: экономика и бизнес: учеб. пособие. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2017. 383 с.
2. «Дух Ямато» в прошлом и настоящем. М.: Наука, 1989. 212 с.
3. Кириченко М.А. Отражение социальной ситуации в неологизмах японского языка в 2020—2021 гг. // Восточный альманах: сб. науч. ст. Вып. V. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46636524> (дата обращения: 20.09.2022).
4. Корнилов М.Н. Японская культурная традиция: коммуникационный и психопатологический подходы // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 9: Востоковедение и африканистика. 2005. № 3. С. 197—202.
5. Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993. 352 с.
6. Лаврухина И.А. Корпоративная культура глазами исследователей. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/84> (дата обращения: 09.09.2022).
7. Леонова Т.И., Горбунов А.С. Взаимосвязь корпоративной культуры и менеджмента качества в организации // Современная экономика: проблемы и решения. 2012. № 6 (30). URL: <https://journals.vsu.ru/meps/article/view/7676> (дата обращения: 20.09.2022).
8. Мокронос А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Уральск. ун-та, 2014. 194 с.
9. Основы этнологии: учеб. пособие / под ред. проф. В.В. Пименова. М.: Изд-во МГУ, 2007. 696 с.
10. Персикова Т.Н. Корпоративная культура: учеб. М.: Логос, 2020. 288 с.
11. Политическая система современной Японии: учеб. пособие для студентов вузов / под ред. Д.В. Стрельцова. М.: Аспект Пресс, 2013. 384 с.
12. Портрет современного японского общества. М.: АИРО-XXI, 2006. 288 с.
13. Россия и Япония: соседи в новом тысячелетии. М.: АИРО-XXI, 2004. 284 с.
14. Шапошников С.В., Садои Юри. Трансформация менеджмента, деловой культуры и стиля работы японских компаний // Японские исследо-

- вания. 2022. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-menedzhmenta-delovoy-kultury-i-stilya-raboty-yaponskih-kompaniy> (дата обращения: 15.09.2022).
15. Японский феномен глазами российских японоведов / под ред. И.П. Лебедевой, А.Н. Мещерякова, Д.В. Стрельцова. М.: Аспект Пресс, 2018. 400 с.
 16. Back to the Office: Over 70% of Japanese Companies No Longer Implementing Remote Work. URL: <https://www.nippon.com/en/japan-data/h01367/> (дата обращения: 20.09.2022).
 17. Buchholz K. Countries with the Worst Work-Life Balance. URL: <https://www.statista.com/chart/12997/countries-with-the-worst-work-life-balance> (дата обращения: 30.09.2022).
 18. Council for the Realization of Work Style Reform. URL: https://japan.kantei.go.jp/97_abe/actions/201703/28article2.html (дата обращения: 20.09.2022).
 19. Gan V. The Invention of Telecommuting. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-01/what-telecommuting-looked-like-in-1973> (дата обращения: 24.03.2023).
 20. Grayson C.J. American Business — A Two-Minute Warning: Ten Tough Issues Managers Must Face. NY: Free Press, 1988. 368 p.
 21. Japanese Business Glossary. Part II. Mitsubishi Corporation. Tokyo: Toyo-Keizai-Shinpansha, 1983. 242 p.
 22. Li Lifang. The Cross-cultural Factors in the Business Administration. URL: https://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers_2011/part_4/part_4_proc_68.pdf (дата обращения: 30.09.2022).
 23. Morikawa Masayuki. Productivity Dynamics of Work from Home since the Onset of the COVID-19 Pandemic: Evidence from a Panel of Firm Surveys. URL: <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e061.pdf> (дата обращения: 23.09.2022).
 24. Okubo Toshihiro. Telework in the Spread of COVID-19. URL: https://ies.keio.ac.jp/upload/DP2021-015_EN.pdf (дата обращения: 23.09.2022).
 25. Robbins S.P. Essentials of Organizational Behavior. 14th ed. NY: Pearson Education, 2017. 370 p.
 26. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 437 p.
 27. Share of Companies Offering Telecommuting in Japan from 2012 to 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/760029/japan-share-employers-offering-telework/> (дата обращения: 24.03.2023).
 28. Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/> (дата обращения: 24.03.2023).
 29. Watanabe Satoko. Japanese Management for a Globalized World. Singapore: Palgrave Macmillan, 2018. 213 p.
 30. 新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針. 令和2年 3月28日(令和2年4月7日改正). 新型コロナウイルス感染症対策本部決定 = Базовая политика по противодействию распространению новой коронавирусной инфекции, 28 марта 2020 г. (ред. от 7 апреля 2020 г.). Постановление Штаба по борьбе с новой коронавирусной инфекцией. URL: [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryoku/kihon_h\(4.7\).pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel_coronavirus/th_siryoku/kihon_h(4.7).pdf) (дата обращения: 23.09.2022).
 31. コロナ禍、孤独感抱える人36.4%:「同居人なし」「外出頻度低い」と募るさみしさ = Во время пандемии коронавируса 36,4% людей чувствуют одиночество:

- «живут одни», «редко выходят из дома». URL: <https://www.nippon.com/ja/japan-data/h01305/> (дата обращения: 30.09.2022).
32. テレワークで困ったことあるある～快適な仕事環境を作ろう = Возникли проблемы с удалённой работой? Давайте создадим комфортную рабочую среду. URL: <http://www.am-one.co.jp/warashibe/article/chiehako-20200722-1.html> (дата обращения: 30.09.2022).
 33. 幸田達郎. 組織形態とテレワークのコミュニケーション— コロナの時代におけるコミュニケーションの課題 = Кода Тацуо. Организационные формы и коммуникация в дистанционной работе: коммуникативные проблемы в эпоху коронавируса // 湘南フォーラム: 文教大学湘南総合研究所紀要 = Бюллетень Исследовательского института Сёнан Университета Бункё. URL: <https://cir.nii.ac.jp/crid/1390853651457788544> (дата обращения: 23.09.2022).
 34. 新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言を受けた在宅勤務等の推進について. 経済産業省 = О пропаганде удалённой работы и т.п. в связи с объявлением чрезвычайного положения из-за новой коронавирусной инфекции. Министерство экономики, торговли и промышленности Японии. URL: <https://www.meti.go.jp/press/2020/04/20200413004/20200413004-1.pdf> (дата обращения: 23.09.2022).
 35. 第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における 生活意識・行動の変化に関する調査 = Опрос № 2 об изменении образа жизни и поведения под влиянием новой коронавирусной инфекции. URL: https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/covid/pdf/result2_covid.pdf (дата обращения: 24.03.2023).
 36. テレワークの動向と生産性に関する調査研究 報告書. 平成22年3月. 総務省・情報通信国際戦略局・情報通信経済室 = Отчёт об обзорном исследовании тенденций и производительности удалённой работы, март 2010 г. Министерство внутренних дел и коммуникаций Японии. Бюро глобальной информационно-коммуникационной стратегии. Управление экономики информации и коммуникаций. URL: https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h22_06_houkoiku.pdf (дата обращения: 23.09.2022).
 37. テレワークに関する調査2022. 連合 = Пресс-релиз об отчёте о телеработе в 2022 г. Японская Конфедерация профсоюзов Рэнго. URL: <https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20200630.pdf?32> (дата обращения: 23.09.2022).
 38. ニューノーマルの働き方はどうなる? 今注目の「ジョブ型雇用」を徹底解説 = Стиль работы в эпоху «новой нормы». Объяснение системы «трудоустройства по специальности». URL: [https://www.workport.co.jp/column/2020/08/07/ニューノーマルの働き方はどうなる?-今注目の「](https://www.workport.co.jp/column/2020/08/07/ニューノーマルの働き方はどうなる?-今注目の「」) (дата обращения: 24.03.2023).
 39. 新型コロナでオンライン入社式続々. Zoom参加や社長あいさつ視聴で新生活始まる = Онлайн-церемонии присоединения идут одна за другой в связи с коронавирусом. Начни новую жизнь с просмотра приветствия президента компании в Zoom. URL: <https://www.businessinsider.jp/post-210449> (дата обращения: 23.09.2022).
 40. 2021年のオフィスマーケットと「ニューノーマル」の働き方はどうなる? = Что будет с офисным рынком в 2021 г. и как работать в «новой нормальности»? URL: <https://www.nippon.com/ja/japan-topics/g01061/> (дата обращения: 30.09.2022).
 41. テレワークとは. テレワークの定義 = Что такое телеработа? Определение телеработы. URL: <https://telework.mhlw.go.jp/telework/about/> (дата обращения: 23.09.2022).

REFERENCES

1. Belov A.V. *Yaponiya: ekonomika i biznes: ucheb. posobie* [Japan: Economics and Business: Textbook]. Saint Petersburg, Izd-vo S.-Peterb. un-ta Publ., 2017, 383 p. (In Russ.)
2. «*Dukh Yamato*» v *proshlom i nastoyashchem* ["Spirit of Yamato" in the Past and Present]. Moscow, Nauka Publ., 1989, 212 p. (In Russ.)
3. Kirichenko M.A. Otrazhenie sotsial'noy situatsii v neologizmax yaponskogo yazyka v 2020—2021 gg. [Reflection of the Social Situation in the Neologisms of the Japanese Language in 2020—2021]. *Vostochnyy al'manakh: sb. nauch. st.* [Oriental Anthology]. Iss. 5. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46636524> (accessed 20.09.2022). (In Russ.)
4. Kornilov M.N. *Yaponskaya kul'turnaya traditsiya: kommunikatsionny i psikhopatologicheskiy podkhody* [Japanese Cultural Tradition: Communication and Psychopathological Approaches]. *Sotsial'nye i gumanitarnye nauki. Otechestvennaya i zarubezhnaya literatura*, series 9 "Vostokovedenie i afrikanistika", 2005, no. 3, pp. 197—202. (In Russ.)
5. Krichevskiy R.L. *Esli Vy — rukovoditel'... Elementy psikhologii menedzhmenta v povsednevnoy rabote* [If You Are a Leader... Elements of Psychology of Management in Everyday Work]. Moscow, Delo Publ., 1993, 352 p. (In Russ.)
6. Lavrukhnina I.A. *Korporativnaya kul'tura glazami issledovateley* [Corporate Culture through the Eyes of Researchers]. Available at: <https://gtmarket.ru/library/articles/84> (accessed 09.09.2022). (In Russ.)
7. Leonova T.I., Gorbunov A.S. *Vzaimosvyaz' korporativnoy kul'tury i menedzhmenta kachestva v organizatsii* [Relationship between Corporate Culture and Quality Management in the Organization]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2012, no. 6 (30). Available at: <https://journals.vsu.ru/meps/article/view/7676> (accessed 20.09.2022). (In Russ.)
8. Mokronosov A.G., Mavrina I.N. *Konkurentsia i konkurentosposobnost': ucheb. posobie* [Competition and Competitiveness: Textbook]. Ekaterinburg, Izd-vo Ural'sk. un-ta Publ., 2014, 194 p. (In Russ.)
9. *Osnovy etnologii: ucheb. posobie* [Fundamentals of Ethnology: Textbook]. Ed. by professor V.V. Pimenov. Moscow, Izd-vo MGU Publ., 2007, 696 p. (In Russ.)
10. Persikova T.N. *Korporativnaya kul'tura: ucheb.* [Corporate Culture: Textbook]. Moscow, Logos Publ., 2020, 288 p. (In Russ.)
11. *Politicheskaya sistema sovremennoy Yaponii: ucheb. posobie dlya studentov vuzov* [The Political System of Modern Japan: Textbook for University Students]. Ed. by D.V. Strel'tsov. Moscow, Aspekt Press Publ., 2013, 384 p. (In Russ.)
12. *Portret sovremennogo yaponskogo obshchestva* [Portrait of Modern Japanese Society]. Moscow, AIRO-XXI Publ., 2006, 288 p. (In Russ.)
13. *Rossiya i Yaponiya: sosedi v novom tysyacheletii* [Russia and Japan: Neighbors in the New Millennium]. Moscow, AIRO-XXI Publ., 2004, 284 p. (In Russ.)
14. Shaposhnikov S.V., Sadoi Yuri. *Transformatsiya menedzhmenta, delovoy kul'tury i stilya raboty yaponskikh kompaniy* [Transformation of Management, Business Culture and Work Style of Japanese Companies]. *Yaponskie issledovaniya*, 2022, no. 1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-menedzhmenta-delovoy-kultury-i-stilya-raboty-yaponskih-kompaniy> (accessed 15.09.2022). (In Russ.)

15. *Yaponskiy fenomen glazami rossiyskikh yaponovedov* [Japanese Phenomenon through the Eyes of Russian Japanologists]. Ed. by I.P. Lebedeva, A.N. Meshcheryakov, D.V. Strel'tsov. Moscow, Aspekt Press Publ., 2018, 400 p. (In Russ.)
16. *Back to the Office: Over 70% of Japanese Companies No Longer Implementing Remote Work*. Available at: <https://www.nippon.com/en/japan-data/h01367/> (accessed 20.09.2022). (In Eng.)
17. Buchholz K. *Countries with the Worst Work-Life Balance*. Available at: <https://www.statista.com/chart/12997/countries-with-the-worst-work-life-balance> (accessed 30.09.2022). (In Eng.)
18. *Council for the Realization of Work Style Reform*. Available at: https://japan.kantei.go.jp/97_abe/actions/201703/28article2.html (accessed 20.09.2022). (In Eng.)
19. Gan V. *The Invention of Telecommuting*. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-01/what-telecommuting-looked-like-in-1973> (accessed 24.03.2023). (In Eng.)
20. Grayson C.J. *American Business — A Two-Minute Warning: Ten Tough Issues Managers Must Face*. NY, Free Press Publ., 1988, 368 p. (In Eng.)
21. *Japanese Business Glossary. Part II. Mitsubishi Corporation*. Tokyo, Toyo-Keizai-Shinpansha Publ., 1983, 242 p. (In Eng.)
22. Li Lifang. *The Cross-cultural Factors in the Business Administration*. Available at: https://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers_2011/part_4/part_4_proc_68.pdf (accessed 30.09.2022). (In Eng.)
23. Morikawa Masayuki. *Productivity Dynamics of Work from Home since the Onset of the COVID-19 Pandemic: Evidence from a Panel of Firm Surveys*. Available at: <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/22e061.pdf> (accessed 23.09.2022). (In Eng.)
24. Okubo Toshihiro. *Telework in the Spread of COVID-19*. Available at: https://ies.keio.ac.jp/upload/DP2021-015_EN.pdf (accessed 23.09.2022). (In Eng.)
25. Robbins S.P. *Essentials of Organizational Behavior*. 14th ed. NY, Pearson Education Publ., 2017, 370 p. (In Eng.)
26. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco, Jossey-Bass Publ., 2004, 437 p. (In Eng.)
27. *Share of Companies Offering Telecommuting in Japan from 2012 to 2021*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/760029/japan-share-employers-offering-telework/> (accessed 24.03.2023). (In Eng.)
28. *Teleworking in the COVID-19 Pandemic: Trends and Prospects*. Available at: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/> (accessed 24.03.2023). (In Eng.)
29. Watanabe Satoko. *Japanese Management for a Globalized World*. Singapore, Palgrave Macmillan Publ., 2018, 213 p. (In Eng.)
30. 新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針. 令和2年3月28日(令和2年4月7日改正). 新型コロナウイルス感染症対策本部決定 [Basic Policy for Countermeasures against Novel Coronavirus Infectious Diseases, March 28, 2020 (Revised on April 7, 2020). Decision by the Novel Coronavirus Infectious Disease Control Headquarters]. Available at [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel-coronavirus/th_siryoku/kihon_h\(4.7\).pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/novel-coronavirus/th_siryoku/kihon_h(4.7).pdf) (accessed 23.09.2022). (In Jap.)
31. コロナ禍、孤独感抱える人36.4%: 「同居人なし」「外出頻度低い」と募るさみしさ [During the Coronavirus Pandemic 36.4% of People Feel Loneliness: “Living Alone” and “Rarely Going out”]. Available at: <https://www.nippon.com/ja/japan-data/h01305/> (accessed 30.09.2022). (In Jap.)

32. テレワークで困ったことあるある～快適な仕事環境を作ろう [Have You Got a Problem with Telework? Let's Create Comfortable Work Environment]. Available at: <http://www.am-one.co.jp/warashibe/article/chiehako-20200722-1.html> (accessed 30.09.2022). (In Jap.)
33. 幸田達郎. 組織形態とテレワークのコミュニケーション—コロナの時代におけるコミュニケーションの課題 [Tatsuro Koda. Organizational Forms and Communication in Telework: Communication Issues in the Corona Era]. 湘南フォーラム: 文教大学湘南総合研究所紀要 [Bulletin of Shonan Research Institute of Bunkyo University]. Available at: <https://cir.nii.ac.jp/crid/1390853651457788544> (accessed 23.09.2022). (In Jap.)
34. 新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言を受けた在宅勤務等の推進について. 経済産業省 [Regarding the Promotion of Telecommuting, etc. in Response to the Declaration of a New Coronavirus Infectious Disease State of Emergency. Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan]. Available at: <https://www.meti.go.jp/press/2020/04/20200413004/20200413004-1.pdf> (accessed 23.09.2022). (In Jap.)
35. 第2回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査 [Survey No.2 on Changes in Living Awareness and Behavior under the Effect of the New Coronavirus Infection]. Available at: https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/covid/pdf/result2_covid.pdf (accessed 24.03.2023). (In Jap.)
36. テレワークの動向と生産性に関する調査研究 報告書. 平成22年3月. 総務省・情報通信国際戦略局・情報通信経済室 [Investigative Research Report on Telework Trends and Productivity, March 2010. Ministry of Internal Affairs and Communications of Japan, Global Information and Communications Strategy Bureau, Information and Communications Economy Office]. Available at: https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h22_06_houkoku.pdf (accessed 23.09.2022). (In Jap.)
37. テレワークに関する調査2022. 連合 [Press Release on Telework in 2022. Japanese Trade Union Confederation (RENGO)]. Available at: <https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20200630.pdf?32> (accessed 23.09.2022). (In Jap.)
38. ニューノーマルの働き方はどうなる? 今注目の「ジョブ型雇用」を徹底解説 [The Way of Working during the Epoch of the “New Norm”. Explanation of the System “Job Placement by Profession”]. Available at: <https://www.workport.co.jp/column/2020/08/07/ニューノーマルの働き方はどうなる?-今注目の「」> (accessed 24.03.2023). (In Jap.)
39. 新型コロナでオンライン入社式続々。Zoom参加や社長あいさつ視聴で新生活始まる [Online Ceremonies Are Coming One after Another due to the New Coronavirus Infection. Start a New Life by Participating in Zoom Meeting and Watching the President's Greeting]. Available at: <https://www.businessinsider.jp/post-210449> (accessed 23.09.2022). (In Jap.)
40. 2021年のオフィスマーケットと「ニューノーマル」の働き方はどうなる? [What will Happen with the Office Market in 2021 and How to Work in “New Normality”?]. Available at: <https://www.nippon.com/ja/japan-topics/g01061/> (accessed 30.09.2022). (In Jap.)
41. テレワークとは。テレワークの定義 [What is Telework? The Definition of Telework]. Available at: <https://telework.mhlw.go.jp/telework/about/> (accessed 23.09.2022). (In Jap.)

Дата поступления в редакцию 31.01.2023