

Политика и Общество

*Правильная ссылка на статью:*

Шань П. Сравнительное исследование корпоративной культуры в Японии и Тайване: различия, причины и тенденции развития // Политика и Общество. 2025. № 3. DOI: 10.7256/2454-0684.2025.3.75383 EDN: XPWIEO  
URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=75383](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75383)

## Сравнительное исследование корпоративной культуры в Японии и Тайване: различия, причины и тенденции развития

Шань Пугэнь

аспирант; Гуманитарные и социальные науки; ФГАОУ ВО "Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы"

119421, Россия, г. Москва, Обручевский р-н, кв-л 38-й Юго-Запада, к. 16 стр. 1

✉ 1242177274@qq.com



[Статья из рубрики "ЧЕЛОВЕК И ТРУД"](#)

### DOI:

10.7256/2454-0684.2025.3.75383

### EDN:

XPWIEO

### Дата направления статьи в редакцию:

03-08-2025

### Дата публикации:

05-09-2025

**Аннотация:** Вследствие периода колониального правления Японии, Тайвань неизбежно испытал влияние японской культуры. На протяжении многих лет Тайвань, как один из «четырёх азиатских тигров», стал родиной множества известных предприятий и выработал свою уникальную корпоративную культуру. В данной статье рассматриваются различия в трудовой культуре Японии и Тайваня с различных точек зрения: профсоюзы, иерархия на рабочем месте, формы занятости, культура переработок и отношение к балансу между работой и личной жизнью. Проводится систематическое сравнение характеристик трудовой культуры Японии и Тайваня, а также анализируются причины этих различий. Кроме того, дана оценка сильных и слабых сторон каждой из трудовых культур. В завершение обсуждаются тенденции будущего развития трудовой культуры в

Японии и на Тайване и предлагаются направления для её оптимизации, что может быть полезно для межкультурного сотрудничества между компаниями двух регионов. В данной статье в основном сравниваются Япония и Тайвань с помощью сравнительного метода и анализа литературы, а также анализируются особенности корпоративной культуры с помощью соответствующей литературы. Главный вывод исследования заключается в том, что японские и тайваньские компании будут конвергировать в своих будущих моделях развития, перенимая опыт друг у друга и адаптируясь к потребностям модернизации. Уникальный вклад автора в это исследование заключается в его обширном изучении литературы, что позволило собрать материал для статьи. Новизна данного исследования заключается в том, что в настоящее время изучению культуры труда в Японии и на Тайване, особенно культурных различий между двумя регионами, посвящено мало исследований. Данное исследование восполняет этот пробел. В то же время оно предоставляет актуальную информацию и материалы для будущих исследований производственной культуры в Северо-Восточной Азии и способствует лучшему пониманию истории и предприятий Японии и Тайваня.

**Ключевые слова:**

японская культура, тайваньская культура, трудовая культура, Восточная Азия, профсоюз, Мастерство, Культура сверхурочной работы, Иерархия, коллективизм, Bushido

**Введение**

Трудовая культура не только определяет принципы функционирования компаний, но и оказывает глубокое влияние на профессиональное развитие личности и структуру общества. Под воздействием различного социального контекста и исторических условий в каждом регионе формируется своя уникальная модель трудовой культуры. Японская модель характеризуется строгой иерархией, системой пожизненного найма и ярко выраженным коллективизмом, в рамках которого подчёркивается командная работа и преданность компании. Тайваньская трудовая культура, напротив, отличается большей гибкостью, ориентированностью на рыночные принципы, менее жёсткой иерархией, а также акцентом на личностный рост и достижение баланса между работой и личной жизнью. Эти различия отражают не только особенности экономических моделей двух регионов, но и формируют их уникальную профессиональную среду. В данной статье анализ литературы и сравнительная история используются для анализа культурных различий между двумя регионами. В условиях глобализации и социальных трансформаций трудовая культура Японии и Тайваня продолжает эволюционировать, стремясь найти новое равновесие между традицией и современностью, стабильностью и адаптивностью.

**I. Сравнение трудовой культуры Японии и Тайваня**

Профсоюзы в Японии и на Тайване имеют множество схожих черт. В обеих странах доминирует корпоративная модель профсоюзов, в отличие от отраслевых профсоюзов, характерных для Европы и США. Такая структура определяет как ограниченную сферу их деятельности (в пределах одного предприятия), так и специфику функций: в основном профсоюзы выступают посредниками между работниками и работодателями, а не инструментом борьбы за трудовые права, как это принято на Западе. В результате забастовки на предприятиях Японии и Тайваня происходят крайне редко. Несмотря на влияние внешних культур, обе страны сохраняют собственные особенности в

организации профсоюзов. В Японии профсоюзное движение не развилось до уровня отраслевых объединений по ряду внутренних и внешних причин. С внутренней стороны это объясняется культурой коллективизма, склонностью к мягким переговорам и социальным неприятием забастовок. Кроме того, государственная политика способствовала ослаблению отраслевых профсоюзов, поощряя лояльность работников именно к конкретной компании, а не к отрасли в целом. С внешней стороны после Второй мировой войны США опасались, что объединение профсоюзов с левыми силами может привести к коммунистическим преобразованиям, и поэтому поддерживали корпоративную структуру, сдерживая развитие отраслевых организаций. Несмотря на внешнее сходство, профсоюзная система на Тайване отличается большей многообразностью: здесь существуют и отраслевые объединения, например, в сфере авиации и железнодорожного транспорта. После Второй мировой войны Тайвань также ограничивал развитие отраслевых профсоюзов, однако с началом демократических реформ ситуация изменилась [\[1\]](#). В отличие от Японии, на Тайване отсутствует культура пожизненного найма, а государственное регулирование отраслей стало менее жёстким. Эти факторы в совокупности привели к более высокому уровню «вестернизации» тайваньского профсоюзного движения.

Иерархия в трудовой культуре Японии остаётся одной из самых строгих. Это особенно заметно в повседневном общении: младшие сотрудники обязаны использовать кэйго (уважительные формы речи) при обращении к старшим по должности, тогда как руководство может говорить в более свободной манере. В тайваньской деловой среде такие языковые нормы менее жёсткие: общение между начальством и подчинёнными происходит более открыто и непринуждённо, обсуждение идей возможно без строгого подчинения иерархии. Корни этого различия восходят к конфуцианской традиции. Хотя обе культуры испытали её влияние, в Японии больший акцент делается на принципах «лояльности» и «этикета», что трансформировалось в систему пожизненного найма и жёсткую иерархию, в которой требования в основном предъявляются к работнику, а не к самой компании. При этом компонент «гуманности» выражен слабо [\[2\]](#). Подобная модель в определённой степени отражает дух бусидо — самурайского кодекса, в котором подчёркивается строгая вертикаль подчинения и абсолютная преданность господину [\[3\]](#). В рамках такой системы японским работникам практически невозможно быстро продвигаться по карьерной лестнице, как это бывает в западных компаниях. Продвижение происходит строго по принципу старшинства и выслуги лет — даже очень способные молодые специалисты вынуждены годами ждать, чтобы получить статус «сенсея» в глазах коллег. Эта модель известна как система «Нэнко дзёрэцу». На Тайване, напротив, иерархическая структура заметно смягчилась под воздействием мультикультурной среды. В тайваньских компаниях отношения между руководством и сотрудниками строятся в более демократичном и непринуждённом ключе — здесь не требуется строго соблюдать такие элементы этикета, как поклоны. Сотрудники любого возраста и уровня должности могут совместно обсуждать рабочие вопросы в атмосфере сотрудничества. Для молодых специалистов на Тайване ключевыми факторами карьерного роста являются профессиональная результативность и компетенции. В отличие от японской модели, возраст и стаж не являются решающими факторами: даже если старший по должности сотрудник уступает младшему в навыках, продвижение, как правило, получает более эффективный работник. В таких компаниях, как TSMC или MediaTek, сотрудники, как правило, получают повышение каждые 3–4 года. В аналогичной ситуации в Японии это может занять не менее 10 лет. С исторической точки зрения, Япония, в отличие от Тайваня, не проходила через многочисленные этапы колониального правления — как, например, Тайвань (Нидерланды, Испания, Япония).

Такая более однородная культурная среда сделала японскую деловую культуру менее восприимчивой к западным влияниям. Тайвань же, благодаря своей сложной мультикультурной истории, оказался более открыт для адаптации западных трудовых моделей и принципов [\[4\]](#).

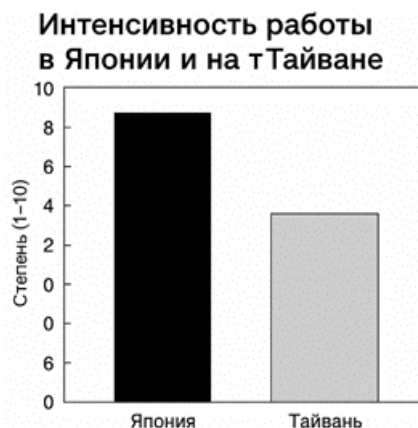
Японский «дух ремесленника» ассоциируется с предельной точностью, стремлением к совершенству и полной самоотдачей. Это стало возможным благодаря системе пожизненного найма, при которой мастера посвящают всю свою профессиональную жизнь разработке и производству одного типа продукта. Подобная корпоративная культура делает акцент на глубокой специализации и преданности компании. Молодой сотрудник, поступив на работу, может проработать в одной фирме вплоть до выхода на пенсию — за исключением случаев банкротства компании или серьёзных экономических кризисов в отрасли. Эта система получила широкое распространение в послевоенной Японии на фоне экономического подъёма и достигла своего пика в период «японского экономического чуда». Однако начиная с 1990-х годов, в условиях экономической стагнации, она начала утрачивать свои позиции. Тем не менее, крупные японские корпорации, такие как Sony, Nintendo и другие, до сих пор в значительной степени придерживаются принципов пожизненного найма. В отличие от Японии, на Тайване преобладает контрактная форма занятости, ориентированная на эффективность и достижение конкретных результатов [\[5\]](#). Молодёжь внимательно следит за конъюнктурой рынка и охотно меняет работодателя ради более высоких доходов или лучших условий труда. В таких условиях тайваньские компании гораздо реже инвестируют в долгосрочное обучение персонала: нередко случаи, когда выращенный специалист переходит в конкурирующую фирму, становясь её опорой. Поэтому компании менее склонны вкладываться в долгосрочное развитие сотрудников, особенно если те вскоре могут уйти к конкурентам. С этими же проблемами сегодня сталкивается и Япония. Новое поколение сотрудников всё меньше готово терпеливо ждать продвижения по выслуге лет и больше ориентировано на систему меритократии — продвижение по заслугам и компетенциям. В результате культура смены работы становится всё более распространённой. Тем не менее, старшее поколение японцев продолжает придерживаться принципов корпоративной преданности: многие остаются в компании даже при сокращении зарплаты, считая, что долг перед работодателем важнее личных интересов. Эта преданность уходит корнями в самурайскую идеологию, в которой корпоративный долг часто ставится выше личной выгоды. Даже если компания оказывается на грани банкротства, такие сотрудники готовы остаться до конца. Например, в 1990-х годах, во время краха «экономического пузыря», когда множество японских компаний обанкротились, многие работники предпочли остаться в убыточных организациях, а не искать новое место работы. Поэтому, даже если система пожизненного найма уже не соответствует требованиям современного общества, корпоративная лояльность остаётся важной опорой для её сохранения [\[6\]](#). На Тайване же переходы между компаниями — обычная практика, особенно в технологической и сервисной сферах. Например, специалисты могут перейти из MediaTek в TSMC, а затем — в Foxconn, стремясь к новым возможностям и карьерному росту. Это объясняется спецификой экономической структуры Тайваня, где доминируют малые и средние предприятия, ориентированные на аутсорсинг, контрактное производство и управление цепочками поставок. Компании типа TSMC в периоды пикового спроса нанимают множество сотрудников, а в межсезонье — сокращают штат. При такой модели контрактная занятость, основанная на гибкости и минимизации затрат, становится наиболее целесообразной формой: компании не несут долговременных обязательств по выплате компенсаций при увольнении и легко регулируют численность персонала в

зависимости от загрузки. В Японии, напротив, сохраняется преобладание крупных интегрированных корпораций, таких как Sony, Toyota и другие, которые сосредоточены на НИОКР и высокотехнологичном производстве. Эти сферы требуют длительной подготовки кадров и стабильного трудового коллектива. В то же время, массовое производство чаще всего передаётся на аутсорсинг в такие регионы, как Тайвань, Южная Корея и другие. Это и объясняет, почему система пожизненного найма до сих пор относительно эффективно функционирует в Японии, тогда как гибкие краткосрочные контракты больше соответствуют реалиям тайваньской экономики [\[7\]](#).

Культура переработок возникла ещё в эпоху индустриальной революции в конце XVIII века, однако именно Япония, Китай и Южная Корея довели её до крайней формы. При этом Япония и Тайвань демонстрируют заметные различия в степени и характере переработок. В Японии переработки опираются на две культурные основы. Во-первых, это так называемый «дух улья» — представление о том, что сотрудник должен быть предан компании, как рабочая пчела улью — трудиться до конца жизни, без оглядки на личные интересы [\[8\]](#). Такая самоотдача напоминает бескорыстное служение солдатской касты муравьёв своей матке — без расчёта на компенсацию или отдых. Переработка рассматривается как форма обязательного вклада, нередко без дополнительной оплаты. Например, если руководитель остаётся на рабочем месте, подчинённому неприемлемо уйти раньше — это будет воспринято как признак непрофессионализма и нелояльности. В отличие от Японии, на Тайване переработки, как правило, оплачиваются дополнительно, что снижает восприятие их как формы самопожертвования. Во-вторых, переработка в Японии тесно связана с понятием лояльности к компании, восходящим к бусидо — кодексу чести самураев. Согласно этой этике, сотрудник обязан в первую очередь служить компании, и лишь затем — заботиться о личной жизни. Даже если у работника есть накопленный оплачиваемый отпуск, он часто не решается его использовать, чтобы не навредить ходу командной работы [\[9\]](#). В этом контексте Япония контрастирует не только с такими странами, как Франция или Финляндия, где отпуск может длиться более месяца, но даже с Тайванем. На Тайване система отпусков значительно гибче: достаточно заранее договориться с руководством, и сотрудники могут спокойно взять отдых. Более того, во многих технологических компаниях отпуск активно поощряется как способ восстановления энергии и стимулирования корпоративной динамики. Эта разница особенно заметна в повседневной жизни: тайваньские сотрудники могут поехать в Японию на ханами, тогда как японским офисным работникам зачастую сложно даже выбраться на выходные в Пэнху [\[10\]](#).

Отношение к работе и жизни как отражение различий в трудовой культуре Японии и Тайваня. Широко известный лозунг «Компания — это дом» впервые появился именно в Японии, где он отражает глубоко укоренившийся коллективизм. Японские компании традиционно требуют от сотрудников полной самоотдачи: работа считается приоритетом, а сам сотрудник должен воспринимать компанию как семью. Помимо предоставления общежитий, компания нередко продолжает заботиться о работнике даже после его выхода на пенсию, что усиливает ощущение «второго дома». В таких условиях безвозмездные переработки и пожизненная служба в одной компании становятся нормой, а смена работы, отпуск или даже кратковременный отгул часто воспринимаются как недопустимые действия [\[11\]](#). На Тайване, несмотря на период японской колонизации, после Второй мировой войны под влиянием западной культуры произошла трансформация ранее усвоенной японской модели, унаследованной в период колониального правления. Тайваньская трудовая культура сочетает командный дух с акцентом на индивидуальные достижения. Для большинства работников работа — это

всего лишь средство заработка, которое в конечном итоге должно служить жизни. Эти различия находят отражение и в трудовом законодательстве. В Японии допускается высокая интенсивность переработок, и законодательство слабо ограничивает её. На Тайване, напротив, установлены жёсткие нормы, касающиеся как оплаты сверхурочной работы, так и обязательных периодов отдыха. Таким образом, различия в правовом поле формируют различные модели трудовой культуры [12].



**Рисунок 1. Сравнение интенсивности труда между Японией и Тайванем**

## **II. Оценивать трудовой культуры Японии и Тайваня**

С точки зрения профсоюзной системы, японские профсоюзы, в отличие от западных, не функционируют как инструмент классовой борьбы против капитала, а, напротив, делают акцент на сотрудничестве и смягчении противоречий между работниками и работодателями. Они, как правило, добиваются защиты прав работников через переговоры, а не путём забастовок, что действительно позволяет избежать остановки производства и сопутствующих потерь в сфере управления человеческими ресурсами. Во-первых, стоит отметить, что подобная модель переговоров показывала эффективность именно в условиях экономического роста, когда компании были заинтересованы в социальной стабильности и могли идти на уступки [13]. Так, после Второй мировой войны Япония вступила в фазу стремительного экономического подъёма, и в 1970-х годах в крупных корпорациях, таких как Toyota и Honda, профсоюзы с помощью переговоров добивались ежегодного увеличения зарплаты более чем на 10%. Однако к концу 1990-х годов ситуация изменилась: на фоне обвала рынка недвижимости и тяжёлого экономического кризиса компания Sony начала массовые увольнения и внедрила систему контрактных или временных сотрудников, стремясь сократить издержки на персонал. В этот период профсоюзы не смогли эффективно защитить права работников и фактически согласились с решением руководства, что привело к потере доверия к ним в условиях кризиса. Таким образом, профсоюзы, ориентированные на сотрудничество, оказываются малоэффективными во времена экономического спада. Во-вторых, большинство японских профсоюзов являются корпоративными, что означает их прямую зависимость от конкретной компании. Члены профсоюза часто являются сотрудниками самой фирмы и имеют карьерную взаимозависимость с руководством, что дополнительно ограничивает их независимость. В таких условиях профсоюз, даже при наличии серьёзных конфликтов, чаще выполняет функцию посредника, а не активного представителя интересов работников [14]. Так, например, во время забастовки японских железнодорожников в 2015 году профсоюз лишь передал информацию о дате и времени акции, фактически выступив наблюдателем организованного и сдержанного протеста. Кроме того, корпоративные профсоюзы защищают интересы исключительно штатных

сотрудников, оставляя внештатных и временных работников без правовой поддержки. В отличие от Японии, профсоюзная система Тайваня отличается большей структурной гибкостью и разнообразием: помимо корпоративных профсоюзов, существуют также отраслевые и профессиональные объединения. Это расширяет сферу влияния и даёт профсоюзам больше возможностей при переговорах, поскольку они представляют более широкий круг работников и интересов. Тем не менее, и в тайваньской системе остаются заметные проблемы. Во-первых, уровень охвата работников профсоюзами составляет лишь около 50% от японского. Это связано как с сомнением самих работников в надёжности и эффективности профсоюзов, так и с опасением, что членство может негативно повлиять на карьеру. В некоторых компаниях, например в высокотехнологичных корпорациях вроде TSMC, работникам прямо или косвенно даётся понять, что участие в профсоюзе не приветствуется. Это формирует атмосферу настороженности, в которой сотрудники боятся маргинализации или карьерных ограничений, а профсоюзы теряют поддержку снизу. Всё это указывает на недостаточную правовую защиту и слабую профсоюзную культуру среди работников [\[15\]](#). Во-вторых, несмотря на более высокую формальную автономность отраслевых профсоюзов по сравнению с японскими корпоративными, тайваньские объединения по-прежнему зависят от компаний. В то время как в западных странах профсоюзы финансируются за счёт членских взносов и государственной поддержки, а руководство избирается на общенациональных или отраслевых выборах, на Тайване профсоюзы часто зависят от работодателей как в финансовом плане (финансирование идёт от компании), так и в кадровом (руководство назначается внутри предприятия). Такая двойная зависимость существенно ограничивает независимость профсоюзного движения. В-третьих, профсоюзы Тайваня сталкиваются с проблемой изоляции от общества в целом. Широкие массы населения не воспринимают себя как активную часть трудового сообщества, не чувствуют связи с профсоюзами и не идентифицируют себя с ролью наёмного работника, что ведёт к низкому уровню солидарности и чувства принадлежности к профсоюзному движению [\[16\]](#).

С точки зрения отношения к работе и жизни, японская трудовая культура, основанная на духе бусидо, включает в себя такие ключевые элементы, как строгая иерархия, пожизненный найм и культура переработок, что действительно сыграло важную роль в развитии японских корпораций. Строгая иерархическая система обеспечивает чёткое распределение обязанностей и упорядоченность в корпоративной структуре, снижает влияние личных отношений на процесс управления и способствует стабильности предприятия. Особенно это проявляется в вопросах исполнения решений: даже в условиях кризиса японские компании демонстрируют высокую исполнительность. Система жёсткой внутренней карьерной лестницы позволяет сотрудникам иметь чёткое представление о будущем уровне дохода и карьерном пути, а также снижает риск возникновения конфликтов между отделами из-за разницы в зарплатах [\[17\]](#). Однако такая модель имеет и существенные недостатки. В условиях жёсткой субординации подавляется инициативность и креативность: сотрудники боятся противоречить начальству, не решаются высказывать альтернативные мнения. Со временем это приводит к нежеланию молодых специалистов предлагать инновационные идеи, а также к нежеланию компаний выходить за рамки традиционных моделей бизнеса, что, в свою очередь, становится одной из причин экономического застоя в отдельных секторах. Кроме того, высокий уровень давления в обществе и система продвижения по старшинству не соответствуют ожиданиям нового поколения высокообразованных работников. Молодёжь всё чаще предпочитает компании, где ценится принцип "достоин — значит продвинут", что приводит к оттоку кадров из традиционных японских



корпораций [\[18\]](#). Что касается пожизненного найма как символа корпоративной лояльности, его преимущество заключается в том, что он создаёт условия для формирования знаменитого японского «духа мастерства» — когда сотрудник на протяжении всей жизни специализируется на одном типе продукции, накапливая опыт и знания, тем самым повышая конкурентоспособность товара. Такая система снижает текучесть кадров, избавляет работников от страха увольнения и поддерживает низкий уровень безработицы, внося вклад в социальную стабильность. Тем не менее, по мере развития бизнеса недостатки этой системы становятся всё более очевидными. В условиях экономических трудностей или неэффективного управления компания не имеет гибкости в кадровой политике: у неё нет возможности сокращать персонал, чтобы приспособиться к рыночным изменениям. Это особенно остро проявляется в контрактных отраслях с резкими колебаниями объёмов заказов, где высокие постоянные издержки могут привести к финансовым трудностям. Кроме того, в условиях отсутствия расширения бизнеса, пожизненный найм ограничивает карьерные перспективы молодых специалистов. В международных компаниях, где топ-менеджеры могут менять работодателя, японские корпорации зачастую упускают возможность привлечь внешние кадры, так как придерживаются внутренней модели продвижения. Культура переработок, в свою очередь, действительно стала ключевым фактором японского экономического рывка и во многом послужила образцом для подражания в Китае и Южной Корее. Переработка рассматривалась как средство «догнать и перегнать» Запад за счёт повышения интенсивности труда. Например, в 1980-х годах Sony целенаправленно увеличивала нагрузку на работников, чтобы выйти на уровень западных конкурентов. Со временем культура переработок укрепила у сотрудников чувство принадлежности к компании, воспринималась как проявление корпоративной лояльности, а трудолюбие — как способ реализации жизненных целей. Однако по мере распространения культуры переработок она постепенно трансформировалась в феномен «сячу» — корпоративного раба. Всё больше работников с иронией называют себя «рабочими быками и лошадьми», что символизирует бесконечную эксплуатацию со стороны компании. С течением времени начинают проявляться серьёзные психологические и физические проблемы: уровень самоубийств в Японии превышает мировой средний показатель, при этом значительную долю составляют случаи, связанные с переутомлением и стрессом на рабочем месте. Даже при высоком уровне доходов субъективное чувство счастья остаётся крайне низким. Кроме того, увеличение интенсивности труда может быть эффективно для трудоёмких отраслей, но в высокотехнологичных секторах это, напротив, может принести больше вреда, чем пользы. В таких сферах ключевыми факторами являются инновации и креативность, а не только затраченные часы. Например, при перегрузке программистов повышается вероятность ошибок в коде, что снижает общее качество продукта. Краткосрочный рост производительности может привести к увольнению сотрудников, желающих найти менее напряжённые условия труда, что, в свою очередь, провоцирует утечку талантов [\[19\]](#).

С точки зрения отношения к труду и жизни, тайваньская трудовая культура в целом более гибкая и мягкая по сравнению с японской. Это обусловлено, прежде всего, тем, что на Тайване преобладают малые и средние предприятия, где отказались от карьерного роста, основанного на выслуге лет, и вместо этого используют систему оплаты труда, ориентированную на результативность. Такая система более эффективно стимулирует молодых сотрудников, повышает уровень инициативности и креативности. Гибкие трудовые отношения соответствуют специфике контрактных производств, где высока сезонность и происходят значительные колебания численности персонала в зависимости от объёмов заказов. Однако такая модель также имеет ряд недостатков.



Высокая текучесть кадров мешает формированию устойчивой корпоративной культуры, затрудняет накопление и передачу технологических знаний. Для небольших предприятий подобная структура может быть приемлемой, однако в условиях высокотехнологичных крупных корпораций она становится неэффективной. Что касается культуры переработок, Тайвань значительно более гуманен, чем Япония. Широко распространена гибкая организация труда: переработка рассматривается как необходимость в связи с производственными задачами, а не как демонстрация лояльности, что соответствует современному подходу к менеджменту. Тем не менее, избежать проблемы переработок полностью не удаётся. Даже при гибком графике во многих отраслях переработки остаются частым явлением, и, кроме того, на Тайване до сих пор сохраняется определённое представление о переработке как об обязанности, что восходит к японскому колониальному влиянию. В отличие от Японии, тайваньские работники больше ценят баланс между работой и личной жизнью. Компании уделяют внимание личному развитию сотрудников, что помогает избегать чрезмерных нагрузок и профессионального выгорания. Однако такая мягкая и низкострессовая система управления также снижает уровень лояльности персонала — частота смены работы остаётся высокой [\[20\]](#).

### III. Заключение

С выходом нового поколения на рынок труда трудовая культура Японии и Тайваня приобретает новое содержание. Обе стороны продолжают трансформировать свои традиционные модели, Япония постепенно отказывается от иерархической системы «выслуги лет» и переходит к механизмам, основанным на результативности, в то время как Тайвань уделяет всё больше внимания карьерному росту молодых сотрудников и оптимизации управления талантами. В условиях современной глобализации и японским, и тайваньским компаниям предстоит найти новый баланс между традицией и инновацией, эффективностью и социальной защищённостью, стабильностью и гибкостью. В перспективе модели развития двух регионов, скорее всего, будут сближаться, взаимно перенимая лучшие практики для успешной адаптации к вызовам современного мира.

### Библиография

1. Ху Янь. Эволюция и изменение политических функций тайваньских профсоюзов // Журнал Гуанчжоуской социалистической академии. 2019. № 2. С. 62-69. (На кит. яз.)
2. Ли Чан. Краткий анализ проблем и изменений в системе найма в Японии // Бизнес и экономика. 2022. № 11. С. 152-154. DOI: 10.19905/j.cnki.syjj1982.2022.11.046. (На кит. яз.)
3. Тан Лиго. Китайский конфуцианизм в перспективе японской теории бусидо // Всемирная история. 2014. № 1. С. 100-110, 161. (На кит. яз.)
4. Чэнь Сы. Анализ "теории со-колониализации": исследование отношений между материковыми иммигрантами и голландскими колонизаторами в период голландского правления Тайванем // Гуандунская социальная наука. 2024. № 4. С. 99-113, 285-286. (На кит. яз.)
5. Тун Юй. Исследование маркетинговых стратегий игровых компаний в эпоху Интернета: на примере компании Nintendo // Маркетинг брендов с историей. 2025. № 3. С. 19-21. (На кит. яз.)
6. Гото Тосио. Будущее японских трудовых практик // Вестник Женского младшего колледжа университета Дзёсай. 1988. Т. 5. № 1. С. 11-27. (На яп. яз.)
7. Ли Бо. Адаптивная эволюция системы найма в японских компаниях: анализ на основе организационного поведения // Исследования японских проблем. 2019. Т. 33. № 6. С. 42-53. DOI: 10.14156/j.cnki.rbwtyj.2019.06.005. (На кит. яз.)

8. Ван Лэй. Исследование характеристик и истоков японской корпоративной культуры: диссертация. Университет Юньнань, 2012. (На кит. яз.)
9. Вэй Ци. Краткий анализ японской культуры сверхурочной работы // Цайчжи. 2023. № 2. С. 227. (На кит. яз.)
10. Ли Цюньцунь. О японской культуре сверхурочной работы // Новый курс (академическая версия педагогики). 2023. № 10. С. 94-95. (На кит. яз.)
11. Вэй Хуа-вэй. Как превратить "культуру сверхурочной работы" в корпоративный дух // Предприниматель (версия по управлению бизнесом). 2006. № 14. С. 92-93. (На кит. яз.)
12. Чжу Лэй. Краткий анализ современного состояния обязательных сверхурочных у штатных сотрудников японских компаний // Отчет о предприятиях. 2023. № 20. С. 114-115. DOI: 10.19354/j.cnki.42-1616/f.2014.20.075. (На кит. яз.)
13. Чэн Дуовэнь. Изменение профсоюзной линии и трансформация трудовых отношений в Японии после войны // Японские исследования. 2017. № 2. С. 48-57. DOI: 10.16496/j.cnki.rbyj.2017.02.006. (На кит. яз.)
14. Ци Чансяо. Сравнение профсоюзов Китая, США и Японии и предложения по их развитию // Цайчжи. 2024. № 30. С. 300-301. (На кит. яз.)
15. Пекинская делегация Федерации профсоюзов по изучению трудовых отношений, Чжан Ли. Отчет об исследовании профсоюзных организаций и трудовых отношений в Японии // Журнал Академии профсоюзных кадров Пекина. 2022. Т. 26. № 1. С. 25-30. (На кит. яз.)
16. Чжан Янь, Е Пэнфэй. Развитие профсоюзов на Тайване и их защита труда // Китайские рабочие. 2015. № 12. С. 12-15. (На кит. яз.)
17. Чжан Юйин. Социальная ответственность японских компаний и эволюция законодательства в контексте восточной культуры: дис. ... канд. экон. наук. Пекин: Столичный университет экономики и бизнеса, 2022. DOI: 10.27338/d.cnki.gsjmu.2022.000460. (На кит. яз.)
18. Чжоу Цзюньшань. Анализ причин неудачи политики Японии в области высокотехнологичной иммиграции // Исследования японских вопросов. 2024. Т. 38. № 5. С. 59-68. DOI: 10.14156/j.cnki.rbwtj.2024.05.006. (На кит. яз.)
19. Чжан Цзяньли. Почему молодые японцы испытывают такой стресс: начиная с распада системы пожизненного найма в Японии // Народный форум. 2024. № 5. С. 126-127. (На кит. яз.)
20. Чэн Юй, Чэнь Сяофан. Опыт развития средних предприятий Тайваня и его значение для материкового Китая в специализированных и инновационных предприятиях // Тайваньские исследования. 2024. № 2. С. 66-76. DOI: 10.13818/j.cnki.twyj.2024.02.006. (На кит. яз.)

## **Результаты процедуры рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает трудовая культура в различных странах, авторы проводят сравнительный анализ ключевых аспектов трудовой культуры Японии и Тайваня.

Методология исследования базируется на анализе сложившихся социально-экономических практик и их историко-культурных предпосылок, сопоставлении двух национальных моделей по выбранным критериям, выявлении различий и немногих сходств.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что трудовая культура определяет

принципы функционирования компаний и оказывает глубокое влияние на профессиональное развитие личности и структуру общества, поэтому понимание национальных особенностей ведения бизнеса и управления человеческими ресурсами критически важно для международных корпораций и для исследования эволюции традиционных моделей под давлением современных вызовов.

Научная новизна работы состоит в представленных результатах комплексного сравнения японской и тайваньской моделей трудовой культуры, которые нередко рассматриваются в научных публикациях отдельно или в контексте более широких восточноазиатских исследований.

Структурно в тексте публикации выделены следующие разделы и подразделы: Сравнение трудовой культуры Японии и Тайваня, Оценка трудовой культуры Японии и Тайваня, Заключение и Библиография.

В публикации рассматриваются такие фундаментальные элементы трудовой культуры, как система профсоюзов, корпоративная иерархия, практики найма (пожизненный найм, контрактная система), культура переработок и отношение к балансу работы и личной жизни. Представляет интерес анализ не только внешних проявлений (например, переработок), но и их глубинных причин, уходящих корнями в историю, философию (бусидо, конфуцианство) и экономическую структуру каждого общества. Авторы приходят к обоснованному заключению о взаимном сближении рассматриваемых моделей под влиянием глобализации и смены поколений: Япония движется в сторону большей гибкости и меритократии, а Тайвань — к укреплению корпоративной культуры и управлению талантами.

Библиографический список включает 5 источников: научные публикации на зарубежных авторов, к которым в тексте имеются адресные отсылки, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков стоит отметить следующие. Во-первых, начальная вводная часть работы почему-то не озаглавлена как «Введение». Во-вторых, авторами не соблюдены принятые редакцией Правила оформления списка литературы: «Список литературы (References) приводится на русском и английском языках. Рекомендованный объем списка литературы для оригинальной научной статьи – не менее 20 источников...». В-третьих, авторы не используют методы визуализации при подаче результатов исследования: схема, отражающая выявленные различия в трудовой культуре Японии и Тайваня способствовала бы привлечению читательского интереса и улучшению восприятия итогов работы.

Тема статьи актуальна, отражает результаты проведенного авторами исследования причинно-следственных связей, формирующих уникальный облик трудовой культуры двух динамичных экономик, соответствует тематике журнала «Политика и Общество», может вызвать интерес у читателей, но материал нуждается в доработке.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом рецензируемого исследования выступает специфика трудовой культуры Японии и Тайваня, включающая профсоюзные системы, иерархические структуры, принципы карьерного роста, культуру переработок и отношение к балансу работы и личной жизни. Научная актуальность работы обусловлена процессами глобализации и социальных трансформаций, под влиянием которых трудовая культура Японии и Тайваня

эволюционирует, стремясь к новому равновесию между традицией и современностью, стабильностью и адаптивностью, что делает необходимым изучение этих изменений для понимания современных тенденций в азиатских экономиках. Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут помочь компаниям и специалистам в области управления человеческими ресурсами найти баланс между традиционными моделями и инновациями, способствуя успешной адаптации к вызовам глобального рынка, особенно в технологических и производственных секторах. К сожалению, сам автор ничего не говорит об использованной в процессе работы методологии, что не может не сказаться негативно на оценке степени достоверности полученных результатов. Но из контекста можно понять, что в процессе работы применялся сравнительно-исторический метод для анализа формирования трудовых культур двух регионов под влиянием различных социально-политических факторов. Использовался также структурно-функциональный подход и институциональный метод для изучения роли профсоюзов, иерархических систем и механизмов карьерного роста в функционировании трудовых отношений. Можно увидеть следы применения культурологического анализа (при выявлении влияния традиционных ценностей (конфуцианство, бусидо) на современные трудовые практики). Методология рецензируемой работы также включает анализ конкретных корпоративных кейсов (Sony, Toyota, TSMC, MediaTek) для иллюстрации теоретических положений. В структурном плане рецензируемая работа производит положительное впечатление: ее логика последовательна и отражает основные аспекты проведенного исследования. Хотя оформление структурных элементов вызывает некоторые вопросы. Зачем нумеровать заключение? Обычно если и нумеруют заключение, то тогда нумеровать следовало и введение. А иначе получилось странно: введение не пронумеровано, а заключение имеет номер! Почему заголовки всех разделов написаны с прописной буквы, а введение – со строчной? Кроме того, можно было бы сделать и более подробную рубрикацию. В тексте выделены следующие разделы: - «Введение», где представлена общая характеристика трудовых культур Японии и Тайваня, выделены их ключевые черты как результат взаимодействия традиционных ценностей с современными экономическими реалиями в условиях глобализации; - «Сравнение трудовой культуры Японии и Тайваня», где содержится детальное сравнение ключевых элементов трудовых культур двух регионов: профсоюзных систем, иерархических структур, принципов карьерного роста, культуры переработок и отношения к балансу работы и личной жизни; - «Оценка трудовой культуры Японии и Тайваня», где представлен критический анализ преимуществ и недостатков каждой модели трудовой культуры с оценкой их эффективности в различных экономических условиях и перспектив развития; - «Заключение», где резюмируются итоги проведенного исследования, делаются выводы о направлениях эволюции трудовых культур обеих стран и прогнозируется их возможное сближение через заимствование лучших практик. Стиль рецензируемой статьи научно-аналитический. В тексте встречается незначительное количество стилистических и грамматических погрешностей (например, заголовок статьи нуждается в корректировке: он совершенно неинформативный!; или упомянутая выше нумерация разделов; или «введение», написанное со строчной буквы, тогда как все остальные заголовки – с прописной; или не очень корректное употребление слова «многообразие» в предложении «Несмотря на внешнее сходство, профсоюзная система на Тайване отличается большей многообразностью...»; или отсутствие пробелов в подписи к рисунку: «СравнениеинтенсивноститрудамеждуЯпониейиТайванем»; и др.), но в целом он написан достаточно грамотно, на хорошем русском языке, с корректным использованием научной терминологии. Библиография насчитывает 20 наименований, в том числе источники на иностранных языках, и в должной мере отражает состояние

исследований по проблематике статьи. Однако в библиографическом списке допущена серьёзная ошибка: названия источников на китайском языке приводятся в переводе на русский язык, что нарушает академические нормы цитирования. Этот недостаток нужно исправить до публикации статьи. Апелляция к оппонентам отсутствует в силу отсутствия теоретико-методологической рефлексии. Хотя выбранная автором тема предполагает сравнение подхода автора с подходами других исследователей, и отсутствие такого анализа следует считать авторским упущением. Однако, несмотря на отмеченные выше мелкие шероховатости, рецензируемая статья обладает несколькими достоинствами, которые позволяют рекомендовать ее к публикации. Прежде всего, достаточно интересна выбранная автором тема: сравнить трудовые культуры Японии и Тайваня. Кроме того, следует отметить достаточно глубокое понимание автором культурно-исторических основ трудовых отношений, а также богатую эмпирическую базу, привлечённую для анализа. Автор демонстрирует основательное знание исторических корней современных трудовых практик, убедительно объясняя, как традиционные философские системы (конфуцианство, бусидо) трансформировались в конкретные корпоративные механизмы. Особенно ценным является раскрытие влияния послевоенной американской политики на формирование японской профсоюзной системы и объяснение того, как колониальный опыт Тайваня способствовал большей открытости к западным трудовым моделям. Такой подход позволяет понять не только «что» происходит в трудовых культурах двух регионов, но и «почему» сложились именно такие модели. Текст насыщен фактическими данными и примерами из практики ведущих компаний (Sony, Toyota, TSMC, MediaTek, Foxconn), что придает исследованию эмпирическую достоверность и позволяет читателю увидеть теоретические положения в действии. Автор не ограничивается общими рассуждениями, а приводит конкретные случаи: массовые увольнения в Sony в 1990-х, специфику кадровой политики TSMC, различия в системах продвижения и оплаты труда. Это делает материал не только академически обоснованным, но и практически применимым для специалистов, работающих с азиатскими рынками.

**ОБЩИЙ ВЫВОД:** предложенную к рецензированию статью, несмотря на некоторые её недостатки, можно квалифицировать в качестве научной работы, отвечающей основным требованиям, предъявляемым к работам подобного рода. Полученные автором результаты будут интересны для политологов, социологов, культурологов, экономистов, специалистов в области международного менеджмента и кросс-культурных исследований, для руководителей HR-подразделений международных корпораций, работающих в азиатско-тихоокеанском регионе, а также для студентов и аспирантов перечисленных специальностей. Представленный материал соответствует тематике журнала «Политика и Общество». По результатам рецензирования статья рекомендуется к публикации при условии устранения отмеченных недостатков.