

ГОСУДАРСТВО И ОБЩЕСТВО

Неформальные связи в бюрократии Японии как вызов легализму и имперсонализму

© 2021

DOI: 10.31857/S013128120015359-5

Графов Дмитрий Борисович

Кандидат политических наук, старший научный сотрудник Института востоковедения РАН.
ORCID: 0000-0002-7334-5398. E-mail: graftvc@mail.ru.

Аннотация:

В статье анализируются характерная для Японии неформальная система отношений «Дзим-мяку» (Jinmyaku). Сутью её является коллективная лояльность, на ней основана и практика перехода «Амакудари» (Amakudari) отставных чиновников на высшие посты в корпорации и компании, регулированием которых они занимались в министерствах. Считается, что Amakudari позволили правительству эффективно управлять бизнесом и стали одним из факторов японского экономического чуда. Однако после серии скандалов 1990-х годов отношение к подобной практике стало меняться, она все больше связывалась с коррупцией. В 2008 году закон о Национальной гражданской службе запретил чиновникам в течение двух лет после увольнения переход в компании, с которыми они имели контакты, работая на госслужбе. Исключения были возможны только по разрешению Национального кадрового управления. Но практика Amakudari продолжалась неофициально, и даже сейчас нельзя сказать, что она ушла в прошлое.

Автором ставится задача определения роли Amakudari и Jinmyaku с точки зрения институциональной и сетевой теорий. Проводится сравнительный анализ с неформальными отношениями, известными в арабских странах — «Васта» и Китае — «Гуаньси». Исследуется вопрос о рациональных и традиционных мотивах сохранения групповой лояльности. В статье делается вывод о том, что чиновники Amakudari сохраняют неформальные групповые отношения с остающимися на государственной службе чиновниками, преследуя личные интересы, и эти групповые отношения бросают вызов легализму и имперсонализму, которые составляют бюрократический характер государства.

Ключевые слова:

Amakudari, Jinmyaku, неформальные связи, коррупция, отставные чиновники, групповая лояльность, сетевые связи, межличностные отношения.

Для цитирования:

Графов Д.Б. Неформальные связи в бюрократии Японии как вызов легализму и имперсонализму // Проблемы Дальнего Востока. 2021. № 3. С. 85–100.
DOI: 10.31857/S013128120015359-5.

STATE AND SOCIETY

The Informal Ties in the Japanese Bureaucracy: the Challenge to Legalism and Impersonalism

Dmitry B. Graftov

Ph.D. in Political Science, Senior Research Fellow, Institute of Oriental Studies RAS. ORCID:
0000-0002-7334-5398. E-mail: graftvc@mail.ru.

Abstract:

The literal translation Japanese term amakudari is "descent from heaven" and derived from ama meaning heaven and kudari meaning descending. The term describes the practice of employing senior bureaucrats who have retired from positions in ministries to managerial positions in corporations, non-governmental associations overseen by these ministries. This government-officials-turned-managers practice is based on external and internal Jinmyaku ties. Amakudari relationships with their ministry ex-colleagues (co-Amakudari, pre-Amakudari) are mutually beneficial. It is considered among officials that through Amakudari the government is able to influence and control decision making in business. Private companies benefit through close ties to the government, using the retired bureaucrats. Amakudari and Watari practices help to acquire public contracts, delay inspections and ensure various forms of preferential treatment through Jinmyaku network. In spite of officials-turned-managers practice is allowed by Japan's National Civil Service Law 2008 only 2 years after leaving government service, ministries continue to help the post retirement and before retirement officials in seeking jobs.

This article seeks to analyze and map Amakudari and Jinmyaku patterns from perspectives of an institutional and a social network theories. The author makes attempt to compare Jinmyaku with other informal relations, based on group loyalty, reciprocity, benefits received, known as Chinese and Arab Cultural Constructs: Guanxi and Wasta. Interpersonal connections and networks are considered from perspective of traditional and rational motives creating group loyalty. The conclusion of the study is as follows. Amakudari practice, based on individual interests secured by group interests, challenges legalism and impersonality that create rational-bureaucracy legitimacy of the government.

Key words:

Amakudari, Jinmyaku, retired bureaucrats, corruption, informal ties, group loyalty, social network, interpersonal communication.

For citation:

Grafov D.B. The Informal Ties in the Japanese Bureaucracy: the Challenge to Legalism and Impersonalism // Far Eastern Affairs. 2021. No. 3. Pp. 85–100. DOI: 10.31857/S013128120015359-5.

В Японии переход чиновников по окончании службы в министерствах и ведомствах на руководящие позиции в бизнес обозначается термином «Амакудари» (Amakudari [天下り], дословно «сошествие с небес»). Через Amakudari правительство может влиять и контролировать принятие решений в корпорациях, а бизнес получает в свою очередь выгоду от тесных связей с регулятором и доступ госзаказам¹². Благоклонность чиновников в министерствах к своим бывшим коллегам в корпорациях состоит не только в предоставлении информации, но и в выпуске благоприятных циркуляров, других подзаконных актов. Чиновники в министерствах понимают перспективу также стать Amakudari.

Такая практика объяснялась и избытком профессиональных управленцев по мере продвижения на все более высокие посты с выслугой лет. Позиция замминистра при исправном повышении по должности обычно может быть достигнута в возрасте от пятидесяти пяти до шестидесяти³. Чиновники, которые теоретически уже не успевают пройти всю служебную лестницу, но находятся в очереди на повышение, могут быть рекомен-

1. Suzuki, N. The Attributes of Japanese CEOs: Can They be Trained? // Journal of Management Development, 1989, 8(4). P. 5–11.
2. Wolfereen, Van K. The Enigma of Japanese Power. Tokyo: Charles E. Tuttle, 1993.
3. Кабаяси Кимио 小林 公夫. Кокако мэин но амакадари конзепу ни мукета иннэ но торикэни : [Недавние попытки искоренить амакудари среди национальных государственных служащих] 国家公務員の天下り根絶に向けた近年の取組 2012. P. 28–29. URL: http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_3525594_po_073902.pdf?contentNo=1&alternativeNo= (дата обращения: 15.02.2021).

дованы к досрочному выходу на пенсию, или получают предложение представлять интересы министерского руководства в бизнесе и станут Amakudari⁴. Такая неофициальная, но хорошо известная практика, помогает руководству министерств мотивировать молодых специалистов работать усерднее за низкую зарплату в начале карьеры⁵.

Практика Amakudari появилась после Второй мировой войны, отношение к ней было, как к части особого пути восстановления национальной экономики и экспансии на внешние рынки, как к инструменту управления корпорациями⁶, составной части корпоративизма. В 1980-х годах появился термин «Japan Inc.», который отражал суть так называемого экономического чуда Японии: тесных отношений между бюрократией, политиками и крупным бизнесом. В этой модели через Amakudari бизнес получал от правительства фискальные стимулы, когда в 1990 году на перегретой японской экономике лопнул пузырь. Министерство финансов отчаянно пыталось спасти крупнейшее ипотечное агентство Jusen. Сначала для этого попытались использовать городских банки, потом в ход пошли бюджетные средства. Во время обсуждения плана спасения в японском парламенте вскрылось, что все президенты Jusen за единственным исключением, были отставными чиновниками Министерства финансов⁷.

Несмотря на критику японской модели «Japan, Inc.» практика Amakudari продолжала процветать. Например, в Министерстве финансов будущие рабочие места отставникам подбирал секретариат ведомства в соответствии с последней должностью чиновника. Особо ценные позиции задолго резервировались специально для отставных вице-министров (что обозначалось термином shiteiseki, reserved seats, 指定席, 予約席). Так, чиновники Минфина три раза подряд занимали пост президента Банка Йогогамы, а также возглавляли Банк Японии и Токийскую фондовую биржу. Более мелкие банки также регулярно получали из министерства отставных чиновников, 138 бывших чиновников Министерства финансов занимали должности президентов или членов правления 96 банков (около 2/3 всех банков Японии)⁸.

В нулевых годах начались попытки инициировать структурные реформы управления экономикой, которым оказал противодействие «железный треугольник»: бюрократия, крупный бизнес и политические силы, имевшие свои корыстные интересы. Предприятия бизнеса в значительной степени зависят от госконтрактов, а обеспечивающие их политики получают партийные пожертвования от бизнеса⁹. Неудивительно, что в Amakudari увидели и коррупцию, которую связали с заинтересованностью почти бессменно правящей Либерально-демократической партии влиять на инфраструктурные проекты в общественном секторе, прежде всего в строительстве и транспорте, которые непосредственно связаны с восприятием избирателями заботы власти об обществе¹⁰.

4. Кан деконуино тёо тайтёооккан конко нэ тэ : [Исправление практики досрочного выхода на пенсию руководящих государственных служащих] 幹部公務員の早期退職慣行の是 2002. URL: http://www.jinji.go.jp/hakusho/h13/jine200202_2_062.html (дата обращения: 15.02.2021).

5. Mizoguchi, T. and Van Quyen, N. Amakudari: The Post-Retirement Employment of Elite Bureaucrats in Japan // Journal of Public Economic Theory, 2012. 14(5) P. 815.

6. Kevenhörster P., Pascha W., Shire K. Japan. Wirtschaft Gesellschaft Politik. Opladen: Leske & Budrich. 2003.

7. Asano Akihito and Takaharu Eto. The game theoretic analysis of the amakudari practice in the Japanese banking system. The Australian National University, 2003.

8. Mukaidani, Susumu et al. Ohkura Kanryo Amakudari Shisan Keibatsu.

Zen Risuto in Japanese, Bungeishunju No. 4, Bungeishunjusha, 1994.

9. Carpenter S. Amakudari: The Ties that Bind the Bureaucracy with the Private and Public Sectors and Politics. In: Why Japan Can't Reform. Palgrave Macmillan, London 2008. P. 69.

10. Colignon, R. A. and Usui Chakako. Amakudai—The Hidden Fabric of Japan's Economy, Ithaca: Cornell University Press, 2003. P. 191.

Таким образом, речь идет не о содержании отставных чиновников-пенсионеров за счет бизнеса, а, как минимум, о симбиозе бизнеса и «бывших-небывших» чиновников, где чиновники выступают с позиций контроля и влияния на бизнес изнутри и снаружи. В 2007 году Национальный закон о государственной службе запретил бюрократам в течение двух лет после выхода на пенсию работать в компаниях, которые они регулировали. Еще не покинувшим должность чиновникам, запрещалось даже подыскивать себе место. Однако это возможно в случае разрешения от Национального кадрового управления. В секретариатах министерств продолжалась практика переговоров с фирмами и корпорациями с целью организации должностей для отставников¹¹.

По данным Министерства внутренних дел и коммуникаций с 2006 по 2008 год число Amakudari составило 1872 человека. Активнее всего такая практика продолжалась в Министерстве земли, инфраструктуры и транспорта, там число Amakudari даже увеличилось со 180 в 2007 до 218 в 2008 году¹². Согласно тому же отчету, практика Amakudari наиболее распространена в министерствах, которые обладают контролем над серьезными финансовыми потоками. Например, в строительной отрасли и сфере недвижимости, торговли, промышленности и финансов¹³.

В 2009 году правительство Японии выпустило еще одно распоряжение, предписывающее до 2010 года министерствам и ведомствам прекратить порочную практику. Практика Amakudari прямо названа коррупционной. Упразднению подлежала и аналогичная практика «Ватари» (Watari, 渡り), когда вышедшие на пенсию бюрократы сменяют друг друга в организациях, также связанных с их бывшими министерствами, и получают значительные пенсионные пакеты в каждом из них¹⁴. Watari позволяет говорить о серьезной зависимости регулируемых предприятий, которые понимают, что в их же интересах принять бывших министерских сановников¹⁵.

Особенностью японского правительства долгие годы являлась практика доминирования (лидерства) бюрократов в принятии решений. При многолетнем правлении Либерально-демократической партии это выражалось в доминировании «правительственной команды». Так называлась группа бюрократов, выступавшая от имени своих министерств на заседаниях политического кабинета с разъяснениями подготовленных проектов¹⁶. После победы на выборах в 2009 году Демократической партии доминирование в правительстве команды бюрократов в лице заместителей министров было ликвидировано. Но демократический кабинет перехватил инициативу и стал назначать политиков на

-
11. *Asano Akihito and Takaharu Eto*. The game theoretic analysis of the amakudari practice in the Japanese banking system. The Australian National University, 2003.
 12. Сонну тэ хэтэ дюи хатинэнка ра хэтэ нидю нэн мацима дэно тай шю шокэнэ ассэн : [Исследование Министерства внутренних дел и коммуникаций о количестве посредников для повторного трудоустройства с 2006 г. по конец 2008 г.] 総務省 平成18年から平成20年末までの再就職のあっせん 2009. URL: http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/02jinji02_000003.html.
 13. *Quah J.S.T.* Curbing corruption in Asian countries an impossible dream? Bingley: Emerald, 2011. P. 452.
 14. Yearend ban planned for 'amakudari,' 'watari', Kyodo News. 01.04.2009. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2009/04/01/national/yearend-ban-planned-for-amakudari-watari/>.
 15. *Cheung, A.B.L.* NPM in Asian countries, in T. Christensen and P. Lægreid (ed.), The Ashgate Research Companion to New Public Management. Farnham: Ashgate Publishing, 2013. P. 131–144.
 16. Это объясняет практику создания полугосударственных компаний, которые получают крупные субсидии от правительства и являются синекурой для отставных чиновников. В 2009 году государственное финансирование корпораций, поддерживающих практику Амакудари, составило 700 млрд иен.

правительственные должности. Депутаты заняли высшие позиции в каждом министерстве: министров, заместителей министров и политических советников. Определение курса перешло от чиновников к политикам. «Этот механизм получил название политических советов, а в прессе стал именоваться термином «тройка» (トロイカ) по числу должностей, занятых политиками»¹⁷. «Тройка» вписалась в «железный треугольник».

В 2015 году Amakudari продолжали влиять на выделение государственных субсидий. Расследование назначения бывшего генерального директора бюро высшего образования Министерства образования, культуры, спорта и науки Д. Есида профессором Университета Васэда показало, что чиновник, планируя отставку, организовал свое продвижение на пост главы бюро именно с целью получить возможность в будущем влиять на выделение бюджетных средств¹⁸. В 2017 году стало известно, что Министерство образования, культуры, науки и техники по-прежнему ведет работу по созданию рабочих мест для своих уходящих на пенсию чиновников. Очевидно, такая практика продолжается не только в одном министерстве¹⁹.

Существует мнение, что Amakudari аналог практики, известной в США как «revolving door», т.е. переход с государственной службы, в том числе из Конгресса, в частные юридические фирмы, занимающиеся лоббизмом, и затем обратно на государственную службу²⁰. Однако есть принципиальная разница, в которой коренится суть Amakudari. Американская практика касается индивидуальных интересов отдельных людей, не связанных групповой лояльностью. Японская практика, основана на коллективных интересах топ-чиновников, направляющих своих представителей в контролируемые ими корпорации, и связанных групповой лояльностью. В Amakudari чиновники не теряют связи со своим штабом в министерстве, сохраняют преданность общим интересам.

Mizoguchi и Van Quyen описывают отношение предпринимателя к содержанию Amakudari, как к издержкам по выполнению выгодного господаря, поверх которых закладывается фиксированная прибыль²¹. Предложенная авторами модель отношений бизнеса и регуляторов указывает на то, что министерства предлагают своих кандидатов в Amakudari по принципу аукциона. Но торгу предшествует и подготовительная работа. Министерские начальники готовят свои будущие должности в частных компаниях. А те, кто уже пересел в кресла корпораций, помогают продвигаться к Amakudari своим министерским коллегам, лоббируя их назначение в корпорации²². И сами корпорации реализуют свои интересы в этой системе отношений. Прочные связи между министерством и бизнесом сделали обычной практикой коррупционные сделки в строительной отрасли в форме «кансей данго» (kansei dango — тайной фальсификации торгов)²³. Благодаря сговору между чиновниками и компаниям, претендующими на получение государственных

17. Филиппов Д.А. От лидерства чиновников к лидерству политиков // Япония наших дней. № 1 (11), 2012. М.: ИДВ РАН. С. 32.

18. Сай ци цюкото кан си и : [Комитет по мониторингу трудоустройства] 再就職等監視委員会 平成 29 年 1 月 20 日 20.01.2017. URL: <https://www5.cao.go.jp/kanshi/pdf/houdou/290120/tyosakekka.pdf>.

19. Yokota Yumiko. Ending «Amakudari» Descent from Heaven at Last? Nippon Communications Foundation, 22.05.2017. URL: <https://www.nippon.com/en/currents/d00317/>.

20. Revolving Door Working Group. A Matter of Trust: How the Revolving Door Undermines Public Confidence in Government — And What To Do About It, 2005. URL: <http://www.cleanupwashington.org/documents/RevovDoor.pdf>.

21. Mizoguchi Tetsuro & Nguyen Van Quyen. Amakudari: The Post-Retirement Employment of Elite Bureaucrats in Japan // Journal of Public Economic Theory, 2012, 14(5). P. 813–847.

22. Quah, J.S.T. Curbing corruption in Asian countries an impossible dream? Bingley: Emerald, 2011.

23. Bribery & Corruption, Ed.: Jonathan Pickworth & Deborah Williams, Published by Global Legal Group. 2014. URL: <https://www.lw.com/thoughtLeadership/bribery-and-corruption-japan>.

подрядов, особенно, строительных, бизнесмены получают закрытую информацию о тендере, включая предложения конкурентов²⁴.

Принципиальный вопрос для понимания феномена Amakudari: какими отношениями связаны между собой чиновники на службе, и меняются ли они после того, как одни из них становятся Amakudari?

Отношения между чиновниками одного министерства определяются задолго до выхода на пенсию, как сетевые или групповые связи «Дзиммяку»²⁵. Отношения «Дзиммяку» (Jinmyaku, 人脈) закладываются очень рано. Это процесс всей жизни, который начинается со школы. Японцы довольно сдержанны по отношению к людям, которых они не знают. Введение третьего лица через Jinmyaku может открыть дверь в закрытый мир, облегчить решение многих проблем, получить доступ к ресурсам и другим связям. Термин Jinmyaku, можно перевести как «связи, соединяющие людей». Связанные Jinmyaku могут поддерживать и помогать друг другу на протяжении всей жизни. Эти отношения имеют первостепенное значение не только на государственной службе, но и в бизнесе и политике, вообще, при принятии решений. Чем больше сеть Jinmyaku, чем более влиятельные люди входят в неё, тем большим статусом и социальным капиталом обладает тот, на ком замыкается соответствующее число связей. И от числа этих связей, помноженных на влиятельность связанных лиц и на качество самих связей, зависит социальный капитал индивида²⁶.

Подобные отношения можно обнаружить в культурах других стран, например, оказание протекции родственникам и друзьям в арабских странах носит название «Васта» (Wasta). Но для японского общества характерна большая атомизация, чем в арабских социумах. Если японцы принадлежат к разным организациям или группам, то не в обычаях японцев разрушать условные границы или переходить на близкое общение с теми, кто не принадлежит к группе или сообществу^{27,28}. Доверие, глубина, приоритетность отношений возникают в группах, сложившихся на основе какой-то деятельности, работы, профессии. Большое значение имеет долгосрочность отношений, такими отношениями особенно дорожат, своей бескорыстностью и эмоциональностью они могут напоминать дружбу между европейцами. Если в отношениях Wasta большее значение имеет именно родственные связи, то в Jinmyaku определяющим является продолжительность отношений, что воспринимается подтверждением их надежности.

Если в европейской культуре личные связи возникают на основе взаимных интересов, общих черт индивидов, и могут с легкостью как устанавливаться, так и прерываться, то отношения Jinmyaku обычно не прерываются, японцы стараются сохранять их, не отдаляться друг от друга. Построение новых социальных связей при перемене места жительства или работы намного более затруднено, чем на Западе. Главными характеристиками таких связей являются надежность, преданность и взаимные обязательства. Если сравнивать Jinmyaku с неформальными связями в арабском мире, то и для Wasta тоже

24. Нюсацу данго надо канъёкои босихо ни цунэтэ : [О законе о противодействии сговору при проведении государственных тендеров] 入札談合等関与行為防止法について 公正取引委員会について 2013. URL: www.jftc.go.jp/dk/kansei/kanyoboushi.files/kanseileaflet02.pdf.

25. Horak Sven. Jinmyaku (Japan), in A. Ledebeva (ed.), The Global Encyclopaedia of informality Volume 1. London: UCL Press, 2018. P. 94–96.

26. Erez M. Interpersonal Communication Systems in Organisations, and their Relationships to Cultural Values, Productivity and Innovation: The Case of Japanese Corporations // Applied Psychology, 1992, 41(1). P. 57.

27. Nakane Chie. Towards a Theory of Japanese Social Structure. An Unilateral Society, The Economic Weekly, 1965, 17(5–6–7). P. 197–216.

28. Scarborough Jack. The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management. Westport, CT: Quorum, 1998.

характерны преданность и взаимность, но они диктуются и гарантируются механизмами традиционного общества. В японском социуме семейные связи также имеют значение: диадические отношения отец — сын («Ie»), как основа семьи, отношения с широким кругом родственников («dozoku»), где у каждого есть место в иерархии старшие — младшие. В урбанистической среде семейные родственные связи ослабевают, но в процессе обучения, воспитания, образования выстраиваются другие диадические отношения «старший — подчиненный» («Iemoto»), в которых также всегда есть иерархический паттерн²⁹. Если сетевые связи в большей степени основываются на интересах, то групповые родственные связи — на ценностях. Но ценности не противостоят интересам. В групповых отношениях интересы подчинены ценностям, так как реализуются через них. Сетевые и родственные связи можно позиционировать в координатах интересов и ценностей следующим образом (см. Рис. 1).

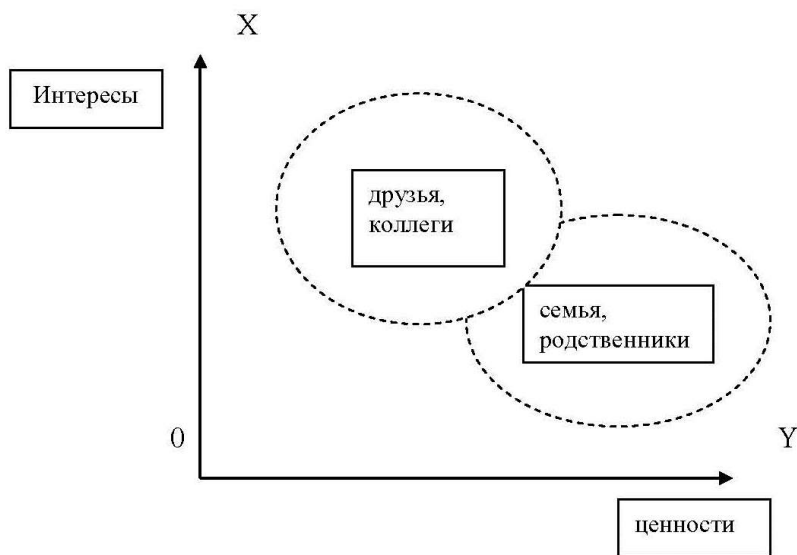


Рис. 1: Положение областей сетевых и родственных отношений в зависимости от интересов и ценностей.

Figure 1: Correlation of network and kinship relations in dependence of interests and values.

Связи с родственниками и семьей будут внутренними Jinmyaku, а с коллегами и друзьями — внешними Jinmyaku. Из-за пронизанности личными связями Японию называют сетевым обществом³⁰. Однако структура социальных связей японца в значительной степени отличается от тех, что есть в арабской умме (общине). Для Jinmyaku структура связей в основном вертикальна, она связана со службой, профессией, где попытки проникновения в другие группы или одновременная принадлежность к нескольким — редкость. В Wasta распространено использование горизонтальных связей, если возможностей для решения проблемы одного из членов в одной группе не хватает (см. Рис. 2 и 3).

В арабском мире установление связей между группами получило специальное обозначение «Васиит» (Waseet). Таких индивидов, которые в поисках Wasta ищут струк-

29. Shimizu Akitoshi. Ie and Dozoku: Family and Descent in Japan // Current Anthropology, Vol. 28, Number 4, 1987. P. 85–90.

30. Kumon Shumpei. Japan as a Network Society, in S. Kumon and H. Rosovsky (eds.), Political Economy of Japan, Cultural and Social Dynamics. Stanford: Stanford University Press, 1992. P. 109–141.

турные дыры и развивают связи с другими группами, можно назвать брокерами влияния, или информационными брокерами³¹.

В китайской культуре ближайшим аналогом *Jinmyaku* являются неформальные связи «Гуаньси» (*Guanxi*), которые также имеют в основе долгосрочное доверие (групповую лояльность) и личные эмоционально окрашенные отношения³². *Guanxi* опираются, во-первых, на заложенные в конфуцианстве принципы уважения к знанию и должности, подчинения младшего старшему, устройства государства как семьи, где высшая власть принадлежит старшему. Второй основой Гуаньси являются сильные коллективистские обычаи, берущие начало в общинном устройстве, семейной и территориальной клановости традиционного китайского общества. Приобретение любой выгоды может использовать *Guanxi*: поиск лучших условий аренды, поиск родителями лучших возможностей для образования детей, поиск лучшей работы на новом месте или после колледжа, поиск возможностей и партнеров для сделки в бизнесе³³. Связи могут быть и горизонтальными, и вертикальными: в компании, в министерстве, в армии.

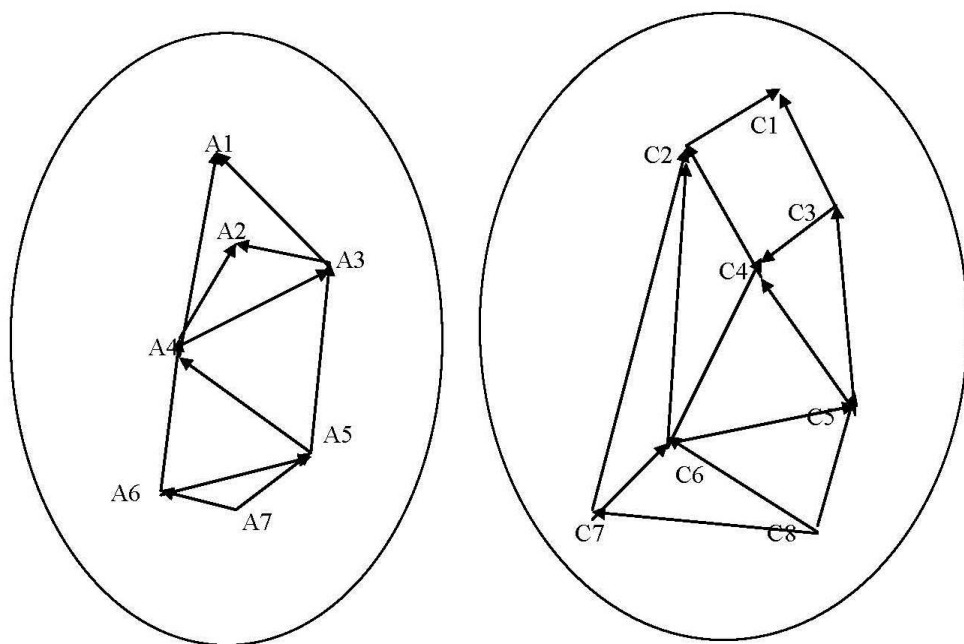


Рис. 2: Использование связей *Jinmyaku* внутри несвязанных групп.

Fig. 2: Using *Jinmyaku* ties within unrelated groups.

Jinmyaku также пронизывают отношения как внутри частных фирм, так и государственных учреждений. Они влияют на официальные решения, с *Jinmyaku* вынуждено считаться руководство. В отношения включены и подчиненные, и коллеги, и начальники, они распространяются на бизнес клиентов и на лиц, принимающих решения в других органи-

31. Burt R. S. Brokerage & Closure: An Introduction to Social Capital. New York: Oxford University Press, 2005.

32. Li Ling. Lost in translation: the rule of guanxi, an alternative to the rule of law. In Michal Tomasek and Guido Muhlemann (eds.), Interpretation of law in China: Roots and perspectives. Karolinum Press, 2011. P. 163–174.

33. Luo Yadong. The changing Chinese culture and business behavior: The perspective of intertwinement between guanxi and corruption. International Business Review, 2008, 17(2). P. 188–193.

зациях. Иерархичность определяется старшинством занимаемой позиции, рабочим стажем и может напоминать диадические клиентарно-патронажные связи, где забота со стороны патронов о подчиненных, советы в каком направлении двигаться являются процессом инициации клиентелы. Успешность кооптирования в группу зависит от чуткого улавливания содержания ситуации, адекватности действий без указаний сверху. В корпоративной культуре для успешной карьеры даже профессионалу необходима развитая сеть *Jinmyaku*.

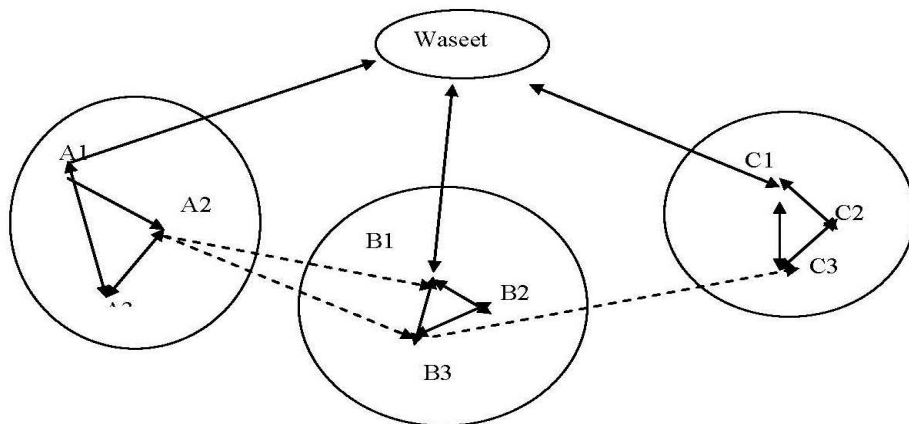


Рис. 3: Использование и приобретение Wasta с точки зрения транс групповых отношений³⁴.

Fig. 3: Wasta from a social networks perspectives.

В японских организациях существует неписаная процедура принятия решений «нэмаваши» (*Nemawashi*, 根回し) дословно «двигаться от корней»³⁵. Она использует *Jinmyaku* и цементирует организацию. Решение не принимается без учета всей неформальной информации, участия различных заинтересованных сторон, согласования интересов. Окончательное решение часто является результатом того, что ранее было согласовано неофициально. *Jinmyaku* позволяет координировать этот процесс³⁶. Обмен информации происходит по иерархии. Вышестоящие менеджеры и чиновники не остаются закрытыми для подчиненных, иницируя обмен информацией и обсуждение планируемых решений. Отклик снизу подтверждает, что каждый сотрудник вовлечен, информирован и способен внести свой вклад в исполнение решения. Управленцы низкого уровня обсуждают новую идею, представляют свои предложения наверх. Затем руководители более высокого звена обсуждают эту идею и приходят к собственному консенсусу. Этот процесс продолжается до тех пор, пока идея не достигнет высшего уровня управления и не будет реализована или отклонена. Это процесс известный, как «*ringi system*», *Ringi-sei* [稟議制]³⁷. В нем *Jinmyaku* является инструментом получения информации и выяснения мнений. Поскольку частная и деловая сферы в Японии не разделены, эти связи налажи-

34. Составлено автором на основе *Cunningham R.B. and Sarayrah Y.K. Wasta: The Hidden Force in Middle Eastern Society*, Praeger Publishers, 1993.

35. *Kopp Rochelle. Defining Nemawashi Japan Intercultural Consulting.*

URL: <https://japanintercultural.com/free-resources/articles/defining-nemawashi/>.

36. *Suzuki N. The Attributes of Japanese CEOs: Can They be Trained?* // *Journal of Management Development*, 1989, 8(4). P. 5–11.

37. *Erez M. Interpersonal Communication Systems in Organisations, and their Relationships to Cultural Values, Productivity and Innovation: The Case of Japanese Corporations* // *Applied Psychology*, 1992, 41(1). P. 51.

ваются после работы, за ужином, на спортивных мероприятиях, при встрече с деловыми партнерами, коллегами, начальством, внешними заинтересованными сторонами и другими лицами, принимающими решения³⁸. «Это традиционный для Японии принцип достижения консенсуса. Он культивируется на протяжении веков и остается важным элементом поведения с неперменным сведением воедино всех точек зрения»³⁹. Поэтому делегирование чиновника по выслуге лет на новое место работы во внешнюю структуру выглядит совершенно нормально в рамках этих отношений, с точки зрения бизнес-процессов оно равносильно повышению. Чиновники Amakudari не прерывают связи Jinmyaku, групповая лояльность не ослабевает, взаимность услуг сохраняется.

Итак, понятен интерес чиновников в продолжении карьеры на руководящих позициях в бизнесе. Понятен интерес бизнеса в использовании бывших чиновников для неформальной коммуникации с правительством, для смягчения регулирования и получения заказов на выгодных условиях. Использование Amakudari признается более эффективным, чем лоббирование⁴⁰. Понятен интерес министерских чиновников — они приобретают через коллег, делегированных в частный сектор, информацию о нуждах, состоянии бизнеса и эффективный инструмент проведения официальной политики — их можно назвать со-Amakudari. Также чиновники через бывших коллег готовят места себе после окончания госслужбы и являются pre-Amakudari.

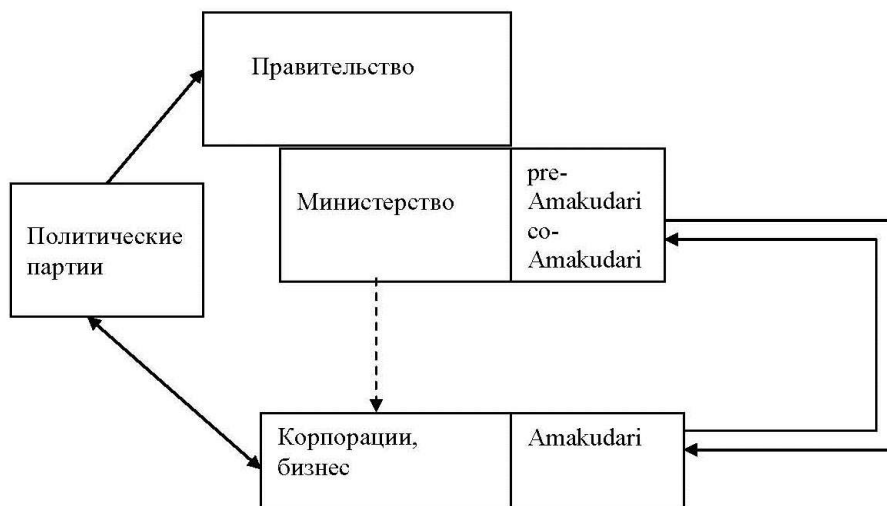


Рис. 4: Роль и место Amakudari с точки зрения институционального подхода

Fig. 4: Amakudari from the institutional perspectives

Сетевая структура включает в себя не только субъектов, связи между ними, но и потоки ресурсов, которыми члены сети обмениваются между собой. На то, что выгодоприобретателями являются не только Amakudari, но и их бывшие коллеги в министерстве, указывает размер выплачиваемого корпорациями вознаграждения. Colignon и Usui

38. Erez M. Interpersonal Communication Systems in Organisations, and their Relationships to Cultural Values, Productivity and Innovation: The Case of Japanese Corporations // *Applied Psychology*, 1992, 41(1). P. 43–64.

39. Дружинин Н.Л., Мисько О.Н., Японская бюрократия и генезис института амакудари // *Вестник Санкт-Петербургского университета*, 2009. Сер. 5. Вып. 2. С. 65.

40. Mizoguchi Tetsuro & Nguyen Van Quyen. Amakudari: The Post-Retirement Employment of Elite Bureaucrats in Japan // *Journal of Public Economic Theory*, 2012, 14(5). P. 815–816.

сравнивают вознаграждения чиновников Amakudari (от 300 до 400 тыс. долларов в год в совете директоров и на других высших позициях⁴¹) с выплатами и компенсациями для топ менеджеров в сравнимых американских корпорациях (обычный уровень для которых порядка 10 млн долл. в год) и приходят к выводу: столь значительную разницу можно объяснить только её направлением на обеспечение высокого уровня жизни организаторов Amakudari в министерстве⁴². Van Rixtel полагает, что Amakudari покупают влияние своих бывших и еще не бывших коллег в Минфине с целью ослабить контроль за регулированием, и дать банкам увеличить рискованное, но прибыльное кредитование⁴³.

Вне зависимости от ответа на вопрос, какую плату и как принимают чиновники от Amakudari за продажу влияния, можно заключить следующее:

1. Amakudari имеют все институциональные признаки. С одной стороны — они представляют свои групповые интересы, с другой — представляют интересы министерства как формально-легального института. С третьей — действуют в интересах бизнеса в обход формально-легальных процедур. Институт Amakudari — это подмена легального административно-бюрократического управления частно-бюрократическим (см. Рис. 4), которое с точки зрения институтов может выглядеть меритократическим (если считать, что в организации этого процесса участвуют такие формальные структуры, как секретариаты министерств). Но можно и считать такое частно-бюрократическое управление сговором, если через него реализуются частные групповые интересы индивидов, связанных групповой лояльностью.

Внутригрупповые связи Jinmyaku сохраняются между Amakudari, co-Amakudari и pre-Amakudari. С точки зрения сетевого подхода, их можно отразить следующим образом (Рис. 5).

2. Согласно определению инклюзивных и экстрактивных институтов⁴⁴, практика Amakudari является экстрактивным институтом, т.е. созданным и функционирующим в интересах узкой группы, получающей ренту от власти, а не инклюзивным институтом, работающим в интересах всего общества. Более того, Amakudari в ипостаси ставленников министерств приобретают легитимность, которая связана с японским корпоративизмом. Эта рациональная легитимность отчасти объясняет живучесть института Amakudari. Можно предположить, что бюрократическая элита, объединенная в сетевые структуры, которые сильно ограничивают возможности для индивидуальных действий. Это удобный инструмент контроля со стороны власти не только за рыночными процессами, но и за тем, чтобы бизнес не мог нанимать снизу бюрократическую элиту. Включенность в сетевые отношения, требует от членов группы групповой дисциплины и централизации принятия решений.

Вопрос, который заслуживает отдельного исследования: на чем основано в случае Jinmyaku чувство общности. Даже если вынести за скобки прагматический расчет на выгоды, которые несут групповые отношения, всегда есть некая общая ценность, которая лежит в основе любых сетей, основанных на групповой лояльности. Для арабского мира это понятие «Асабийя» (Asabiyyah, عصبية, ṣaṣābiya), из которого вытекает и деление на свой — чужой, и трайбализм⁴⁵. В случае китайских неформальных связей Guanxi это

41. Для начала нулевых годов.

42. Colignon Richard A. and Usui Chakako. Amakudai — The Hidden Fabric of Japan's Economy, Ithaca: Cornell University Press, 2003.

43. Van Rixtel Adrian. Informality and Monetary Policy in Japan. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

44. Acemoglu D. and J.A. Robinson. Why nations fail: the origins of power, prosperity and poverty. Crown Publishers, New York, 2012.

45. Weir S.A. Tribal Order Politics and Law in the Mountains of Yemen. Austin, University of Texas Press, 2007.

верность корням: роду, землякам, тем, с кем отношения проверены временем, а измена групповой общности связана со страхом потери лица. Для Японии эти элементы чувства общности тоже присутствуют наряду с другими: стремлением к социальной гармонии, единению, эмоциональной вовлеченностью в групповые отношения, страхом дезинтеграцией с группой, чувством долга, самоидентификацией как части группы, подчинением личных интересов коллективным, групповой ответственностью⁴⁶, даже страхом перед одиночеством (японец не может быстро покинуть свою группу и перейти в новую). Традиционное коллективистское сознание, зависимость от чужого мнения и оценки окружающих препятствуют воспитанию индивидуализма⁴⁷. Отсутствие легкости установления социальных связей и привычка к иерархии в межличностных связях делают рабочий коллектив — отношения с коллегами и начальством — второй семьей. С веберовской точки зрения, благоволение ближнему кругу своей группы можно назвать безусловно ценностно-рациональным, а взаимодействие со следующими иерархическими уровнями — целерациональным.

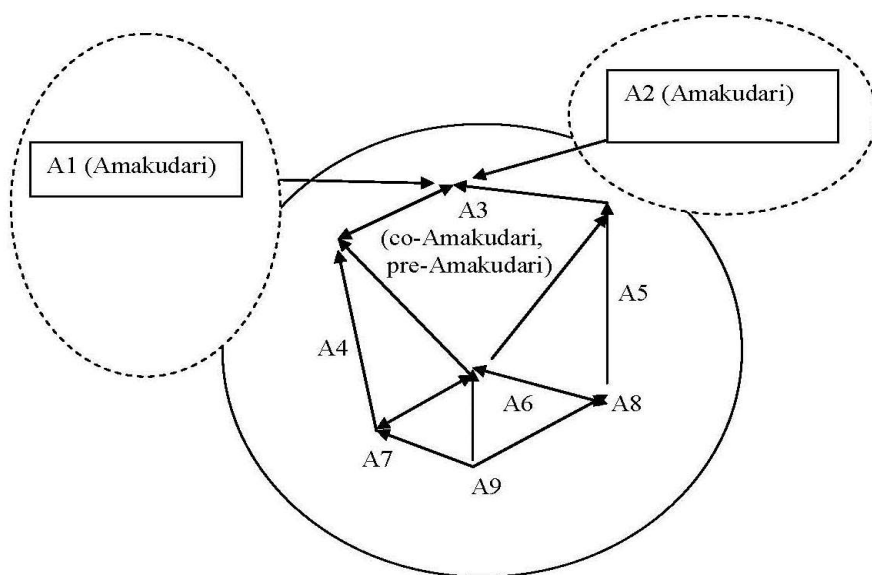


Рис. 5: Amakudari с точки зрения сетевого подхода (Источник: составлено автором)

Fig. 5: Amakudari from a social networks perspectives

Общим для японского, китайского и арабского социумов является то, что они являются иерархически-сетевыми в отличие от западного общества, которое в большей степени является плюралистическим, где семейные родственные связи редуцированы обществом модерна, а индивидуальные интересы выражаются через гражданские институты и конкуренцию.

Феномен Amakudari, существующий в социальной реальности, выстроенный бюрократической элитой на основе отношений Jinmyaku, является не только институтом, но и социальным конструктом для снижения неопределенности карьерных перспектив и

46. Triandis H., R. Bontempo, M.J. Villareal, N. Lucca. Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationship // Journal of Personality and Social Psychology, 1988, 54(2). P. 323–338.

47. Изотова Н.Н. Проблема трансформации системы ценностей в современном японском обществе // Вестник МГИМО-Университета. 2014; (2(35)). С. 256–259.

улучшения материального положения. Эти социальные взаимодействия породили организационную основу, бросающую вызов легализму и имперсонализму, которые составляют бюрократический характер государства. Практика Amakudari имеет важные институциональные последствия для общества и экономики. Рост рыночной экономики неизбежно замедляется, если возникают групповые интересы, которые отличны от общественных и противостоят режимам свободного доступа. Рецессия национальной экономики Японии, («потерянные десятилетия»)⁴⁸, инициированная финансовым пузырем начала 90-х годов, связана с исчерпанием японской корпоративной социально-экономической модели, с кризисом японского корпоративизма в целом⁴⁹.

Японский кейс лишь частный случай общей закономерности. Групповая лояльность, имеющая клиентарно-патронажную иерархию приводит к такой форме реализации интересов, которая неизбежно меняет содержание бюрократических и общественных институтов. Р. Михельс описал подобные процессы в партийных структурах и назвал «железным законом олигархии»⁵⁰. На японском примере мы видим, как обслуживающие институционального механизма групповой элитой превращается в присвоение властной ренты. Групповые интересы конституируются как олигархическо-меритократические, становясь интересами правящего сословия.

Литература

- Дружинин Н. Л., Мисько О. Н. Японская бюрократия и генезис института амакудари // Вестник Санкт-Петербургского университета, 2009, Сер. 5. Вып. 2.
- Изотова Н.Н. Проблема трансформации системы ценностей в современном японском обществе // Вестник МГИМО-Университета. 2014; (2(35)).
- Спиридонова Н.В. Теоретический анализ экономических систем. М. ЮРАЙТ, 2019. Филиппов Д.А. От лидерства чиновников к лидерству политиков // Япония наших дней. № 1 (11), 2012. М.: ИДВ РАН.
- Acemoglu D. and J. A. Robinson. Why nations fail: the origins of power, prosperity and poverty. Crown Publishers, New York, 2012.
- Asano Akihito and Takaharu Eto. The game theoretic analysis of the amakudari practice in the Japanese banking system. The Australian National University, 2003.
- Bribery & Corruption, Ed.: Jonathan Pickworth & Deborah Williams, Published by Global Legal Group. 2014. URL: <https://www.lw.com/thoughtLeadership/bribery-and-corruption-japan> (accessed: 23.02.2021).
- Burt R. S. Brokerage & Closure: An Introduction to Social Capital. New York: Oxford University Press, 2005.
- Carpenter S. Amakudari: The Ties that Bind the Bureaucracy with the Private and Public Sectors and Politics. In: Why Japan Can't Reform. Palgrave Macmillan, London 2008.
- Cheung, A.B.L. NPM in Asian countries, in T. Christensen and P. Lægrend (ed.), The Ashgate Research Companion to New Public Management. Farnham: Ashgate Publishing, 2013.
- Colignon Richard A. and Usui Chakako. Amakudai—The Hidden Fabric of Japan's Economy, Ithaca: Cornell University Press, 2003.
- Cunningham R.B. and Sarayrah Y.K. Wasta: The Hidden Force in Middle Eastern Society, Praeger Publishers, 1993.

48. 失われた10年 うしなわゑた だじゆん — период «застоя» в экономике Японии после коллапса японского финансового пузыря. Термин сначала использовался для обозначения периода с 1991 по 2000 год, затем и промежуток с 2001 по 2010 год. Fumio Hayashi. The 1990s in Japan: A Lost Decade. University of Tokyo, 2003. URL: http://hayashi.fc2web.com/Prescott1/Postscript_2003-hayashi-prescott.pdf.

49. Спиридонова Н.В. Теоретический анализ экономических систем. М. ЮРАЙТ, 2019, С. 254.

50. Michels Robert. Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy, 1915, trans. Eden and Cedar Paul. Kitchener, Ontario: Batoche Books, 2001.

- Erez M. Interpersonal Communication Systems in Organisations, and their Relationships to Cultural Values, Productivity and Innovation: The Case of Japanese Corporations // *Applied Psychology*, 1992, 41(1).
- Fumio Hayashi. The 1990s in Japan: A Lost Decade. University of Tokyo, 2003.
URL: http://fhayashi.fc2web.com/Prescott1/Postscript_2003/hayashi-prescott.pdf
- Horak, S. Jinmyaku (Japan), in A. Ledebeva (ed.), *The Global Encyclopaedia of informality* Volume 1. London: UCL Press, 2018.
- Kevenhörster, P., Pascha, W. and Shire, K. Japan. *Wirtschaft Gesellschaft Politik*. Opladen: Leske & Budrich, 2003.
- Kumon Shumpei. Japan as a Network Society, in S. Kumon and H. Rosovsky (eds.), *Political Economy of Japan, Cultural and Social Dynamics*. Stanford: Stanford University Press, 1992.
- Li Ling. Lost in translation: the rule of guanxi, an alternative to the rule of law. In Michal Tomasek and Guido Muhlemann (eds.), *Interpretation of law in China: Roots and perspectives*. Karolinum Press, 2011.
- Luo Yadong. The changing Chinese culture and business behavior: The perspective of intertwinement between guanxi and corruption. *International Business Review*, 2008, 17(2).
- Mizoguchi Tetsuro & Nguyen Van Quyen. Amakudari: The Post-Retirement Employment of Elite Bureaucrats in Japan // *Journal of Public Economic Theory*, 2012, 14(5).
- Mukaidani, Susumu et al. Ohkura Kanryo Amakudari Shisan Keibatsu Zen Risuto in Japanese, *Bungeishunju* No. 4, Bugeishunjusha, 1994.
- Nakane Chie. Towards a Theory of Japanese Social Structure. *An Unilateral Society*, *The Economic Weekly*, 1965, 17(5–6–7).
- Quah, J.S.T. Curbing corruption in Asian countries an impossible dream? Bingley: Emerald, 2011.
- Revolving Door Working Group. ‘A Matter of Trust: How the Revolving Door Undermines Public Confidence in Government — And What To Do About It’, 2005. URL: <http://www.cleanupwashington.org/documents/RevovDoor.pdf> (accessed: 23.01.2021).
- Van Rixtel Adrian. *Informality and Monetary Policy in Japan*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- Scarborough Jack. *The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management*. Westport, CT: Quorum, 1998.
- Shimizu Akitoshi. Ie and Dozoku: Family and Descent in Japan // *Current Anthropology*, Vol. 28, Number 4, 1987.
- Suzuki N. The Attributes of Japanese CEOs: Can They be Trained? // *Journal of Management Development*, 1989, 8(4).
- Triandis H., R. Bontempo, M. J. Villareal, N. Lucca. Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Group Relationship // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54(2).
- Weir S. A. *Tribal Order Politics and Law in the Mountains of Yemen*. Austin, University of Texas Press, 2007.
- Wolferen Van K. *The Enigma of Japanese Power*. Tokyo: Charles E. Tuttle, 1993.
- Yearend ban planned for 'amakudari,' 'watari', *Kyodo News*, Apr 1, 2009. <https://www.japantimes.co.jp/news/2009/04/01/national/yearend-ban-planned-for-amakudari-watari/> (accessed: 23.01.2021).
- Yokota Yumiko. Ending “Amakudari” Descent from Heaven at Last? *Nippon Communications Foundation*, May 22, 2017. URL: <https://www.nippon.com/en/currents/d00317/> (accessed: 13.01.2021).
- Кабаяси Кимьо 小林 公夫 Кокако мэин но амакадари конзецу ни мукета иннэ но торикэни : [Недавние попытки искоренить амакудари среди национальных государственных служащих] 国家公務員の天下り根絶に向けた近年の取組 2012. URL: http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_3525594_po_073902.pdf?contentNo=1&alternativeNo= (дата обращения: 15.02.2021).
- Кан деконуйно т   тайт  оокан конко н   т   : [Национальное управление кадров. Исправление практики досрочного выхода на пенсию руководящих государственных служащих] 幹部公務員の早期退職慣行の是 2002.
URL: http://www.jinji.go.jp/hakusho/h13/jine200202_2_062.html (дата обращения: 15.02.2021).
- Нюсацу данго надо кант  кой босихо ни цуйт   : [О законе о противодействии сговору при проведении государственных тендеров] 入札談合等関与行為防止法について 公正取引委員会について 2013. URL: [ww.jftc.go.jp/dk/kansei/kanyoboushi.files/kanseileaflet02.pdf](http://www.jftc.go.jp/dk/kansei/kanyoboushi.files/kanseileaflet02.pdf) (дата обращения: 15.02.2021).

Сай ци цюкото кан си и : [Комитет по мониторингу трудоустройства] 再就職等監視委員会
平成29年1月20日 20.01.2017.

URL: <https://www5.cao.go.jp/kanshi/pdf/houdou/290120/tyosakekka.pdf>.

Сонну тэ хэтэ дюи хатинэнка ра хэтэ нидю нэн мацима дэно тай шю шокэно ассэн : [Исследование Министерства внутренних дел и коммуникаций о количестве посредников для повторного трудоустройства с 2006 г. по конец 2008 г.] 総務省

平成18年から平成20年末までの再就職のあっせん 2009. URL: http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/02jinji02_000003.html (дата обращения: 15.02.2021).

References

- Acemoglu D. and J. A. Robinson.* Why nations fail: the origins of power, prosperity and poverty. Crown Publishers, New York, 2012.
- Asano Akihito and Takaharu Eto.* The game theoretic analysis of the amakudari practice in the Japanese banking system. The Australian National University, 2003.
- Bribery & Corruption, Ed.: Jonathan Pickworth & Deborah Williams, Published by Global Legal Group. 2014. URL: <https://www.lw.com/thoughtLeadership/bribery-and-corruption-japan> (accessed: 23.02.2021).
- Burt R. S.* Brokerage & Closure: An Introduction to Social Capital. New York: Oxford University Press, 2005.
- Carpenter S.* Amakudari: The Ties that Bind the Bureaucracy with the Private and Public Sectors and Politics. In: Why Japan Can't Reform. Palgrave Macmillan, London 2008.
- Cheung, A.B.L.* NPM in Asian countries, in T. Christensen and P. Lægreid (ed.), The Ashgate Research Companion to New Public Management. Farnham: Ashgate Publishing, 2013.
- Colignon Richard A. and Usui Chakako.* Amakudai—The Hidden Fabric of Japan's Economy, Ithaca: Cornell University Press, 2003.
- Cunningham R.B. and Sarayrah Y.K.* Wasta: The Hidden Force in Middle Eastern Society, Praeger Publishers, 1993.
- Druzhinin N.L., Misko O.N.* Yaponskaya byurokratiya i genezis instituta amakudari : [Japanese Bureaucracy and Genesis of Amakudari] // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, 2009, Ser. 5. Issue 2.
- Erez M.* Interpersonal Communication Systems in Organisations, and their Relationships to Cultural Values, Productivity and Innovation: The Case of Japanese Corporations // Applied Psychology, 1992, 41(1).
- Filippov D.A.* Ot liderstva chinovnikov k liderstvu politikov : [From Leadership of Officials to Leadership of Politicians] // Yaponiya nashih dnei. № 1 (11), 2012. Moscow: IDV RAN.
- Fumio Hayashi.* The 1990s in Japan: A Lost Decade. University of Tokyo, 2003.
URL: http://fhayashi.fc2web.com/Prescott1/Postscript_2003/hayashi-prescott.pdf.
- Horak, S.* Jinmyaku (Japan), in A. Ledebeva (ed.), The Global Encyclopaedia of informality Volume 1. London: UCL Press, 2018.
- Izotova N.N.* Problema transformatsii sistemy tsennostey v sovremennom yaponskom obshchestve : [Problems of transformation of values' system in modern Japanese society]. MGIMO Review of International Relations. 2014;(2(35)).
- Kanbu kōmuin no sōki taishoku kankō no zesei : [Rectification of Early Retirement Practices for Senior Civil Servants], 幹部公務員の早期退職慣行の是 2002. URL: http://www.jinji.go.jp/hakusho/h13/jine200202_2_062.html (accessed: 15.02.2021).
- Kevenhörster, P., Pascha, W. and Shire, K.* Japan. Wirtschaft Gesellschaft Politik. Opladen: Leske & Budrich, 2003.
- Kobayashi Kimio.* Kokka kōmuin no amakudari konzetsu ni muketa kin'n'en no torikumi : [Kimio Kobayashi Recent efforts to eradicate Amakudari of national civil servants] 小林 公夫
国家公務員の天下り根絶に向けた近年の取組 2012. URL: http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_3525594_po_073902.pdf?contentNo=1&alternativeNo= (accessed: 15.02.2021).
- Kumon Shumpei.* Japan as a Network Society, in S. Kumon and H. Rosovsky (eds.), Political Economy of Japan, Cultural and Social Dynamics. Stanford: Stanford University Press, 1992.
- Li Ling.* Lost in translation: the rule of guanxi, an alternative to the rule of law. In Michal Tomasek and Guido Muhlemann (eds.), Interpretation of law in China: Roots and perspectives. Karolinum Press, 2011.

- Luo Yadong*. The changing Chinese culture and business behavior: The perspective of intertwinement between *guanxi* and corruption. *International Business Review*, 2008, 17(2).
- Mizoguchi Tetsuro & Nguyen Van Quyen*. Amakudari: The Post-Retirement Employment of Elite Bureaucrats in Japan // *Journal of Public Economic Theory*, 2012, 14(5).
- Mukaidani, Susumu et al.* Ohkura Kanryo Amakudari Shisan Keibatsu Zen Risuto in Japanese, Bungeishunju No. 4, Bungeishunju, 1994.
- Nakane Chie*. Towards a Theory of Japanese Social Structure. *An Unilateral Society*, The Economic Weekly, 1965, 17(5–6–7).
- Nyūsatsu dangō-tō kan'yo kōi bōshi-hō ni suite kōsei torihiki iinkai ni suite : [About the Act on Elimination and Prevention of Participation in Bidding, etc.] 入札談合等関与行為防止法について公正取引委員会について 2013.
URL: www.jftc.go.jp/dk/kansei/kanyoboushi.files/kanseileaflet02.pdf (accessed: 15.02.2021).
- Quah, J.S.T.* Curbing corruption in Asian countries an impossible dream? Bingley: Emerald, 2011.
- Revolving Door Working Group. 'A Matter of Trust: How the Revolving Door Undermines Public Confidence in Government — And What To Do About It', 2005. <http://www.cleanupwashington.org/documents/RevovDoor.pdf> (accessed: 23.01.2021).
- Sai shūshoku-tō kanshi iinkai : [Secretariat of Reemployment Surveillance Commission of Japan] 再就職等監視委員会 平成29年1月20日 20.01.2017. URL: <https://www5.cao.go.jp/kanshi/pdf/houdou/290120/tyosakekka.pdf> (accessed: 14.02.2021).
- Scarborough Jack*. The Origins of Cultural Differences and Their Impact on Management. Westport, CT: Quorum, 1998.
- Shimizu Akitoshi*. *Ie and Dozoku: Family and Descent in Japan* // *Current Anthropology*, Vol. 28, Number 4, 1987.
- Sōmu-shō Heisei 18-nen kara Heisei 20 nenmatsu made no sai shūshoku no assen : [Ministry of Internal Affairs and Communications Survey on the number of mediations for reemployment from 2006 to the end of 2008] 総務省 平成18年から平成20年末までの再就職のあっせん 2009.
URL: http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/02jinji02_000003.html (accessed: 15.02.2021).
- Spiridonova N.V.* Teoreticheskij analiz ekonomicheskikh sistem : [Theoretical analysis of economic systems], Moscow. YuRAJT, 2019.
- Suzuki N.* The Attributes of Japanese CEOs: Can They be Trained? // *Journal of Management Development*, 1989, 8(4).
- Triandis H., R. Bontempo, M. J. Villareal, N. Lucca*. Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationship // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 54(2).
- Van Rixtel Adrian*. Informality and Monetary Policy in Japan. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- Weir S. A.* Tribal Order Politics and Law in the Mountains of Yemen. Austin, University of Texas Press. 2007.
- Wolferen Van K.* The Enigma of Japanese Power. Tokyo: Charles E. Tuttle, 1993.
- Year end ban planned for 'amakudari,' 'watari', Kyodo News, Apr 1, 2009.
URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2009/04/01/national/yearend-ban-planned-for-amakudari-watari/> (accessed: 23.01.2021).
- Yokota Yumiko*. Ending “Amakudari” Descent from Heaven at Last? Nippon Communications Foundation, May 22, 2017. <https://www.nippon.com/en/currents/d00317/> (accessed: 13.01.2021).