

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta
Ústav Dálného východu

Diplomová práce

Bc. Jana Koudelková

Teorie podnikového řízení Šibusawy Eiichiho

The Management Theory of Shibusawa Eiichi

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla zejména poděkovat svému vedoucímu práce Doc. Ing. Janu Sýkorovi, M.A., Ph.D. za jeho podporu a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svým rodičům za trpělivost a tvorbu potřebného zázemí pro studium. Mé poděkování patří také příteli Mgr. Vojtěchu Koutníkovi, který mi byl oporou po celou dobu studia.

Prohlašuji,

že jsem diplomovou práci na téma Teorie podnikového řízení Šibusawy Eiičiho zpracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použila, uvádím v seznamu použitých zdrojů.

V souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené formě, v elektronické podobě ve veřejně přístupné databázi.

V Praze dne

.....

Abstrakt

Cílem práce je na základě rozsáhlého zkoumání původních pramenů a další sekundární literatury analyzovat podnikové řízení japonského podnikatele a filantropa Šibusawy Eiičiho, který položil základy japonského kapitalismu. Práce obsahuje nejen analýzu Šibusawova řízení podniku, ale také ho zasazuje do širšího historického kontextu. Součástí práce je i srovnání Šibusawových studií ovlivněných konfuciánskou etikou s moderními západními teoriemi řízení. Pramenným podkladem pro tuto práci budou díla Šibusawy Eiičiho, ve kterých můžeme nalézt nadčasovost a použitelnost pro současné podmínky řízení podniku.

Klíčová slova: teorie řízení podniku, liberalismus, akciová společnost, řízení lidských zdrojů, etika, zisk, vědecký management.

Abstract

The aim of this work is to analyze the management style of Japanese businessman and philanthropist Shibusawa Eiichi, who laid the foundations of Japanese capitalism. This interpretation is based on extensive research of original sources and other secondary literature. The work includes not only analysis of Shibusawa's management style, but also puts Shibusawa's thoughts into a broader historical context. The work also includes a comparison of Shibusawa's thoughts, influenced by Confucian ethics, with modern Western management theories. Source base for this work is going to be Shibusawa Eiichi's works, in which we can find timelessness and applicability to current conditions of management.

Key word: management theory, liberalism, joint-stock company, human resource management, ethics, profit, scientific management.

Poznámka

Všechna japonská vlastní jména jsou uváděna podle japonské normy. Nejprve rodové jméno (příjmení) a za ním osobní jméno. Stejné pořadí je použito i v bibliografii na konci práce a jména jsou oddělena čárkou.

Letopočty jsou uváděny podle gregoriánského kalendáře.

Pro veškeré japonské termíny, názvy a jména je použita česká transkripce.

Pokud není uvedeno jinak, autorem překladu citace je autorka této práce.

Obsah

Úvod.....	8
1. Ekonomická situace v Japonsku od konce období Tokugawa a v období Meidži.....	12
1.1 Ekonomika tokugawského feudálního Japonska v první polovině 19. století.....	12
1.2 Ekonomický dopad otevření Japonska	13
1.3 Hospodářství Japonska v období Meidži.....	14
2. Tradiční řízení podniku v období Meidži.....	18
2.1 Řízení modelových továren	18
2.1.1 Přádělna v Tomioce.....	19
2.2 Soukromé společnosti a personální řízení	20
2.3 Řízení podniků typu „one big family“	21
3. Život Šibusawy Eiičiho	23
3.1 Vzdělání a rodinný obchod.....	23
3.2 Setkání s evropským systémem řízení podniku.....	24
3.3 Šibusawa ve státní správě	26
3.3.1 Pravidla pro zakládání společnosti <i>Rikkai rjakusoku</i>	26
3.4 Šibusawova podnikatelská činnost	28
4. Podnikové řízení v díle Šibusawy Eiičiho	31
4.1 Důležitost morálně etického základu pro řízení podniku	31
4.1.1 Morální hodnota zisku.....	32
4.1.2 Dobrá a špatná konkurence	33
4.2 Profil manažera.....	34
4.2.1 Vzdělání manažera	35
4.3 Manažerské rozhodování a plánování	37
4.4 Řízení lidských zdrojů	38
4.4.1 Přidělování úkolů a schéma <i>Tekisai o tekišo ni oku</i>	38
4.4.2 Pracovní motivace a role peněz.....	40
4.4.3 Řízení kariéry	41
4.5 Pracovní prostředí ve firmě	42

5.	Šibusawovo řízení podniku vs. vědecký management.....	44
5.1	Představení vědeckého managementu v Japonsku	44
5.2	Srovnání Šibusawova etického řízení a Taylorova vědeckého řízení	45
5.3	Kombinace obou přístupů v jednom podniku	48
5.3.1	Suzuki Cunesaburó a tavírna mědi Nikkó.....	48
5.3.2	Mutó Sandži a společnost Kanebó	49
6.	Využití Šibusawova řízení podniku v současných podmínkách	50
6.1	Společnost Šimizu a Šibusawova obchodní etika	51
	Závěr	52
	Zdroje	54
	Primární prameny.....	54
	Sekundární zdroje.....	54
	Internetové zdroje.....	60

Úvod

Druhá polovina 19. století byla pro Japonsko obdobím velkých změn v oblasti politické, sociální, kulturní a ekonomické. Šógunátní politický systém byl konfrontován se západními vlivy a v kombinaci s vnitřními problémy mířil ke svému zániku.

Nová oligarchická vláda se rozhodla vytvořit z Japonska moderní stát, který bude schopen obstát před západními mocnostmi. Součástí tohoto plánu byla rychlá industrializace Japonska. Rozvoj nových průmyslových odvětví přinášel mnohá úskalí, jako kapitálovou náročnost a neznalost nových technologií, a proto počáteční náklady vzal na svá bedra stát. Státní podniky byly ve výsledku ztrátové, ale svou roli při přejímání nových technologií sehrály dobře. Nástup soukromých podniků, které brzy začaly dominovat průmyslu, přinesl mimo jiné zájem o způsob, jak nový typ podniku řídit.

Procesu, který z japonského feudálního systému vytvořil moderní stát, se aktivně účastnil i Šibusawa Eiiči (渋沢栄一), který bývá nazýván „otcem japonského kapitalismu“. Na jeho světonázor měly zásadní vliv východní morálka a etika a západní vědění. Neokonfuciánské vzdělání, kterého se mu dostalo již v raném věku, uplatňoval pak po celý svůj profesní život.

Po krátké kariéře na ministerstvu financí se Šibusawa začal věnovat podnikatelské činnosti a věnoval se jí až do své smrti. Nejprve svůj zájem soustředil na bankovní sektor, poté na výrobní průmysl a na sklonku života se věnoval vzdělávacím a sociálním projektům.

Šibusawa si byl vědom výhod i nevýhod japonského tradičního i západního systému. Propagoval proto spojení pouze jejich pozitivních prvků a podle vzoru Sakumy Šózana (佐久間象山) razil heslo „etika východu a vědy západu“ (*Tójó no dótoku, seijó no gei* 東洋の道德、西洋の芸) (REISCHAUER, a další, 2006: 122). Ve svých publikacích proto Šibusawa zdůrazňoval, že podnikatelská činnost, jejímž primárním cílem je materiální zisk, musí obsahovat etický základ.

Cílem práce je ověřit pravdivost hypotézy, zda má Šibusawovo pojetí řízení podniku nadčasovou platnost a zda bude použitelné za několik desítek let.

Většina anglicky psaných publikací zabývajících se analýzou Šibusawova řízení podniku byla vydána v šedesátých letech dvacátého století. Důvodem byl rychlý růst japonské ekonomiky, který obrátil na japonský management pozornost západních odborníků. V roce 1964 byla publikována kniha Johannese Hirschmeiera *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan*, ve které se Hirschmeier zabýval vlivem Šibusawy Eiičiho na vývoj japonského

managementu. O rok později se Hirschmeier věnoval řízení podniku Šibusawy Eiičiho podrobněji ve studii *Shibusawa Eiichi, Industrial Pioneer*¹. Analýzou Šibusawova řízení podniku se dále zabývaly publikace *Japanese Business: Cultural Perspectives* (DURLABHJI, a další, 1993), konkrétně kapitola *Confucianism and Japanese Modernization: A Study of Shibusawa Eiichi*, dále článek *Ethical Challenges Facing Japanese Businesses: Historical and Contemporary Observation* v periodiku *Asian Perspectives* (KIMURA, 2005) aj. Poslední dvě zmiňované publikace byly důkazem rostoucího zájmu odborníků o hledání morálně etického základu, na kterém by se měl vystavět moderní management.

Během jeho života se kolem Šibusawy vytvořila studijní skupina *Rjúmonša* (竜門社), která funguje dodnes pod názvem *Šibusawa Eiiči Kinen Zaidan* (渋沢栄一記念財団) a její oddělení výzkumu *Kenkjúbu* (研究部) se věnuje systematickému studiu Šibusawových děl. Kromě článků, které publikují autoři z *Šibusawa Eiiči Kinen Zaidan*, vycházejí každoročně díla psaná v japonském jazyce, která se zabývají Šibusawovým řízením podniku: *Šibusawa Eiiči no šokubun šisó - Nihon šihonšugi zóseiki no étosu* (渋沢栄一の職分思想 - 日本資本主義創成期のエートス) (NAKAŠIMA, 2008), *Šoki Šibusawa Eiiči no džijúšugi keizai šisó* (初期渋沢栄一の自由思想) (SAKAMOTO, 1998), *Šibusawa ičizoku ni joru Točigiken Janagi nóša keiei* (渋沢一族による栃木県柳林農社経営) (MIJAZAKI, 2006) aj.

Šibusawovy publikace, ze kterých vychází můj výzkum, vznikly na přelomu 19. a 20. století a byly ovlivněné intelektuálním prostředím své doby. Šibusawa nepřistupoval k řízení podniku analyticky ani systematicky, ale díval se na řízení podniku očima neokonfuciánského vzdělance, a proto v první řadě vyzdvihoval důležitost etiky a morálky. Pravdivost svých tvrzení Šibusawa neověřuje zkušeností ani experimentem, ale odvolává se na věčnou pravdu starých konfuciánských knih, na jejichž základech vystavěl i svou argumentaci.

Z tohoto důvodu mohou Šibusawovy názory a rady v oblasti podnikového řízení působit na dnešního čtenáře velmi vágně a v praxi nepoužitelně. Ve skutečnosti se však v Šibusawových publikacích skrývají užitečné myšlenky aplikovatelné na dnešní manažerské prostředí, a proto tato práce analyzuje Šibusawovo řízení podniku z pohledu dnešního managementu a dokazuje aplikovatelnost Šibusawových myšlenek na současné řízení podniku.

¹ Studie *Shibusawa Eiichi, Industrial Pioneer* byla publikována v knize *The State and Economic Enterprise in Japan* (LOCKWOOD, 1965: 209-247).

V práci bude rovněž porovnáno Šibusawovo řízení podniku s principy vědeckého managementu, který začátkem období Taišó ovlivňoval manažerskou sféru paralelně s Šibusawovým paternalistickým stylem řízení.

Pojmy podnikové řízení a management se v odborných publikacích často zaměňují. Podle Blažka (1999: 10-11) management neznamená pouze řídicí činnost, ale také soubor odborných poznatků o řízení ve smyslu vědní disciplíny. V období Meidži nelze o řízení podniku mluvit jako o vědní disciplíně. V případě Šibusawy Eiičiho se nejedná o snahu vytvořit ověřitelné teorie nebo pouštět se do odborných studií řízení podniku, ale jedná se spíše o osobní rady a morální apel. Z toho důvodu v práci používám v souvislosti s Šibusawou Eiičim termín řízení podniku. Pojem management používám u Taylorova vědeckého managementu.

Šibusawa označuje podnikatele termínem *džicugjóka* (実業家). Právě Šibusawa Eiiči se zasloužil o to, že pojem *džicugjóka* nemá pejorativní charakter, jako měl pojem obchodník (*šónin* 商人) v období Tokugawa (BECK, a další, c1994: 42). Pro Šibusawu byli *džicugjóka* nová vrstva podnikatelů období Meidži, která měla dodržovat neokonfuciánské morální zásady a přispívat svým ziskem k blahu celého státu. Cestu podnikatele připodobňuje Šibusawa k cestě samuraje ve své publikaci *Hovory a počítadlo* v kapitole „Cesta samuraje neboli cesta obchodníka“ (*Bušidó wa sunawači džicugjódo nari* 武士道は即ち実業道なり).

Definice podnikání v dnešní terminologii je:

Soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (VEBER, 2000: 25)

Šibusawova představa o náplni podnikatelské činnosti částečně odpovídá výše zmíněné definici s doplněním: „za účelem dosažení zisku morální cestou a pro dobro celé společnosti“.

Termín obchodník *šónin*, který používá Šibusawa v kontextu s obdobím Tokugawa, by se dal také přeložit do české terminologie jako spekulant, který myslí pouze na vlastní zisk. Podnikatelské aktivity se uskutečňují hlavně v produktivní sféře, jejímž výsledkem je výroba a služby. Obchodnickou aktivitu a pojem obchodník definuje například Samuelson (2010: 873) jako:

Obchodník je někdo, kdo se zabývá spekulacemi, to znamená nakupuje (nebo prodává) komodity, nebo finanční aktiva s cílem dosáhnout zisku z pozdějšího prodeje (nebo nákupu) této věci.

V období Meidži neexistovala terminologie, která by definovala jednotlivé manažerské funkce. V japonských podnicích na začátku období Meidži bylo časté, že vedení pracovníků měli na starost odborníci, kteří ovládali nové technologie. Podnikový rozpočet, strategické plánování a rozhodování zastával pak sám podnikatel.

Šibusawa ve svých publikacích zmiňuje termíny *keieiša* (経営者), *kansajaku* (監査役), *torišimarijaku* (取締役), ale nenabízí jejich definici ani popis jejich funkce. Nejbližší český překlad termínů *kansajaku* a *torišimarijaku* je člen dozorčí rady a člen představenstva. Z kontextu (ŠIBUSAWA, 1916: 303-304) lze odvodit, že Šibusawa chápal pojem *keieiša* jako manažer/řídící pracovník a považoval ho za termín nadřazený termínům *torišimarijaku* a *kansajaku*. Proto budu v práci používat termín „manažer“ pro osobu, která se podílí na řízení podniku a zastává jednu nebo více těchto funkcí: plánování, organizování, rozhodování, výběr, rozmisťování a vedení pracovníků nebo kontrola plnění cílů.

1. Ekonomická situace v Japonsku od konce období Tokugawa a v období Meidži

1.1 Ekonomika tokugawského feudálního Japonska v první polovině 19. století

V období Tokugawa bylo Japonsko preindustriální zemí, jejíž hlavní zdroj národního důchodu tvořilo zemědělství. Centrální vláda bakufu udržovala hospodářskou stabilitu pomocí kontrol a restrikcí v oblasti spotřeby, zemědělství, obchodu a ražby mincí. Společenská stabilita byla zabezpečena rozdělením japonského obyvatelstva do čtyř tříd, z toho nejpočetnější třída rolníků zajišťovala produkci potravin pro celou společnost.

Začátkem 19. století produktivita zemědělství nerostla stejně rychle jako výdaje centrální vlády bakufu a jednotlivých knížectví. Bakufu kryla deficit rozpočtu znehodnocováním mincí, redukováním výdajů a občasnými nucenými půjčkami od obchodníků.

Rozpočet knížectví byl nejvíce zatížen povinností střídavé služby (*sankin kótai* 参勤交代) v Edu. Knížata tak byla nucena udržovat si v hlavním městě rezidenci a zajistit si přepravu ze svého knížectví do Eda a zpět. Střídavá služba stála některá knížata až 80% jejich rozpočtu (BEASLEY, 1972: 47). Finanční tíseň nutila knížectví k hledání dalších zdrojů příjmů a jedním z takovýchto zdrojů se ukázalo být zmonopolizování prodeje regionálních produktů², na jejichž výrobu se dané knížectví specializovalo (papír v Jamaguči, indigo v Tokušimě, sůl v Sendai aj.)³.

Oficiální zbožně-peněžní toky proudily přes město Ósaka, kde knížata využívala služeb obchodních agentů při směně zboží za peníze a při získání potřebných půjček (HALL, 1989: 580). Začátkem 19. století začalo být pro zadlužená knížata výhodnější nutit své autorizované obchodníky prodávat produkty knížectví jiným způsobem než přes oficiální prostředníky v Ósace. Vznikaly nové obchodní cesty mezi knížectvími, zboží se vozilo přímo do Eda a vzrůstal také vliv vesnických obchodníků na úkor městských. Čím více rostly příjmy knížectví z manufakturní výroby a obchodu, tím byla šógunátní kontrola obchodu méně efektivní (HAUSER, 1974: 51). Šogunát však neztrácel pouze kontrolu nad obchodem. Celá konstrukce společnosti vytvořená před dvě stě lety již neodpovídala realitě. Obchodníci, kteří

² Zmonopolizování probíhalo tak, že knížata zakazovala prodej daných produktů jiným než autorizovaným obchodníkům. Producenti museli produkty prodávat za uměle stanovené nízké ceny (HALL, 1989: 137).

³ Více (JAMAMURA, 1997: 11-12).

měli nejnižší společenskou pozici, se stali bohatými věřiteli zchudlých samurajů. Rolníci utíkali z půdy do měst za prací a samurajové, kteří měli být ukázkou tokugawské morálky, byli na kraji chudoby a museli se začít věnovat řemeslné či obchodnické činnosti.

Šógunát se pokoušel zvrátit situaci reformami, příkazy a tvrdšími kontrolami, ale bez trvalého efektu. Jedním z posledních pokusů bylo zavedení reformy Tenpó v roce 1841. Autorem těchto reform byl člen rady starších Mizuno Tadakuni (水野忠邦). Mizuno rozpustil obchodnická sdružení *kabunakama* (株仲間), která měla monopol na velkoobchodní služby v Ósace. Dalším krokem bylo snížení úrokové míry u půjček samurajů, zákazy rozmařilosti a snaha vysídlit vesničany z měst zpět na venkov. Poslední reformou, o kterou se Mizuno pokusil, bylo prohlášení půdy v okruhu 40 km od Eda a Ósaky za majetek šógunátu. Výsledkem reformy bylo ještě větší zchudnutí samurajů, kterým se obchodníci báli půjčit za nízký úrok. Činnost obchodnických sdružení *kabunakama* byla brzy po Mizunově rezignaci obnovena. Odpor knížat a praporečnicků *hatamoto* (旗本) proti vyvlastnění půdy kolem Eda a Ósaky ve prospěch šógunátu způsobil okamžité zrušení tohoto nařízení. Přestože byly reformy neúspěšné pro šógunát, o vlastní reformy Tenpó se úspěšně pokusila některá jihozápadní knížectví a snížila tak svá zadlužení. V šedesátých letech pak tato knížata využila svých finančních rezerv k vytvoření vojska a stala se velkou hrozbou šógunátu (JANSEN, 2000: 253-255).

1.2 Ekonomický dopad otevření Japonska

Od začátku 19. století se stupňoval tlak západních mocností na zrušení japonské izolační politiky *sakoku* (鎖国). Roku 1853 dorazil k japonským břehům komodor Matthew Perry s dopisem od amerického prezidenta, ve kterém prezident žádal o navázání obchodních styků s Japonskem. Technologicky zaostalé Japonsko s vědomím, že by se neubránílo vyspělým západním zbraním, podepsalo následujícího roku se Spojenými státy první nerovnoprávnou smlouvu. Podobné smlouvy Japonsko podepsalo dále s Velkou Británií, Ruskem, Francií a Holandskem (ITÓ, c1992: 11-12).

Po otevření přístavů začaly do Japonska proudit západní výrobky. Cla byla natolik nízká, že nemohla ochránit domácí producenty a některá odvětví japonské tradiční výroby vymizela. Nejvýznamnějšími exportními artikly bylo surové hedvábí, čaj, olej, textilní výrobky aj. Cena surového hedvábí vzrostla kvůli zahraničnímu zájmu natolik, že japonští přádelníci si nemohli dovolit nakupovat drahé hedvábí, ze kterého by předli vlákna. Centrální vláda bakufu

zpočátku doufala, že se jí podaří kontrolovat zahraniční obchod a zaváděla kvóty na export. Tento krok byl ale zahraničními mocnostmi považován za porušení podepsaných smluv a pokusy bakufu o ovládnutí zahraničního obchodu skončily nezdarem.

Dalším negativním důsledkem otevření Japonska bylo zhroucení tokugawského měnového systému. Šógunátní zlatá mince *koban* (小判) měla hodnotu čtyř stříbrných mincí *ičibugin* (一分銀). Západní obchodníci používali pro nákup japonského zboží mexický stříbrný dolar, jehož váha stříbra, které obsahoval, odpovídala zhruba váze stříbra ve třech stříbrných *ičibugin*. Směnný poměr zlata a stříbra v zahraničí byl 1:15 a v Japonsku 1:5. Proto během prvních let po otevření Japonska docházelo k masivnímu odlivu zlata (HALL, 1989: 601-602). Nevyváženost zahraničního obchodu a měnová krize roztočila v Japonsku inflační spirálu, kvůli které ještě více vzrostla nenávist vůči cizincům. Šógunát nebyl schopen najít řešení na zahraniční otázku, a tak radikální samurajové hledali oporu u císařského dvora. Císařský dvůr se tak nestal pouze symbolem v boji proti cizincům, ale i centrem šógunátní opozice. Šógunát stále více ztrácel kontrolu nad knížaty a nakonec byl svržen spojenými silami knížectví Sacuma a Čóšú (BEASLEY, 1972: 289-290).

1.3 Hospodářství Japonska v období Meidži

Roku 1868 byla vyhlášena restaurace císařské moci (*ósei fukko* 王政復古). Skutečnou moc však měla v rukou skupina nižšího samurajstva, která před restaurací iniciovala svržení šógunátu a nastolení nového režimu. V této nové oligarchické vládě převládl názor, že technologicky zaostalé Japonsko nemůže momentálně se západními mocnostmi soupeřit, ale může se změnit v „bohatou zemi se silnou armádou“ (*fukoku kjóhei* 富国強兵) a zbavit se tak nerovnoprávných smluv uzavřených koncem období Tokugawa.

Během první dekády éry Meidži vláda zrušila systém sociálních tříd, zakotvila základní práva a svobody a zajistila politickou stabilitu (TERANIŠI, 2005: 71).

Roku 1873 byla vyhlášena pozemková reforma, která zrušila naturální daň. Byla zavedena fixní daň 3% z ceny půdy, kterou odváděl v penězích vlastník půdy. Růst produktivity zemědělství byl způsoben šířením nových pěstitelských metod a technologických inovací. Jedna z hlavních inovací byla dvojitá sklizeň rýže, která byla ale náročná na kvalitní hnojivo. Půda se stala obchodovatelnou komoditou a začalo se do ní více investovat (KORNICKI, 1998: 242-243).

Pro dosažení cíle „bohaté země a silné armády“ potřebovala nová vláda vyrovnat státní rozpočet, zajistit finanční prostředky pro hospodářské reformy a sjednotit trh a měnu. Velkou zátěží pro státní rozpočet byla výplata samurajských důchodů. Vláda samurajské důchody neustále snižovala a nakonec vyplatila samurajům jednorázové odstupné. Toto odstupné mohli samurajové investovat do rozvíjejících se odvětví výroby nebo se stali důležitým zdrojem kapitálu japonských předchůdců bank.

Začátkem období Meidži neexistovalo v Japonsku institucionalizované bankovníctví. V období Tokugawa byla hlavním obchodním artiklem rýže, která se odváděla jako daň a distribuovala jako samurajský důchod. Mince mohl razit pouze šógunát. Některé bankovní služby nabízely soukromé společnosti tzv. *rjógaeja* (両替屋), které byly spravovány obchodnickými rody. *Rjógaeja* poskytovaly půjčky šógunátu, zajišťovaly výměnu starých mincí za nové a zprostředkovávaly obchod se zahraničím.

Na začátku éry Meidži založila nová oligarchická vláda centrální ekonomický orgán *šóhóši* (商法司) s pobočkami *šóhó kaišo* (商法会所) v Tokiu, Ósace a Hjógu. Prostřednictvím *šóhóši* vydávala vláda kvazipeníze *dadžókansacu* (太政官札), které měly usnadňovat směnu. Vládou vydané kvazipeníze neměly dostatečnou důvěru obchodníků, neobíhaly a ve výsledku zhoršovaly inflaci. *Šóhóši* byl hned rok po svém založení rozpuštěn a nahrazen obchodním úřadem *cúšóši* (通商司). Ten operoval v osmi největších městech prostřednictvím dvou druhů společností, obchodních společností (*cúšó kaiša* 通商会社) a finančních společností (*kawase kaiša* 為替会社). Většina těchto společností zkrachovala před přijetím jenu roku 1871 nebo musela fúzovat. Od roku 1872 do roku 1876 vznikalo velké množství národních bank amerického typu, které byly zároveň prvními akciovými společnostmi.

Roku 1881 vystřídal Ókumu Šigenobua (大隈重信) na postu ministra financí Macukata Masajoši (松形正義). Jedním z prvních finančních problémů, kterým Macukata čelil, byla vysoká inflace. Ta byla způsobena krytím deficitu státního rozpočtu opakovanými emisemi peněz výše zmíněných národních bank. Macukata proto založil centrální banku evropského typu *Nihon ginkó* (日本銀行), kterou jako jedinou pověřil emisí nových peněz. Ostatní bankovní služby pak zajišťovaly soukromé komerční banky rodů Micui, Sumitomo, Micubiši a Konoike (TAMAKI, 2005: 13-58). Během následujících čtyř let stáhnul Macukata z oběhu 36 procent papírových peněz a rozhodl se vyrovnat státní rozpočet zmrazením státních výdajů a zvýšením spotřební daně (HALL, 1989: 419).

Podstatnou částí Macukatovy politiky byla privatizace státních podniků. Většina tzv. modelových továren byla rozprodána soukromníkům za velmi příznivé ceny, které

v některých případech zdaleka nepokryly počáteční náklady na stroje a zahraniční odbornou sílu. Státní podniky, které měly ekonomický potenciál, se často dostaly do rukou podnikatelů s konexemi ve vládě a došlo k většímu propojení vlády a podnikatelských kruhů (SAMUELS, a další, 2003: 85)

Budování moderní infrastruktury bylo jedním z primárních cílů nové vlády. O zlepšování pozemní i lodní dopravy v období Tokugawa se zasloužil systém střídavé služby a obchod. Na tuto síť chtěla nová vláda navázat a vytvořit moderní železniční a námořní síť.

Stavba železnic vyžadovala znalost nových technologií a velké množství kapitálu, a proto byla zpočátku nutná iniciativa vlády. Roku 1872 vláda slavnostně otevřela první železniční trať z Tokia do Jokohamy, ale pokračovala ve snaze dostat do tohoto odvětví soukromý kapitál. V sedmdesátých letech se vlivnému politikovi Iwakurovi Tomomimu (岩倉具視) podařilo přesvědčit bohatou šlechtu k financování trati z Tokia do severní prefektury Aomori. Trať byla dokončena až roku 1892, ale bez pomoci zahraničního kapitálu. Stejného roku byl přijat zákon o stavbě železnic, který vytvořil jednotnou železniční síť v Japonsku (ERICSON, 1996: 6, 97-99).

Rozvoj japonské lodní dopravy na začátku období Meidži komplikovala silná konkurence amerických a britských dopravců. Vláda proto finančně podpořila a zvýhodnila společnost Micubiši (*Júbin kisen Micubiši kaiša* 郵便汽船三菱会社) podnikatele Iwasakiho Jataróa (岩崎弥太郎). Když se roku 1885 tato společnost spojila se Spojenou transportní společností (*Kjódo unjú kaiša* 共同運輸会社) Šibusawy Eiičiho, vznikla Japonská námořní společnost (*Nippon júsen kabušikigaiša* 日本郵船株式会社), zkráceně N.Y.K., která ovládla lodní dopravu a vytlačila i zahraniční konkurenci (LANDES, a další, c2010: 516-517).

Izolační politika tokugawského Japonska nejvíce poškodila rozvoj průmyslu. Ve druhé polovině 19. století bylo Japonsko industriálně na úrovni Francie nebo Velké Británie v 17. století. Značná podpora vlády způsobila, že japonský průmysl v období Meidži vykazoval ze všech odvětví hospodářství největší růst. Průmyslový vývoj Japonska byl natolik rychlý, že než se stačil parní pohon v Japonsku rozšířit, nahradil ho elektrický. Století páry, které si prožily evropské země, bylo v Japonsku zkráceno na pár desítek let.

Až do první světové války převládal tradiční průmysl nad moderním. Tradiční průmysl uměl dobře využít rostoucí pracovní sílu a nebyl kapitálově náročný. Výrobky tradičního průmyslu měly svá odbytí na domácích i zahraničních trzích a zisky z exportu tradičních

výrobníků financovaly import technologií a surovin pro moderní odvětví průmyslu. Díky konzervativnosti japonské poptávky, některá odvětví tradičního průmyslu přežila i po rozmachu moderního průmyslu po první světové válce. Například ručně tkané bavlněné kimono se používalo jako každodenní japonský oděv až do druhé světové války (HALL, 1989: 417-419).

Japonským specifickým byl vývoj lehkého a těžkého průmyslu probíhající skoro současně. Lehký průmysl byl dotován vládou, protože rychle vykazoval vysoký zisk a zvyšoval příjem z exportu. Těžký průmysl byl natolik kapitálově náročný, že by se bez vládních dotací nemohl rozvíjet. Vláda ve vývoji těžkého průmyslu viděla posílení národní bezpečnosti, a proto v osmdesátých letech i po privatizaci většiny továren zůstaly strategické podniky vyrábějící kvalitní ocel a železo v rukou státu.

Jeden ze způsobů, kterým vláda podporovala rozvoj průmyslu, bylo zakládání tzv. modelových továren. Modelové továrny sehrály důležitou roli při přejímání zahraničních moderních technologií. Stát vzal na svá bedra náklady na založení továrny, zaplacení zahraniční kvalifikované pracovní síly ale i riziko zkrachování. Modelové továrny byly ve výsledku ztrátové a jejich privatizace se stala součástí deflační politiky Macukaty Masajošiho (HALL, 1989: 414).

2. Tradiční řízení podniku v období Meidži

Existují dvě skupiny teorií, které zkoumají kořeny japonského řízení. Jedna skupina teorií se zabývá pouze obdobím od druhé světové války (KONO, 1988), druhá tvrdí, že kořeny japonského stylu řízení sahají až do daleké minulosti (ODAKA, 1993), (FIRKOLA, 2006). V celé práci vycházím z druhé skupiny těchto teorií a přikláním se k argumentaci Petera Firkoly (2006: 116):

„Podstatné rysy japonského řízení vychází z neokonfuciánské filosofie, která kladla důraz na loajalitu, úctu ke starším a harmonii. Japonská cesta válečníka *bušidó* (武士道) přinesla do japonského řízení smysl pro povinnost a čest. A agrární povaha japonského hospodářství období Tokugawa ovlivnila japonskou kolektivní odpovědnost, kdy jedinec musel potlačit své potřeby ve prospěch celé komunity.“

První doložený úspěch řízení založeného na tradičních hodnotách lze ukázat na příkladu Hačiróbeho Takatošiho (八郎兵高利), zakladatele bohatého rodu Micui. Spolu se svými šesti syny založil obchod se střížním zbožím Ečigoja v Edu, kde zavedl pevné ceny, dlouhodobý úvěr pro stálé zákazníky, možnost koupit si pouze potřebnou část oděvu a oděvy na míru. Do domů nejváženějších zákazníků, mezi nimiž byli i šógunátní úředníci, posílal své zaměstnance, aby jim ukázali nové zboží. Ačkoliv byl tento způsob řízení náročný na pracovní sílu, brzy slavil úspěch. Podporu šógunátu Hačiróbe neztratil ani když se rozhodl rozšířit oblast svého podnikání a založil směnárnu (*rjógaeja*). Hačiróbe vštěpoval svým synům nutnost jednoty a harmonie řízení obchodnického domu. Když byl novou vládou Meidži zrušen systém směnárny (*rjógaeja*), dům Micui byl jeden z mála, který se v bankovním sektoru udržel (HIRSCHMEIER, a další, 2006: 62-61, 94).

2.1 Řízení modelových továren

Nové období pro japonské řízení nastalo na počátku období Meidži. Základním problémem, který továrny řešily, byl nedostatek kvalifikované pracovní síly. Proto v prvních letech éry Meidži bylo najímáno velké množství drahých západních odborníků tzv. *ojatoi gaikokudžin* (お雇い外国人). Teprve později začaly být podniky vedeny Japonci, kteří získávali své dovednosti na Západě tzv. *jókógaeri* (洋行帰り). (MACPHERSON, 1995: 30).

První západní manažeři japonských modelových továren tedy nebyli vystudovaní profesionální manažeři, ale byli to inženýři, kteří při zavádění nové technologie školili a pak také koordinovali pracovní sílu. Vztah mezi manažerem a pracovníky komplikovaly zpočátku kulturní a jazykové bariéry a předsudky Japonců vůči cizincům (HAZAMA, 1977: 405).

Po odjezdu zahraničních odborníků převzalo řízení továrny japonské vedení, které zavedlo velmi přísné pracovní podmínky. Řídící pracovníci se snažili snižovat výrobní náklady na minimum, aby produkty továren obstály na trhu. Škrty v rozpočtu podniků měly negativní dopad na pracovní sílu, a proto první období řízení bylo doprovázené nedostatečnými pracovními a platovými podmínkami zaměstnanců.

2.1.1 Přádělna v Tomioce

Po ukončení izolační politiky se jednou z nejdůležitějších exportních komodit stalo surové hedvábí. Surové hedvábí mělo nejednotnou kvalitu, protože bylo spřádáno v primitivních venkovských podmínkách, a proto bylo strojové předení hedvábí první investicí vlády do lehkého průmyslu.

Modelová přádělna hedvábí byla vybudovaná v roce 1872 ve městě Tomioka v prefektuře Gunma. Na projektu se podílel francouzský odborník Paul Brunat, který Japonsku představil evropskou technologii předení hedvábí. Na školení zaměstnanců přádelny bylo v zahraničí najato 18 techniků a 4 odbornice na předení. Provoz přádelny byl nastaven na 400 dělnic. Jejich nábor byl zpočátku komplikován předsudky vůči evropskému vedení a teprve, když byl jedním z manažerů přádelny jmenován Odaka Acutada (尾高淳忠), začaly se do továrny hlásit nové dobrovolnice (SMYTH, 1989: 58-59).

Přádělna v Tomioce byla ukázkovým případem „roubování“⁴ západního stylu řízení na japonské podmínky. Po odjezdu zahraničních expertů sice zbylo v továrně množství pracovníků, kteří ovládali novou technologii, ale chyběla jim pracovní produktivita a organizace práce. Dále zde byla velmi neefektivní a početná skupina řídicích pracovníků, která připomínala přebujelý byrokratický aparát období Tokugawa.

Krátce po založení byly pracovní podmínky v továrně velmi příznivé díky přítomnosti zahraničních expertů, podle kterých se řídila pracovní doba. Pracovní den začínal v sedm hodin ráno a končil v půl páté odpoledne. Dělnice měly nárok na dopolední půlhodinovou

⁴ Častým způsobem přejímání zahraničních technologií výroby nebylo pouhé kopírování, ale uzpůsobení výroby japonským podmínkám. Podobný způsob lze pozorovat i na přejímání stylu řízení podniku, který nebyl kopií západního řízení.

přestávku a pak hodinovou přestávku na oběd. Pracovní doba byla tedy osm hodin denně šest dní v týdnu a v neděli bylo volno. Dělnice byly odměňovány časovou mzdou, a proto neměly motivaci zvyšovat výkon práce (HAZAMA, 1977: 407-408).

2.2 Soukromé společnosti a personální řízení

Po vítězné sino-japonské válce došlo k růstu objemu obchodu s Čínou a Koreou a vzrostly také nároky na export. Hlavní úlohu zastával stále export výrobků lehkého průmyslu.

Od sedmdesátých let bylo hedvábí vyráběno dvěma způsoby. Jeden způsob byla tradiční malovýroba hedvábí (*zaguri* 座繰)⁵ a druhý způsob byla moderní strojová výroba hedvábí ve velkém. Privatizací státních podniků stoupla produkce a efektivnost práce a došlo ke změnám v řízení továrny:

1. Bylo propuštěno nadbytečné úřednictvo, tzv. bílé límečky.
2. Hedvábné kokony se nakupovaly ve velkém a pouze v období jejich nízké tržní ceny.
3. Úkolová mzda vystřídala časovou.
4. Pracovní doba byla prodloužena na dvanáct hodin denně.
5. Počet volných dnů byl omezen na jeden až dva za měsíc (HAZAMA, 1977: 409-410).

Většina inovací v soukromých podnicích byla prováděna na úkor kvality pracovních podmínek. Textilní továrny využívající ženské dělnice jako pracovní sílu se často potýkaly s úbytkem pracovníků, které uprchly nebo hned po svatbě odešly z práce. Proto se u továren zřizovaly ubytovny, které zároveň sloužily jako kontrola pohybu pracovníků. Ženy měly neustálý dohled jak na pracovišti, tak i ve svém volném čase. Dozor hlídal, aby pracovníce chodila včas do práce, byla správně vyškolená, dodržovala čas přestávek na jídlo a čas na odpočinek (CURUMI, 1992: 67).

Úlohu personálního řízení plnil, převážně v těžkém průmyslu, prostředník *ojakata* (親方). *Ojakata* měl kolem sebe početnou skupinu pracovníků, kterým zařizoval školení a sháněl jim práci. Vedení továrny proto samo nedělalo nábor, ale oslovilo přímo prostředníka *ojakatu*, který také s vedením továrny vyjednával pracovní a platové podmínky své skupiny dělníků. Jednalo se tedy o nepřímé řízení, které bylo s nárůstem objemu pracovní síly stále méně efektivní a do dvacátých let 20. století vymizelo (HAZAMA, 1977: 414).

⁵ *Zaguri*, také možno *zakuri*, je malý dřevěný stav, skládající se z dřevěné cívky, na kterou se navíjí hedvábné vlákno. Hedvábí vyrobené tímto tradičním způsobem se pak nazývá hedvábí *zaguri* popř. *zakuri*.

2.3 Řízení podniků typu „one big family“

Zhoršující se pracovní podmínky v továrnách zapříčinily zrychlení rotace pracovní síly, snižování kvality výrobků a zvýšení nákladů na školení nových zaměstnanců. Některé společnosti se snažily všechny tyto problémy vyřešit novou strategií a nabídnout pracovníkům „přívětivé a rodinné prostředí“. Ukázkovým příkladem takové společnosti byla akciová společnost Přádělna bavlny Kanegafuči (*Kanegafuči bóseki kabušikigaiša* 鐘淵紡績株式会社), zkráceně Kanebó.

Kanebó byla založena v roce 1889 s finanční pomocí banky Micui. V roce 1908 se ředitelem společnosti stal Mutó Sandži (武藤山治), který společnost proslavil novým typem personálního a strategického řízení. Mutó se stejně jako Šibusawa Eiiči inspiroval německou společností Krupp a jejím přístupem k zaměstnancům.

Mutó nabídl svým zaměstnancům lepší podmínky na pracovišti i kvalitnější trávení volného času. Dívky mohly ve volném čase navštěvovat školu, kde se učily etiku, matematiku, japonský jazyk, historii, ale i praktické domácí práce (FAISON, c2007: 17-18). Společnost Kanebó, které se díky jejímu přístupu k personálnímu řízení říkalo „Kanebó, one big family“, neboli „Kanebó, jedna velká rodina“, byla vzorem pro další společnosti a měla vliv na vývoj japonského řízení v dalších továrnách (HAZAMA, 1977: 416). Stejný typ řízení lidských zdrojů převzaly například společnosti Elektrická tavírna mědi Nikkó (*Nikkó denki seidóšo* 日光電気精銅所) a papírna Ódži (*Ódži seiši kabušikigaiša* 王子製紙株式会社) (SAMUELS, a další, 2003: 128).

Politika vlády Meidži se orientovala na rychlý hospodářský rozvoj a sociální zákony měly tudíž pro vládu druhotnou důležitost. Průmyslové dělnictvo proto koncem období Meidži hledalo zastání v odborových organizacích. Roku 1912 byla založena Společnost přátelství (友愛会 *Júaikai*)⁶, později přejmenovaná na *Sódómei* (総同盟). V prvních letech své existence se *Júaikai* snažila řešit problémy mezi zaměstnanci a vedením poklidnou cestou a mezi řízením podniků typu „one big family“ a odbory nedocházelo k žádným incidentům. Po první světové válce se však *Sódómei* stala jednou z organizací, která podporovala dělnické stávkové akce (HASTINGS, a další, 1995: 135-139). Vztah odborů a vedení podniků typu „one big family“ se od konce první světové války neustále zhoršoval a v roce 1931 vyústil v padesáti

⁶ Tuto společnost podpořil i Mutó Sandži a Šibusawa Eiiči.

pěti denní stávkou dělnic továrny Kanebó, které nesouhlasily se snížením mezd (GARON, 1987: 172).

3. Život Šibusawy Eiičiho

V předchozí kapitole jsme načrtli historicko-ekonomický kontext hospodářského rozvoje v období Meidži. Tento rozvoj se odehrával pod taktovkou hrstky talentovaných mužů nevysokého původu, kteří vstoupili do dějin jako „muži Meidži“. Tato úzká skupina oligarchů však nedovedla zemi k modernizaci sama, ale ve spolupráci s ostatními společenskými elitami. Mezi tyto elity patřila i skupina dobře zaopatřených finančníků a talentovaných obchodníků. Jedním z těchto talentovaných mužů byl i Šibusawa Eiiči, jeden ze strůjců japonského moderního kapitalismu.

V životě Šibusawy Eiičiho se objevilo několik důležitých zlomů, které ovlivnily jeho světonázor a podnikatelskou činnost. Velkou roli v Šibusawově životě hrálo jeho konfuciánské vzdělání spojené s praktickou činností obchodnického povolání. Dalším předělem byla krátká, ale přínosná cesta do Evropy a následná služba na ministerstvu financí. Roku 1873 Šibusawa odešel ze státní služby a zahájil svou podnikatelskou kariéru, které se věnoval do roku 1916. Zbývající část svého života strávil prací na sociálních projektech.

3.1 Vzdělání a rodinný obchod

Šibusawa Eiiči se narodil roku 1840 v malé vesnici Čiaraidžima, která se nachází v dnešní prefektuře Saitama. Šibusawův sklon ke konfuciánské morálce se formoval již od dětství, kdy se svým otcem čítával čínské klasické knihy. Na Šibusawovo intelektuální zrání měl však největší vliv jeho bratranec Odaka Acutada (尾高淳忠) (MIJAZAKI, 2006: 8). Odaka nebyl zastáncem tehdejších výukových metod a mladého Šibusawu nenutil učit se nazpaměť celé pasáže z knih, ale snažil se v něm probudit zájem o četbu, a především zájem o hlubší význam ukrytý v textu. Ve své autobiografii Šibusawa vzpomíná, jak si velmi mlád osvojil znalost Čtyř knih a Pěti klasiků, Historii raných Chanů, Zápisky historika aj. (ŠIBUSAWA, c1994: 4-5).

Etika Mencia a Konfuciových Hovorů a se stala pro Šibusawu vzorem a ovlivnila jeho názory na podstatu zisku, postavení podnikatele a manažera ve společnosti a způsob řízení podniku. Šibusawa se ve své práci neomezil pouze na manažerskou a podnikatelskou etiku, ale pokusil se i načrtnout celkový morálně etický korpus, kterým by se podle něj měla řídit celá společnost. Šibusawova obhajoba konfuciánské vzdělanosti se objevuje již v úvodní kapitole díla *Hovory a počítadlo* (Rongo to soroban 論語と算盤, 1916). Šibusawa zde

tvrdí, že ideálu „duše samuraje a talent obchodníka (šikon šósai 士魂商才)“ může dosáhnout pouze podnikatel, který si osvojil konfuciánskou morálku studiem a osvojením si klasických knih (ŠIBUSAWA, 1916: 4).

Ve čtrnácti letech se Šibusawa zapojil do rodinného obchodu s indigem, ječmenem a surovým hedvábím. Během svých učednických let si Šibusawa uvědomil nedostatky tokugawské sociální stratifikace, ve které nejvýše postavená společenská vrstva samurajů byla existenčně závislá na nejnižší postavené společenské vrstvě obchodníků. Protože rodina Šibusawů byla ve vesnici Čiaraidžima nejmajetnější, půjčoval si od ní v podobě nucených půjček⁷ nemalé částky daimjó z Anbe (ŠIBUSAWA, c1994: 6,12). Zkušenosti s rodinným obchodem se později promítly do Šibusawovy vlastní podnikatelské činnosti v sedmdesátých letech 19. století.

3.2 Setkání s evropským systémem řízení podniku

Roku 1866 zemřel v Ósackém hradu šógun Iemoči (家茂) a na jeho místo nastoupil Tokugawa Jošinobu (徳川慶喜), ačkoliv mu v minulosti toto právo bylo odepřeno kvůli intrikám Ii Naosukeho (井伊直弼). Díky svým rodinným konexím byl Šibusawa požádán, aby doprovodil šógunova mladšího bratra Tokugawu Akitakeho (徳川昭武) do Francie, kde měl Akitake studovat západní vědy (ŠIBUSAWA, c1994: 88, 90, 94).

Šibusawa se v Evropě seznámil s fungováním západních obchodních společností a rozhodl se aplikovat stejné schéma i na japonské prostředí. Šibusawa se zaměřil nejen na studium organizační struktury západních podniků, ale i na západní technologie výroby. Díky těmto znalostem hrál Šibusawa několik let poté hlavní úlohu při budování jedné z prvních modelových továren v Japonsku. Přádělna hedvábí v Tomioce, která přejala francouzskou technologii i vybavení, byla pro Šibusawu možností, jak využít své znalosti z pobytu ve Francii (WITTNER, 2008: 47-48).

Tokugawa Akitake zůstal i s doprovodem ve Francii až do roku 1868. Přestože byla celá Akitakeho družina pravidelně informována o politickém dění v Japonsku, utrpěli všichni účastníci po návratu do Japonska šok z nového politického prostředí. Šibusawa se v nastalém zmatku rozhodl vrátit do Šizuoky a sloužit Tokugawovi Jošinobuovi do své smrti (ŠIBUSAWA, c1994: 106, 114).

⁷ tzv. „dobrovolné“ příspěvky *gojókin* mohly být od obchodníků kdykoliv vymáhány knížetem či přímo šógunátní vládou (REISCHAUER, a další, 2006: 97).

Roku 1869 byla s Šibusawovou pomocí v Šizuoce založena *šóhó kaišo* (商法会所), pobočka ekonomického orgánu *šóhóši* (WATANABE, 2011: 155-156). Hlavní funkcí této společnosti bylo poskytování půjček obchodníkům a podpora zemědělské produkce. Na projektu se Šibusawa podílel s dvanácti dalšími bohatými obchodníky z Šizuoky. Ačkoliv zastával pouze pozici zástupce ředitele společnosti, projevil se na této pozici jeho organizační talent a roku 1869 byl Šibusawa povolán pracovat pro ministerstvo financí *ókurašó* (大蔵省) (SAKAIJA, 2006: 279).

3.3 Šibusawa ve státní správě

Během svého působení na ministerstvu financí se Šibusawa seznámil s „muži Meidži“ Itóem Hirobumim (伊藤博文), Inouem Kaoruem (井上馨) a Ókumou Šigenobuem (大隈重信). Jako asistent zástupce ministra financí se Šibusawa podílel na řešení náročného úkolu vytvořit fungující jednotný fiskální a monetární systém Japonska. Mezi cíle s nejvyšší důležitostí patřila měnová reforma, revize daní, emise vládních obligací, standardizace měřítek a vah a vytvoření prostředí pro vznik obchodních společností (AKITA, 2008: 90).

V rámci programu „bohatá země a silná armáda“ (*fukoku kjóhei* 富国強兵) meidžiovská vláda rozhodla podpořit zakládání obchodních společností. Za tímto účelem vydalo ministerstvo financí v roce 1871 dvě důležité publikace.

První publikaci *Kaišaben* (会社弁), volně přeloženo jako *O společnostech*, napsal novinář, kritik a spolupracovník Šibusawy, Fukuči Gen'ičiró (福地源一郎). *Kaišaben* se skládal ze zkrácených překladů děl západních ekonomů, amerického zastávce utilitarismu Johna Stuarta Milla, baptisty Francise Waylanda aj.

Druhou publikací byla *Rikkai rjokusoku* (立会略則), přeloženo jako *Pravidla pro zakládání společnosti* (1871), jejíž autorství se připisuje Šibusawovi Eiičimu. Tato publikace měla sloužit jako doplněk k Fukučiho *Kaišabenu* (TAMAKI, 2005: 33).

3.3.1 Pravidla pro zakládání společnosti *Rikkai rjokusoku*

V minulé kapitole bylo řečeno, že za autora *Rikkai rjokusoku* se všeobecně považuje Šibusawa Eiiči. Ve skutečnosti náčrt praktické části vytvořil Jošida Džiró (吉田次郎). Roku 1870 se Jošida vrátil s Itóem Hirobumim z USA, kde studovali západní bankovní systém a systém obchodních společností. Autorství teoretické části knihy, zejména kapitol *Hlavní myšlenka* (Šui 主意) a *Restrikce* (Seigen 制限), se po právu připisuje Šibusawovi, který následně přijal odpovědnost i za celé dílo. Šibusawa byl od mládí ovlivněn studiem konfuciánských knih. Ideální mechanismus kapitalistické společnosti, který popsal v *Rikkai rjokusoku*, tak byl značně ovlivněn konfuciánskými morálními hodnotami (SAKAMOTO, 1998: 41-42). Účel publikace *Rikkai rjokusoku* totiž nespočíval pouze v popisu „know-how“, neboli jak založit a spravovat podnik, ale také jak obhájit přínos podnikatelské činnosti jako

takové. V *Rikkai rjokusoku* Šibusawa vysvětluje pojem zisk a pojem osobní právo a zabývá se vztahem mezi státem a podnikatelem.

Šibusawa oživil diskuzi o morálnosti zisku, které byla věnována pozornost již století předtím. Rozdělil pojem zisk (利益 *rieki*) na osobní zisk (私益 *šieki*) a veřejné blaho, nebo také jinak řečeno veřejný prospěch (公益 *kóeki*). Šibusawa v *Rikkai rjokusoku* (1-2) tvrdí, že snaha dosáhnout zisku je základním principem obchodu (利益を求むることは商の本義 *rieki o motomuru koto wa šó no hongí*), a proto nemůže být považována za amorální.

Co se týče názoru na morálnost zisku, můžeme si povšimnout podobnosti v teorii zakladatele obchodnické akademie *Kaitokudó* Nakaie Šúana (中井鏗庵), který ve svém díle *Osobní výpověď* (とわずかたり *Towazu katari*, 1728) zastával názor, že zisk je spravedlivý ze své podstaty (利は義なり *ri wa gi nari*) (SÝKORA, 2010: 124-125).

Svobodně provozovat podnikatelskou činnost podle Šibusawy zaručuje „osobní právo“ (私権 *šiken*), které definuje takto:

Je všobecně uznávané, že osobní právo, které patří člověku, nemůže být ostatními porušeno a není závislé na právu veřejném (tamtéž: 1).

Stát by podle Šibusawy měl zajistit osobní právo pro podnikatele (neboli právo svobodně podnikat), protože pro zachování nezávislosti Japonska je povolání podnikatele stejně důležité jako povolání státního úředníka, a proto by měli mít oba stejná práva (SAKAMOTO, 1998: 49-50).

Paralelu k Šibusawově liberálním postojům a kritice vládních zásahů do podnikatelské činnosti, které se objevují v *Rikkai rjokusoku*, můžeme nalézt u skotského filosofa a zakladatele moderní ekonomie Adama Smithe. Osobní právo, které obhajoval Šibusawa, bylo v některých ohledech podobné Smithově termínu „natural liberty“, neboli přirozená svoboda. Smith pojem přirozená svoboda vysvětlil v *Bohatství národů*:

Zruší-li se každá hospodářská soustava, založená ať již na podporování nebo omezování, ustaví se sama od sebe jasná a prostá soustava přirozené svobody. Každému člověku, který neporušuje zákony spravedlnosti, se ponechá naprostá volnost, aby sledoval své zájmy, jak sám chce, a aby svou prací a kapitálem konkuroval práci a kapitálu kteréhokoliv jiného člověka nebo kteréhokoliv jiného stavu (SMITH, 2001: 611).

Na druhou stranu se Šibusawa výrazně lišil od Smithe a dalších západních autorů v pojetí vztahu podnikatele a vládní autority, který připodobnil ke vztahu pán-vazal (*gunšin* 君臣).

Výše zmiňované osobní právo je totiž výsledkem vzájemně prospěšného vztahu podnikatele, potažmo vazala (*šin* 臣下) a vládnoucí autority (*kun* 君主). Vláda nesmí narušit podnikatelské „osobní právo“ a na oplátku podnikatel svou činností zohledňuje prospěch celého státu (*kóeki* 公益) a slibuje vládní autoritě věrnost (*čúgi* 忠義) (SAKAMOTO, 1998: 42-43).

V praktické části publikace *Rikkai rjokusoku* jsou popsány funkce a organizační struktura dvou společností založených ministerstvem financí, finanční společnost (*kawase kaiša* 為替会社) a obchodní společnost (*cúšó kaiša* 通商会社). V roce 1873 Šibusawa založil První národní banku (*Daiiči kokuricu ginkó* 第一国立銀行), která převzala funkci obou společností a obě společnosti proto zanikly. Dílčím úspěchem *kawase kaiša* i *cúšó kaiša* byl pokus o strategické a personální řízení společností a rozdělení povinností v rámci organizační struktury. V *kawase kaiša* vznikla celá řada funkcí od prezidenta společnosti, vice-prezidenta společnosti a ředitele až po manažery, asistenty manažera a vedoucího oddělení. Náplň jednotlivých funkcí nebyla upravena firemním ustanovením či smlouvou. Hlavním pracovním motivem byla kolektivní odpovědnost (TOKUDA, 2002: 5-6).

Roku 1873 nakonec vyvrcholil spor mezi Inouem Kaoruem a Ókumou Šigenobuem o podobu státního rozpočtu a Inoue spolu s Šibusawou z ministerstva odešli. Šibusawa se pak věnoval podnikatelské činnosti až do roku 1916 (NAKAŠIMA, 2008: 121).

3.4 Šibusawova podnikatelská činnost

O Šibusawovi Eiičim se v některých pramenech⁸ mylně uvádí, že založil přes pět set společností. Blíže pravdě by bylo tvrzení, že se zapojil do financování a řízení několika stovek společností⁹, ve kterých zastával široké spektrum rolí od akcionáře, prezidenta, ředitele a manažera až po poradce, propagátora aj.

Šibusawa byl na začátku své kariéry spojován hlavně s činností v bankovním sektoru. Šibusawovým prvním krokem po odchodu ze státní služby byla účast na projektu První národní banky. Byla to první moderní banka, která fungovala zároveň jako akciová společnost. Šibusawa se stal jejím prezidentem a na tomto postu setrval až do roku 1916. Když roku 1874 oznámil jeden z bankovních domů Ono bankrot, protože nebyl schopen navrátit vládě její vklad, dostala se i První národní banka do finančních problémů. Šibusawa omezil činnost

⁸ Tato chyba se vyskytuje například u: (NOMAN, c2012: 243)

⁹ Nejednalo se ale vždy o akciové společnosti *kabušikigaiša*. Mezi společnostmi, které dávaly Šibusawovo jméno do spojitosti se svým řízením nebo financováním, patřila i různá uskupení, organizace aj.

poboček, obrátil se na své kontakty ve vládě a požádal o to, aby si vláda vklad nevybrala jednorázově, ale po částech po dobu dalších dvou let (KORNICKI, 1998: 87). První národní banka v průběhu dvacátého století změnila několikrát název kvůli fúzím s dalšími bankami a dnes ji známe pod názvem banka Mizuho (*Kabušikigaiša Mizuho ginkó 株式会社みずほ銀行*) (CYBRIWSKY, 2011: 53).

Na začátku období Meidži hrál tisk významnou roli v šíření informací o západní technologii a kultuře. Sino-japonská válka v letech 1894 až 1895 přitáhla ještě větší pozornost tisku a noviny reagovaly zvýšením svého nákladu. Hlavním problémem novin byl nedostatek kvalitního papíru, a tak Šibusawa v roce 1874 založil Papírenskou společnost (*Šóši kaiša 抄紙会社*), později přejmenovanou na papírnu Ódži (*Ódži seiši kabušikigaiša 王子製紙株式会社*). Šibusawa se rozhodl zavést v papírně západní stroje poháněné parou a několika nejlepším inženýrům zařídil v USA školení nebo kvalifikační stáže, aby se naučili používat moderní technologie. Nakonec těmto vyškoleným technikům Šibusawa předal řízení podniku (JAMAMURA, 1989: 36-37).

Dalším Šibusawovým úspěchem v oblasti průmyslu bylo založení Ósacké přádelny bavlny (*Ósaka bóseki kabušikigaiša 大阪紡績株式会社*). Dovoz levné bavlny dosáhl v prvních několika letech období Meidži až jedné třetiny celkového dovozu. Roku 1879 objednal Itó Hirobumi z Anglie deset setů po dvou tisících vřetenech a za výhodné ceny je rozprodal soukromníkům. Tyto přádelny produkovaly drahou a nekvalitní přízi, která měla malou konkurenceschopnost. Za neúspěchem prvních přádelen stály nedostatečné znalosti technologií, trvání na vodním pohonu a výroba v malém měřítku (FLETCHER, 1996: 55). Šibusawa se rozhodl pro zcela jiný přístup k spřádání bavlny. Roku 1882 založil v Ósace přádelnu bavlny, která se zpočátku spoléhala na západní technologie a řízení, ale postupně se je Šibusawa snažil přizpůsobit japonským podmínkám.

Předtím než se přádelna začala stavět, oslovil Šibusawa inženýra Jamanobeho Takea (山辺 丈夫) (1851-1920). Jamanobe v tu dobu studoval pojišťovnictví v Londýně, přijal však Šibusawovu nabídku, změnil obor na mechanické inženýrství a praxi si splnil v Blackburnu v přádelně Rose Hill. Jamanobe zavedl stroje na parní pohon bez větších technických problémů a Šibusawa se postaral o dostatečnou finanční základnu, která z Ósacké přádelny udělala největší přádelnu v Japonsku s deseti tisíci pěti sty vřeteny (WITTNER, 2008: 38-39).

Dalším odvětvím průmyslu, ve kterém Šibusawa působil, byl lodní průmysl. Loďařskému průmyslu v té době dominovala loďařská společnost Micubiši, která měla silnou podporu Konstituční pokrokové strany (*Rikken kaišintó 立憲改進黨*). Tento monopol a jeho propojení

s vládnoucími kruhy byl opakem volné hospodářské soutěže, kterou si přál Šibusawa. Spojil se proto se společností Micui a vytvořili konkurenční Spojenou transportní společnost. Konkurenční boj, který nastal mezi oběma společnostmi, je obě natolik finančně vyčerpával, že když vláda přišla s návrhem společnosti sloučit, ani jedna ze stran dlouho neváhala. Roku 1885 tak vznikla Japonská námořní společnost, zkráceně N.Y.K. (LANDES, a další, c2010: 516-517).

Bezpočet japonských společností, které Šibusawa založil, jsou často nazývány jednotným jménem *Šibusawovo zaibacu* (*Šibusawa zaibacu* 渋沢財閥). Odborník na zaibacu Morikawa Hidemasa (森川英正) definuje zaibacu jako „skupinu odlišných odvětví průmyslu, jejichž vlastnictví je soustředěné výhradně do rukou jedné rodiny nebo širší rodiny“ (MORIKAWA, c1992: xvii). Šibusawovy společnosti nebyly vzájemně propojeny silnými vazbami a Šibusawovým cílem rozhodně nebylo vlastní obohacení a neumožnění přístupu dalších firem na trh. Šibusawa naopak podporoval volnou konkurenci a velkou část zisku ze společností věnoval na sociální projekty. Rozvoj jednotlivých odvětví průmyslu Šibusawa neplánoval za účelem vytvoření pevné sítě mezi odvětvími, ale jeho primární snahou bylo blaho celého státu.

Největší popularitu Šibusawa získal díky svým sociálním a vzdělávacím projektům. Roku 1876 se stal generálním tajemníkem Tokijského domova pro sirotky, seniory a hendikepované (*Tókjó jóikuin* 東京養育院). V osmdesátých letech byl také jedním ze zakládajících členů Japonského červeného kříže (*Nippon sekidžúdzšiša* 日本赤十字社) a Institutu pro vzdělávání dívek (*Tókjó džogakkan* 東京女学館). Mezi další instituce a organizace, které Šibusawa založil, patřily například Japonská dívčí univerzita (*Nippon džoši daigakkó* 日本女子大学校), Asociace pro prevenci proti tuberkulóze (*Nippon kekkaku jobókai* 日本結核予防会), Centrální asociace na podporu nevidomých (*Čúó módžin fukuši kjókai* 中央盲人福祉協会) aj. (AUSLIN, 2011: 118-119).

Posledním z okruhu zájmů, kterému se Šibusawa na sklonku života věnoval, byla mezikulturní výměna, zejména mezi Japonskem a USA. V roce 1927 organizoval na podporu vzájemných přátelských vztahů projekt „Výměna japonských a amerických panenek“ (*Ničiabei no ningjó kókan* 日米の人形交換). Obr. 3. (KOHJAMA, 2005: 68).

4. Podnikové řízení v díle Šibusawy Eiičiho

Když se koncem sedmdesátých let 19. století zvýšil příliv západních poznatků do Japonska, objevil se základní problém, jak se s novými myšlenkami vyrovnat a zasadit je do japonského kontextu. Šibusawa Eiiči se jako jeden z prvních snažil Japonsku představit západní kapitalismus a jako prostředek pro výklad použil neokonfuciánskou filosofii (KIMURA, 2005: 130-140).

Následující kapitola bude rozbořen Šibusawova pohledu na řízení podniku v díle *Hovory a počítadlo*. *Hovory a počítadlo* není akademický spis nebo praktická příručka managementu, ale je to spíše filosofické dílo, ve kterém Šibusawa prezentoval svůj pohled na ekonomický svět z morální perspektivy. Proto je možné nazvat Šibusawovu „teorii podnikového řízení“ spíše „filosofií podnikového řízení“ (DURLABHJI, a další, c1993: 51).

Účelem kapitoly je utřídit Šibusawovy poznatky a rady v oblasti řízení a vytvořit srozumitelnou koncepci, kterou je možné aplikovat na současné řízení podniku.

Šibusawa se ve svém díle vyjadřoval jak k vnějším podmínkám ovlivňujícím řízení podniku (politika, ekonomická a společenská situace), tak k vnitřním podmínkám, kde upřednostňoval především tzv. měkké prvky¹⁰ (chování, vystupování lidí v podniku, vztahy mezi zaměstnanci, vztahy s klienty). Na druhou stranu téměř nezmiňuje tzv. tvrdé prvky řízení jako jsou zásoby, finance, výrobky apod.

Při odkazování na text díla *Hovory a počítadlo* (ŠIBUSAWA, 1916) budu v celé kapitole zmiňovat pouze čísla stránek v závorce.

4.1 Důležitost morálně etického základu pro řízení podniku

Název díla *Hovory a počítadlo* odkazuje na etiku Konfuciových *Hovorů* a ziskovou činnost. Podle Šibusawy jsou tyto dvě věci v harmonii a navzájem se doplňují. Pro propojení etiky a byznysu měl Šibusawa několik důvodů.

Za prvé, Šibusawa byl ovlivněn neokonfuciánským vzděláním, ve kterém spatřoval morální stabilitu srovnatelnou s úlohou křesťanství na Západě. Neokonfuciánská etika podle něj tak mohla v Japonsku vytvořit novou podobu kapitalistického systému.

¹⁰ Zvolila jsem terminologii managementu uvedenou v publikaci „Management: základy, prosperita, globalizace“ (VEBER, 2000).

Za druhé, Šibusawa potřeboval obhájit své rozhodnutí opustit státní službu a věnovat se ziskové činnosti, která po celé období Tokugawa nebyla oficiálně společností pozitivně přijímána. V tomto kontextu kritizoval feudální přežitek „vzdvihnout úřad, shlížet na lid“ (*kanson minpi* 官尊民卑) a tvrdil, že přínos podnikatele pro stát je rovnocenný s přínosem státního úředníka (24).

A za třetí, Šibusawa reagoval na politicko-ekonomické skandály, jako byl případ Siemens z roku 1914 (*Šimensu džiken* シーメンス事件)¹¹, který byl podle Šibusawy způsoben nedostatečným morálně etickým uvědoměním celé společnosti (165).

Tak jako Ogjú Sorai (荻生徂徠) hledal základ společenské morálky v původních textech, Šibusawa si nevybral Hovory náhodně a tvrdil, že pouze Hovory mu nabídly nadčasovost a možnost aplikovat jejich etiku na stávající japonskou společnost.

4.1.1 Morální hodnota zisku

Cíle řízení podniku se obecně dělí na podnikatelské a neziskové. Podnikatelským cílem je zhodnocení vloženého kapitálu a dosažení zisku (VEBER, 2000: 24).

Po celé období Tokugawa měl zisk pejorativní charakter. Myšlenku amorálnosti ziskové aktivity potvrzovalo i klasické čínské písemnictví. Mencius o zisku tvrdil:

Když se snažíš zbohatnout, vzdáváš se lidskosti. Když kultivuješ svou lidskost, vzdáváš se bohatství (HINTON, 1999: 84-85).

Šibusawa nikdy neuznal, že by při studiu Hovorů objevil Konfuciovu kritiku obohacování se a považoval proto podobné názory o špatnosti zisku za dezinterpretaci Hovorů (149). Šibusawa tvrdil, že činnost, při které bohatství získáváme morálním způsobem, nemůže být amorální. Dodatečnou podmínkou pro obhajobu zisku bylo využití získaného bohatství pro dobro celé společnosti. Z tohoto důvodu Šibusawa nabádal podnikatele, aby sloužili společnosti a veřejnému blahu a tudíž si zajistili podporu a respekt veřejnosti (199-200).

Šibusawa v podstatě pokračoval v diskuzi, která probíhala v podobném duchu již v období Tokugawa, kdy se obchodníci snažili obhájit své místo v sociálně stratifikované tokugawské společnosti. Když pak v Japonsku vznikla počátkem období Meidži nová vrstva podnikatelů, jejichž primárním cílem bylo také dosažení zisku, Šibusawa se pokusil podobným způsobem obhájit jejich postavení ve společnosti a zdůraznit jejich důležitost pro vývoj celého státu.

¹¹ Roku 1914 byla odhalena korupční aféra týkající se státní zakázky nákupu výzbroje pro námořnictvo. Do této aféry byli zapojeni nejvýše postavení členové Japonského císařského námořnictva. Skandál vedl k pádu Jamamotova kabinetu (HUNTER, 1984: 205).

4.1.2 Dobrá a špatná konkurence

Konkurence vzniká, pokud se na trhu objeví stejný druh zboží produkováný větším množstvím subjektů. V takovém případě je úkolem strategického řízení podniku dosažení „konkurenční výhody“, neboli vykonávat něco, co nedokáže konkurence (VEBER, 2000: 388).

Šibusawa se s pozitivní i negativní stránkou konkurence na trhu setkal již v mládí. V padesátých letech došlo k otevření přístavů a levné západní výrobky zaplavily japonský domácí trh (REISCHAUER, a další, 2006 124). V kapitole „Vývoj řízení podniku v období Meidži“ jsem uvedla, že japonské firmy se s touto situací vyrovnávaly tak, že za svou konkurenční výhodu považovaly levnou pracovní sílu.

Dobrá konkurence přináší podniku výhody, zlepšení struktury odvětví, zvýšení diferenciací výrobků, rozvoj trhu aj. (VEBER, 2000: 388). Výhody dobré konkurence obhájoval i Šibusawa a v kapitole „Správnost a špatnost boje“ (争いの可否 *Araso no kahi*) se odvolával na Mencia:

Země bez vnější hrozby a nepřátel, ztratí stabilitu (31).

Podle Šibusawy konkurence nutí společenský systém, aby jeho jednotlivé složky navzájem spolupracovaly. Platí to pro rodinu, vesnici, podnik i stát (31). Správná konkurence, která je v souladu s konfuciánskou morálkou, plodí pracovitost a snahu zlepšovat se. Pokud se jedná o špatnou konkurenci, která se snaží svého konkurenta poškodit nebo jednat nesprávně za jeho zády, pak se zisk dosažený takovou činností promění ve ztrátu¹² (298-299).

Volná konkurence na domácím trhu se v Japonsku vyvíjela jiným způsobem než v západních zemích. Zpočátku hrál při industrializaci velkou úlohu stát a ani po privatizaci většiny podniků v 80. letech 19. století se stát nevzdal strategických odvětví. Přes celé období Meidži fungovalo silné propojení vlády a obchodních elit, které měly původ ještě v období Tokugawa. Tyto obchodní elity později vytvořily monopolní koncerny *zaibacu*, které tvořily páteř japonského hospodářství až do konce druhé světové války (HALL, 1989: 617).

¹² Z kontextu vyplývá, že se nejedná o ekonomickou ztrátu, ale například ztrátu důvěry.

4.2 Profil manažera

V této kapitole rozvedu, jaké by měl mít podle Šibusawy ideální manažer vzdělání, vlastnosti a povinnosti.

Šibusawovy základní požadavky na manažera jsou následující:

1. Oddělovat osobní a veřejné. Být si vědom toho, že majetek, jenž akcionáři společnosti svěřili manažerovi, se nestává majetkem manažera.
2. Manažer by měl být k firmě loajální a dohlížet na správné řízení firmy. To je pro manažera jeho osobní záležitostí.
3. Firma nemá skrývat žádná tajemství, a proto úlohou manažera je tato tajemství odhalovat. (ŠIBUSAWA, 1921: 211-212).

Prvé dva body vycházejí z konceptu rozdělení osobního (*ši 私*) a veřejného (*kó 公*), kterým se detailně zabýval Ogjú Sorai v díle *Rozlišení pojmů (Benmei 弁名)* (OGJÚ, c2006: 30). Šibusawa vyžadoval po manažerovi duální přístup k firmě a k firemnímu majetku. Manažer měl považovat za osobní pocit loajality k firmě, a proto o firmu dbát, jakoby to byl jeho vlastní majetek. Zároveň si manažer musel být vědom toho, že ve skutečnosti se jedná o majetek akcionářů, neboli „veřejný“, a proto ho nesměl využívat k osobním sobeckým účelům, ale pouze pro veřejné blaho¹³ (NAKAŠIMA, 2008: 128). V tomto bodě se snažil Šibusawa varovat před častým zločinem, kdy manažer použil firemní peníze ke spekulacím a k vlastnímu obohacení:

Když se podívám na trend dnešního podnikatelského světa, nalézám vedoucí pracovníky se špatnou morálkou, kterým je svěřen majetek akcionářů a oni ho považují za majetek osobní a sobecky ho využijí k dosažení vlastního prospěchu (302).

Třetímu požadavku na manažera věnoval Šibusawa prostor v *Hovorech a počítadlu* v kapitole „Racionální řízení“ (*Góriteki no keiei 合理的の経営*):

Například v bance se z pohledu morálky musí uchovat tajemství o výši půjčky. Co se ale týče obchodu, hlavní věc musí být upřímnost. Veřejnost by měla vědět, za jakou cenu obchodník pořídil zboží a s jakou marží¹⁴ ho prodal (303).

Přestože byl Šibusawa svým pojetím liberalismu přirovnáván ke Smithovi, tak ve výše zmíněném bodě se oba názorově rozcházel. Pokud v obchodě dojde k velkému rozdílu mezi

¹³ V tomto případě myšleno jako přinést blaho celému státu.

¹⁴ Ačkoliv Šibusawa v tomto úryvku použil slovo zisk (利益 *rieki*), významově se jedná o marži.

„přirozenou cenou¹⁵“ a tržní cenou, která vzrostla díky účinné poptávce, Smith neodsuzoval snahu o utajení této změny. Podle Smithe bylo možné udržet možnou konkurenci v nevědomosti a přijít si takovým způsobem k zisku. Podobný způsob obohacení však neměl dlouhé trvání, protože tento druh tajemství způsobený nedostatkem informací musel být podle Smithe odhalen v krátké době. Nakonec na trh přibude velké množství konkurentů a systém se vrátí zpět do rovnováhy k „přirozené ceně“ (SMITH, 2012: 39).

Další podstatná vlastnost, která neměla podle Šibusawy ideálnímu manažerovi chybět, byl „zdravý rozum“ nebo tzv. selský rozum (*džóšiki* 常識). Přestože pojem „zdravý rozum“ zní triviálně, Šibusawa mu přikládal velkou důležitost. „Zdravý rozum“ se podle Šibusawy skládá ze tří složek, které by ideálně měly být v rovnováze a společně se vyvíjet.

První složka je moudrost (*či* 智). Tato moudrost nesouvisí s dosaženým vzděláním, ale jedná se o schopnost rozeznat nevýhodné od výhodného. Šibusawa upozorňoval na to, že složka moudrost je nejvíce náchylná ke zneužití a může snadno způsobit sobectví. Proto existuje druhá složka „zdravého rozumu“ a tou je cit (*džó* 情). Pokud člověk dosáhne moudrosti, ale chybí mu cit, není prospěšný pro své okolí. Právě cit umožňuje řešit problémy ve prospěch celé společnosti. Nevýhodou složky cit je ale jeho rychlá proměnlivost. V tomto bodě Šibusawa opustil význam citu jakožto soucítění s ostatními lidmi (*dódžó* 同情) a dal pojem cit do souvislosti s emocemi (*kandžó* 感情)¹⁶. Nestabilita emocí však může mít negativní důsledky, proto Šibusawa vyzdvihoval důležitost třetí složky, *vůle* (*i* 意). *Vůle* zaručuje stabilitu a rozhodnost, ale pokud není doprovázena moudrostí a citem, inklinuje k tvrdohlavosti. Proto musí být všechny složky „zdravého rozumu“, moudrost, cit i vůle, v rovnováze (96-102).

4.2.1 Vzdělání manažera

V případě, že nebylo jednoduché odhadnout správného manažera podle výše zmíněného rozboru „zdravého rozumu“, nastoupila kontrola akademického zázemí.

Zpřístupnění a rozšíření vzdělávacího systému způsobilo nárůst lidí s akademickým titulem. V podniku byla potřeba pestrá škála pracovních pozic a bylo logické, že všichni nemohli být

¹⁵ Přirozená cena je podle Smithe střední cenou, k níž ceny všeho zboží neustále tíhnou (SMITH, 2012: 37). Dnes ji nazýváme rovnovážnou cenou.

¹⁶ Konkrétně se jedná o dynamiku sedmi emocí (*šičidžó* 七情), která má kořeny v buddhistické nauce. Mezi sedm emocí, na které se odvolával Šibusawa, patří radost, zlost, zármutek, potěšení, láska, nenávisť, touha (*ki-do-ai-raku-ai-o-joku* 喜怒哀樂愛惡慾) (101).

ve vedoucí funkci. Šibusawa proto radil, aby si uchazeči o práci vybrali nižší post a postupně se sebezdokonalováním vypracovali na vytouženou pozici (378-381).

Hlavním problémem byla podle Šibusawy malá obtížnost moderního vzdělání. Ta z absolventů vytvořila homogenní skupinu s podobným rozsahem znalostí hledající uplatnění na pozicích úrovně vyšší střední třídy. Unikátnost, kterou se dříve vyznačovali intelektuálové, kteří překonali studium Čtyř knih a Pěti klasiků, zmizela spolu s novým typem vzdělávacího systému (378-381). Chyba nebyla pouze na straně studentů. Příchodem nových technologií a praktik ze Západu si Šibusawa uvědomoval nedostatek vzdělávacích institucí, které by studentům poskytly praktičtější moderní vzdělání. Tímto způsobem se Šibusawa snažil odlišit novou vrstvu podnikatelů od tokugawské vrstvy obchodníků. Nová vrstva podnikatelů by totiž měla mít praktické vzdělání odpovídající době.

Roku 1885 vytvořila početná skupina mladých studentů kolem Šibusawy studijní skupinu, ve které konzultovali praktické i teoretické problémy byznysu a řízení podniku. Tato skupina se začala oficiálně nazývat *Rjúmonša* (竜門社)¹⁷ a hned následujícího roku začala vydávat časopis *Rjúmon zašši* (竜門社雜誌), ve kterém byly prezentovány Šibusawovy nápady a myšlenky v oblasti podnikání (KORNICKI, 1998: 99-101). Společnost *Rjúmonša* pokračuje ve své činnosti dodnes pod názvem *Šibusawa Eiči kinen zaidan* (渋沢栄一記念財団).¹⁸

V roce 1875 založil Mori Arinori (森有礼) Obchodní učiliště západního typu *Šóhó kóšúdžo* (商法講習所), ve kterém se vyučoval obchod a řízení podniku (JOŠIMOTO, 2004: 49). Když se učiliště dostalo do finančních problémů, Šibusawa inicioval sběr příspěvků a školu zachránil. Dnes se z této školy stala státní univerzita Univerzita Hitocubaši (*Hitocubaši daigaku* 一橋大学), která se specializuje na společenské vědy (KORNICKI, 1998: 101).¹⁹

Šibusawa upozorňoval také na fakt, že pokud se vzdělávání soustředí na praktické vědy, nesmí chybět i vzdělání zaměřené na morální rovinu sebezdokonalování. Společnost by se neměla vzdálit od konfuciánských ideálů „lidskosti a správného jednání“ (*džingi dótoku* 仁義道德), a proto se s přejímáním praktických znalostí ze Západu nesmí zapomínat také na kultivaci ducha (*seišin* 精神) (61-62).

¹⁷ *Rjúmonša* můžeme překládat jako „Společnost dračí brány“.

¹⁸ Společnost *Šibusawa Eiči kinen zaidan* má na webu aktivní stránky [Citace: 10. Červen 2012.]: <http://www.shibusawa.or.jp/index.html>.

¹⁹ Došlo nejen k přejmenování, ale zároveň ke změně typu instituce.

4.3 Manažerské rozhodování a plánování

Manažerské rozhodování patří mezi hlavní aktivity podnikového řízení. Jedná se o situaci, kdy má problém více než jedno řešení a manažer musí během rozhodovacího procesu zvolit nejvhodnější variantu, která přinese prospěch firmě. Obecně se teorie rozhodování dělí na normativní a deskriptivní. Normativní teorie rozhodování se snaží řešit problémy pomocí návodů a modelů, které usnadňují rozhodovací proces. Deskriptivní teorie popisuje a analyzuje již uskutečněné rozhodovací procesy a nachází v nich poučení (VEBER, 2000: 31-33).

Rozhodovací proces v japonských společnostech má svá specifika a do značné míry se liší od západního systému rychlého rozhodování, pro které je charakteristické zapojení úzké skupiny lidí, okamžitá realizace a následné hodnocení.

Pro rozhodování v japonské firmě je typické zapojení všech členů, které by mohlo rozhodnutí jakkoliv ovlivnit, probíhá pomalým způsobem a blíží se spíše konsensu než příkazu z jednoho zdroje (TALPIN, 1995: 25-26).

V souvislosti s japonským rozhodováním se často používají termíny *nemawaši* (根回し), *uči-awase* (打ち合わせ) nebo systém *ringi* (稟議). Etymologický význam pojmu *nemawaši* odkazuje na způsob přesazování stromu, kdy se nejprve zhruba dva roky před přesazením musí odřezat všechny vedlejší kořeny. V českém jazyce bychom našli nejbližší termín „připravit si půdu“. V praxi tento proces vypadá tak, že navrhovatel změny konzultuje daný problém se všemi, kterých se změna týká a snaží se získat jejich souhlas ještě před oficiálním rozhodováním. Tento proces má dlouhé trvání, ale je častokrát důležitější než formální debata.

Uči-awase připomíná stylem *nemawaši*, ale většinou se týká konkrétního uskutečnění rozhodnutí a probíhá na setkání, kterého se zúčastňují všechny zainteresované osoby.

Pokud návrh projde procesem *nemawaši* a *uči-awase*, stanoví se jeho jasná podoba na konferenci (*kaigi* 会議) a poté je v podobě oběžníku (*ringišo* 稟議書) rozeslán všem vedoucím oddělení, kterých se návrh týká. Pokud se tento oběžník vrátí s příslušnými razítky vedoucích, přistoupí se k uskutečnění projektu (BALLON, 1992: 103-104).

Šibusawa ve svých publikacích také obhajuje způsob dlouhotrvajícího rozhodovacího procesu, při kterém manažer musí vzít v úvahu všechny okolnosti, které s daným rozhodnutím souvisí. V oblasti manažerského rozhodování a plánování Šibusawa opět zdůrazňoval morální základ, ze kterého musí manažer vycházet. Když manažer čelí problému, musí nejprve zvážit,

zda je jeho rozhodnutí rozumné a zda přinese užitek celé společnosti²⁰(45). A pokud má přinést rozhodování úspěch, musí podle Šibusawy manažer myslet na cíl, jehož je potřeba dosáhnout. Výběr cíle, ke kterému mají tato rozhodnutí směřovat, není jednoduchý. Šibusawa doporučoval zvolit si nejprve malý cíl a zvážit veškeré okolní podmínky, ze kterých lze vytěžit výhodu (74-75). Při rozhodovacím procesu bral Šibusawa v potaz názory a přání řadových zaměstnanců a podporoval jejich kariérní růst (107).

4.4 Řízení lidských zdrojů

Formování lidských zdrojů po kvantitativní i kvalitativní stránce je považováno za jednu z klíčových oblastí v řízení podniku, která nabývá strategického významu. Začátkem období Meidži bylo v japonských podnicích třeba velkého množství trénovaných pracovníků, ale rychlost koloběhu pracovní síly napovídá, že vývoj personálního řízení byl značně opožděn oproti technologickému vývoji.

O výkon, školení a organizaci pracovní síly se zpočátku starali inženýři, kteří spolu se zaváděním nové technologie do podniků měli na starosti i řízení lidských zdrojů. Náborovou činnost obstarávali již zmínění *ojakata* a předchůdci dnešních „headhunterů“ a kontrola pracovní činnosti byla často spojená s osobou dozorce na ubytovně.

Tento způsob řízení pracovníků bychom dnes označili jako „neosobní“. Neosobní ovlivňování efektivity práce je spojeno s příkazy a normami a je také nazýváno jako „tvrdý“ faktor řízení (VEBER, 2000: 171).

4.4.1 Přidělování úkolů a schéma *Tekisai o tekišo ni oku*

Šibusawa si byl jako úspěšný podnikatel vědom hodnoty lidského kapitálu a ve svém díle věnoval personálnímu řízení velký prostor. V kapitole *Nebes lid netrestají (Ten wa hito o bassezu 天は人を罰せず)* tvrdil, že „údělem lidí je pracovat“ a mají k tomu od nebes dispozice (10).

Hlavním úkolem manažera je umístit na vhodnou pozici vhodný talent (*tekisai o tekišo ni oku 適才を適所に置く*). Pracovník pak může zlepšit své výsledky a přispět společnosti. Vytvoří se tak systém, který představuje sílu celého podniku (26-27, 29). Šibusawa se uměl obklopovat správnými talenty a jedním z jeho největších úspěchů byla spolupráce s Jamanobem Takeou na výše zmíněné Ósacké přádelně.

²⁰ Není myšleno jako podnik, ale jako celý stát.

Šibusawa od pozice manažera mimo jiné očekával, že bude zastávat funkci personalisty při náborové činnosti a výběru pracovníka. Správný manažer by podle Šibusawy měl být schopen určit z informací o kandidátovi, zda je jeho kvalifikace pro pozici dostatečná. Nejedná se pouze o znalosti, dovednosti a praxi, ale i o osobní charakter. Šibusawa kritizoval způsob, kdy se vhodnost kandidáta pro vyšší pozice posuzuje pouze podle jeho dosaženého vzdělání. Takový kandidát má sice znalosti (*čišiki* 知識), ale dosažené vzdělání nevypovídá o tom, zda kandidát má vlastnosti jako je píle, statečnost a zdravé sebevědomí (368-369).

Otázku, jakým způsobem poznat správný talent, Šibusawa řešil s pomocí psychologického rozboru. Sloveso „dívat se“²¹ má dva zápisy ve znacích, *ši* (視) a *kan* (観). *Ši* je pohled na vnější podobu a *kan* je vhled do hloubky. Metoda, kterou by měl tak personalista použít při odhadování povahy kandidáta, je tzv. vhled do osobnosti a její pozorování (*džinbucu kansacuhó* 人物観察法). Ačkoliv se říká, že „za člověka mluví činy“, Šibusawa považoval za zásadní, jaké motivy se za činy skrývají. Pokud personalista odhalí motivy, pak poslední oblast zkoumání souvisí s tím, co dělá člověka spokojeného. Do této části patří dotazy typu, jaký standard žití kandidát očekává, jaké jistoty potřebuje a jakých cílů chce dosáhnout (13-16).

Podstatnou úlohou manažera v rámci „umístění vhodného talentu na vhodné místo“ je správné přidělení pracovního úkolu. V této souvislosti se Šibusawa zabýval obtížností úkolu, který po nástupu do podniku měl čerstvý absolvent obdržet.

Když absolvent s vysokoškolským vzděláním nastoupil do své první práce, měl dostat zpočátku jednoduchý a mírně podřadný úkol. Z pohledu řízení lidských zdrojů²² se to může zdát neefektivní. Šibusawa byl ale přesvědčen o tom, že pouze takovým způsobem se nový pracovník naučí, že každý úkol je součástí větších problémů. A to dokonce i tehdy když je daný úkol daleko pod úroveň dosaženého vzdělání nového pracovníka. A proto Šibusawa v kapitole *Sám uchop jídelní hůlky* (*Mizukara haši o tore* 自ら箸を取れ)²³ varoval, že člověk nikdy nebude úspěšný, pokud se nebude věnovat i na první pohled nedůležitým detailům své práce (71-73).

²¹ Dnes se používá zjednodušená podoba znaku 見る *miru*.

²² Šibusawa používá pro řízení lidských zdrojů pojem 人物經濟 *džinbucu keizai*. Nejedná se o Human Resource Management jak ho známe dnes, ale spíše lze pojem chápat jako „koordinace pracovní síly“.

²³ Název kapitoly 自ら箸を取れ (*Mizukara haši o tore*) jsem přeložila doslova. Lze ji přeložit jako „Ty sám začni jíst!“. Přeneseně tím Šibusawa myslel, že nelze vždy spoléhat na pomoc ostatních, občas musí člověk sám jednat, aby dosáhl svého cíle.

Podobný princip koordinace nových zaměstnanců najdeme v japonských firmách i v současnosti. Jedná se o tzv. „jdi a přesvědč se“ (*genči genbucu* 現地現物)²⁴. Například pracovník administrativy, který má před sebou důležité rozhodnutí týkající se výrobního procesu, je poslán přímo k výrobní lince, kde sám zjistí, jak vypadá zdroj jeho problému. Tato metoda se používá i při školení nových zaměstnanců, kteří se počáteční jeden až dva roky učí poznávat všechny okolnosti jejich pozice, a to od nejnižších úrovní (HAGHIRIAN, 2010: 10-11).

4.4.2 Pracovní motivace a role peněz

Pracovní motivace má ovlivňovat přístup zaměstnanců k zadaným úkolům. Tyto úkoly mají zaměstnanci provádět takovým způsobem, aby byly v souladu s přáním firmy. Úlohou manažera je podněcovat v zaměstnancích zájem, chuť a ochotu k plnění svých povinností (VEBER, 2000: 63).

Základní typ motivace, který se v období Meidži objevoval ve většině japonských podniků, vycházel z koncepce racionálně-ekonomického chování člověka. Zaměstnanec byl tak motivován pouze peněžní odměnou.

Šibusawa neodsuzoval praktičnost peněz a byl si vědom jejich nenahraditelnosti. Považoval peníze za „substitut všech komodit“ (*šobuppin no daihjóša* 諸物品の代表者) (179-180). Správný manažer by si měl být podle Šibusawy vědom pozitivních i negativních důsledků užívání peněz a měl by peníze používat jako motivační činidlo, kterým kompenzuje zaměstnancům čas věnovaný práci (158).

Šibusawa ale nepovažoval peníze za jediné motivační činidlo a spoléhal na sociální faktory motivace. V tomto ohledu byl Šibusawa považován za jednu z výjimek mezi podnikateli své doby, kteří upřednostňovali již zmíněnou koncepci racionálně-ekonomického chování člověka.

Pro japonský národ byl vždy typický velký smysl pro kooperaci a skupinové citění. Japonec vnímá sám sebe spíše jako součást většího celku, než aby se vymezoval jako samostatné individuum. Šibusawa si byl této povahy národa vědom a využil ji ve prospěch podniku.

Vztah *senpai-kóhai* (先輩・後輩) prostupuje všemi japonskými společenskými systémy, jako jsou např. podnik, rodina, školní třída aj. Jedná se o vztah, ve kterém se u *senpaie*, projevuje nadřazenost ve věku a zkušenostech. *Kóhai* by proto měl *senpaiovi* prokazovat

²⁴ *Genči genbucu* se hlavně používá ve spojitosti s výrobním systémem firmy Toyota tzv. „TPS“ (Toyota Production System トヨタ生産方式 *Toyota seisan hóšiki*), ale úspěšnost této taktiky způsobila její rozšíření mezi další firmy po celém světě (HOUNSHELL, 1985: 404).

patřičnou úctu a učit se od něj. Šibusawa rozlišoval dva typy *senpaiů*, kteří ovlivňují pracovní motivaci zaměstnanců.

První typ *senpaie* je vůči *kóhaiovi* milý a srdečný. Stará se o *kóhaie* a pomáhá mu, když *kóhai* udělá chybu. Takový *senpai* je ve výsledku neužitečný, a naopak *kóhaiovi* komplikuje jeho budoucí kariérní vývoj.

Druhý typ *senpaie* je pravý opak. Na *kóhaiovi* hledá pouze chyby a za každou maličkost *kóhaie* kritizuje. Takový *senpai* je velmi nepopulární, až nenáviděný. Jeho přínos je však pro *kóhaie* pozitivní. *Kóhai* se pak chová zodpovědně, reaguje lépe v krizových situacích a ze svých chyb se snaží získat poučení (32-34).

4.4.3 Řízení kariéry

Důležitým úkolem manažera je formování kariérní dráhy zaměstnanců. Uchazeč o práci si většinou může udělat představu, na jakou pozici by měl eventuálně nárok, pokud dostatečně zlepší své schopnosti a dovednosti. Kariérní postup v tomto případě závisí na mnoha podmínkách, které občas sám zaměstnanec nemůže ovlivnit (VEBER, 2000: 180-181). Jedná se například o finanční situaci podniku, změny technologie, novou konkurenci, nečekané odchody zaměstnanců, nové projekty aj. V oblastech, které zaměstnanec může ovlivnit, jako např. sebevzdělávání, účast na rekvalifikačních kurzech, píle a obětavost, je pak kariérní postup silným motivačním činidlem.

Ve snaze zamezit fluktuaci pracovní síly se od dvacátých let dvacátého století začal zavádět v japonských firmách systém celoživotního zaměstnání s přesně stanoveným kariérním postupem založeným na principu seniority. Tento systém měl mnohé nevýhody. Zaměstnanec se kvalifikačně vyvíjel pouze v úzké oblasti a systém svou rigiditou způsoboval nedostatečnou alokaci pracovní síly. Zaměstnanec, který nebyl na svém pracovišti spokojený, nemohl řídit svou kariéru a ztrácel motivaci (LONIEN, c2003: 57-58). Celoživotní zaměstnání zažilo svůj vrchol během let japonského „ekonomického zázraku,“ ale po prasknutí „ekonomické bubliny“ se od něj pomalu začalo upouštět (TANIGUČI, c2006: 189).

Šibusawa zastával názor, že člověk by měl o svůj kariérní růst pečovat sám a vytvořit si osobní plán pro celý svůj život. Odvolával se v tomto smyslu na Konfucia, který měl svůj život naplánovaný od patnácti do sedmdesáti let (77):

V patnácti jsem myslel jen na své studium, ve třiceti jsem začal hrát moji roli, ve čtyřiceti jsem si byl jist sám sebou, v padesáti jsem si uvědomil svoji pozici ve vesmíru, v šedesáti jsem se už nepřel a nyní v sedmdesáti se mohu řídit touhou mého srdce bez škodlivého návyku (KONFUCIUS, 1994: 23-24).

Šibusawa tvrdil, že člověk si svůj úspěch v životě vytvoří sám. Neexistují dobré nebo špatné podmínky, které by měly na člověka vliv, protože dobré nebo špatné podmínky si tvoříme také sami.

Přestože Šibusawa tvrdil, že každý člověk je sám zodpovědný za vývoj své kariéry, nikdy neodepřel člověku pomoc a nabádal i ostatní podnikatele, aby vyslechli potřeby, žádosti a nápady zaměstnanců (107).

4.5 Pracovní prostředí ve firmě

V kapitole „Vývoj řízení podniku v období Meidži“ jsem zmínila nevhodné pracovní podmínky, ve kterých pracovali dělníci a dělnice továren. V Šibusawových továrnách tomu tak však nebylo. Šibusawa žádal všechny podnikatele, aby „otcovským“ způsobem ochraňovali a pečovali o své pracovníky. Manažeři a pracovníci měli tvořit jednotný organismus s hlavním cílem přispět k blahu podniku a celého státu. Vztahy mezi pozicemi měly vertikální charakter a podobu paternalistického vztahu. V morální rovině byla dodržovaná struktura horizontální. Pracovní prostředí, které chtěl Šibusawa vytvořit, mělo simulovat přátelskou, rodinnou atmosféru vesnice, ze které velká většina pracovníků pocházela (KINZLEY, 1991: 15-16).

Velkým vzorem se pro Šibusawu staly dva podniky, které navštívil během své cesty po Evropě a Americe. Jednalo se o společnosti Krupp v Německu a Waltham Watch Co. v Bostonu. Obě firmy ho překvapily svou rodinnou vřelou atmosférou, kterou se pak snažil vytvořit i v japonských firmách. Šibusawa si byl vědom toho, že rozdíl ve vzdělání a schopnostech bude vždy vytvářet propast mezi bohatými a chudými, a proto budou existovat vedoucí pozice a pozice řadových zaměstnanců. Obě tyto vrstvy by ale měly harmonicky spolupracovat a navzájem si prokazovat respekt (295-296).

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v předválečných letech je možné charakterizovat jako autoritářský. Zaměstnavatel rozdával příkazy a zaměstnanec tiše poslouchal. V kombinaci se špatnými pracovními, ubytovacími a stravovacími podmínkami docházelo ke zvyšování nespokojenosti zaměstnanců. Zhoršení vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel vedlo Šibusawu k zakládání organizací a společností, které by tento spor vyřešily poklidnou cestou. V kapitole „Řízení podniku typu one-big family“ jsem uvedla první takovou společnost, *Júaikai*, založenou roku 1912. Dalším pokusem byla společnost *Kjóčókai* (協調会), na které Šibusawa spolupracoval s japonským politikem Tokonamim

Takedžiróem (床次竹二郎). *Kjóčókai* měla zajistit vřelé vztahy mezi vedením a pracovníky, které jsou založené na vzájemném respektu, důvěře a toleranci (KINZLEY, 1991: 63-64).

Problémem sporu vlastníků a dělníků byl nedostatečný institucionální rámec, který by upravoval pracovní podmínky zaměstnanců. Politické kruhy se tomuto tématu věnovaly velmi neochotně, a proto až do roku 1926 mohlo dělnictvo uplatňovat pouze jediné právo, a to ukončit pracovní poměr a svobodně si vybrat jiné pracoviště. Toto právo se dalo využít i jako prostředek k vyjednávání o vyšší plat nebo lepší pracovní podmínky a v extrémních případech dodávalo odvalu dělníkům ke stávce. Pro vlastníka podniku znamenal odchod zaměstnance ztrátu, a proto dělníci tímto způsobem mohli občas dosáhnout mírného zlepšení pracovních podmínek (HALL, 1989: 633).

5. Šibusawovo řízení podniku vs. vědecký management

V této kapitole provedu srovnání dvou proudů, jejichž vliv na japonské řízení podniku můžeme poprvé zaznamenat v období Meidži a Taišó. Představitelem paternalistického²⁵ směru, který měl pevný základ ve východní tradici, je Šibusawa Eiiči. Představitelem západního a vědeckého směru je Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

První otázkou je, zda opravdu můžeme tyto dva proudy srovnávat.²⁶ Na první pohled to vypadá, že oba proudy se zaměřovaly na jinou oblast řízení. Šibusawa se snažil za pomoci rad, příběhů ze života a vlastního rozboru Hovorů, vysvětlit morální povahu řízení podniku. Jeho dílo spíše připomíná filosofické a ideologické pojednání.

Taylor, podobně jako Šibusawa, používal příklady ze života, ale pouze jako názornou ukázkou, pomocí které se snažil čtenáři přiblížit praktické řešení situace. Taylorovy *Principy vědeckého managementu* (The Principles of Scientific Management) se zaměřují na strategický, průmyslový management a management práce. Formálně daleko více připomínají praktickou příručku „know-how,“ ve které nechybí vzorce a matematické modely. Po hlubším výzkumu metodou komparativní analýzy zjistíme, že existují styčné body mezi oběma proudy a konfliktní části nebrání tomu, aby se mohly oba přístupy, v jisté pozměněné formě, aplikovat například na řízení továren, uvedených v této kapitole.

5.1 Představení vědeckého managementu v Japonsku

V oblasti personálního řízení se v Japonsku brzy ukázala neefektivnost systému prostředníků *ojakata*, (popsaný v kapitole „Soukromé společnosti a personální řízení“). Tento nepřímý způsob personálního řízení nebyl schopen dostatečným způsobem alokovat pracovní sílu a v desátých letech se od systému *ojakata* začalo upouštět. Návrat k přímému vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec v kombinaci s dělnickým hnutím vyvolal v podnikatelských kruzích zájem o efektivnější způsob řízení (CUCUI, c1998: 16-18).

²⁵ Pro paternalismus (v oblasti managementu) se v japonštině používalo *ondžóšugi* (温情主義); (温情 = náklonnost); v současnosti se můžeme setkat spíše s přepisem v katakaně パターナリズム (*patánarizumu*).

²⁶ Velkým odpůrcem slučitelnosti obou směrů, paternalistického a vědeckého byl Hazama Hiroši. Své názory prezentoval v díle *Formation of the management system in Meiji Japan: Personnel management in large corporations*.

Vědecký management byl Japonsku představen roku 1911 v několika článcích novináře Ikedy Tóširóa (池田藤四郎), který následně Taylorovy myšlenky shrnul do publikace *Tajemství redukce zbytečné práce* (*Muekina tesú o habuku hikecu* 無益な手数を省く秘訣). Stejného roku vešel v platnost tzv. tovární zákon, neboli první zákon, který bránil zájmy dělnické vrstvy. Podnikatelé byli nuceni hledat vhodnější způsob využití pracovní síly a Ikedova kniha se stala okamžitě bestsellerem (TAKAHAŠI, 2006: 77).

Přístup k interpretaci Taylorových principů vědeckého managementu rozdělil intelektuální veřejnost na dva tábory.

První tábor reprezentoval Ueno Jóiči (上野陽一), nazývaný „japonský Taylor“. Ueno k taylorismu přistupoval jako k mentální revoluci. Jeho taylorismus tedy neměl vliv pouze na efektivnost tovární výroby, ale také na veřejný život.

Druhý tábor, vedený Kandou Kóičim (神田浩一), zdůrazňoval potřebu přijetí Taylorových technik řízení práce a jejich aplikaci na tovární výrobu. Tento proud „techniků“ hrál v japonském podnikovém řízení největší roli koncem dvacátých let a pak po dobu let třicátých a byl začátkem hnutí „racionalizace průmyslu“ (*sangjó górika* 産業合理化) (SIL, c2002: 153). Kanda Kóiči poprvé v roce 1912 prezentoval v publikaci *Praktické tovární řízení* (*Džissen kódžó kanri* 実践工場管理) myšlenky Taylora a Halseyho²⁷ a o deset let později učil nový tovární management na Tokijské akademii a Univerzitě Keiό (CUCUI, c1998: 20). Prvního doslovného překladu do japonského jazyka se Taylorovy *Principy vědeckého managementu* dočkaly v roce 1913, kdy je pod názvem *Gakuriteki džigjó kanrihó* (学理的事業管理法) přeložil Hošino Jukinori (星野行則) (TAKAHAŠI, 2006: 77).

5.2 Srovnání Šibusawova etického řízení a Taylorova vědeckého řízení

Při srovnání Šibusawova a Taylorova přístupu jsem použila nejznámější díla obou autorů, ve kterých se zabývají podnikovým řízením. U Šibusawy se jedná o *Hovory a počítadlo*

²⁷ Frederick Arthur Halsey (1839-1927) byl zastáncem „odměnového systému“ při hodnocení zaměstnanců a vyhlašoval se vůči platu, který se počítal jako procenta ze zisku. Tento plat byl pro každého zaměstnance stejný a stíral rozdíly mezi líným a pracovitým zaměstnancem. Halsey určil zaměstnanci odměnu v závislosti na čase, který zaměstnanec svou pracovitostí a rychlostí ušetřil při vykonávání daného úkolu (GEORGE, 1972: 86).

Pravidla pro zakládání společnosti. V případě Taylora jsem jako primární zdroje použila *Principy vědeckého managementu.*²⁸

V úvodu kapitoly „Šibusawovo řízení podniku vs. vědecký management“ jsem uvedla, že se oba typy managementu mohou považovat za antagonistické.²⁹ Ve skutečnosti mezi nimi nalezneme některé prvky, které umožňují použít v jednom společenském systému obě formy řízení.

Taylor tvrdil, že management je věda. Šibusawa se nebránil vědeckému pojetí řízení podniku, ale za nutnou, nikoliv dostačující, podmínku považoval morálně etický základ řízení. Při řízení podniku totiž manažer drží v jedné ruce počítadlo (*soroban* 算盤), které symbolizuje praktičnost, efektivnost a vědecké poznatky a v druhé ruce drží Hovory (*rongo* 論語), jejichž samotný název symbolizuje morální apel.

Společným cílem zaměstnanců, vlastníků a manažerů je maximální prosperita podniku. Podle Taylora „maximální prosperita“ znamená větší dividendy pro vlastníka společnosti, ale i rozvoj celého odvětví obchodu, který zajistí této prosperitě dlouhodobý charakter. Maximální prosperita pro vlastníka jde také ruku v ruce s maximální prosperitou pro zaměstnance. Šibusawa viděl udržitelnost prosperity v tom, že jí bylo dosaženo morálním způsobem. Jinou podmínku pro dlouhodobé trvání prosperity neuváděl.

Šibusawa viděl blaho celé země jako cíl, ke kterému by měla podnikatelská činnost směřovat, a prosperita vlastního podniku byla pouhým vedlejším produktem této snahy. Taylor naopak uváděl, že prosperita vlastního podniku způsobuje rozvoj odvětví a ve výsledku má vliv na blaho celého státu. Pohnutky, které by měly vést manažera k maximální prosperitě, jsou tedy u obou odlišné.

Šibusawa i Taylor se snažili o zlepšení vztahů dělnictva a managementu. Šibusawa upozorňoval, že se vedoucí pracovníci ani vlastníci nesmějí nad nikoho povyšovat a musí si být vědomi toho, že všem by se měla prokazovat stejná úcta. Taylor rovnost viděl v samotném rozdělení práce a tvrdil, že všechny pracovní úkoly, které jsou v podniku potřeba udělat, se dělí přesně na půl mezi manažery a dělníky. Taylor tvrdil, že vztah vedení a dělníků nemůže být antagonistický, pokud se obě strany budou snažit o maximální efektivnost své práce. Tímto způsobem vznikne situace, kdy manažer bude mít požadovanou levnou pracovní

²⁸ Vyjmenované primární prameny jsem uvedla v seznamu literatury. Pro přehlednost se jednotlivé odkazy na prameny nebudou v této kapitole vyskytovat.

²⁹ Jedním z odpůrců vědeckého managementu byl teoretik a zastánce paternalistického stylu řízení Uno Riemon. Uno Riemon (宇野利右衛門) se ve své práci *Správné zacházení s pracovníky* (*Šokkó jūgū ron* 職工優遇論, 1915) zaměřil na kritiku materiální povahy vědeckého managementu a nedostatečný důraz na vztahy mezi vedením a zaměstnanci.

sílu a zaměstnanec bude mít nejvyšší možný plat, kterého by chtěl dosáhnout. Nastane tak rovnost nejvyššího platu (*highest wage*) a nejnižší pracovní síly (*lowest labor cost*), která bude zachovávat spokojenost na obou stranách.

Podobně jako rozdíly mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, Šibusawa i Taylor řešili problémy zvětšující se propasti mezi chudými a bohatými. Oba si byli vědomi toho, že tato propast se zmenšuje a zvětšuje v závislosti na období, přírodních, politických podmínkách, individuálních dovednostech a vzdělání aj. Podle Šibusawy si člověk, nezávisle na okolí, tvoří své vlastní štěstí a v krajních případech by mu měl pomoci majetný člověk. Taylor tvrdil, že žádný systém nemůže zajistit stoprocentní prosperitu všem, ale aplikace vědeckého managementu může propast mezi chudými a bohatými zmenšit.

Šibusawovy nároky na manažera měly poměrně vágní podobu a souvisely více se vztahem manažera k majetku firmy, než s konkrétními úkony, které by měl manažer provádět. Naopak Taylor byl v požadavcích na manažerskou práci velmi konkrétní a formuloval je v tzv. taylorových zásadách řízení:

1. Rozvíjet vědecký přístup ke každému elementu pracovní činnosti a nahradit tak starou metodu „od oka“ (*rule of thumb method*).
2. Spíše vědecky vybírat, trénovat, učit a rozvíjet pracovníky, než je nechat vybrat si svůj úkol a nechat je, aby se zlepšovali sami.
3. Spolupracovat s pracovníky takovým způsobem, aby se manažer neustále ujišťoval, že pracují podle předem stanovené vědecké metody.
4. Rozdělit práci rovnoměrně mezi pracovníky a manažery, tak že manažer vykonává aplikaci vědeckých přístupů a pracovník své úkoly.

Taylorovy principy řízení vycházely z jeho osobní zkušenosti v amerických firmách Midvale Steel Company a Bethlehem Steel Company, kde se zabýval tzv. časovými a pohybovými studii (GEORGE, 1972: 90). Ačkoliv měly Taylorovy principy v mnohém pozitivní přínos pro řízení podniku, postrádaly osobní vztah k jednotlivci. Dalším problémem taylorismu byla dequalifikace zaměstnanců a monopol manažerů na technologické znalosti a kontrolu. Specializace na jeden úkon tak ve výsledku vytvářela nudnou a opakující se práci. Taylorovy myšlenky pak převzal Henry Ford pro systém montážní linky, která vyžadovala po pracovníkovi minimální kvalifikaci a docházelo k tzv. „drobení práce“³⁰.

³⁰ „Drobení práce“ se používá jako terminus technicus. Jedná se o situaci, kdy je práce rozložena na velké množství specifických úkonů a vymizí zodpovědnost za celkový produkt. Detailně se touto problematikou zabýval francouzský sociolog Georges Friedmann v díle *Rozdrobená práce (Le Travail en Miettes, 1956)*.

Jedním ze základních rozdílů Šibusawova a Taylorova pojetí managementu byl jejich přístup ke školení zaměstnanců. U Taylora se většinou jednalo o jednorázový trénink a poté o průběžné kontroly plnění činnosti. Hlavním úkolem zaměstnance zde byla snaha o nejvyšší efektivnost v rámci přesně zadané práce. Šibusawa sice odpovědnost za školení zaměstnance také svěřil manažerovi, ale dával větší důraz na princip „vhodný talent na vhodném místě“, čímž maximálně využil pracovníkovu kvalifikaci. Průběžné kontroly zaměstnance pak zajišťovaly vnitřní vztahy *senpai-kóhai*.

Vztah *senpai-kóhai* nebyl pro Šibusawu pouze způsob kontroly zaměstnance, ale také významné motivační činidlo vycházející z koncepce sociálního člověka. Taylor zastával kombinaci motivační koncepce racionálně-ekonomického i sociálního člověka. Motivaci spatřoval ve finanční odměně, zkrácení pracovních hodin, zlepšení pracovního prostředí, ale i v uznání a v přátelských vztazích na pracovišti. Taylorova motivace vycházela ze vztahu iniciativa zaměstnance - pobídková odměna od zaměstnavatele (*initiative-incentive*). Zaměstnavatel nabízí výhody a odměny a předpokládá, že zaměstnanec mu to oplatí nejkvalitnější a nejefektivnější prací, jaké je schopen.

5.3 Kombinace obou přístupů v jednom podniku

V předešlých kapitolách jsem zmínila, že Šibusawův morální přístup a Taylorův vědecký přístup měly několik shodných motivů. V desátých a dvacátých letech se v Japonsku objevila snaha využít i odlišné prvky obou proudů, a to takovým způsobem, že se oba proudy navzájem doplňovaly. Paternalistický proud v řízení sice nabízel množství rad týkajících se vztahů, cílů a motivací, ale chyběla mu komplexní manažerská strategie, který mohl naopak nabídnout taylorismus. Proto v bodech, kde paternalistický proud řešil problémy „od oka“, nastoupil vědecký management s přesně vypočítanou strategií (RAZ, 2002: 62).

5.3.1 Suzuki Cunesaburó a tavírna mědi Nikkó

Roku 1912 byl profesionální manažer Suzuki Cunesaburó (鈴木恒三郎) jmenován vedoucím společnosti Elektrické tavírny mědi Nikkó (*Nikkó denki seidōšo* 日光電気精銅所). Suzuki studoval účetnictví na Harvardu a promoval na Univerzitě Keiō. Byl velkým zastáncem paternalistického proudu a odsuzoval Taylorovo vědecké řízení. Ve skutečnosti ale za úspěchem tavírny v Nikkó stála Suzukiho snaha aplikovat na řízení podniku oba přístupy. Suzuki sice proklamoval rodinné kooperativní prostředí, ale zároveň zavedl v tavírně systém

pobídkové odměny, práci podle specifických předem daných postupů a vyzkoušel tzv. Schmidtův experiment³¹. Suzuki díky kombinaci obou přístupů snížil o třetinu výrobní náklady, zredukoval počet pracovníků na polovinu, zvýšil pracovníkům mzdu a zvýšil produktivitu práce (CUCUI, 1997: 564-565).

5.3.2 Mutó Sandži a společnost Kanebó

V kapitole „Řízení podniků typu one big family“ jsem uvedla revoluční přístup ke koordinaci pracovní síly, který se uplatňoval v Přádelně bavlny Kanebó. V této kapitole rozvedu konkrétní aplikaci technik řízení, které z Kanebó dělaly ukázkový příklad řízení podniku.

Než se stal Mutó Sandži manažerem této přádelny, byl Kanebó malým podnikem s autokratickým typem řízení. Mutó po nástupu do funkce zavedl paternalistický styl řízení a vytvořil z přádelny společenský systém, který je možné s nadsázkou nazývat „sociální stát“. Mezi nejpodstatnější reformy patřilo zlepšení ubytovacích a stravovacích zařízení, zřízení schránek na stížnosti, zařízení školek, jeslí pro děti pracovníků a pořádání kroužků a akcí pro volný čas. Příjemné pracovní prostředí v Kanebó snížilo fluktuaci zaměstnanců a klesly tím náklady na opětovná školení nových pracovníků. Pozitivní motivace pracovníků měla vliv i na kvalitu zboží a výrobky Kanebó tak zvýšily svou konkurenceschopnost na trhu.

Mutó nečerpal inspiraci pouze z paternalistické tradice, ale zaváděl i praktiky západního managementu. Podobně jako Šibusawa se Mutó vzhledl v systému řízení společnosti Krupp v Německu. Hned po roce 1911, kdy byl v Japonsku představen vědecký management, začal s novým západním stylem experimentovat i Mutó. Zavedl standardizaci výrobních technik, odměnový program zaměstnanců, zkoumal náročnost práce a únavu pracovníků.

Kombinací spirituálního rozměru paternalismu a materiálního rozměru vědeckého managementu dal Mutó základy novému typu japonské strategie řízení, které se zabývalo ideologickou i praktickou stránkou řízení (CUCUI, 1997: 568-570).

³¹ Schmidtův experiment Taylor použil v *Principech vědeckého managementu* (33) jako ukázkou toho, že když je zaměstnanec dostatečně motivován a kontrolován při výkonu předem vědecky upravených úkonů, bude jeho práce efektivnější a obdrží vyšší odměnu.

6. Využití Šibusawova řízení podniku v současných podmínkách

Od smrti Šibusawy Eiičiho uběhlo více než osmdesát let a Japonsko během té doby prošlo důležitými mezníky, které ovlivnily dnešní podobu japonského managementu. Poválečný ekonomický boom způsobil na Západě velký zájem o japonské řízení podniku a specifika japonského managementu byla vnímaná velmi kladně. Japonská úcta k zákazníkovi, rodinné prostředí ve firmách, preciznost, rychlé přejímání nových poznatků, technologií aj. byly vzorem pro západní společnosti.

Úspěšná léta skončila prasknutím bubliny nadhodnocených aktiv a následný pokles cen nemovitostí trval přes patnáct let. Bankovní sektor trpěl nahromaděním klasifikovaných úvěrů a Japonsko se dostalo do recese. V problematickém období značně utrpěla i japonská obchodní etika a bylo potřeba, aby Japonsko, které začalo čelit globální ekonomické soutěži, zvolilo tvář, kterou světu ukáže.

O pozvednutí japonské obchodní etiky se v devadesátých letech snažila organizace *Keidanren* (経団連)³² obnovením Charty v roce 1996. Charta nabádala společnosti k zachování volné soutěže, k transparentnosti, filantropické činnosti, zájmu o životní prostředí aj. Většina bodů této Charty byla velmi podobná tvrzením Šibusawy Eiičiho. *Keidanren* podobně jako Šibusawa kladl velký důraz na transparentnost. Utajování informací o kvalitě zboží, uzavřených obchodech, účetních záznamech apod. podle Charty *Keidanrenu* podporovalo korupci, nečisté obchodní praktiky a znesnadňovalo pozici japonských firem na mezinárodním trhu. Charta se také věnovala tématu nerovnoměrného rozdělení bohatství a nabádala podnikatele k filantropii (KEIDANREN, 1996).

O upadající japonské obchodní etice svědčí i několik korporačních a politických skandálů, které byly kvůli revoluci informačních technologií rozšířeny do celého světa a znesnadnily pozici Japonska na mezinárodní scéně. Mezi neznámější případy patří skandál firmy Micubiši Motors (*Micubiši džidóša kógjó kabušikigaiša* 三菱自動車工業株式会社), která tajila defekty na automobilových vozidlech několik let. Podobně firma Sanyo Electric (*Sanjó denki kabušikigaiša* 三洋電機株式会社) se snažila zakrýt vadnost solárních panelů (MITCHELL, 2009: 156). Jedním z nejpalcivějších skandálů posledních let byla otrava 11000 lidí produkty firmy Snow Brand Milk Products (*Jukidžiruši njúgjó kabušikigaiša* 雪印乳業株式会社),

³² *Keidanren* je zkratka pro Japonskou obchodní federaci (*Nippon dantai rengókai* 日本経済団体連合会) založenou v roce 1961.

kteřé byly nakažené stafylokokem. Podle dostupných zdrojů pracovníci nedbali na bezpečnostní stanovy společnosti a neprověřovali nezávadnost výrobků. Důvodem byly údajně špatné pracovní podmínky, které vedly k poklesu pracovní morálky (KIMURA, 2005: 151).

Vyjmenované problémy v současné japonské obchodní etice ubírají na prestiži japonských firem, a proto se objevují snahy hledat etickou základnu, na které by mohl podnik stavět svou pověst. Jedna ze společností, která svou obchodní etiku odvozuje od myšlenek Šibusawy Eiičiho, je stavební firma Šimizu (*Šimizu kensecu kabušikigaiša* 清水建設株式会社).

6.1 Společnost Šimizu a Šibusawova obchodní etika

Dodnes existující společnost Šimizu byla založena roku 1804 Šimizuem Kisukem. V období Meidži se stal Šibusawa Eiiči hlavním poradcem firmy pro oblast řízení podniku a řízení firmy tak bylo vystavěno na základě myšlenek z díla *Hovory a počítadlo*. Společnost Šimizu například konstruovala první hotel západního typu Cukidži a v roce 1872 budovu První národní banky.

Mottem společnosti je „práce dneška je dědictvím zítřka (*today's work, tomorrow's heritage*)“. Šimizu tak odkazuje na společenskou odpovědnost, kterou má každá firma vůči budoucí generaci. Šibusawovo řízení se nezabývalo technickou stránkou řízení, ale stránkou ideologickou, která snadněji odolává času, a proto i po devadesáti letech ji lze aplikovat na řízení dnešního podniku. Hlavní cíle společnosti Šimizu jsou v souladu s Šibusawovou koncepcí obchodní etiky, a přitom je nelze považovat za zastaralé. Hlavním cílem politiky společnosti Šimizu je lidskost v přístupu k zaměstnancům a vytvoření ideálních pracovních podmínek (ŠIMIZU).

Závěr

V této práci jsem se zaměřila na podnikové řízení, jak ho vysvětloval japonský podnikatel a filantrop Šibusawa Eiiči ve svých publikacích. Šibusawovo pojetí podnikového řízení bylo ovlivněno sociálním, kulturním a ekonomickým kontextem své doby. Nejsilnější vliv na Šibusawovu práci měl bezesporu neokonfucianismus, na jehož základě vystavěl Šibusawa svou argumentaci.

Dalším důležitým faktorem, který ovlivnil Šibusawovu práci, byla jeho první návštěva Evropy. Šibusawa se stal nadšeným propagátorem západního systému akciových společností a liberalismu v ekonomii a své myšlenky publikoval v díle *Pravidla pro zakládání společností*. Pro představení kapitalismu a liberalismu Japonsku si Šibusawa vypomohl neokonfuciánskou terminologií a například vztah podnikatele a státu vysvětloval na vztahu vazala a pána.

V roce 1916 Šibusawa zformuloval své názory týkající se oblasti podnikového řízení v díle *Hovory a počítadlo*, které je ukázkovým příkladem kombinace východní etiky a západních znalostí. Šibusawa obhajoval v *Hovorech a počítadlu* morálnost podnikatelské činnosti a snažil se pro novou vrstvu japonských podnikatelů najít místo v japonské společnosti. Nejčastější téma, které Šibusawa rozebírá v *Hovorech a počítadlu*, je řízení lidských zdrojů.

Šibusawův přístup k řízení lidských zdrojů byl nazýván jako „Šibusawův paternalistický styl řízení“. Šibusawa kritizoval autokratický styl řízení a vztah manažera a zaměstnance připodobňoval ke vztahu otce a syna. Šibusawův paternalistický přístup obstál i v konfrontaci s vědeckým managementem, který do Japonska dorazil koncem období Meidži. Oba na první pohled rozdílné proudy našly způsob, jak spolu koexistovat, a dokonce jak se navzájem doplňovat. Ukázkovým případem takových podniků byla například tavírna mědi Nikkó pod vedením Suzukiho Cunesaburóa a přádelna bavlny Kanebó pod vedením manažera Mutóa Sandžiho.

Jedním z důvodů poválečného hospodářského růstu Japonska byla obdivuhodná japonská pracovní morálka. Disciplinovanost, slušnost k zákazníkovi a harmonie na pracovištích byly jedny ze specifíků japonské firemní kultury. Přestože se začalo snižovat tempo růstu japonské ekonomiky na začátku devadesátých let a Japonsko se dostalo do recese, nebyl ztracen etický přístup k řízení podniku. Jedna ze společností, která se dnes otevřeně hlásí k Šibusawově „konfuciánské škole řízení“, je společnost Šimizu. Šimizu je důkazem toho, že Šibusawa Eiiči zhruba před sto lety vytvořil koncepci řízení podniku aplikovatelnou na současné podmínky.

Platnost Šibusawových myšlenek nelze omezit pouze na Japonsko. Japonský manažer bude více konzistentní s názory o kolektivní zodpovědnosti, paternalistickém stylu řízení a úctě ke starším pracovníkům, ale podstata Šibusawových myšlenek o morálně etickém základu manažerského jednání přesahuje daleko hranice Japonska.

Dnešní společenský a ekonomický systém stále ještě funguje na důvěře. Vybočení z tohoto rámce nemusí mít rychlé následky, ale projeví se v dlouhodobém horizontu. Politicko-ekonomické skandály, které jsou způsobeny celkovým úpadkem etiky společnosti, vrhají špatné světlo na prestiž podniků a v některých případech mají vliv na celou ekonomiku státu. Dokonalá transparentnost v podnikové strategii, kterou obhajoval Šibusawa, se dnes sice může zdát jako naivní utopický názor, ale ve svém důsledku by transparentnost a etické jednání vyřešily mnoho politických a ekonomických problémů.

Proces globalizace si vyžaduje větší důraz na zachování morálních a etických hodnot. Ekonomiky států jsou provázané, podniky mají pobočky po celém světě a společnost je donucena hledat hodnotový konsensus.

Šibusawa vycházel ve svých úvahách o etickém řízení podniku z Konfuciových myšlenek starých tisíce let a tato diplomová práce ukazuje, že i Šibusawovy myšlenky mohou být aplikovatelné s nadčasovou platností.

Zdroje

Primární prameny

KONFUCIUS. 1994. *Hovory*. [překl.] Z. Haštaba. 1. vyd. Bratislava : CAD Press, 1994. ISBN 8085349434.

OGJÚ, Sorai. c2006. *Ogyū Sorai's Philosophical Masterworks: The Bendō and Benmei*. Honolulu : University of Hawaii Press, c2006. ISBN: 978-082-4829-513.

SMITH, Adam. 2001. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Praha : Liberální institut, 2001. ISBN 80-863-8915-4.

ŠIBUSAWA, Eiiči. 1871. *Rikkai rjakusoku* 立会略則. Tokio : Ókurašó 大蔵省, 1871.

—, **1916.** *Rongo to soroban* 論語と算盤. Tokio : Tóadó Šobó 東亜堂書房, 1916.

—, **1921.** *Seien Hjakuwa* 青淵百話. Tokio: Dóbunkan 同文館, 1921.

—, **c1994.** *The Autobiography of Shibusawa Eiichi: From Peasant to Entrpreneur*. Tokio : University of Tokyo Press, c1994. ISBN 0860085023.

TAYLOR, Frederick W. 2010. *The Principles of Scientific Management*. Charleston, S.C. : Forgotten Books, 2010. ISBN 1606801120.

Sekundární zdroje

AKITA, George. 2008. *Evaluating Evidence: A Positivist Approach to Reading Sources on Modern Japan*. Honolulu : University of Hawaii Press, 2008. ISBN 0824825608.

AUSLIN, Michael R. 2011. *Pacific cosmopolitans: a cultural history of U.S.-Japan relations*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 2011. ISBN 0674045971.

BALLON, Robert J. 1992. *Foreign Competition in Japan: Human Resource Strategies*. New York : Routledge, 1992. ISBN 04-150-6980-7.

BEASLEY, Wiliam G. 1972. *The Meiji restoration*. vi. Stanford : Stanford University Press, 1972. ISBN 08-047-0815-0.

BECK, John C a BECK, Martha Nibley. c1994. *The change of a lifetime: employment patterns among Japan's managerial elite*. Honolulu : University of Hawaii Press, c1994. ISBN 08-248-1529-7.

BLAŽEK, Ladislav. 1999. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2085-7.

CUCUI, William M. c1998. *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-Century Japan*. Princeton, N.J. : Princeton University Press, c1998. ISBN 06-910-7456-9.

—. **1997.** Rethinking the Paternalist Paradigm in Japanese Industrial Management. *Business and economic history: papers presented at the 44 annual meeting of the Business History Conference*. Podzim 1997, Sv. 26, No.2, stránky 561-72.

CURUMI, E. Patricia. 1992. *Factory Girls: Women in the Thread Mills of Meiji Japan*. Princeton : Princeton University Press, 1992. ISBN: 0691000352.

CYBRIWSKY, Roman A. 2011. *Historical dictionary of Tokyo*. Historical dictionaries of cities, states, and regions. Lanham, Md. : Scarecrow Press, 2011. ISBN 08-108-7489-X.

DĚDINA, Jiří. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1.vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4..

DRUCKER, Peter F. 1999. *Management*. An abridged and rev. version of Management : tasks, responsibilities, practices. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. ISBN 978-075-0643-894.

DUCHOŇ, Bedřich a spol. 2008. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : Nakladatelství C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003.

DURLABHJI, Subhash, NORTON, Mark. E a ROACH, Scott. 1993. *Japanese Business: Cultural Perspectives*. New York : State University of New York Press, 1993. ISBN 07-914-1252-0.

ERICSON, Steven J. 1996. *The sound of the whistle: railroads and the state in Meiji Japan*. Cambridge Mass. : Council on East Asian Studies, Harvard University, 1996. ISBN 06-748-2167-X.

FAISON, Elyssa. c2007. *Managing Women: Disciplining Labor in Modern Japan*. Berkeley : University of California Press, c2007. ISBN 05-202-5296-9.

FIRKOLA, Peter. 2006. Japanese management practices past and present. *Economic Journal of Hokkaido University*. 2006, Sv. Vol.35.

FLETCHER, W. Miles. 1996. The Japan Spinner Association: Creating Industrial Policy in Meiji Japan. *Journal of Japanese Studies*. 1996, Sv. 22, 1, stránky 49-75. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/133046>.

- FRÉDÉRIC, Louis a Translated by Käthe ROTH. 2005.** *Japan encyclopedia*. Cambridge, Mass : Belknap, 2005. ISBN 06-740-1753-6.
- GARON, Sheldon. 1987.** *The state and labor in modern Japan*. Reprint. Berkeley: University of California Press, 1987. ISBN 978-052-0068-384.
- GEORGE, Claude S. 1972.** *The history of management thought*. 2. vyd. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-hall, 1972. ISBN 01-339-0187-4.
- HAGHIRIAN, Parissa. 2010.** *Understanding Japanese Management Practices*. 1. vyd. New York : Business Expert Press, 2010. ISBN: 16-064-9118-0.
- HALL, John Whitney. 1991.** *Early modern Japan*. Cambridge History of Japan. Cambridge : Cambridge University Press, 1991. Sv. Vol. 4. ISBN 05-212-2355-5.
- **1989.** *The Cambridge history of Japan: Nineteenth Century*. Cambridge : Cambridge University Press, 1989. ISBN 978-052-1223-560.
- **1989.** *The Cambridge History of Japan: The Twentieth century*. Cambridge : Cambridge University Press, 1989. Sv. Vol. 6. ISBN: 05-212-2357-1.
- HASTINGS, Sally Ann a KAWAKACU, Heita. 1995.** *Neighborhood and nation in Tokyo, 1905-1937*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1995. ISBN 08-229-8577-2.
- HAUSER, William B. 1974.** *Economic institutional change in Tokugawa Japan: Osaka and the Kinai cotton trade*. Cambridge : University Press, 1974. ISBN 05-212-0302-3.
- HAZAMA, Hiroši. 1977.** Formation of the management system in Meiji Japan: Personnel management in large corporations. *The Developing Economies*. 1977, Sv. Vol. 15, 4.
- HINTON, David. 1999.** *Mencius*. 1st paperback ed. Washington, DC : Counterpoint Press, 1999. ISBN: 1582430209.
- HIRSCHMEIER, Johannes. 1964.** *Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan*. Harvard University Press, 1964. ISBN 978-0674644755.
- **1965.** *Shibusawa Eiichi, Industrial Pioneer v knize The State and Economic Enterprise in Japan*, ed. William D. Lockwood, 209-247. Princeton: Princeton University Press, 1965.
- HIRSCHMEIER, Johannes a JUI, Cunehiko. 2006.** *The Development of Japanese Business, 1600-1973*. Repr. Londýn : Allen, 2006. ISBN: 04-153-8150-9.
- HOUNSHELL, David A. 1985.** *From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*. John Hopkins Paperbacks ed. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1985. ISBN 978-080-1831-584.
- HUNTER, Janet. 1984.** *Concise dictionary of modern Japanese history*. Berkeley: University of California Press. ISBN: 05-200-4557-2.

- IAN NISH, R. 2002.** *Collected Writings of Modern Western Scholars on Japan.* Richmond : Japan Library, 2002. Sv. Vol. 7-9. ISBN: 19-033-5012-3.
- ITÓ, Takatoši. c1992.** *The Japanese economy.* Cambridge, Mass. : MIT Press, c1992. ISBN 02-620-9029-5.
- JAMAMURA, Kózó. 1997.** *The economic emergence of modern Japan.* New York : Cambridge University Press, 1997. ISBN 05-215-8946-0.
- JANSEN, Marius B. 2000.** *The Making of modern Japan.* Cambridge, Mass : Belknap Press of Harvard University Press, 2000. ISBN 0-674-00334-9.
- JOŠIMOTO, Macumura. 2004.** *Meidži bunmei kaika no hanabana: nihon rjógakusei recuden* 明治文明開化の花々：日本留学生列伝. Tokio : Bungeiša, 2004. ISBN 48-355-7058-8.
- KIMURA, Masato. 2005.** Ethical Challenges Facing Japanese Businesses: Historical and Contemporary Observation. *Asian Perspectives.* 2005, Sv. Vol.29, 1.
- KINZLEY, William Dean. 1991.** *Industrial harmony in modern Japan: the invention of a tradition.* New York : Routledge, 1991. ISBN 04-150-5167-3.
- KÓDANŠA. 1983.** *Kodansha encyclopedia of Japan, Svazek 4.* 1. vyd. New York : Kondansha Publishers, 1983. ISBN: 0-87011-624-x.
- KOHIJAMA, Rui. 2005.** To Clear up a Cloud Hanging on the Pacific Ocean: The 1927 Japan-US Doll Exchange. *Journal of American Studies.* 2005, č.16, stránky 55-80.
- KONO, T. 1988.** *Corporate Culture under Evolution.* Tokio : Kódanša, 1988.
- KORNICKI, Peter. 1998.** *Meiji Japan: Political, Economic and Social History 1868-1912.* 4. vyd. New York : Routledge, 1998. ISBN 041515619X1.
- LANDES, David S, MOKYR, Joel a BAUMOL, William J. c2010.** *The invention of enterprise: entrepreneurship from ancient Mesopotamia to modern times.* Kauffman Foundation series on innovation and entrepreneurship. Princeton, N.J. : Princeton University Press, c2010. ISBN 0691143706.
- LAW, Morris. 2005.** *Building a Modern Japan: Science, Technology, And Medicine In The Meiji Era And Beyond.* New York : Palgrave Macmillan, 2005. ISBN 14-039-6832-2.
- LEGGE, James. 2004.** *Confucian Analects.* Whitefish, MT : Kessinger, 2004. ISBN 14-191-1387-9.
- LONIEN, Claude. c2003.** *The Japanese economic and social system: from a rocky past to an uncertain future.* Washington, DC : IOS Press, c2003. ISBN 42-749-0627-2.
- MACPHERSON, W.J. 1995.** *The Economic Development of Japan, 1868-1941.* New York : Cambridge University Press, 1995. ISBN 05-215-5792-5.

MIJAZAKI, Tošija 宮崎俊弥. 2006. Šibusawa ičizoku ni joru Točigiken Janagi nóša keiei 渋沢一族による栃木県柳林農社経営. *Kjóai Gakuen Maebaši Kokusai Daigaku Ronšú* 共愛学園前橋国際大学論集. Březen 2006, Sv. No.6, str. 8.

MITCHELL, Charles. 2009. *A short course in international business ethics combining ethics and profits in global business.* 3. vyd. Petaluma, CA : World Trade Press, 2009. ISBN 16-078-0001-2.

MORIKAWA, Hidemasa. c1992. *Zaibatsu: the rise and fall of family enterprise groups in Japan.* Tokio : University of Tokyo Press, c1992. ISBN 08-600-8488-4.

NOMAN, Akbar. c2012. *Good growth and governance in Africa: rethinking development strategies.* Oxford : Oxford University Press, c2012. ISBN 01-996-9857-0.

ODAKA, Kunio. 1993. *The Source of Japanese Management.* New York : in: Japanese Business: Cultural Perspectives, State University of New York, 1993. ISBN 07-914-1252-0.

RAZ, Aviad E. 2002. *Emotions at work: normative control, organizations, and culture in Japan and America.* Cambridge, Mass. : Harvard University Asia Center, 2002. ISBN 06-740-0858-8.

REISCHAUER, Edwin O. a CRAIG, Albert M. 2006. *Dějiny Japonska.* [překl.] David Labus a Jan Sýkora. 2. vyd. Dějiny států. Praha : Nakladatelství Lidové noviny, 2006. ISBN 80-7106-843-8.

ROBERTS, John G. 1973. *Mitsui: three centuries of Japanese business.* New York : Weatherhill, 1973. ISBN: 08-348-0080-2.

SAKAIJA, Ta'iči. 2006. *Nihon o cukutta džúninin* 日本を創った 12 人. Tokio : PHP Kenkjúšo PHP 研究所, 2006. ISBN:4569665608.

SAKAMOTO, Šin'iči. 1998. Šoki Šibusawa Eiiči no džijúšugi keizai šisó 初期渋沢栄一の自由思想. *Keizaigaku Zašši* 経済学雑誌. 1998, Sv. vol.99, 1.

SAMUELS, Richard J. a Heita, KAWAKACU. 2003. *Machiavelli's children: leaders and their legacies in Italy and Japan.* Ithaca : Cornell University Press, 2003. ISBN 08-014-8982-2.

SAMUELSON, Paul A a D., NORDHAUS William. 2010. *Economics.* New Dilhi : Tata McGraw Hill, 2010. ISBN 08-248-1529-7.

SEKII, Šódži. 1985. Šóbai kjóiku no šidóša: Šibusawa Eiiči kenkjú 商業教育の指導者 渋沢栄一研究. *Kjóikugaku zašši* 教育学雑誌. 1985, Sv. 19, stránky 48-66.

SIL, Rudra. c2002. *Managing "modernity": work, community, and authority in late-industrializing Japan and Russia.* Ann Arbor, Mich. : University of Michigan Press, c2002. ISBN 04-721-1222-8.

SMYTH, Henry De Wolf. 1989. *Atomic energy for military purposes: the official report on the development of the atomic bomb under the auspices of the United States Government, 1940-1945.* 1.vyd. Stanford, Calif. : Stanford University Press, 1989. ISBN 08-047-1722-2.

ŠÝKORA, Jan. 2010. *Ekonomické myšlení v Japonsku.* 1. vyd. Praha : Filozofická Fakulta Univerzity Karlovy, 2010. ISBN 978-80-7308-309-0.

ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management.* 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN: 978-80-247-2987-9.

TAKAHAŠI, Mamoru. 2006. *Distortion in the Study of Japanese Modern and Contemporary Economic History.* Jokohama : Šunpuša 春風社, 2006. ISBN 4861100453.

TALPIN, Ruth. 1995. *Decision-Making and Japan: A Study of Corporate Japanese Decision-Making and Its Relevance to Western Companies.* Sandgate, Folkestone, Kent : Japan Library, 1995. ISBN:18-734-1034-4.

TAMAKI, Norio. 2005. *Japanese Banking: A History, 1859-1959.* Cambridge : Cambridge University Press, 2005. ISBN 05-210-2233-9.

— . **2005.** *Japanese Banking: A History, 1859-1959.* 1.vyd. Cambridge : Cambridge University Press, 2005. ISBN 05-210-2233-9.

TANIGUČI, Mami. c2006. *Careers in Japan.* Bradford, England : Emerald Group Publishing, c2006. ISBN 1845449940.

TERANIŠI, Džúró. 2005. *Evolution of the economics system in Japan.* Northhampton : Edward Elgar Pub., 2005. ISBN 18-437-6163-7.

VEBER, Jaromír a kol. 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

WATANABE, Šóiči. 2011. *Hito o ugokasu čikara: Rekiši džinbucu ni manabu ridá no džóken 人を動かす力: 歴史人物に学ぶリーダーの条件.* Tokio : PHP Kenkjúšo PHP 研究所, 2011. ISBN-10: 4569795617.

WITTNER, David G. 2008. *Technology and the Culture of Progress in Meiji Japan.* Routledge Asian Studies Association of Australia (ASAA) East Asia series (2005). New York : Routledge, 2008. Sv. 20. ISBN 02-039-4637-5.

Internetové zdroje

JAMAMURA, Ecuo. 1989. Model Reference Adaptive Management Theory (I) : Focus on Meiji Era of Japanese Management. *Hokkaido University : Journal of the Graduate School of Environmental Science*. Prosinec 1989, Sv. 12, stránky 29-43. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/2115/37248>.

KEIDANREN. 1996. Keidanren kigjó kódó kenšó 経団連企業行動憲章. *Nippon keizai dantai rengókai* 日本経済団体連合会. [Online] Keidanren (Japan Federation of Economic Organizations), 17. Prosinec 1996. [Citace: 13. Červen 2012.] <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/kcbc/charter.html>.

Kigjó džóhó: Toppu Mesédži 企業情報: トップメッセージ. *Shimizu Corporation* 清水建設. [Online] [Citace: 6. Červen 2012.] <http://www.shimz.co.jp/about/message.html>.

NAKAŠIMA, Tecuja. 2008. Šibusawa Eiiči no šokubun šisó - Nihon šihonšugi zóseiki no étosu 渋沢栄一の職分思想 - 日本資本主義創成期のエートスー. *Kokusai Nihongaku Insutitjúto* 国際日本学インスティテュート : Hósei Daigaku Daigakuin 法政大学大学院, 2008. [Online] [Citace: 6. Červen 2012.] http://repo.lib.hosei.ac.jp/bitstream/10114/1660/1/daigaku_60_nakajima.pdf.

Shibusawa Eiichi Memorial Foundation. [Online] Shibusawa Eiichi Memorial Foundation. [Citace: 10. Červen 2012.] <http://www.shibusawa.or.jp/index.html>.

TOKUDA, Acuši. 2002. The Origin of Corporation in Meiji Japan. *The Centre of Financial & Management Studies*. [Online] 2002. [Citace: 1. Červen 2012.] <http://www.cefims.ac.uk/documents/research-9.pdf>.

Přílohy:

Obr. 1



Šibusawa Eiiči (1840-1931)

Obr. 2



Obr. 3



Projekt „Výměna amerických a japonských panenek“ (1927)

Obr.1.: Dostupné z: http://www.ndl.go.jp/portrait/e/datas/104_1.html.

Obr.2.: Dostupné z: <http://www.kmine.sakura.ne.jp/kantou/fukaya/fukaya.htm>.

Obr.3.: Dostupné z: <http://www.fukaya-cci.or.jp/area/W010H0000006.html>.