

**ЯПОНЫ ӨСӨЛТИЙГ ДЭМЖСЭН “ЯПОН МАЯГИЙН МЕНЕЖМЕНТ”
МОНГОЛ УЛСЫН ЭДИЙН ЗАСГИЙГ ХӨГЖҮҮЛЭХ МЭДЛЭГ¹****КАТАНОДА Томоки**
МУИС, ОУХНУС

Олон улсын харилцааны тэнхимийн докторант

Хураангуй: Монгол Улс “Япон лугаа адил хөгжье” гэсэн зорилтыг хэрэгжүүлэхийн тулд Японы эдийн засгийн хөгжлийг дэмжсэн “Япон маягийн менежмент”-ийн гурван тулгуурыг тайлбарлах болно. Мөн Монголын өнөөгийн нөхцөл байдалд харилцан үзгээд, Монголын эдийн засгийг хөгжүүлэхийн тулд дагах ёстой талуудын дүн шинжилгээ хийнэ.

Түлхүүр үг: Keiretsu, Япон лугаа адил хөгжье, Насан туршийн хөдөлмөр эрхлэлт, Ахмадын албан тушаал ахих тогтолцоо, ХК, МЕТІ

1. Судалгааны зорилго, танилцуулга

2021 онд УИХ-ын дарга Г. Занданшатар “Япон лугаа адил хөгжье²” гэсэн зорилтын дагуу Монгол улс нь Японы эдийн засгийн хөгжлийн туршлагаас улам бүр судлаж, суралцаж байна. Японы хөгжлийг загварчлан, амжилтад хүрсэн улсын нэг жишээ бол Малайзын холбооны улс юм. Тус улс 1981 онд “Дорныг харах бодлого” буюу “Look East policy” -ыг гаргаж, Японы амжилт, хөгжлийн нууцаас суралцахыг зорьж байсан. Үүнд Япончуудын хөдөлмөрийн ёс зүй, суралцах ажиллах урам зориг, ёс суртахуун, удирдах чадвар зэрэгт суралцаж, Малайзын эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх, аж үйлдвэрийн баазыг бий болгоход хувь нэмрээ оруулах бодлогыг баримталж байгаа юм³. Тодруулбал, Малайзаас олон оюутан, мэргэжилтнүүдийг Япон руу явуулан суралцуулж, сурсан мэдлэгээ ашиглан төрөл бүрийн шинэчлэлүүдийг хийсэн⁴. Үүний үр дүнд 1986 онд Хөрөнгө оруулалтыг дэмжих тухай хууль батлагдаж, гадаадын хөрөнгө оруулалтыг эрчимтэй нэвтрүүлснээр иргэдийн ажилгүйдлийн түвшин буурч, орлого нэмэгдсэн⁵. Энэ үед Япон улс нь 1954-1973 он хүртэл үргэлжилсэн эдийн засгийн өндөр өсөлт буюу “Japanese economic miracle” -ийн дараах үедээ байсан бөгөөд Малайз нь Япон улсын энэхүү амжилтыг харан суралцсан байна.

Энэхүү нийтлэлд Америкийн бизнес судлаач Жеймс Абэгглен (James Christian Abegglen, 1926-2007) -ий “*The Japanese Factory*” буюу “Японы менежмент” (1958) номонд эдгээр япон хүмүүсийн хөдөлмөрийн ёс зүй, суралцах ажиллах хүсэл эрмэлзэл, ёс суртахуун, удирдах чадвар гэх мэтийг товч өгүүлсэн бөгөөд энэ нь өнөөг хүртэл үргэлжилсээр байна. Энэхүү өгүүлэлд дээрх зүйлд тулгуурлан “Япон маягийн менежмент”-ийг өнөөгийн Монголын эдийн засагт хэрхэн хэрэгжүүлэх боломжтой талаар авч үзэх болно.

¹ Энэхүү баримт бичгийн үзэл бодол нь хувийн үзэл бодол бөгөөд Японы Засгийн газар, ЭСЯ-ны албан ёсны үзэл бодол бус.

² <https://ikon.mn/n/255x>

³ Yamamoto(2013)44

⁴ <https://www.my.emb-japan.go.jp/Japanese/JIS/LEP/LEP.htm>

⁵ Oda(1997)271

2. Япон маягийн менежмент

Японы менежментийн арга нь онцлог шинж чанартай бөгөөд энэ шинж чанар нь Японы эдийн засгийн гол тулгуур болж өгдөг. Гэвч япон хүмүүс өөрсдөө үүнийгээ анзаардаггүй ба АНУ-ын бизнес судлаач, Японы София их сургуулийн профессор Жеймс Абэгтлен үүнийг олж мэдсэн байна. Энэхүү Япон маягийн менежмент дээр тулгуурласан Японы эдийн засгийн онцлогийг АНУ-ын олон эрдэмтэдийн зүгээс онцолж байсан бөгөөд 1985 оны Плаза Аккордын дараа иенийн ханш өссөн үед ч АНУ-тай хийх худалдаанд өөрчлөлт ороогүй юм⁶.

Япон маягийн менежментэд гурван онцлог шинж чанар байдаг гэж Абегтлен онцлон тэмдэглэсэн байдаг: (1) Насан туршийн хөдөлмөр эрхлэлт, (2) Ахмадын албан тушаал ахих тогтолцоо, (3) Компанид зориулсан үйлдвэрчний эвлэлийн холбоо. Эдгээрийг "гурван төрлийн ариун эрдэнэ"⁷ гэж нэрлэсэн⁸ ба хожим олон эрдэмтэд Япон маягийн менежментийг судлаж, янз бүрийн онолууд гаргаж ирсэн байдаг. Гэсэн хэдий ч Япон улсын Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын тайланд эдгээр олон онолыг (1) компаниудын дотоод зохион байгуулалт, (2) компанийн засаглалын тогтолцоо, (3) компаниудын хооронд урт хугацааны бизнесийн харилцаа тогтоох гэсэн гурван үндсэн шинж чанар болгон дурджээ⁹. Энд Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын тодорхойлолтын дагуу япон маягийн менежментийн онцлогийг тайлбарлах болно.

2.1. Компаниудын дотоод зохион байгуулалт

Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын тайланд япон маягийн менежментийн эхний онцлог шиж чанар бол насан туршийн хөдөлмөр эрхлэлт болон ахмадын цалингийн тогтолцооны гол төлөөлөл болох компаниудын дотоод зохион байгуулалт хэмээн дурджээ. Энэ нь урт хугацааны ажлын байрыг баталгаажуулж, ажлын хүчийг гаднаас авахыг хязгаарлаж, нас, ажилласан жил, амжилтад тулгуурлан албан тушаал ахих тогтолцоогоор дамжуулан дотоод ажилчдад компанийн онцлог, мэдлэг, ур чадвар хуримтлуулах хөшүүрэг болгож, байгууллагын доторх хамтын ажиллагааг нэмэгдүүлэх үр дүнтэй юм. Түүнчлэн ийм дотоод зохион байгуулалтын хүрээнд байгууллагын доторх янз бүрийн хэлтэс, шатлалуудын дунд мэдээлэл солилцож, байгууллагын шатлалд найдахгүйгээр хэвтээ байдлаар шийдвэр гаргах зохицуулалтыг хийдэг. Энэ нь доороос дээш шийдвэр гаргадаг гэгддэг Японы компаниудын онцлогтой хамаатай бөгөөд газар дээр нь ажиллаж байгаа ажилтнууддаа шийдвэр гаргах өргөн эрх мэдлийг өгснөөр нөхцөл байдлаас шалтгаалан уян хатан хариу үйлдэл үзүүлэх боломжтой болдог байна¹⁰.

Эдгээрийг дэмжих механизм нь (1) ажилд авах, (2) боловсрол / сургалт, (3) албан тушаал ахих / цалин хөлс, (4) шаардлагагүй хөдөлмөрийг арилгах явдал гэдгийг Катсубэ онцолж байна. Юуны өмнө, элсэлт гэдэг нь 3-р сард ЕБС, их сургуулиа дөнгөж төгссөн, 4-р сард нэг дор ажилд орсон шинэ төгсөгчдийг ажилд авах тогтолцоо юм. Үүнээс үүдэн шинэ төгсөгчдөд ажилд орох боломж нь ганцхан байдаг ба дараа нь ажлын байраа солих тохиолдолд хүлээлгийн орон тоонд ордог байна. Энэхүү тогтолцооны гол суурь нь насан туршийн хөдөлмөр эрхлэлтийн тогтолцоо бөгөөд компани болон ажилчид хоорондын харилцаа нь Европ, АНУ-ынх шиг гэрээн дээр бус харин тухайн байгууллагын харьяалал дээр тогтдог. Түүнчлэн сургалт дадлагын тухайд

⁶ Konomi(1998)52

⁷ Энэ нь эзэн хаан сэнтийд залрах үед өмнөх эзэн хаанаас өвлөгдөх ёстой "толь, магатама (Чулуун баримал), сэлэм" бөгөөд Японд гурван чухал зүйлийг "гурван төрлийн ариун эрдэнэ" гэж дүрсэлсэн байдаг.

⁸ Katsube(2019)24

⁹ <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je06/06-00202.html>

¹⁰ <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je06/06-00202.html>

бол зөвхөн тухайн компанид удаан хугацаагаар ажиллах ажилчдад зориулж ОJT болон сургалтын бааз дахь групп сургалтыг хэрэгжүүлэн, ажилтнаа бэлддэг байна. Ингэснээр ажилчид дээд албан тушаалын зааварлагч ажилтан болон групп сургалтад хамрагдсан хамт олонтойгоо харилцаа холбоогоо гүнзгийрүүлж, компанидаа үнэнч байх нь нэмэгдэнэ. Албан тушаал ахих, цалин хөлсний хувьд эдгээр үйл явцыг туулан, компанидаа үнэнч байж, бүрэн эрхт болсон ажилчид эхэндээ бага цалинтай, тушаал дэвших нь ч удаан байдаг. Үүний үр дүнд ажилчид нэг компанид удаан ажиллахын давуу тал болон ажлаа эрт солихын сөрөг талыг ойлгодог байна. Гэсэн хэдий ч шаардлагагүй хөдөлмөрийг арилгах тогтолцоо байдаг тул ажилчид насан туршийн ажил эсвэл ахмадын цалингийн тогтолцооноос болж ажилдаа залхуурах нь бага болох юм. Энэ нь үндсэндээ Японы компаниуд орон тооны бус ажилчдынхаа тоог цөөлөх замаар эдийн засгийн давалгаатай уялдуулан ажиллах хүчээ тохируулдаг ч хугацаанд нь хийж чадахгүй байгаа эсвэл шаардлагагүй ажиллах хүч гэж үзвэл энэхүү тогтолцоог хэрэгжүүлдэг. Үүнд (1) өөр албан тушаалд шилжүүлэх, (2) охин компани руу түр хугацаанд томилох, (3) охин компани руу шилжүүлэх, (4) сайн дураараа тэтгэвэрт гарах, (5) тэтгэвэрт гаргах, (6) ажлаас халах хэмээх дараалал бүхий тогтолцоо юм.¹¹

Дээр дурдсанчлан Япон маягийн менежментийн нэг онцлог болсон компани доторх байгууллага нь насан туршийн хөдөлмөр эрхлэлт дээр тулгуурласан дотоод сургалтын систем, мөн компанидаа үнэнч байх, шаардлагагүй хөдөлмөрийг арилгах тогтолцоо байдгийг мэдэж авлаа.

2.2. Компанийн засаглалын тогтолцоо

Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын тайланд дурдсанаар Япон маягийн менежментийн хоёр дахь онцлог шинж чанар бол компани дотроос дэвшсэн менежер болон банкинд төвлөрсөн компанийн засаглалын тогтолцоо буюу компанийн үр ашигтай үйл ажиллагааг хангах хяналт болон сахилга батын тогтолцоо юм. Японд компанийн гол оролцогчдыг ажилчид гэж үздэгийг онцолсон. Ийм учраас Японы компаниудын ТУЗ-ын гишүүдийн дийлэнхи хувь нь ажилчид дотроосоо томилогддог заншилтай. Түүнчлэн Японд компани хоорондоо хувь нийлүүлэх тохиолдол байдаг ба гол харилцагч банк нь томоохон зээлдүүлэгч төдийгүй өөрөө хувьцаа эзэмшигч байдаг тул давхар хяналтын үүргийг ч гүйцэтгэдэг байна. Дотоод ажилчдаас бүрдсэн ТУЗ нь бизнесийн гүйцэтгэл, хяналтыг салгаж, улмаар ажилчдад ашигтай, харин хувьцаа эзэмшигчдэд ашиггүй хөрөнгө оруулалтын төслүүдийг сонгох боломжийг бий болгодог. Гэхдээ өрийн дарамт болон гол харилцагч банкны нөлөө нь эдгээр ёс суртахууны аюулыг хязгаарлаж байдаг.¹²

Компани дотроос дэвшсэн ТУЗ-ын гишүүд олон байгаа нь 2.1-д заасантай ч холбоотой. Японы компаниудын дийлэнхи нь удирдлагын ажилтнуудаас эхлээд жирийн ажилтан хүртлээ ихэнхи ажилчид нь төгсөөл шууд ажилд орсон ажилчид байдаг. Эдгээр ажилчид нь компанидаа үнэнч байхын зэрэгцээ тус компанийг Японы уламжлалт "гэр"-тэй адилтган, өөрийн мэт дээдэлдэг байна.¹³ Түүнчлэн Дэлхийн 2-р дайны дараа Холбоот хүчин конгломератыг татан буулгасны улмаас ажилчид компаний хувьцааг давуу эрхтэйгээр худалдан авч энэ нь улмаар үйл ажиллагаа, эзэмшил, компанийн засаглалыг нэгтгэсэн юм.¹⁴

¹¹ Katsube(2019)25-26

¹² <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je06/06-00202.html>

¹³ Katsube(2019)24-27

¹⁴ <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je06/06-00202.html>

2.3. Компани хоорондын урт хугацааны бизнесийн харилцаа

Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын тайланд “系列” Keiretsu буюу корпорацийн групп зэрэг компаниудын хооронд урт хугацааны бизнесийн харилцаа тогтоох нь Япон маягийн менежментийн гурав дахь онцлог шинж чанар гэж дурдсан байдаг. Томоохон аж ахуйн нэгжүүд охин болон хараат компаниудынхаа засаглалд томоохон үүрэг гүйцэтгэдэг, Японы эцсийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэгчид болон эд анги үйлдвэрлэгчдийн хамтын ажиллагааны харилцаа нь Японы компаниудын өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлж байгаа хэмээн үнэлэх нь ч байдаг¹⁵.

Бодит байдал дээр томоохон компаниуд харилцан ашигтай ашиг сонирхлын үүднээс холбогддог бол, Keiretsu компаниуд нь эцэг эх, хүүхдийн харилцаа шиг урт хугацааны тогтвортой харилцааг эрэлхийлдэг. Түүнчлэн банкууд Keiretsu компаниудад зээлийг идэвхтэй олгож, гол харилцагч банк гэгдэх хамаарал бүхий компаниудын “манаач” болсон. Нэмж дурдахад, Японы бүх санхүүгийн байгууллагууд ижил үүрэг гүйцэтгэхийн тулд Сангийн яам, METI буюу Олон улсын худалдаа, аж үйлдвэрийн яам зэрэг зохицуулалтын байгууллагууд захиргааны удирдамж гэх Японд зориулсан тусгай зохицуулалтыг хэрэгжүүлсэн¹⁶.

Доорх хүснэгтээс харахад Японы томоохон компаниудад хараат олон компани, үндсэн ажилчид байсаар байгааг харж болно.

Олон хамаарал бүхий 11 компани(2018 оны байдлаар)¹⁷

№	Компанийн нэр	Нэгдсэн охин компаниудын тоо	Байнгын ажилчдын тоо	Борлуулалт (100 сая иен)
1	Sony Corporation	1292	128,400	76,033
2	Nomura Holdings, Inc.	1285	28,186	17,155
3	Nippon Telegraph and Telephone Corporation (NTT)	944	274,844	113,910
4	Hitachi, Ltd.	864	303,887	91,623
5	ORIX Corporation	850	34,835	26,787
6	Dentsu Inc.	844	55,843	8,384
7	Mitsubishi Corporation	834	77,164	64,258
8	SoftBank Group Corp.	763	68,402	89,010
9	Toyota Tsusho Corporation	731	57,988	57,974
10	Sumitomo Corporation	664	70,900	39,970
11	Toyota Motor Corporation	597	364,445	275,972

¹⁵ <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je06/06-00202.html>

¹⁶ Katsube(2019)27

¹⁷ <https://toyokeizai.net/articles/-/204910?page=2>

Дээр дурдсанчлан keiretsu компаниудын охин компаниуд эх компанигаар тогтоосон харилцааг ашиглаж тогтвортой худалдаа болон банкнаас санхүүжилт авдаг ч эх компаниас шилжин ирсэн ажилчдаа хүлээн авах үүргийг даалгасан байна. Мөн гол харилцагч банк нь keiretsu компанид зээл олгох зэрэгцээ тухайн банкнаас ТУЗ-ийн гүйцэтгэлийг гаргаж удирдлагын хариуцлагын үүрэг гүйцэтгэдэг. Сангийн яам, Олон улсын худалдаа, аж үйлдвэрийн яам олон тооны ажилтан бөхий бөгөөд Японы эдийн засгийг дэмжин ажилладаг эдгээр компаниудыг дэмжихийн тулд банкууд тогтвортой санхүүжилтээр хангахыг албадан бус хэлбэрээр уриалж байна.

3. Монгол улсын эдийн засагт хэрэглэх

Монгол Улс Япон шиг хөгжихийн тулд юуны өмнө Монголын менежмент ямархуу түүхтэй, ямар төвшинтэй вэ, ямар цэгүүдийг сайжруулах шаардлагатай вэ гэдгийг ойлгох хэрэгтэй. Энд "Япон маягийн менежмент"-ийн дээр дурдсан гурван шинж чанарын дагуу Монгол улсын менежментийг шинжлэн судаллаа.

3.1. Компаниудын дотоод зохион байгуулалт

Монголд социализмын үеийн бодлогыг өвлөн авсан хөдөлмөрийн хууль үйлчилж байгаа бөгөөд хэд хэдэн удаа шинэчлэгдсэн ч ажилчдын хамгаалал Японтой харьцуулахад илүү хүчтэй байдаг.

Тухайлбал, Японд Эрүүл мэнд, хөдөлмөр, нийгмийн хамгааллын яамны дүрэмд ажлаас халахдаа (1) боловсон хүчнийг цомхотгох зайлшгүй шаардлага, (2) ажлаас халахаас зайлсхийх, (3) боловсон хүчнийг оновчтой сонгох, (4) ажлаас халахад шударга ёстой байдал гэдэг дөрвөн шаардлагыг тавьдаг¹⁸. Нөгөөтэйгүүр, 2021 онд шинэчлэгдсэн, 2022 оны 1 дүгээр сараас хэрэгжиж эхлэх Монгол Улсын Хөдөлмөрийн тухай хуулийн 80 дугаар зүйлд ажил олгогчийн тэргүүлсэн хөдөлмөрийн харилцааг дуусгавар болгох нөхцөлийг дараах байдлаар нарийвчлан заасан байдаг.

80 дугаар зүйл. Хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааг ажил олгогчийн санаачилгаар цуцлах

80.1. Хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааг дараах үндэслэлээр ажил олгогчийн санаачилгаар цуцалж болно:

80.1.1. аж ахуйн нэгж, байгууллага, түүний салбар, нэгж татан буугдсан, ажлын байр хасагдсан, орон тоо цөөрсөн;

80.1.2. ажилтан мэргэжил, мэргэшлийн түвшин, ур чадвар, ажлын гүйцэтгэлийн хувьд гүйцэтгэж байгаа ажил үүрэгтээ тэнцэхгүй болох нь тогтоогдсон. Энэ тухай ажилтанд өмнө нь анхааруулж, мэргэжил, мэргэшлийн түвшин, ур чадвар, ажлын гүйцэтгэлээ сайжруулах боломжит хугацаа олгосон байвал зохино;

80.1.4. ажилтан хөдөлмөрийн сахилгын зөрчлийг давтан /хоёр ба түүнээс дээш/ гаргасан, эсхүл хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааг шууд цуцлахаар хөдөлмөрийн гэрээнд тусгайлан заасан ноцтой зөрчил гаргасан;

80.2. Аж ахуйн нэгж, байгууллага, түүний салбар, нэгж татан буугдсанаас бусад тохиолдолд ажлын байр нь хэвээр хадгалагдаж байгаа ажилтны хөдөлмөр эрхлэлтийн харилцааг энэ хуульд зааснаас бусад үндэслэлээр ажил олгогчийн санаачилгаар цуцлахыг хориглоно.¹⁹

Иймд Монгол Улсын хөдөлмөрийн хуулинд бүрэн чадамжгүй ажилтны ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулахад хангалттай хугацаа олгох, ноцтой зөрчил гаргасан ч нэг дор ажлаас халах боломжгүй, ажилчдын эрх маш сайн хамгаалагдсан байдаг.

¹⁸https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouseisaku/chushoukigyoku/keiyakushuryo_rule.html

¹⁹ <https://old.legalinfo.mn/law/details/16817>



Нөгөөтэйгүүр ажиллах хүч багаучраас урт хугацаанд хүний нөөцийн хөгжилд хүрч чадахгүй байгаа асуудал Монголд бий. Японд ажилласан хугацаа дунджаар 11 жил байдаг бол Монголын нийт иргэдийн 44 хувь нь 3 жилийн дотор ажлаасаа халагдана²⁰. Ажилласан жил 13.6 болтлоо хөдөлмөрийн бүтээмж нэмэгдсээр байгаа нь судалгаанаас харагдаж байгаа²¹ тул богино хугацаанд дахин ажлын байр солигдвол хөдөлмөрийн бүтээмж нэмэгдэхгүй байх асуудал бий.

Дээрхээс харахад Монгол Улс ажилчдыг хамгаалах талаар эрх зүйн зохицуулалт, хуулийн заалт багагүй боловч олон ажилчид мэргэжил эзэмшилгүй богино хугацаанд ажлаасаа гарах, улмаар энэ нь хөдөлмөрийн бүтээмж нэмэгдэхэд сөргөөр нөлөөлөх зэрэг эрсдэлтэй асуудлууд ч цөөнгүй байна.

3.2. Компанийн засаглалын тогтолцоо

Дараа нь компанийн засаглалын механизмд дүн шинжилгээ хийнэ. Японы томоохон компаниудын ихэнх нь хувьцаат компани бөгөөд хөрөнгийн зах зээлд бүртгэлтэй байдаг. ХХК-ийн онцлог нь бүх хөрөнгө оруулагчид нь аж ахуйн нэгжийг төлөөлөн ажилладаг ажилчид боловч хувьцаа эзэмшигчдийн нэгдсэн хурал, төлөөлөн удирдах зөвлөл байгуулах үүрэг байхгүй, албан тушаалтнуудын бүрэн эрхийн хугацаа хязгааргүй, санхүүгийн тайланг нийтлэх үүрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл, өмчлөл, менежмент нь адилхан. Төрөл бүрийн хөрөнгө оруулалтын өмчлөлийн харьцаа тогтмол боловч эдгээр нь бүгд хувийнх юм²².

Доорх хүснэгтэд Монгол, Японы хамгийн том 10 компанийн корпорацийн хэлбэрийг харьцуулж үзүүлэв. Томоохон компаниудыг Монгол Улс ба Японд янз бүрээр тодорхойлон авч үзэж байна. Монгол Улсад Монголын Үндэсний Худалдаа Аж Үйлдвэрийн Танхим (МУХАҮТ) -аас зарласан ТОП 100 ААН байдаг ч Японд үүнтэй төстэй зүйл байхгүй тул төлсөн татварын хэмжээгээр хамгийн том компанийг авч үзлээ.

Монголын ТОП 10 шилдэг 10 татвар төлөгч (2021он)²³

	Компанийн нэр	Компанийн хэлбэр
1	Эрдэнэт үйлдвэр	ТӨҮГ
2	Эрдэнэс-Таван толгол	ХК
3	Оюутолгой	ХХК

²⁰ “Монгол Улсын Ажлын Байрны Нөхцөлийн Түүвэр Судалгаа 2020.” 14 https://mlsp.gov.mn/uploads/files/Ajliin_bair_nukhtsul_sudalгаа_tailan_2020.pdf

²¹ <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je06/06-00202.html>

²² <https://news.zindaa.mn/ro>

²³ <https://www.mongolchamber.mn/a/664>

	Компанийн нэр	Компанийн хэлбэр
4	Энержи Ресурс	ХХК
5	ХИК	ХХК
6	АПУ	ХК
7	Шунхлай	ХХК
8	Голомт Банк	ХХК
9	Лекс-Ойл	ХХК
10	Ти Ти Жи Ви Си Өү	ХХК

Шилдэг 10 татвар төлөгч (2018 оны 11-р сараас 2019 оны 10-р сар)²⁴

	Компанийн нэр	Татварын төлбөрийн хэмжээ (100 сая иен)	Борлуулалтын хэмжээ (100 сая иен)	Компанийн хэлбэр
1	Toyota Motor Corp.	6599	302256	ХК /1st section of the TSE/
2	Nippon Telegraph and Telephone (NTT) Corp.	5332	118798	ХК /1st section of the TSE/
3	INPEX Corp.	3973	9713	ХК /1st section of the TSE/
4	NTT DOCOMO, Inc.	3378	48408	100% NTT Corp.
5	Sumitomo Mitsui Financial Group, Inc.	3314	57353	ХК /1st section of the TSE/
6	KDDI Corp.	3091	50803	ХК /1st section of the TSE/
7	Honda Motor Co., Ltd.	3031	158886	ХК /1st section of the TSE/
8	SoftBank Group Corp.	2367	96022	ХК /1st section of the TSE/
9	Mitsubishi Corp.	2060	161037	ХК /1st section of the TSE/
10	SoftBank Corp.	2059	37473	ХК /1st section of the TSE/

TSE: Tokyo Stock Exchange, Inc.

Дээрх хүснэгтээс харахад Монголын олон компани ХХК-ийн хэлбэртэй байгааг харж болно. Монголын топ 100 аж ахуйн нэгжийн 87 нь ХХК, 2 нь ТӨХК, 2 нь ТӨК, ХК нь ердөө 9 компани байна²⁵. Ийм учраас Монголын олон компани Япон шиг

²⁴ <https://toyokeizai.net/articles/-/328202?page=2>

²⁵ <https://www.mongolchamber.mn/a/664>

хувьцаа эзэмшигчдийнхээ мэдээллийг хянаж, ил болгох үүрэг хүлээдэггүй нь Монголын компаниуд болон Японы компаниудын хоорондох томоохон ялгаа юм.

Компанийн засаглалын тогтолцооны энэхүү ялгаа нь улсын эдийн засаг дахь компаниудын гүйцэтгэх үүрэг, оруулах хувь нэмэрт ч бас тодорхой хэмжээгээр нөлөөлдөг гэж болно.

3.3. Компани хоорондын урт хугацааны бизнесийн харилцаа

Тус өгүүллийн 2.3-т keiretsu компаниудын дэмжлэгтэй компаниудын хооронд урт хугацааны бизнесийн харилцааг бий болгосноор Японд тогтвортой менежмент бий болсон гэж дурдсан. Нөгөөтэйгүүр Монгол Улс цөөн хүн амтай учраас keiretsu компанийг үүсгэх зах зээл хараахан бий болоогүй байна. Тийм учраас Монголын аж ахуйн нэгжүүд Японы компаниудаас илүүтэй гадаадын компаниудтай байнга хамтран ажиллахыг шаарддаг байж болох юм. Харамсалтай нь Японы компаниудын хөгжил удаашралтай, Монгол Улсад Японы 428 компани бүртгүүлсэн (2020 он) ч үүнд идэвхигүй компаниуд ч багтаж байгаа бөгөөд Монголд ердөө Японы 447 иргэн Монгол Улсад оршин суудаг байгаа(2020 он) нь бодит байдлыг илэрхийлдэг. Нэмж дурдахад Монгол Улс Япон Улсаас 36.4 тэрбум иений бараа бүтээгдэхүүн импортлож байгаа ч Япон руу экспортолож буй хэмжээ ердөө 1.55 тэрбум иен(2020 он) байна²⁶.

Япон улсаас Монгол Улсад суугаа Элчин сайдын яам МОНЦАМЭ агентлагтай хамтран Японы компаниудтай хамтран амжилттай ажиллаж буй Монголын компаниудын тухай тусгай нийтлэл дээрх нөхцөл байдлыг сайжруулах зөвлөмж болно. Эдгээр онцлох нийтлэлд бүх бизнес эрхлэгчид бизнесийн түншүүд болон хамтран ажилладаг компаниудтай "итгэлцлийн харилцаа"-г онцолж байна. Мөн Элчин сайд Х. Кобаяши

“先ずは、当たり前の話ですが、約束は厳格に守るということを実践して欲しいと望んでいます。契約の支払い期限を超過する、当事者間の合意なく一方的に契約の内容が反故にされるという事例が散見されます。少くも遅れても支払うのだから問題ないだろうという大らかかつ柔軟な考えがモンゴルにはあるのかもしれませんが、これは是非改めて欲しいと願っています。-Юуны өмнө энэ бол мэдээжийн хэрэг, гэхдээ амласан амлалтаа чандлан дадлагажуулаасай гэж хүсч байна. Хугацаа хэтрүүлсэн гэрээний төлбөрийг талууд тохиролцоогүй, нэг талт байдлаар хийх Гэрээний агуулгыг зөрчих тохиолдол бий. Бага зэрэг хоцорсон ч төлнө гээд асуудалгүй гэсэн уян хатан санаа Монголд байж магадгүй, гэхдээ энэ өөрчлөгдөнө гэж хүсч байна.” гэжээ²⁷.

4. Дүгнэлт, Санал

Япон маягийн менежментийг тайлбарласны дараа Монголын компаниудын нөхцөл байдалд дүн шинжилгээ хийсэн. Монголын компани бүтэц хэлбэрээ өөрчилж, Японых шиг keiretsu хэлбэрийн компани байгуулахад эдийн засгийн бүтцэд эрс шинэчлэл хийх шаардлагатай учраас цаг хугацааны хувьд хүндрэлтэйгээс гадна хүний нөөцийг хөгжүүлэх тогтолцоо, бизнесийн түнш, хамтын ажиллагааг бий болгоход хүндрэлтэй байдаг бөгөөд компанитай итгэлцлийн харилцааг компани дангаар нь хийж болно.

Тодруулбал, шинэ ажилчдыг сургах сургалтыг нэмэгдүүлэх, тус компанид нэгэн зэрэг орсон ажилчдын эв нэгдлийн мэдрэмжийг нэмэгдүүлэх, ажилдаа ашигласан

²⁶ <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/mongolia/data.html#section6>

²⁷ <https://www.montsame.mn/mn/read/221418>

<https://www.montsame.mn/en/read/274991>

<https://montsame.mn/jp/read/282761>

ур чадвараа дээшлүүлэхэд урамшуулал олгох замаар ажилчдыг нэг компанид тууштай ажиллуулах механизм бий болгох асуудлыг онцлож болно. Түүнчлэн бизнесийн түншүүдтэйгээ итгэлцлийн харилцааг бий болгохын тулд Японы компаниудтай урт хугацааны бизнесийн харилцаатай байсаар ирсэн Монголын компаниудын туршлагагаас судлаж, харилцан тохиролцсон гэрээ, амласан амлалтыг нэг бүрчлэн дагаж мөрдсөний үндсэн дээр компани хоорондын итгэлцлийг бий болгох үйл ажиллагааг тууштай хэрэгжүүлэх нь зохистой гэж дүгнэж байна.

Монголын эдийн засаг гадаад орнуудтай хамтран ажиллаж, хөгжихийн тулд эдгээр яаралтай арга хэмжээнүүдээс эхлэх ёстой гэж дүгнэж болно.

Abstract: In order to realize Mongolia's goal of "Let's develop like Japan," this paper explained the three pillars of "Japanese-style management" that supported Japan's economic development, applied them to the current situation in Mongolia, and analyzed them in the future. Also, We will analyze what kind of points should be followed to develop the Mongolian economy.

Keywords: Keiretsu, Let's develop like Japan, lifetime employment, the seniority system, Stock company, METI

4. Ашигласан материал

А. Эрдэм шинжилгээний өгүүлэл

- H. Yamamoto. 2013. “ルックイースト政策(東方政策)の30年と今後の展望 : ディスカバリージャパン・セカンドウェーブに向けて(30 Years of Look East Policy and Future Prospects: Towards Discovery Japan Second Wave).” *Kyoto University Research Information Repository AMS Discussion Paper*, 2: 44-53
- N. Katsube. 2019. “The Present of Japanese Style Management.” *Senshu University, Senshu business review Vol.14 No.1*: 23-34
- T. Oda. 1997. “Development politics of Malaysia and its economic growth.” *Kobe University Repository: Kernel, Bulletin of the Faculty of Human Development*,5(1): 263-286
- Y. Konomi. 1998. “Limitations of Japanese Management.” *Keio University, Macro review*, Vol.11, No.1: 51-59

Б. Мэдээ, сэтгүүлийн нийтлэл

- Bolormaa.B. 2021. “SANKOU TECH MONGOLIA社長ツェンデーフー氏: 夢は社員と共に成長めざし、世界に高品質製品を輸出すること(SANKOU TECH MONGOLIA President Ms. Tsedenkhoo: My dream is to grow with our employees and export high quality products to the world).” *Монцамэ news*. Accessed December 3, 2021. <https://montsame.mn/jp/read/282761>
- H. Tanaka. 2018 “最新！連結子会社数が多い500社ランキング(latest! Ranking of 500 companies with the largest number of consolidated subsidiaries).” *Toyokeizai news*. Accessed November 7, 2021. <https://toyokeizai.net/articles/-/204910?page=2>
- T. Utsunomiya. 2020 “「税金を多く納めている」TOP100社ランキング(Top 100 companies that "pay a lot of taxes" ranking).” *Toyokeizai news*. Accessed November 30, 2021. <https://toyokeizai.net/articles/-/328202?page=2>

Zindaa news. 2011 “ХК ба ХХК-ийн ялгаа.” Accessed November 30, 2021. <https://news.zindaa.mn/ro>

Наранмандухай.Т. 2021. “Б.Хос-Эрдэнэ: Дэлхийн хэмжээний компани болохоор зорьж байна.” Монцамэ news. Accessed November 30, 2021. <https://www.montsame.mn/mn/read/221418>

Наранмандухай.Т. 2021. “Ц. Ууганцэцэг: Өнөөг хүртэлх хугацаанд компанийнхаа ажилчдаас хоёр том зүйлийг сурсан.” Монцамэ news. Accessed November 30, 2021. <https://www.montsame.mn/en/read/274991>

Төгөлдөр. А. 2021. “МАН-ын 100 жил, Эх орончдын өдрийн мэндчилгээ.” iKon news. Accessed December 15, 2021. <https://ikon.mn/n/255x>

Хөдөлмөр, Нийгмийн Хамгааллын Яам. 2020. “Монгол Улсын Ажлын Байрны Нөхцөлийн Түүвэр Судалгаа 2020.”

В. Цахим сайтууд (Website content)

Cabinet Office. 2006. “Annual Report on the Japanese Economy and Public Finance.” Accessed November 7, 2021. <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je06/06-00202.html>

Embassy of Japan in Malaysia. 2008. “東方政策の概要(Overview of Look East Policy).” Accessed November 6, 2021. <https://www.my.emb-japan.go.jp/Japanese/JIS/LEP/LEP.htm>

Ministry of Foreign Affairs of Japan. 2021. “モンゴル国(Mongolia).” Accessed November 30, 2021. <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/mongolia/data.html#section6>

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan. n.d. “労働契約の終了に関するルール(Rules for termination of employment contract).” Accessed November 30, 2021. https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoseisaku/chushoukiyou/keiyakushuryo_rule.html

Эрх Зүйн Мэдээллийн Нэгдсэн Систем. 2021. “ХӨДӨЛМӨРИЙН ТУХАЙ.” Accessed November 30, 2021. <https://old.legalinfo.mn/law/details/16817>

МҮХАҮТ. 2021. “Монгол Улсын 2020 оны ТОП 100 ААН тодорлоо.” Accessed November 30, 2021. <https://www.mongolchamber.mn/a/664>

ЗОХИОГЧИД

Зохиогчийн нэр	Албан тушаал	E-mail
Ж.Төртогтох	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн эрхлэгч, профессор, Ардчилал судлалын төвийн захирал	turtogtokh@num.edu.mn
Д.Уртнасан	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн докторант, Ардчилал судлалын төвийн судлаач	Toto_bear@yahoo.com
Ц.Батболд	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн дэд профессор	Batbold_ts@num.edu.mn
О.Мөнхжаргал	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн багш	Munkhjargal.o@num.edu.mn
Я.Төгөлдөр	ШУТИС, Нийгмийн ухааны салбарын эрхлэгч, дэд профессор	tugul@must.edu.mn
Д.Бумдарь	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын профессор	bumdari@num.edu.mn
М.Мөнхзул	ХААИС-ЭЗБС-ХААХЭЗТ	munkhzul@mul.edu.mn
Г.Уянга	ХААИС-ЭЗБС-ХААХЭЗТ	uyanga@mul.edu.mn
Б.Сарантуяа	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн магистрант	sarantuyabtr@gmail.com
Б.Эрдэнэдалай	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн ахлах багш	erdenedalai@num.edu.mn
Г.Цэнд-Аюуш	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн багш, доктор	Tsendayush_g@num.edu.mn
Д.Түмэнжаргал	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн ахлах багш	tumeed@num.edu.mn
Г.Эрдэнэбаяр	МУИС, ШУС, Хүмүүнлэгийн ухааны салбар, Философи, шашин судлалын тэнхимийн дэд профессор	erdenebayar.g@num.edu.mn
Б.Сүхболд	Улаанбаатар эрдэм их сургуулийн сургалт эрхэлсэн дэд захирал	sukheemodun@yahoo.com
Н.Батжаргал	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн докторант	nbatjargal81@gmail.com
Д.Ундрах	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны	Poli_und@num.edu.mn

	салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн дэд профессор	
Г.Ануцэцэн	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн магистрант	ganu01216@gmail.com
Ц.Бямбачулуун	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн докторант	byambachuluuntseden@gmail.com
Б.Хишигням	МУИС, Элсэлт бүртгэлийн хэлтсийн дарга, дэд профессор	khishignyam@num.edu.mn
Д.Бадамдаш	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн багш	badamdash@num.edu.mn
Т.Есүхэй	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн дадлагажигч багш	tyesukhei@num.edu.mn
Б.Болор-Эрдэнэ	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн магистрант	Bayart.oyun@gmail.com
Г.Золзаяа	ОТИС, Олон улсын харилцаа, Сэтгүүл зүйн тэнхимийн эрхлэгч	zolzaya@otgontenger.edu.mn
Б.Одгэрэл	ОТИС-ийн Эрдэм шинжилгээ, судалгаа эрхэлсэн дэд захирал, доктор, профессор	odgerel@otgontenger.edu.mn
Б.Галиндэв	ОТИС-ийн доктор, профессор	galindev@otgontenger.edu.mn
С.Одхүү	ОТИС-ийн доктор, профессор	odkhuu@otgontenger.edu.mn
Н.Хосбаяр	ОТИС-ийн Гадаад харилцааны албаны дарга, доктор	khosbayar@otgontenger.edu.mn
Б.Эрдэнэбат	БХЭШХ-гийн захирал, доктор, профессор, хурандаа	erdenebatb@must.edu.mn
Д.Ууганжаргал	МУИС, ШУС, Нийгмийн ухааны салбар, Улс төр судлалын тэнхимийн магистрант	Uuganjargal127@gmail.com
Катанода Томоки	МУИС, ОУХНУС-ийн докторант	20D1NUM0180@stud.num.edu.mn