

明新科技大學 校內專題研究計畫成果報告

日本式企業經營與日本企業內部勞動市場

Japanese Business Management and Japanese Enterprise Labor Market

計畫類別：任務型計畫 整合型計畫 個人計畫

計畫編號：MUST-97-國企-01

執行期間：97年3月1日至97年9月30日

計畫主持人：曾興發

共同主持人：

計畫參與人員：

處理方式：公開於校網頁

執行單位：國際企業系

中 華 民 國 97 年 10 月 30 日

日本式企業經營與日本企業內部勞動市場

曾興發

明新科技大學國際企業系

摘要

雖經歷戰爭之無情洗禮及二次石油危機之日本仍然能於短期內重振經濟，屢創高度經濟成長，加上傲人之外匯存底、強大之海外投資等經濟實力，因而有許多有關日本式企業經營之研究論文問世並加以稱頌。但自 90 年代，因東南亞金融風暴受創甚深之日本，至今仍然難以擺脫其低迷經濟發展，此亦出現日本式企業經營早走到窮途末路，已是黔驢技窮之論調，亦有學者認為，終身雇用制對於企業之經營面臨薪資成本增加、人力配置效率差、人力資本於勞動市場間無法活絡等引發不合企業營利之經濟原則。為因應此外在經營環境，以大企業為主，促進推行企業減量經營，即所謂終身雇用制、年功序列制、企業別工會等三種神器之日本式企業經營，須重新審視之論調。

本論文主要分析、研究日本知名之學者：占部 都美教授、津田 真澁教授、間 宏教授、岩田龍子教授之日本式企業經營論，並說明日本式企業經營之基本原理為何？同時與企業之內部勞動市場間之關連性加以探討之。

四位教授就日本式企業經營，提出個人之中心理論，分別為占部教授之「全人格的人性尊重主義論」、間教授之「經營家族主義」、津田教授之「共同生活體」、岩田龍子教授之「七個編成原理」等論述，研究、說明日本式企業經營之特色即

為長期雇用(終身雇用)、年功序列、年功薪資、企業別工會，而支撐此日本式企業經營之各種制度，此「全人格的人性尊重主義論」、「經營家族主義」、「共同生活體」、「集團志向性」等之深層理念皆為【集團主義】之概念，此【集團主義】與日本式企業經營之各種制度具有及深遠之關係，並由【集團主義】所形成的，也因此背景因素所使然，形成獨特之日本企業內部勞動市場。

日本於二戰之後所出生之嬰兒潮(團塊世代)現已逐漸邁向退休年齡，同時日本社會存在日益嚴重之人口結構老年化及少子化問題，此將對日後之經濟發展及社會問題，產生極為嚴重之影響。日來日本政府為因應此大量之退休潮，國會更通過了「改正高齡者雇用安定法」，使得企業得以延長雇用已屆退休年齡之勞工。根據厚生省之統計資料顯示，大企業中約有 94.%實施延長雇用高齡勞工；中小企業則有 84%實施此項政策，此表示日本大多數企業採用延長雇用高齡工。

歐美企業及日本企業之職務體系差異性極大，日本企業藉「彈力的職務之推行法」及「彈性職務組成」形成職務輪調之技能養成，因而技能也企業獨特化，也因此特殊之企業獨特化促成勞動市場之封閉性進，進而形成日本獨特之內部勞動市場。由於此高度封閉性之內部勞動市場，雖造成勞動者之勞動移動性之困難性增高，但同時也提高對新技能之學習意願度及企業之忠誠度。

關鍵字:日本式企業經營、內部勞動市場

Japanese business management and Japanese Enterprise

Labor market

Abstract

This article introduces four Japanese scholars Kuniyoshi Urabe professor of Kobe University, Hiroshi Hazama professor of Waseda University, Masumi Tsuda professor of Hitotsubashi University, Iwada roushi professor of Musashi University, and each with a different perspective. I have clarified these basic management philosophy and principles, compared the principles of Japanese business management.

Professor **Urabe** asserts that "management should respect all human being " and this idea forms the core theme Japanese business management, and every management system is still a product of its history, and it is imperative that Japanese business management respects it's history and a continuity without any departure.

Prewar management was "management familism,"and professor **Hazama's** discovered that the source of Japanese business management thinking comes from the reorganized "principle of management familism,"and managing employee welfare" after the war. The most important concept of Japanese business management theory of Professor **Tsuda** is that of "a community" which emphasizes that Japanese business management is a postwar product. The most important concept of Japanese business management theory of Professor **Iwada** is that of " Seven formation principles " which emphasizes that Japanese business management is still a product of its history

These four professors' theories which were all concerned with Japanese business management highlighted and clarified the importance of the group orientation and that the essence of the Japanese management theory relates to "Groupism" or

"Groupthinking" though all of these theories were similar.

Flexibility duties association and Elastic duties promotion are the two key important elements of the Labor market for the Japanese company. "Groupism" or "Groupthinking" lies at the undercurrent for all the theories of these professors who strongly advocated the community, the management family principle, and the symbiosis of the employment relationship.

Keywords : Japanese business management, Enterprise Labor market

目錄

一、前言	1
二、日本式企業經營之研究背景	1
三、日本式企業經營論之立論及研究方法	2
3.1 日本式企業經營論之立論	2
3.2 日本式企業經營論之切入方法	3
3.3 日本式企業經營之「特殊論」及「普遍論」	4
四、理論之見解及差異性	5
4.1 占部教授之論點	5
4.2 間教授之論點	5
4.3 津田教授之論點	7
4.4 岩田教授之論點	8
五、日本之勞動市場現況	9
六、日本式企業經營與日本企業之內部勞動市場	13
6.1 日本式企業經營之基本原理	13
6.2 內部勞動市場	14
6.2.1 日本式企業經營之三種神器	14
6.2.2 職務組成及技能養成	14
6.2.3 內部勞動市場之特質	16
七、結論	16

表目錄

表 1 日本式企業經營論之切入研究方法	3
表 2 日本式企業經營及日本的勞資關係之獨創性之論說	4
表 3 全人格的人性尊重主義的經營之基本原理	5
表 4 主要國家失業率表	9
表 5 日本美國及 EU 之任職年資	12

圖目錄

圖 1 戰前之日本式企業經營及戰後之日本式企業經營	6
圖 2 經營家族主義之構成概念	7
圖 3 企業經營之社會性性質	8
圖 4 共同生活體之概念	8
圖 5 勞動力之對前年增減之趨勢(2005 年)	10
圖 6 完全失業者人數之對前年同月增減之趨勢(2005 年)	10
圖 7 完全失業率及完全失業者之對前年同月增減趨勢(2005 年)	11
圖 8 勞動人口年齡每區隔 10 年之完全失業率及失業率	11
圖 9 歐、美、日之職務結構及組織組成	15

日本式企業經營與日本企業內部勞動市場

一、前言

雖經歷戰爭之無情洗禮，日本仍然能於短期內重振經濟，即便歷經二次石油危機其屢創高度經濟成長，加上傲人之外匯存底、強力之海外投資等經濟實力等是不容小視，因而有許多有關日本式企業經營之研究論文問世並加以稱頌。另一方面，自 90 年代，因東南亞金融風暴受創甚深之日本，至今仍然難以擺脫其低迷經濟發展，為因應高度經濟成長之終焉，以大企業為主，促進推行企業減量經營，即所謂年功序列制、終身雇用制、企業別工會等三種神器之日本式企業經營，須重新審視之論調。

有關日本式企業經營，有以重視日本之文化、歷史心理性等要素，強調其獨自性之所謂日本式企業經營之「特殊論」及雖有若干程度之差異存在，但亦廣見於歐美其他各國之所謂日本式企業經營之「普遍論」，兩者之間展開諸多之爭論。本論文主要分析、研究日本知名之學者：占部 都美教授、津田 真澄教授、間 宏教授、岩田龍子教授之日本式企業經營論，說明日本式企業經營之基本原理為何？同時與企業之內部勞動市場間之關連性加以探討之。

二、日本式企業經營之研究背景

戰後之日本以 1950 年之韓戰爆發為契機，自 1955 年所創設之「日本生產性本部」旋即成為導入美國近代化管理技術、制度之推動主體，為此動員許多企業經營者及實務專家，共同投入此運動。此主以對美國之政治、軍事、經濟性等之依從，因而得以獲取重新鞏固國家重建之根基。此時期之眾人認為，日本國內之企業經營體制中之「日本的制度」是「落後的制度」，為使此「落後的制度」能現代化及合理化，為數眾多之企業、企業經營者們，相繼積極地引進美國之管理技術，的確此等運作實際對企業經營之合理化，發揮極大之效力，進而開創 60 年代之高度經濟成長期。

此時期，以美國為母體之近代化論被導入至日本，以此近代化為志向之日本之企業社會裡，實早已存在及完備接受此近代化論之主觀性、客觀性之各種條件。其中尤以 James C. Abegglen, 於 1958 年所初版之論著『The Japanese Factory-Aspects of its Social Organization』（日本ダイヤモンド社、1958

年)指出,終身雇用制、年功序列制、企業別工會為日本式企業經營之三種神器,此論著為最早開啟此近代化論之起點。

60 年代之高度經濟成長,使得日本晉身為經濟大國,進而國家主義之意識亦明顯抬頭,直至 1964 年底時,有諸多明顯之阻礙難行處及轉向開放經濟體制,於是日本之企業、企業經營者,開始對美國之企業經營產生不信任,並對美國之企業經營管理之盲從提出反駁;另一方面,則有強化與國家主義之意識結合之東洋主義取向,於是適合日本企業經營之日本式企業經營論隨即熱烈地展開,此 60 年代之日本式企業經營論可列舉間 宏教授之研究論著為其代表性。

自 70 年代起之日本資本主義由商品輸出國轉型成為資本輸出國(約佔有世界總生產之 10%),乃至現今日本之經濟性投資擴展為全球性規模,此 70 年代時期,熱烈地掀起一股討論、研究日本式企業經營之風氣。

日本式企業經營至此被評價,並視其為是締造日本經濟之高度經濟成長之主因,同時亦與日本特殊論及日本文化論結合,進而昇華為日本民族優秀論之論點;代表此 70 年代之日本式企業經營論,可列舉津田 真澁教授之「共同生活體」、岩田 龍子教授之「日本特殊論」、及占部 都美教授之「全人格的人性尊重主義論」。

三、日本式企業經營論之立論及研究方法

3.1 日本式企業經營論之立論

論述日本式企業經營之研究立場,有收斂說、非收斂說兩種。所謂收斂說,乃居於資本主義的生產方式下,以機械工廠制為中心,因生產技術之發達,使該國之文化,亦即價值取向發生變化,並創造出符合生產方式之文化,由於歐美之文化乃因此類之資本主義之生產方式之發達,而被創造出來之產物。日本亦如此,隨工業化之進展,引發其傳統性文化發生變化,進而被視之為向歐美之文化類型收斂,如此隨工業化之進步,該國之文化發生變化並且往歐美之文化,歐美相同之經營制度及勞資關係收斂者稱之為收斂說。

相對於收斂說之非收斂說,乃為即便因工業化,相同地導入近代化之生產技術,但其仍然未使該國之傳統的社會或文化產生變革,反而營運而生出適合該國之社會或文化之獨自的經營管理制度。

如前所述,引發熱烈研究、探討日本式企業經營之導火線之 James C. Abegglen 是站在非收斂說之立場,根據神戶大學占部 都美教授之研究指出(占部都美,

1985)，日本之學者中如間教授、津田教授、岩田教授等日本式企業經營之研究學者皆是從非收斂說之角度切入，從事研究日本式企業經營之理論論述。

3.2 日本式企業經營論之切入方法

如表 1 所示，為一橋大學倉田 良樹教授（津田 真澁編，1982）將研究日本式企業經營論之學者之研究方法加以分類，雖然倉田教授將津田教授之日本式企業經營論，排除為由文化性之切入，但丸山 惠也教授（丸山 惠也，1991），卻將津田教授之日本式企業經營論限定是為文化主義性之切入研究。根據占部教授之研究指出（占部都美，1985），日本之研究學者如間宏教授、津田 真澁教授、岩田龍子教授及萬成 博教授等人皆基於實證研究及歷史性考察，進而對日本式企業經營有極為出色之論文發表於世，然此等學者之絕大部分為社會學者，並非為企業經營管理之研究學者。另一方面，丸尾直美教授（並木信義，1981）則將此等教授之有關日本式企業經營及日本的勞資關係之獨創性之論說，如表 2 所示加以分類。

表 1 日本式企業經營論之切入研究方法

分類	代表性學者
企業經營管理學之日本式企業經營論	小野 豐明、山城 章、占部都美
歷史學家之日本式企業經營論	間 宏
產業社會學之日本式企業經營論	尾高 邦雄
文化論之日本式企業經營論	岩田 龍子
綜合理論之日本式企業經營論	津田 真澁

資料來源：彙整自津田 真澁編『現代の日本の経営』（1982）

表 2 日本式企業經營及日本的勞資關係之獨創性之論說

分類	代表性之論說
1. 重視心理性特性之論說	A. 生活共同體假說【津田 真激】 B. 重視對集團之歸屬欲求【岩田龍子】
2. 重視歷史性傳統之論說	A. 為經營家族主義之說明
3. 為經濟合理性之論說	A. 為 IC(誘因貢獻)均衡之說明【占部都美】 B. 為內部勞動市場之說明【小池和男】 C. 為 X 理論之說明 D. 其他【山田 保等】
4. 組織論之論說	A. 公文俊平
5. 依經濟、政治、社會之發展 階段之遲滯之論說【收斂說】	A. 歷來之支配性解釋

資料來源：並木信義編『日本社会の特質』P.165

3.3 日本式企業經營之「特殊論」及「普遍論」

研究日本式企業經營論之主要方法有二，第一為主以研究至終身雇用慣例等之各種制度之形成基礎止，加以分析之方法；另一為主以研究其經濟性機能面，加以分析之方法兩種。強調、重視各種制度，以日本之企業經營管理學者及社會學者，多主張為「特殊論」之傾向較為強烈；反之強調、重視經濟機能面之日本之經濟學者及企業經營管理學者，多主張為「普遍論」之傾向較為強烈。由此吾等可得知，因研究範疇之差異性存在，其理論主張亦有明顯差異性存在。

四、理論之見解及差異性

4.1 占部教授之論點

占部教授主張，所有之企業經營制度皆為歷史性之制度，日本式企業經營亦不例外，同時具有歷史的連續性及歷史的非連續性；換言之，構成日本式企業經營之特色之終身雇用制並非自日本之工業化開始時既已存在，而是逐漸適應日本之經濟、技術、社會之環境變化後之產物，故日本之經營制度是歷史性進化之產物；除此之外，教授亦認為戰前之終身雇用制之成立，乃為戰前之日本社會特徵之家族主義為價值取向所使然，於戰前成立之終身雇用制並非原封不動地延續至今日，因而有所謂之歷史的連續性，同時為適應新環境之變化，進行新的構造改革因而有所謂的歷史非連續性之特色存在。

如表 3 所示，占部教授認為，日本式企業經營之原理求之於經營家族主義、集團主義或是生活共同體之所謂重視文化層面之一般論說，有需要再檢討之必要，同時教授提出「全人格的人性尊重主義經營」之新概念為日本式企業經營之整體特質所在，亦說明構成日本式企業經營之特質之終身雇用、年功晉升、年功薪資等，只不過是日本式企業經營特質之一部份而已。

表 3 全人格的人性尊重主義的經營之基本原理

全人格的人性尊重 主義的經營之基本 原理	組織環境要因	主体的人性要因
	1. 雇用之安定(終身雇用)	自主性
	2. 生紅保障的薪資(年功薪資制)	自己責任
	3. 地位之保障(年功晉升制)	自尊心
	4. 福利設施(福祉主義)	

資料來源:占部都美『日本の經營を考へる』中央經濟社，1978年 p.188

4.2 間教授之論點

如圖 1、圖 2 所示，間宏教授之理論，主以經營管理之人事勞務管理及勞資關係為其論述焦點，並以戰前之「經營家族主義」及戰後依「經營家族主義」理念之重新整編而成之「經營福祉主義」，以及通歷史要素之「集團主義」和日本之勞資關係之核心之「企業共同生活體」等之概念為其理論中心。

畢其一生，鑽研日本式企業經營之源流乃始於「家業」之間。宏教授認為，日本之企業經營之特徵跟歐美之企業，同樣具有「營利之追求」及日本獨特之「集團之永續」之目的及方向性存在。教授認為，戰前之經營者(=家長)提倡勞資關係一體論，期望能因懷抱家庭溫情主義，而使從業員(=孩子)提高對其所任職之企業之歸屬意識感。此戰前之經營模式，視企業為一大家族之概念為「經營家族主義」，另一方面就「經營家族主義」已有所崩潰之戰後經營模式，則視之為經營者顧慮到從業人員之生活，且為企業之社會責任，此為「經營福祉主義」，並認為此乃為戰前之「經營家族主義」理念所重新整編而成的。換言之，此「經營福祉主義」乃為一方面保留終身雇用制、年功序列制…等戰前之制度，另一方面亦有協調勞資關係進而提升企業業績，同時提高企業之發展及員工之福祉等意圖。

縱觀間，宏教授對於戰前、戰後之日本式企業經營之理論得知，與其說明戰前、戰後之關係為斷絕，不如說，其具有極高度之連續性存在。而此所謂貫通日本式企業經營之歷史之最基本原理，乃為教授所提出之「集團主義」及「企業共同生活體」，並運用此兩種概念，強調日本式企業經營之歷史的連續性。

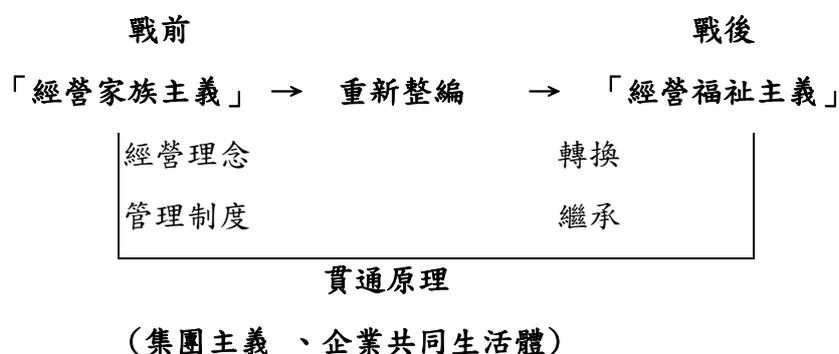


圖1 戰前之日本式企業經營及戰後之日本式企業經營

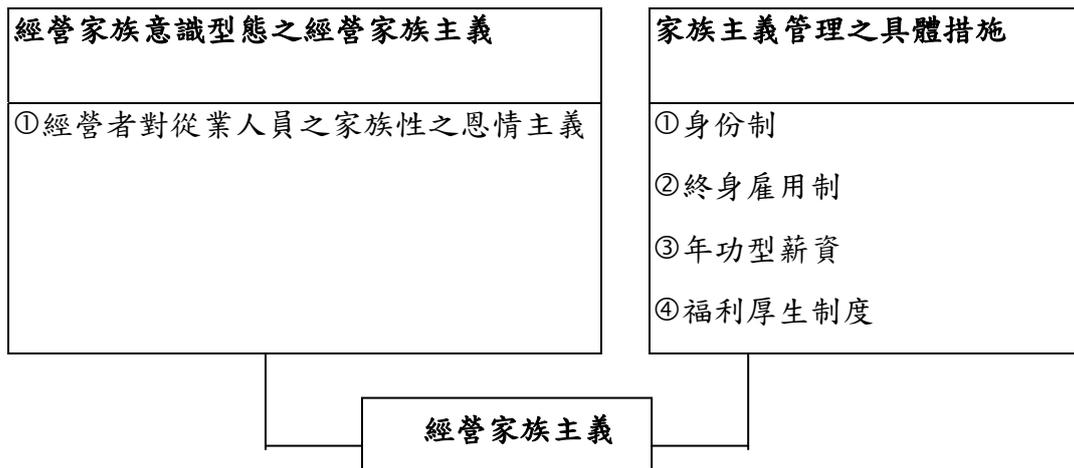


圖 2 經營家族主義之構成概念

4.3 津田教授之論點

津田教授之理論歷經「集團主義」概念→「生活共同體」概念→「共同生活體」概念，最終展開其「共同生活體」論之日本式企業經營論。

如圖 3、圖 4 所示，依津田教授之論述，教授認為「共同生活體」乃為「當個人渡過獨自之人生時所消極地加入之集團，但此並不侷限於某一特定地域，但當成為近代化社會時，社會之經濟性機能突出的話，則隨其經濟性機能，共同生活體就積極地擴大之。」依教授所言，一般而言，歐美社會是以個人之居住區域為中心，形成共同生活體；而就經濟性機能之觀點，受雇於企業；相反地在日本，村莊是行政單位同時亦是共同生活體，但當都市是支配武士集團之行政都市為其特徵時，則是無法形成共同生活體，如此企業對從業人員而言，就具有成為共同生活體之個性存在。

日本之企業經營體，因為是共同生活體，故被稱之為「日本式企業經營」，此「日本式企業經營」為 1. 是所有參加成員之社會的全人格之發動場所。2. 權威之所在是為維持共同生活體之個性，進而使其繁榮。3. 此權威是業績之達成-合理性、能率性（非人格性）及對理想性人格之歸依-依共同感受之理解性、共同同意（人格性）之二重原理所成立。4. 權威之二重性產生權威之對抗，並使參加成員之閱=派閱內在化--等此四個基本原理。而此四個基本原裡則融入於日本式企業經營，而其貫通之基本軸心則為業績之達成-合理性、能率性（非人格性）及對理想性人格之歸依-依共同感受之理解性、共同同意（人格性）之二重原理。

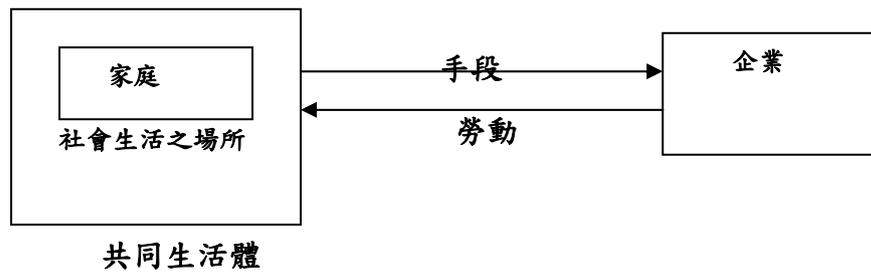


圖 3 企業經營之社會性性質

資料來源:津田真激『日本的經營の論理』p. 199

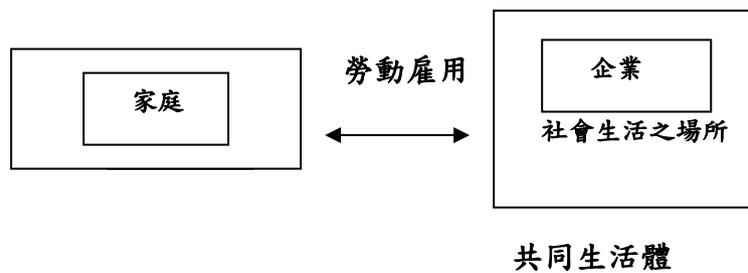


圖 4 共同生活體之概念

4. 4 岩田教授之論點

岩田龍子教授以文化論的切入研究法、將集團主義視之日本人之國民的心理特性。岩田教授之日本的經營論則強調日本式企業經營之歷史的不變側面。

岩田教授以七個編成原理之概念、指出貫通戰前・戰後、「日本式企業經營」之根底有一貫之編成原理存在。並且說明「此編成原理是和日本人之國民的心理特性緊密結合具有不容易被廢除之強烈本質同時隨歷史之演變逐漸被擴展。」強調戰前和戰後間之連續性。

五、日本之勞動市場現況

如表 4 所示(2000 年~2005 年)，為主要國家之失業率，其中以德國之失業率最高，次之為法國，我國之失業率則由 2000 年之 3.0%，至 2002 年攀升至 5.2% 最高峰，於 2004 年下滑至 4.4%，維持平穩，而日本之失業率則普遍略高於我國。

表 4 主要國家失業率

	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
中華民國	3.0	4.6	5.2	5.0	4.4	4.1
美 國	4.0	4.7	5.8	6.0	5.5	5.1
日 本	4.7	5.0	5.4	5.3	4.7	4.4
德 國	9.6	9.4	9.8	10.5	10.6	11.7
法 國	9.5	8.7	9.0	9.9	10.0	9.9
韓 國	4.4	4.0	3.3	3.6	3.7	3.7
新加坡	2.7	2.7	3.6	4.0	3.4	3.1

資料來源：行政院主計處「人力資源統計」；各國統計月報，OECD「Main Economic Indicators」

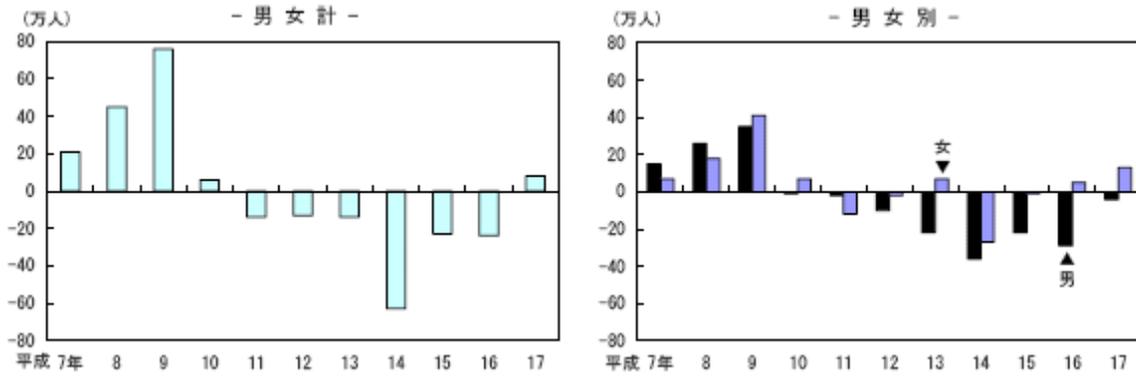


圖 5 勞動力之對前年增減之趨勢(2005 年)

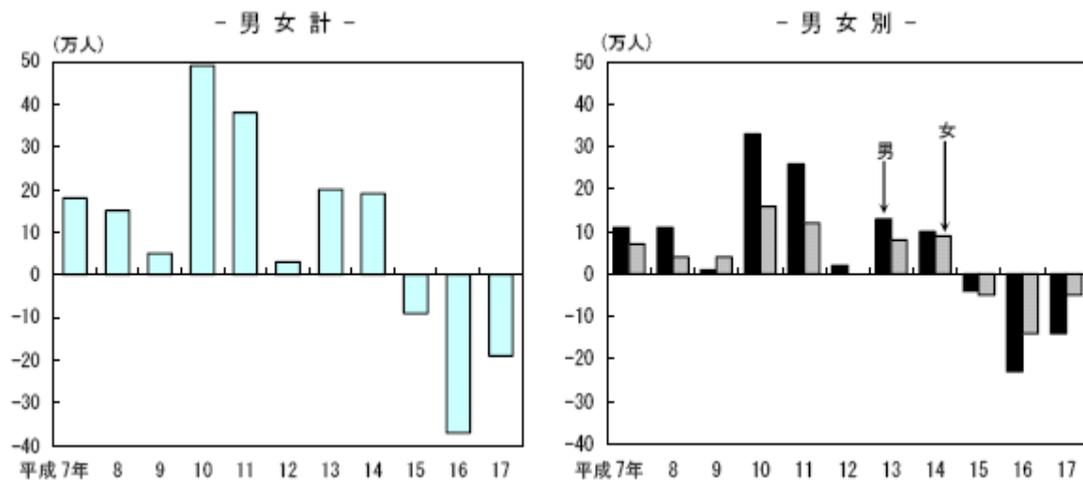


圖 6 完全失業者人數之對前年同月增減之趨勢(2005 年)

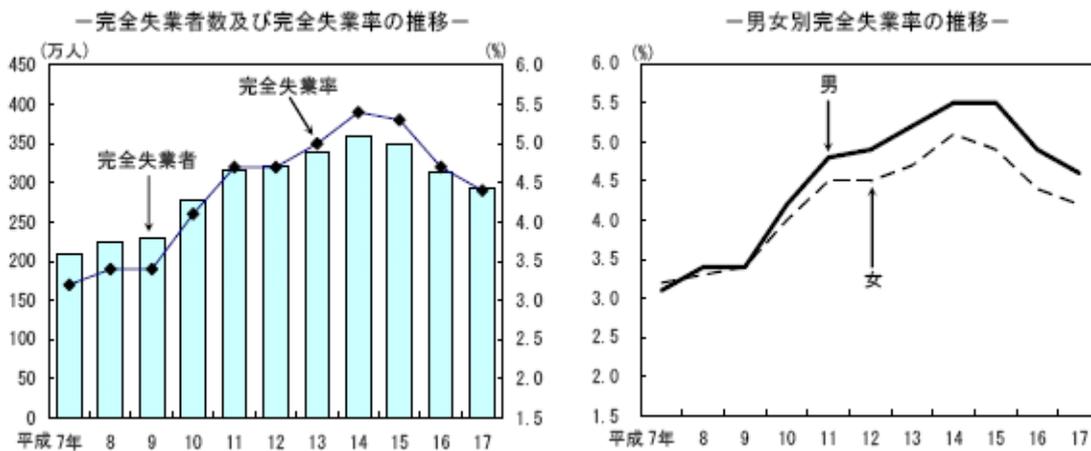


圖 7 完全失業率及完全失業者之對前年同月增減趨勢(2005 年)

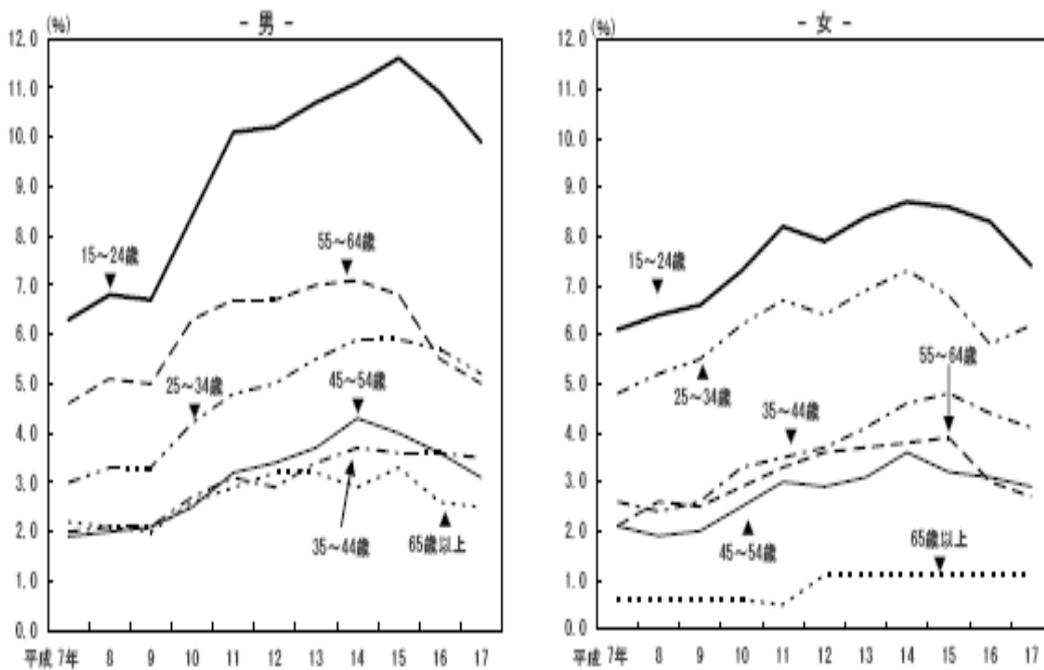


圖 8 勞動人口年齡每區隔 10 年之完全失業率及失業率

如圖 5 所示，2005 年(平成 17 年)之勞動人口而言，共計 6650 萬人(男 3901 萬人，女性 2750 萬人)較前年相較增加 8 萬人，是距 1998 年(平成 10 年)以來，隔 7 年有增加之數據，其中就業者增加 27 萬人，完全失業者減少 19 萬人；就勞動人口以男女別而言，男性較 2004 年減少 4 萬人，連續 8 年減少；另一方面，女

性增加 13 萬人，連續 2 年增加。如圖 6，完全失業者為 294 萬人較 2004 年減少 19 萬人連續 3 年減少，就男女別觀之男性為 178 萬人(減少 14 萬人)女性 116 萬人(減少 5 萬人)。

表 4、圖 7 所示，2005 年之平均完全失業率為 4.4%，較 2004 年減少 0.3%，連續 3 年減少。就男女別觀之，男性為 4.6%(減少 0.3%)；女性 4.2%(減少 0.2%)。如圖 8，男女別之完全失業率，如以年齡層級觀之，男女性皆以 15~24 歲為最高峰，其中特別以男性之 15~24 歲(9.9%)為最高值，次之為男女性皆以 25~34 歲，此數據顯示年輕族群之雇用條件依然極為嚴苛及挑戰。日本近年來深受 90 年代之泡沫經濟之幻滅及亞洲金融風暴影響，使得國內經濟表現一直萎靡不振，企業經營之改革及日本式企業經營是否已走上窮途末路，皆為世人所關注之焦點，然由表 5 所示可一探其中之秘密。

表 5 日本美國及 EU 之任職年資

項目	年代	日本	美國	歐盟
A. 平均任職年數	1992 年	10.9	6.7	10.5
	2000 年	11.6	6.6	10.6
變化率(1992~2000 年、%)		6.4	-1.5	1.6
B. 任職年數 1 年以下 (占勞動人口之比率、%)	1992 年	9.8	28.8	14.2
	2000 年	8.3	27.8	16.6
變化率(1992~2000 年、%)		-15.3	3.5	17.0
C. 任職年數 10 年以上 (占勞動人口之比率、%)	1992 年	42.9	26.6	41.7
	2000 年	43.2	25.8	42.0
變化率(1992~2000 年、%)		0.7	-3.0	0.6

資料來源:Employment Stability in an Age of Flexibility. Peter Auer Sandrine Cazes(eds.)Genève:International Labour Office,2003,p.25

如表 5 所示，為國際勞動組織(ILO)，就 1992 年至 2000 年以日本、美國、歐盟 14 個加盟國為對象，所進行之持續任職年資之調查結果。雖然此調查期間，對日本企業而言，成本面及財務面皆面臨極艱辛困境之時期，但在日本之持續任

職年資並未減少，反而平均持續任職年資較以前更長，同樣 EU 亦與日本也有同樣之趨勢發展；反觀美國之平均持續任職年資 10 年以上，則只為日本之一半且有減少短縮之傾向。

就日本之勞動市場觀之，短期間任職之就業者較為少見，任職年資未滿一年者，佔雇用人數之比例未滿 10%，且有減少之趨勢，而美國之比例則超過 27%；另一方面，就持續任職年資 10 年以上之比例約超過 25%，但是日本、EU 則皆超過 40%。一般而言，認為職業安全穩定度下降是為較普遍之看法，但事實上卻相反。日本及 OECD 各國幾乎平均持續任職年資為長期化，同時持續任職年資長期化之人士之比例亦逐年上升，反觀美國之人事管理之思考法與世界其他各國迥然不同是為例外。

綜觀其他之研究亦顯示如此，此與終身雇用制已經不合時勢，是該終了之一般看法是有極大差異；反而在日本顯示出此制度極為堅韌，而大企業進行企業組織再造及企業減量經營為目標時，往往以其獨特之企業內部勞動市場，將員工派往至其旗下之子公司、相關企業、協力廠商、削減新進員工之採用等手段，避免裁員或以 Lay-off 之方式達成其目的。

六、日本式企業經營與日本企業之內部勞動市場

6.1 日本式企業經營之基本原理

如上述，四位教授就日本式企業經營論，提出個人之中心理論，分別為占部教授之「全人格的人性尊重主義論」、間教授之「經營家族主義」、津田教授之「共同生活體」、岩田教授之「日本人之國民的心理特性」等論說，研究、說明日本式企業經營之特色即為終身雇用、年功序列、年功薪資、企業別工會，而支撐此日本式企業經營之各種制度，此「全人格的人性尊重主義論」、「經營家族主義」、「共同生活體」等之深層理念皆為【集團主義】之概念，此【集團主義】與日本式企業經營之各種制度具有及深遠之關係，並由【集團主義】所形成的，也因此背景因素所使然，形成獨特之日本企業內部勞動市場。

6.2 內部勞動市場

6.2.1 日本式企業經營之三種神器

如上所述，James C. Abegglen, 指出，終身雇用制、年功序列制、企業別工會為日本式企業經營之三種神器，而此三種神器的確對日本經濟與企業經營面具有極大之貢獻。1950 和 1960 年代，日本企業經營模式強調一套人事政策，把員工當成公司資產，以在公司內部建立強大之群體觀念、員工忠誠度，以及注重長期目標的管理決策。對新人選極為嚴格以限制員工人數讓員工參與管理作業等都有助於形成休戚與共之全體意識，直至 1970 年代更擴及至較小的企業。

據麥可·波特指出(麥可·波特 2001)，終身雇用制使日本管理階層很重視員工之生涯規劃，整個公司之內部人員輪調系統，有助於培養通曉各種業務之通才，也因此制度化之輪調系統，讓員工有所因循，故較無抗拒同時比大部分西方企業主管對公司更忠心。

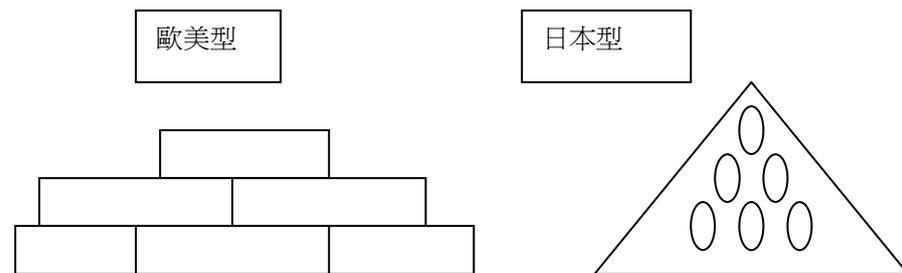
根據年資決定升遷及薪資，也是著眼於改善公司之長期營運。此制度能減少私人之間的競爭，培養凝聚力，同時讓主管亦能根據員工之長期表現判斷屬下之能力。值得注意的是，根據年資決定薪資多寡使得年輕員工的薪資經常趕不上他們對公司的貢獻。這種情況之所以能夠維持下去，是因為日本次級就業市場發展不健全，年輕員工不可能碰到其他地方高薪挖角的誘惑。

公司內部工會也有助於鞏固人事制度，避免類似西方之許多勞工問題，此工會之工會領袖與中級主管關係密切是為其特色。工會之結構讓員工更容易接受創新，因為工會通常配合公司之需求，員工也樂意在公司內部輪調。終身雇用、年功薪資、年功序列、工會結構都有助於員工積極參與管理和改善作業流程。

6.2.2 職務組成及技能養成

如津田教授所指出，一般而言，歐美之企業組織體往往是以機能為中心之結合體系，由於個人之業務執掌、職務內容、責任權限等皆有明確規定，同時具備指揮、命令體系所形成之正式組織體；相對地，亦如占部教授、間教授、津田教授、岩田教授等四位教授所言，日本之組織體乃為個人及集團之共生共榮、利害與共，同時求取組織成員間之全人格之合諧關係，因而日本之企業組織體同時具備有正式組織及非正式組織之概念性存在。如是故，如圖 9 所示般，有超越各個職務範圍之「彈力的職務之推行法」及不受組織及職務範圍所束縛之「彈性職務

組成」。此左右日本企業之經營效率之「彈力的職務之推行法」及「彈性職務組成」，如果沒有支撐此日本式企業經營之貫通原理，即為「全人格的人性尊重主義論」、「經營家族主義」、「共同生活體」、「日本人之國民的心理特性」等中心理論之貫通原理【集團主義】，如不存在是無法達成的。



0: 個人之明確職務擔任領域 其餘為個人之不明確職務擔任領域

資料來源: 石田英夫『企業と人才』放送大学教育振興会，1989年，p.11

圖 9 歐、美、日之職務結構及組織組成

根據占部教授之指出，科學管理法之引進對日本企業而言，最受影響則為自古以來，存在已久、根深蒂固之親方請負制(師傅承包制)之改革甚至廢除。日本之工業化乃為產業資本確立時期之熟練勞動力及獨占資本確立時期之半熟練勞動力所達成的。所謂熟練勞動力乃為由親方勞動者所組成之親方請負制(師傅承包制)之徒弟制度，經歷此徒弟技術養成期之後，即成為該領域之熟練勞動力。由於時代之轉變親方請負制(師傅承包制)廢除後，直至 1925、26 年時，成為日本式企業經營之特質-----終身雇用制於是確立。日本於高度經濟成長期，反映出資本自由化企業體質之強化，換言之，企業員工藉助終身雇用制度之體系運作，進行職務輪調(job rotation)、出向(被外派)、OJT 之方式進行「多能工化」之技能養成，由於「多能工化」之進行，促使職務之更具彈性化，同時使得員工合理化、技能高度化之可能達成。如津田教授所言，因日本企業具有共同生活體之意義存在(如圖 4)，透過職務輪調及更寬廣之 OJT 之「多能工化」為中心，使得技能之特殊性提高；相對地，對於勞動者之個別企業之隸屬性亦提高，此結果造成勞動者之橫向勞動移動之困難度也增加，因而形成日本獨特之縱向之內部勞動市場。

6.2.3 內部勞動市場之特質

如上所述，歐美企業及日本企業之職務體系差異性極大，日本企業藉由相互間之正式及非正式之有機體關係，藉「彈力的職務之推行法」及「彈性職務組成」形成職務輪調之技能養成所使然，因而技能也企業獨特化，也因此特殊之企業獨特化促成勞動市場之封閉性，進而形成日本獨特之內部勞動市場。由於此高度封閉性之內部勞動市場，雖造成勞動者之勞動移動性之困難性增高，但同時也提高對新技能之學習意願度及企業之忠誠度。

根據日本勞動經濟學者佐野陽子指出，內部勞動市場需具備三條件，第一、企業特殊技能(firm specific skill)是需經歷企業內之職場訓練形成的，第二、新進員工進入不熟練職務後，經由企業內晉升制度晉升，第三、企業內之勞動力之分配乃基於雇用慣例，以年功或是先任權之案例較多(佐野陽子 2001)，日本之企業內部勞動市場具備此三要素。如是，筆者認為，日本式企業經營之各種制度與此企業內部勞動市場之間具有極為深厚、密不可分之關係，也因「集團主義」之貫通原理，讓兩者之間益顯緊密。

七、結論

占部教授主張，所有的經營制度皆為歷史進化之產物、日本式企業經營亦不例外，同時具有歷史的連續性及歷史的非連續性存在，教授並說明終身雇用制（終身雇用、年功賃金、年功昇進制、福利厚生主義、集團主義）之所謂日本式企業經營，乃表徵日本固有之企業經營制度之特質，最後教授亦提出，依終身雇用制所形成之縱向之企業內勞資關係及日本人特有之人性主義的價值基準是為雇用共同體原理之基礎，而此雇用共同體是立基於全人格的人性尊重主義經營之日本式企業經營之基本原理上所形成之具體現狀。

間 宏教授之中心理論為經營家族主義，進而演變主張為經營福祉主義，且認為此為戰前及戰後之理念特質，並主張戰後之企業經營制度乃繼承戰前之企業經營制度。

津田 真激教授之中心理論為集團主義，進而演變為生活共同體之後，更名為共同生活體之主張，且認為此為戰前之理念特質為經營家族主義，戰後之理念特

質則為命運共同體，並主張戰後之企業經營制度與戰前之企業經營制度互不關聯，並認為日本式企業經營之制度為戰後由西方引進而來之產物。

岩田教授以七個編成原理之概念、指出貫通戰前・戰後、「日本式企業經營」之根底有一貫之編成原理存在，並且說明此編成原理是和日本人之國民的心理特性緊密結合，具有不容易被廢除之強烈本質，同時隨歷史之演變逐漸被擴展。

如上所述，雖然四位教授之論述皆互有其相似性及差異性存在，其中心理論亦不同，但其中心理論間之貫通原理——集團主義是一樣的。歐美企業及日本企業之職務體系差異性極大，日本企業藉「彈力的職務之推行法」及「彈性職務組成」形成職務輪調之技能養成，因而技能也企業獨特化，也因此特殊之企業獨特化促成勞動市場之封閉性，進而形成日本獨特之內部勞動市場。由於此高度封閉性之內部勞動市場，雖造成勞動者之勞動移動性之困難性增高，但同時也提高對新技能之學習意願度及企業之忠誠度。

如是，筆者認為，日本式企業經營之各種制度與此企業內部勞動市場之間具有極為深厚、密不可分之關係，也因「集團主義」之貫通原理，讓兩者之間益顯緊密。例如日本豐田汽車之經營高層指出，豐田汽車之員工極為優秀，對企業之忠誠心亦極為強烈，此皆為終身雇用制之直接結果，並且認為終身雇用制並非是企業經營之桎梏，對豐田而言反而是極為重要之正向加分。另外 CANON 之御手洗富士夫社長如是說：「企業經營有二層面，製品開發及財務戰略則為普通層面，但是雇用慣例則各國間互有差異存在，這是因為文化之差異性所使然，當遠赴外國投資雇用員工時，需尊重該國之文化，而於日本需尊重之範疇即為終身雇用制。」

亦有學者認為，終身雇用制對於企業之經營面臨薪資成本增加、人力配置效率差、人力資源於勞動市場間無法活絡等引發不合企業營利之經濟原則。日本於二戰之後所出生之嬰兒潮(團塊世代)現已逐漸邁向退休年齡，同時日本社會存在日益嚴重之人口結構老年化及少子化問題，此將對日後之經濟發展及社會問題，產生極為嚴重之影響。日來日本政府為因應此大量之退休潮，國會更通過了「改正高齡者雇用安定法」，使得企業得以延長雇用已屆退休年齡之勞工。根據厚生省之統計資料顯示，大企業中約有 94.%實施延長雇用高齡勞工；中小企業則有 84%實施此項政策，此表示日本大多數企業採用延長雇用高齡勞動力。

日本之勞動市場，由於近來景氣復甦，失業率已經逐年下降，由英國經濟學

人(EIU)對於日本失業率之統計數據，得知 2006 年之失業率為 4.1%，2007 年之失業率值為 4.0%，此表示受景氣拖累之循環性失業者以及過去因景氣不佳，進行企業重整因而造成的結構性失業者亦下降中，故日本之勞動市場日益活絡，2006 年 1 月至 6 月間缺工與求職比一直在穩定上升之中，由 1 月之 1.03 上升至 6 月之 1.08，此表示勞動需求相對於勞動供給增加，意味景氣之好轉使得企業投資意願增加，企業對於勞動力之需求亦增加。根據日本產經新聞之調查顯示，在受訪樣本之中有 30.8%之企業面臨人才短缺，另有 9%之企業表示人才短缺之問題可能在最近提前發生，並且問題會更加嚴重，此問題於製造業亦顯嚴重高達 39.4%。

距 James C. Abegglen, 於 1958 年所初版之論著『The Japanese Factory-Aspects of its Social Organization』(日本ダイヤモンド社、1958 年)出版以來至今之 50 餘年間日本之雇用制度是否改變了呢？基本上並未改變。James C. Abegglen 之新著作中指出(James. C. Abegglen, 2004 年)，構成日本之雇用制度基礎之價值觀，換言之，與家族、村莊、附近鄰里一樣完全地全員公平所參加之共同體之思考邏輯，至今仍是其基礎，而重視繼續性、集團的團結、平等主義之主要慣例依然不變。企業經營環境時有所變，對任何時代皆是不可或缺的，因為近況日本之勞動力之平均年齡上升，所以以薪資及晉升為特徵之年功序列色彩相形淡薄，也因為產業結構之變化，使得工會之功能、角色亦不如前，諸如此變化，並非是讓日本式企業經營朝向歐美之模式趨近，而是邊維持構成日本式企業經營之特徵、支撐日本式企業經營之強度之源泉之基本價值觀、各種雇用慣例，邊迎接面臨對應情勢之轉變。

如前述，終身雇用制有所缺點，但亦有諸多之優點，如每一位員工歷經一生，通曉企業之經營方針、企業風格，亦自然形成「守成品牌」、「共同團結迎接危機接受挑戰」之愛社精神，此雇用慣例合乎日本之風土，對於突破多國企業化市場而言，亦是極為寶貴之核心能力。朝日新聞於 2003 年 7 月，廣泛地對日本各級產業之 100 大企業進行有關終身雇用制之相關看法之調查，結果顯示其中有如豐田汽車、CANON、HOYA、新日鐵、信越化學、本田等 88 家，回答繼續維持終身雇用制，而回答維持終身雇用制有所困難的有 12 家，此表示終身雇用制仍然為大多數企業所採用並維持之，也因為如此，日本企業之內部勞動市場仍會繼續維持其獨特性。

参考文献

1. 尾高邦雄 (1965 年), 日本の経営, 中央公論社, 日本
2. 日本経営協会編 (1978 年), 日本の経営の諸問題, 千倉書房, 日本
3. 後藤哲彦 (1983 年), 日本の経営の文化, 学文社, 日本
4. 日本経営協会編 (1990 年), 日本経営学の日本的経営, 千倉書房, 日本
5. 日本経営協会編 (1960 年), 日本の経営, 森山書店, 日本
6. 間 宏 (1963 年), 日本の経営の系譜, 日本能率協会, 日本
7. 間 宏 (1971 年), 日本の経営 - 集団主義の功罪, 日本経済新報社, 日本
8. 間 宏 (1979 年), 経営福祉主義, 東洋経済新報社, 日本
9. 間 宏 (1984 年), 日本労務管理史研究, お茶水書房, 日本
10. 間 宏 (1989 年), 日本の経営の系譜, 文真堂, 日本
11. 間 宏 (1989 年), 長期安定雇用, 文真堂, 日本
12. 津田真澁 (1973 年), 集団主義経営の構想, 日本産業労働調査所, 日本
13. 津田真澁 (1977 年), 日本の経営の擁護, 東洋経済新報社, 日本
14. 津田真澁 (1977 年), 人事労務管理の思想, 有斐閣, 日本
15. 津田真澁 (1977 年), 日本の経営の理論の再検討, 日本経営学会編『日本経営学と日本
の経営』(経営学論集第 49 卷)千倉書房, 日本
16. 津田真澁 (1980 年), 経営関係, 日本経済新聞社, 日本
17. 津田真澁 (1980 年), 日本の経営の台座, 中央経済社, 日本
18. 津田真澁 (1981 年), 現代経営と共同生活体, 同文館, 日本
19. 並木信義編 (1981 年), 日本社会の特質, 津田真澁, 日本経営の将来, 日本
経済新報社, 日本
20. 津田真澁 (1982 年), 現代日本の経営の進路, 中央経済社, 日本
21. 津田真澁編 (1982 年), 現代の日本の経営, 有斐閣, 日本
22. 津田真澁 (1982 年), 日本の経営と産業社会, 新評論, 日本
23. 津田真澁 (1984 年), 日本の経営の論理, 中央経済社, 日本
24. 津田真澁 (1987 年), 日本の経営の人事戦略, 同文館, 日本

25. 津田真澁 (1987 年), 日本的経営はどこへ行くのか, p h p 研究所, 日本
26. 津田真澁 (1987 年), 日本の経営文化, ミネルヴァ, 日本
27. 津田真澁(1988 年), 企業は人捨て国棄てる——半身雇用時代生き抜く思想, 文芸春秋, 日本
28. 津田 真澁 (1989 年), 情報化経営の時代——第二の産業革命下での日本的経営の行方, ごま書房, 日本
29. 津田真澁 (1989 年), 日本的情報化経営, プレジデント社, 日本
30. 津田真澁 (1995 年), 新人事労務管理, 有斐閣, 日本
31. 占部都美 (1985 年), 日本的経営を考える, 第 21 版, 中央経済社, 日本
32. 占部都美 (1971 年), 崩壊する日本経営, 光文社, 日本
33. 占部都美 (1983 年), 日本的労使関係の探求, 中央経済社, 日本
34. 占部都美 (1984 年), 日本的経営は進化する, 中央経済社, 日本
35. 占部都美 (1985 年), 日本的経営を考える, 中央経済社, 日本
36. 占部都美 (1989 年), 経営学入門, 中央経済社, 日本
37. 丸山恵也 (1991 年), 日本的経営-そのビヘイビア, 日本評論社, 日本
38. 佐野陽子(1991 年), 企業内労働市場, 有斐閣, 日本
39. 曾興發 (2006 年), 日本的経営論の比較研究--占部 都美教授、間宏教授ならびに津田真澁教授 の所説を中心として, 2006 年国際學術研討會「應用日語(學)系所之現狀與展望—教育和研究」, pp. 155□167, 南台科技大學人文社會學院應用日語系(所), 2006 年 12 月 1-2 日
40. 張瑞雄、林顯忠 (2000 年), 日本企業經營入門, 第一版, 致良出版社, 台北
41. 楊忠益 (2005 年), 日本企業經營入門, 第一版, 致良出版社, 台北
42. C. Abegglen, (1958 年), The Japanese Factory-Aspects of its Social Organization , 日本ダイヤモンド社, 日本
43. James. CAbeggren (2004 年), 新・日本の経営、21st Century Japanese Management』, 日本經濟新報社
44. 麥可. 波特、竹内弘高、榊磨理子 (2001 年) 波特看日本競爭力, 天下遠見出

版，台北

45. Klaus Macharzina, 2000 *"The Japanese model-out of date?"* Management International Review, Wiesbaden, Second Quarter, pp. 103-106
46. Tomasz Mroczkowski: Masno Hanaoka, 1998 *"The end of Japanese management: How soon?"* HR. Human Resource Planning: Tempe., pp. 20-30
47. Markus Pudelko, 2006 *"German Human Resource management: A Source of Inspiration ?"* European Management Journal, Volume 24, Issue 6, Dec. , pp. 430-438
48. R. Wayne Mondy, Sphr and Robert M. Noe, Sphr and Shane R. Premeaux , 1999, Human Resource Management 7th edition , (U. S. A Prentice Hall International, Inc)
49. Judith R. Gordon, 1999 , Organizational Behavior 6th edition , (U. S. A Prentice Hall International, Inc)
50. John J. Wild and Kenneth L Wild and Jerry C. Y. Han, 1999 , "International Business An International Approach" , (U. S. A Prentice Hall International, Inc)
51. EIU , <http://www.eiu.com/>
52. Bloomberg , <http://bloomberg.com/>
53. 日本經濟新聞 , <http://www.nikkei.co.jp/>
54. 日本產經新聞 , <http://www.sankei.co.jp/>
55. 日本銀行、<http://www.boj.or.jp/>
56. 日本內閣府、<http://www.cao.go.jp/>

