

日本的企業經營——社會組織層面的考察

林顯宗

(作者爲本校社會學系客座副教授)

(摘要)

戰後日本經濟的快速復甦，引起各國的注目，而經濟的成長又與企業經營的效率息息相關，本文用社會學的訪問法與文獻資料，由社會組織的層面來探討日本的企業經營。日本所使用集團主義的經營，擺脫目前各大企業所面臨的員工對組織的疏離感。在雇用上採用終身雇用制，員工不必見異思遷，而年功薪資制，集體作業方式，全員一致的決議，全面性照顧的溫情主義——福利厚生等，使得員工對企業產生歸屬感與忠誠心。另外，企業別勞工工會，使得日本勞資關係和協，沒有強烈的勞資對立發生，日本的經營管理，尚存有許多缺點與論爭，但無疑的，日本採取含有傳統因素的經營制度，在經營效率上有積極的正面作用。

壹、前言

日本的面積只有三十八萬平方公里，約與美國蒙大拿州的大小相當，幾無資源，全國到處丘陵密佈，可耕面積只有百分之十九，却要養活一億一千五百萬的人口。戰後的日本，從廢墟殘瓦中重建，到了昭和三十年（一九五五）左右，開始進入高度成長，發展成爲資本主義國家中，僅次於美國的經濟大國。時至今日，更被譽爲經濟的「超級大國」。

日本的經濟成長，由以下幾個數字可以更清楚的顯示出來。戰爭剛結束時，日本的工業仍然落後，以後急起直追，日本的國民總生產，一九五五年如果以指數二〇〇來表示，那麼一九六〇年為一六八。一九六〇年到一九七〇年之間，達到每五年成長一倍的高度成長。一九七〇年的年度總生產，達到一九五五年的六・七倍。以年平均成長率來看，在經濟復興期，即一九五〇年代前半，年平均為九%，經濟成長期與高度經濟成長期，即一九六〇年代，平均達二〇%，以後繼續保持不墜，直到一九七四年石油危機，一時經濟成長，遭受嚴重打擊，但此後仍微有成長，較之歐美同列的工業國，仍有較好的經濟成長率。日本所創下的奇蹟，使世人刮目相看，它的成功之處究竟在那裏，也就引起各國的注目。『日本第一』一更的出現，實使各國對日本的正求認識，達到高潮。

由於企業的經營管理效率，和經濟成長息息相關，因此隨着日本經濟的卓越成長，日本企業的經營開始受到重視，在日本的國內外均掀起研究的熱潮，而究其原因，尚可歸為以下三點：

其一，在於日本企業在海外的大量投資；據估日本在海外投資總額，在一九八〇年已超過二〇〇億美元，其中對美國的投資成長率最為顯著。各海外投資單位，極力的探討日本的勞資關係，如何適應當地的社會文化、風土人情，使日本的制度與當地的社會經濟情況，能够相配合。

其二，在於日本輸出的大幅增加，品質的提高，以及大企業所具有的雄厚國際競爭力。Pascale & Athos [一九八二] 指其，「一九八〇年，日本的國民生產毛額高居世界第三位……目前日本在各行各業中都已取得了優勢。在機械腳踏車方面，凌駕英國之上，在汽車生產方面，超越了德國與美國，在鐘錶、照相機、光學設備方面，從德國及瑞士手中，搶去了領導地位，同時又在許多方面；如鋼鐵、造船、鋼琴、拉鍊、及消費性電氣等，將一向領先的美國徹底的擊敗」，實由於國際間自由貿易的進展，日本的製品充斥市場，對歐美帶來嚴重威脅。

其三，歐洲共同市場，美國，欲找出日本企業經營與本國不同之處，以期改善自國企業的體質，其熱烈程度幾乎達到不尋常，經濟開發合作組織（The Organization for Economic Co-operation and Development）[一九七七]，派觀察團考察日本的經營管理，即其一例。目前工業先進諸國，期望能擷取日本企業經營方法，提高經營效率，以增加國際競爭力。

爲着要闡明日本企業經營形態、特質，以及它的魅力究竟何在，社會學、社會心理學、經濟學、勞動經濟學、經營學、勞資關係論、組織論等的研究者，採取國際比較的觀點，或科際間整合的研究。從日本社會論、文化論的觀點，交易方式與營業的方法，業務作業，總合商社的存在，以及官僚與政治家的關係等，多方面着手進行研究。發現屬於先進工業國家的日本，在企業經營與勞資關係當中，仍然存在着工業化時代以前的種種慣行。

由於本文所欲探討的「日本經營」，並非把日本經營的各個層面作綜合性研究，而是從日本的經營社會制度來做考察，排除經濟的、技術的、以及政治的層面。而以日本經營的社會層面，來看這些慣行；諸如終身的顧用關係，年功序列的薪資與昇進制度，上司與屬下之間的私人關係性，個人對雇主的忠誠，工作場所中人和的強調，以及企業的福利厚生——對員工實施溫情主義的全面照顧等。

由於日本企業的內部組織與管理形態，存在着傳統因素，而對這些因素的特質，大致上存在着兩種對立的見解。

第1. 悲觀說：

認爲日本經營裏所存在着一些特性，不外是工業化以前，封建的主從關係與家父長制家族生活慣行，所遺留下來的殘渣，適用在產業的範疇裏。日本的工業化，不是由下而上，而是在日本政府富國強兵政策下推動。同時，這些實際推動者，並非像西方的新興中產階級，而是由具有濃厚封建慣習與傳統觀念的愛國武士出身者，來着手進行，因此日本的經營與勞資關係，一開始就富有近代以前的濃厚色彩，到今日仍然殘留下來。但是產業的近代化與經濟的成長，世界任何一個地區，均根據一定的普遍形態進行。因此，日本這些封建慣行的存在，簡直就是落後的標幟。不僅如此，持這種悲觀論者，並認爲這些傳統慣行的存在，使得現在日本的產業，產生各種不合理的結果。（隅谷三喜男，一九六七：平桓次，一九六二，一九七〇：尾高邦雄，一九七五：富永健一，一九六一：野田一夫，一九六三：津田真瀉，一九六五）。

第2. 樂觀說：

持這種見解者，主要是一九五〇年代以後，美國的勞動經濟學者與社會學者，如 William W. Lockwood [一九五四] & Jamesc. Abegglen [一九五八]，Solomon B. Levine [一九五八]，Frederick H. Harbison [一九五九] & Charles

A. Myers [一九六〇] 等。持樂觀說的共通論點爲，上述的諸慣行，確是工業化以前所留下的殘物，並沒有錯，但這並不意謂着日本經營的「後進性」，同時也並不是近代化的障礙。這些要素，無寧是使得日本從十九世紀末葉到二十世紀，工業化較其他國家迅速的成功因素之一。甚至，對二次戰後，日本產業的復興與繁榮，並非負的作用，而是發揮了正面的效果。因此，此派認爲各國各地域與經濟成長的實現過程，並非單一的普遍類型，而是隨各國各地區的政治情勢、社會結構、生活樣式、價值體系，各個人對工作與勞動的態度，改善生活的欲求等，而反應出不同的類型。

由於這兩派的論爭相持不下，日本的經營，尙留有三個疑點有待解決，即，在日本社會、文化的情況下，使得產業效率發揮最大的原因是：

(a) 傳統組織的形態與近代合理的類型相配合。

(b) 全面性的採用近代的類型

(c) 根據傳統組織的類型。

爲着對這個問題加以確認，日本與西歐的社會科學家，經由實證研究等各種資料的收集，提出各種論點，但是所持的立場，雖經十餘年的論議，仍然多歧。因此，本文對於日本經營的傳統性與合理性的論爭，經由實地的調查研究與既有資料的使用爲基礎，而加以闡釋。

(二) 調查研究的概要

筆者於一九八一年——一九八二年九月，參與日本國立九州大學鈴木廣博士所領導的「直方市住民意識調查」，有機會利用會談的方式，和直方市商工會議所的人員，談論日本企業組織，經營方式等。另外，一九七九年——一九八二年，筆者利用參加日本福岡市東區扶輪社之便，於一九八一年起訪問當中管理人員拾餘人。

爲着彌補以上資料不足，一九八三年七月——八月，利用暑假期間，筆者再到日本收集資料一個月，當中較重要的訪問有：西日本鐵道株式會社，新日本製鐵株式會社，九州三菱電機，Cannon 照相機販賣部，山葉鋼琴營業部，全日空國內線，城山計程車株式會社等，重要負責人及幹部等貳拾餘人。

在此特別要說明的是，以上對象的選擇，最主要的是筆者私個人的方便。

貳、集團主義

一般來說，某種組織的形成，是爲着追求某種特定目標而成立，爲着要達到追求既定目標的要求，在組織體系的內部結構，必須確立有效的執行系統。尤其現代社會，由於分工化、專門化、合理化的相互激盪，使得組織的規模巨大化。現代大規模的組織，從它的形態特徵來看，可叫做官僚制或科層制。如此，在官僚制體系內，遂行職務時，往往要在支配——服從的架構中進行。

但是科層制的主要目標，在使行政組織的工作效率增高，在現代大規模的各種組織，如不採取科層制度，必使整個機關雜亂無章。所以科層制是現代正式組織 (formal organization) 的理想行政制度。（『雲五社會科學大辭典』，p. 123）。官僚制的優越性，在於它整然有序的內部秩序。它使得機關內的職員在職務的精通性、明確性、文書的熟練、繼續性、統一性、慎重性、嚴格的服從關係，摩擦的防止、人力物力的節約等方面的品質大為提高。

官僚制根據組織的計畫性與指導性，來加以運作，服從上級的命令，削除組織內的抗拒力量，同時使組織體內做强而有力的結合，由於這種組織的優越性，官僚制普及於近代的行政組織、大政黨、私人企業等。

但是隨着官僚制的進展，也有其重大的缺憾，官僚制下的成員，被要求以下的性格；對於職務不要求自我主張、被動的、依存的、從屬的，忍耐一些表面的事務，即現代社會學所說的，對組織產生疏離感。

而日本企業組織，所採取的集團主義作法，爲擺脫官僚制窘境的有效措施。也就是說，這種官僚制化，並沒有在日本企業經營裏出現，日本基於獨特的風土與歷史背景，發展出與歐美不同的經營體系，而集團主義的經營，將日本的特徵，發揮得淋漓盡致。

一般來說，國民性與風土很難加以分離，因此，日本集團主義的發生，亦可由日本人的性質，稍做考察。和辻哲郎〔一九七〇〕將風土分爲：季節風氣候 (Monsoon)、沙漠、牧場，三種類型。若根據這種分類的話，則日本的風土屬季節風氣候

。在季節風氣候領域裏的風土，其特徵爲暑熱與濕氣相互結合。日本的土地氣候複雜，變化無常，晴雨的推移變化激烈迅速。和煦的春季，接着伴隨雷雨、梅雨暴風的來臨，紅葉季節之後，寒冬吹雪而來。四季分明，缺少大的平原，山地丘陵起伏，河流短促，平地狹窄。有積雪的地帶，也有不下雪的地方。直到經濟高度成長以前，以農業生產爲主要的產業，在產業別就業人口當中，農業就業人口，占着壓倒性的比重。農業以稻作爲中心，而靠人力的稻作，總得受到氣溫與下雨量的左右。農民在一定土地定着，同時必須專心於灌溉除草的工作。灌溉不僅是關係到一村，同時尚須要一個平原，區域性全體的協力，而產生複雜的水利慣行。

國民的儀式，根據季節的推移變化，農業的繁簡來舉辦。和歌、俳句等重視季節，不僅村祭、家的修繕、道路的修築、消防、收獲等的大事業，婚喪喜慶也是，不僅一家一門的事，而是必須靠舉村來協力。食物以淡泊的五穀、魚、蔬菜爲主。

這種風土孕育了日本人善變易的、纖細的、融合的，埋沒在集團裏抑制個性的感情。重視義理，蘊育了被取笑時的恥感，生活與傳統慣習相融合，形成重視集團的規範，制御自己的性格。日本人在長期間，維持着非定量化的互惠關係，以滿足相互依存的欲求，不拘的、情緒的本身與他人一體感、自身他人未分離感。日本人進入一個組織，認爲是一種緣份。因此爲着組織的維持，人際關係的圓滑，個人抑制自己的欲求。

由這種日本的風土，所造成日本人性格，再配合長時期的封建社會主從關係，以及儒教道德，更加以強化。因此，日本人尊重團體較個體爲甚，對於集團與其說是重視各個集團成員的個性與合理性，無寧是重視和的集團主義。（安東毅一九八二）

但是，集團主義，一般來說有兩種意義；（倉澤進一九七二），第1.基於對集團英知的信賴與個人主義的最高調和。第2.視集團價值爲絕對，個人做盲目服從。但在此，所謂的日本的集團主義，與以上的意義不同。Vogel（一九七九）稱它爲「協同體主義」（Coporativism）。

另外，根據美國社會學者，在東京近郊從事白領階級調查，指出集團主義的內容爲；「個人視集團的利害，超乎個人的利益之上」，「視集團的目標與自己一體外，同時願與其他成員協力互助」，「集團的一致見解，衷心的服從」，這個調查發現，對「集團的忠誠」，爲白領階級的價值觀中心。

這種價值觀，和歐美近代思想主流的個人主義，極其迥異。Reichauer（一九七九）指出，歐美人，從來個人以能够在神、法、社會之前，獨立不羈為理想，而實際上個人也有趨向於自由、獨立的取向，日本人與歐美人正好相反，個人有趨向於集團的取向。

根據個人主義的原則，個人在考慮忠誠的對象時，最先考慮的是自己，個人主義是一種道德，對自己本身的忠實也是一種責任。這表現在工作場所，個人與集團的關係，為基於能力的契約關係，而契約體系的維持是靠規則。（狩野素朗一九八二）但是在日本，受到日本社會與日本文化，所俱獨特的性質，如早期的經營家族主義論，所強調的封建殘渣以及它所伴隨的傳統態度的殘存。（松島靜雄一九六二），「村」的「共同體的性格」——認為村落社會的結構特質，與基於日本全體社會結構的文化特性，彼此互為關連。（光吉利之一九七七）。『部落根性』，『家族的構成』（川島武宜一九七九），『反出人頭地意識』（竹內洋一九七九）等的影響，提起個人主義，被認為是違反團體利益，並且視為追求個人利益，且為不道德的利己主義行動。日本人所採取的「集團主義」取向，與歐美人所採取的「個人主義」取向，表現在義務與責任也是極具迥異，歐美人首先重視自己的義務與責任，然日本人則優先考慮他人與團體。

集團主義或個人主義，原本都是人們在既定的環境下，為着求生存發展，達到欲望的滿足，而出現的產物。它隨着歷史的累積延續，在社會定着，成為社會規範與社會道德，規定人們應該這樣做，或這樣做較好，故決定了社會成員的行為方向。日本在明治維新以前，很強調「自然村秩序」，即社會組織，法律與規則等的社會規範、社會道德，皆有強烈強調團體主義的取向，這種價值觀仍然保留在企業內，因而採取順應它的態度與行為。

總括而言，日本的企業，所採取的集團主義行動，與個人主義相對比，有以下的特徵：

①個人與集團的一體性

個人與集團之間的相互期待形態，並不是對立的關係，而是休戚與共的一體關係。由團體主義的理想來看，個人與集團，更抽象一點來說，個體與集團，並非是對立，協調的關係，而是期待着融合、一體的關係。個人的利害關係即集團的利害，集團的利害個人亦視為自己的利害。在這種情況之下，為公司盡一切努力、奉獻這件事，在局外人的眼中，認為是自我犧牲的行

動，但對當事人來說，他自己的作爲，是極具自然的行動，並不是爲他人犧牲，而是爲自己。

② 視集團較個人優先爲一種「善」與道德：

集團主義的另一意義，爲個人與集團之間的關係，集團的利害超乎個人之上的以集團中心或以集團優先的發想法。或者加上一層道德的意義，這樣的作法是「受到期待的」或是「善的」的想法。歐美近代個人主義，與此相反，認爲個人的利害較團體利害爲優先，爲極其當然的事。

③ 透過集團的表現實現自我：

集團主義並不否定個人主張，即並不否定個人主義。只是在實踐的方式上，集團主義並不像個人主義一般，處處根據個人的努力、責任以及業績來實現，而是透過集團來實現。因此，在集團的運作當中，負有讓構成員實現自我的很大責任，即處處要考慮到個人的成就感，這個問題在日本企業裏，佔着重要的份量，在勞務管理方面常特別被提出來，正和此點有關。

有關日本的集團主義經營，英國的「經濟人」雜誌，一九六二年九月，曾經兩次連續刊載日本特集。這個報導，雖然沒有所持比較的觀點，但以西洋人（英國人）的立場，來看日本的企業經營時，已有本國的先入爲主觀念，因此可說持比較的觀點，對日本的企業經營，做深入的觀察。

在這個報導開頭的部分，有以下的記述：

由於歷史或社會的各種理由，日本人與生俱來可以說是俱有一種集團特性。由局外人來看，這種團體主義的氣氛，有點像英國公立學校，加以戲劇化的活潑氣氛。而且令人驚訝的是，這種集團主義的氣氛，在愈成功，規模愈大的企業裏則愈濃厚。在那兒工作的勞動者，作業員，重要的幹部也是一樣，融合在這種氣氛裏。這種氣氛，發揮到了極致，就是如有傳統的某公司萬歲，新三菱重工業萬歲。新入公司的成員，就如一個剛開始拜師學藝的小學徒一樣，經由朝夕刻苦學習，期待着有朝一日，學藝精湛以便日後綜覽大權。當公司的股東在作業員的旁邊經過時，這些作業員，趕快把插在口袋的手伸出來，以表示對股東的敬意。

相反的當作業員工遭遇困難時，則可以要求公司方面照顧。員工們把工場的生產記錄，以及團體所要達到的目標，當做自

己的事情一樣來關心，而不是把它當做他人的事，生活上積極的投入團體活動中，行動上與企業單位緊密配合，餘暇生活，大都花在企業所舉辦的慰勞活動。

繁榮壯大，揚名國際的松下電氣公司、員工、經營者，在早晨開工之前，以雄壯的歌聲，唱公司歌，這種幾乎令人難以相信的話題，事實上早已傳遍世界。但相對的，如果要美國福特汽車製造廠的員工，在工作前，唱公司歌，這是不可能的。

以上這段描述，雖屬較早期的日本企業行動方式，同時在描述時亦有些誇張，但是由英國人對日本企業經營，所抱持的驚異眼光，亦可窺知日本經營的獨特之處。

參、終身雇用制

日本大企業的雇用關係，其最大的特性，是以長期雇用契約為基準的終身雇用制，員工進入公司工作之際，就將其職業生涯托付給公司，盡可能在同一企業，服務到退休為止，而公司方面，就是在財務極端困難的情況下，也不輕言裁員，此即終身雇用制。日本大企業的勞動者，一般來說，勞工的移動性很少，通常終其一生在同一企業服務。

終身雇用並不是單純的指在同一公司，做長期的服務，尚含有從一而終的忠誠倫理，若僅在一個企業做長時期的服務言，則現代美國企業勞工，亦有同樣的傾向，根據小池和男（一九七七a）的統計指出，在同一企業服務達十五年以上者的比率，美國較之日本，不但不見遜色，無寧說是超過日本，又在同一公司，服務達一〇年以上者，日本與美國，相當一致，兩者均大致為三四%，呈現共通的現象。但是儘管如此，一般來說，美國的勞動者均有數次轉職的經驗，相對的，日本的大企業勞動者則極具廻異，以典型的形態來說，日本的從業員，從大學畢業時入公司開始，一直到退休為止，一輩子均在同一企業服務，這種現象是歐美所沒有的特徵。

在終身雇用制度下，採取以服務年數來決定昇遷與昇給，此為日本特質當中較俱特色的一項。此種企業內部，昇進與昇給的形態，所顯現的特徵，為促成終身雇用制，基盤大立的一項因素。

終身雇用制與其所伴隨的年功序列制，兩者的密切關係可謂淵源流長，歷久不衰。在二次大戰期間與戰時非常體制的特殊

條件下，不但未將此種制度削弱，反而更促其成長，到了戰後，勞工運動（反對解雇）的結果，使得這種組織形態的發展，愈發的徹底。但溯自明治維新以來，在日本近代化過程的歷史當中，不管勞動力的不足抑或過剩，都有實施終身雇用制+年功序列制的傾向。近數年來，日本部分人士，雖大力提倡導入美國式的能力主義，而有種種的提案、試驗，但在現實上仍有許多困難。

任何社會裏，年功制與能力制這兩種方法，總是多多少少的存在，而且也都被應用到組織裏面，但是在日本的企業裏，前者經常佔着壓倒性的比重，而不能和後者保持正衡。

日本的終身雇用制，與其他工業國家所實施的措施相比，在經濟、社會的層面上，頗多爭論，這些意見可概括分為正反兩面，持反面論者，認為這種制度，是日本封建制度的殘渣，這種制度之所以會存在，原因在於日本近代化進展的時期較短，隨着近代化的持續進展，這種制度將會消失，這一派的論點，可舉出 Reichuer（一九六五）為代表，他以歷史學的觀點，廣泛的論及日本的近代化。持正面意見者，認為終身雇用制，為日本企業制度的一大特徵，係日本社會風土所特有的產物，有其優良的一面，這可以以 Abegglen（一九五八）為代表。

日本經營管理所存在的終身雇用制，實際上在日本經濟成長過程中，有很大的貢獻，尤其近年，更受到廣泛的注目。終身雇用制，如以社會、文化的角度來評價，是一個優良的制度殆無疑義，但是在資本主義經濟體制下，景氣變動在所難免，而終身雇用制，則被認為較難以應付不景氣。

因此，歐美人士對日本終身雇用制，所抱持的疑惑與批評，可概略歸納為以下四點：

- ①影響科技革新；一個企業，無庸贅言的是需要新的科技，在這種前提之下，隨着各個時機，管理上必須講求機動，隨時將新的方法導入，但是日本企業的橫向流動太少，使得賦與企業活力的良機坐失。
- ②妨害國家整體技能水準的提升；在A公司服務的勞動者，以最適切的形態，在A公司執行職務，但是他的技能，不一定適合B企業，因為該勞動者，所受的訓練，只是限於滿足A企業的需要，由於這種狀態的存在，對國家整體科技水準，將會受損。

(3) 過剩人員處理方面——如果勞動力缺乏自由移動的彈性，在講求經濟效益的營運上，企業的擴張、縮小，將窒礙難行，因它必然會伴隨而生人員過剩問題，企業對於所生產的物品，銷售量的變動，如何加以處置，也勢必成為困難的課題，終身雇用制，是在戰後，持續景氣良好的情況下，由優良的大企業所實施，但是在企業的營運業績不振，長期性的全盤景氣衰退時，此制度究竟能否原本的維持下去，值得懷疑。

(4) 員工適應性方面——對所任職的企業，覺得工作乏味，以及人際關係不能圓滑進行的勞動者，這些人員的出現，依終身雇用原則，將難以處理。

對於以上的批評，在進一步檢討以前，必須指出的是，終身雇用可能引起的總體負面影響，沒有任何的證據，而事實顯示，終身雇用制，對日本的經濟發展，並沒有任何的障礙產生。

對以上四個難點，日本企業的作法是：

①以企業內移動彌補企業間移動之不足。

當然，日本的企業，在現有的勞動力內，無法滿足技術供給的需要時，或多或少也向外部聘用臨時雇員，或臨時採用。但是這種取才方式，大都僅限於中小企業，大企業並沒有出現。企業間不能相互流動，固然蒙受損失，但是在終身雇用制下與企業內訓練，所獲致的利點，可以充分的彌補過來。這由日本人的職份觀念亦可看出，當問及日本勞動者，本身所擔任的職務時，從事焊接工作者，並不回答「我是焊接工」，而是代之以回答，「我在三菱公司服務」，自稱是某電視公司的人員，會以為他是製片人員或攝影師，但事實上他是一個電視公司的司機（日本公司的人，大都穿戴同樣的制服），由這個事實顯示，可以充份理解到日人對技能的認識觀念。當工作轉變時，並不以焊接工的身分，轉移到別的企業，而大都以他的能力，能够勝任的範疇內，在服務的企業內變換工作。

在日本，除了勞動省管轄的，國家例行技能檢定之考試外，企業間能够通用的技術標準，並不存在。對於技能持這種態度的結果，反而使得日本的企業，在應用勞動力的自由幅度，比任何國家都自如，在其他國家，職種的界限與工作的不同，常發生對立，這類問題在日本則不會發生。因為勞動者，不會因移動到別的企業，而招致企業本身的損失，因此經營者頗積極的進

行教育投資。產業間、企業間的移動率似乎很低，但是在同一企業內的移動則極端頻繁。當中更重要的一點，恐怕是勞動者對薪資不用顧慮，以及免於被解雇的恐懼，因此對於企業的技術變化，組織的變化，不會加以抗拒。

②由日本國民全體的技能水準，比其他國家低劣的想法，純粹是憑空想像，毫無事實根據。在國際職業訓練技術比賽，由日本的參加者，獲得卓越的成績所示，日本的勞動者，並不遜色。不過，當技術勞動力長期不足時，勞動省所舉行的公共職業訓練，民間企業的事業所，所舉辦的內部訓練，在質、量上進行擴大發展的政策。

③經身雇用制的本身，即俱圓滑性

終身雇用制，對於三個問題的各項難點，它的內部作業，俱有圓滿解決的彈性力。當勞動市場，供不應求的時候，受勞動力的限制，擴張的確不容易，但是要縮小剩餘的勞動力時，比起其他國家，雖沒有那麼簡單，但也是可行的，一般的情況，都在不帶給從業員過大的困擾下進行，具體的作法，諸如，縮小與承攬轉包企業之間的契約，定期雇用的延期舉行，停止臨時雇用者的約定（或解雇）、縮短加班時間，教育訓練工作人員等，保持着圓滑性。當然，在業績極端惡化的企業、產業，終身雇用制不能繼續維持，這是個實情。而由最近不景氣的經驗來看，企業界寧願維持勞動力的較小工作量，也不願意採取解雇的手段。

④團體規範，逐漸減弱——最後的問題，勞動者當中，可能會抱着不滿，這是確實的事。但是，在年功制度下，特權逐漸昇高，精神方面雖然受挫，但在物質方面仍能保有，是不會除去現有的工作，而轉移到別的企業。姑且不論這種情況，日本比起其他工業諸國，團體的規範，對個人有較大的壓力。停止企業的工作，會被認為是遭到企業的解雇，而被烙上缺乏適應團體工作能力的烙印，但這種壓力，到最近逐漸減弱，隨着勞動力市場的競爭，年青一代的勞動者，亦出現追求較好的條件，而變換工作。

由國民經濟的觀點來看，終身雇用制的根本利點，在於個人與企業的利益結合，企業的生產力增大，企業有了收益，個人也才有發展，因此促使了企業能率的提高，把企業的事情，看做自己份內的事來做。

肆、年功薪資制

年功薪資制的產生，根據江口（一九七八）指出，由於日本人口屬多產多死的形態，導致整體人口的增加，人口的年齡構成爲金字塔型，因此青年層勞動力面臨着過剩，加上高等教育昇學率的提高，剛離校畢業者求職很多，擁有巨大機械裝置的獨占大企業，有比較安定的經營環境，在企業內部進行分工，形成階層。因此，根據以下幾個因素來考慮：

- ①隨着累積經驗的增加，職務遂行的能力也會提高。
- ②服務年數的增加，將有助於人際關係適應能力的提高。

③隨着年齡增的長，生活費的負擔愈重。

④藉由薪水的昇進，以便提昇勞動意欲與愛公司心，增加防止熟練工的移動，培養集團意識。

⑤大企業，資金雄厚，財物生產與附加價值大，薪資支付能力不受懷疑等。

根據這些因素，大企業員工在初任時薪水低，隨着服務年數的昇進，薪給隨着逐漸遞昇，對長期勞動者優遇，以期經營的安定。

而所謂「年功」，簡言之，係指以服務的年數爲基礎，對企業所做累進功績之意。（森五郎、松島靜雄，一九七七）。年功制在企業內的昇進、昇給方面的運作，以年功爲一評價的標準。在歐美的企業裏，以對職務遂行的能力與業績，做爲昇進、昇給的優先評價，年功的因素，並不列爲考慮的對象。最近在歐美各國，也出現勞動者，由最低的職務，隨着服務的年數，而昇進、昇給的傾向。（小池和男，一九七七b）。但是歐美先進諸國，並沒有像日本那樣，隨着服務年數，薪資有那樣大的差距。

年功制在組織上來看，它所俱有的優點是；一旦雇用關係成立，爾後不會有任何變更、改正等情事，省却了處理這類事務的營運系統。當然採取這個方法，它的前提是縮小個人之間的能力差別，對個人能力的認定，充其量只是根據學歷差別的籠統資歷來決定。在採取能力主義的情況下，必須根據個人在工作場所，所分配的職務，所表現出來的業績，訂立各種標準，以便

對個人的能力差別，客觀以及詳細加以精密的判定。但是在日本社會裏，這種判定方法，並不存在於雇用制度之中，不僅如此；一般人在生活上，對於能力差別的看法，比起其他社會也是非常的不成熟。在日本，所謂的能力，它的指標，指的是出生年、入公司的年度、學歷年數等。

因此，由日本企業的昇進來看，例如往較高的管理職位昇遷時，幾乎都是由大學畢業者所佔有一般，學歷的差別，在事先早已定下了能够上昇的地位階層，但是在各自同一學歷層範疇內的昇進方面，能力與年功是決定昇進的一項標準。因此俱有同等能力的勞動者，在決定昇進人員的時候，擁有較資深的年功者列為優先考慮。除了能力之外，例如，品格的屬人諸要素，做為管理者一項昇進的條件，並不是只存在於日本，而是現代企業共通的現象，但是在日本方面，加上年功的考慮，為其特性。

因此，在日本企業裏，內部昇進，所顯現的勞動者間競爭，形成年功序列秩序。勞動者以服務年數的累積，為昇進的重要因素，如此，對企業所從事的繼續貢獻，與勞動者地位上昇，相互連結在一起。

這種年功序列秩序，所顯現的序列意識，愈是歷史悠久的大企業則愈顯著。日本由於這種序列意識的發達，因此經營者方面，常把同一期的幾個人，斷斷續續的讓他們昇遷。因為課長只能有一個人，所以就設立代理課長、襄理等，製造一些不必要的細小序列，其目的是基於總是想要個辦法，把昇遷的問題解決。

愈是歷史悠久的大企業，因為團體的安定性和組織密度較高，這種序列關係的力量就愈強大。換言之，越是中小企業與新興的企業，由年功薪資制，轉變到依照能力計算報酬，其間就比較容易。這種序列意識的強勁，超過職種的不同，同一時期進入公司，這種意識形態，普通是一向不分職種，一般來說，也為着一個人可能經歷好幾種不同職務。

又，由昇給來看，年功薪資，與其說是工作經驗年數，無寧說是基於繼續服務的年數。「定期昇給制」，為年功薪資形態的具體表現，因此，如以一般的模式來表示的話，則依照學歷別，所各自構成的起薪為出發點，隨着繼續服務年數的單純上昇，薪資額逐漸提高，到退休為止的時點，達到了最高額。

但是繼續服務年數別，所產生的薪資差距，隨着企業規模而有很大的不同，在愈大的企業裏則差距愈大，小企業則差距愈小，企業的規模在起薪時，儘管毫無影響，但隨着持續服務年數的增加，企業規模在待遇的差異上，產生很大的差距。因此大

企業的勞動者，基於年功薪資的有力保障，一旦就職，就不向其他的企業移動，終其一生，在同一企業服務。

由以上所述，可知年功薪資制和終身雇用制，可說是日本雇用慣行的一體之兩面，兩者密不可分，以維繫員工在同一公司做長期服務為要旨，對員工的照顧並及於退休之後，如島津亮二（一九六三），對年功序列型薪資，有以下的論述。「年青時工資便宜，隨着年齡的增加，薪資依次升高，到退休時達到最高，最後可得到一筆相當優厚的退休金，由受雇者的立場來看，中途離職的話，將會遭受到損失，為一長年服務之後，愈有希望的薪資體系。由企業的立場來看，年青的勞動者薪資微薄，但這好像是在企業內儲下一筆資金一班，隨着歲月的增加，提高了薪資的分配。又，日本的龐大退休金，似乎可說是員工在公司內的儲蓄，到了退休期滿時，成為一筆龐大的養老金」。這種年功薪資制，可說是日本薪資的特徵。

伍、全員一致的決議

日本的大企業，以及大的組織裏，在其營運的特徵上，為會議特別多。有什麼事務要決定時，一一的舉辦會議，在會議中決定最後的方針，這種會議的形式，與歐美的民主會議方式相當，但是內容完全不同，一般日本會議的特徵是次數很多，時間拖得很長，而會議的決議，並非多數決，而是採取全會一致通過的方式。

會議次數頻繁方面，究其原因，可歸納為二個要點；其一，由於工作的遂行是以團體為單位，因此以能力的角度，將員工加以分類的話，大致可將員工歸納為五種類型：

- (a) 在同一單位內，體力、知識、經驗都登峯造極的人。
- (b) 體力很充沛，但初入公司，知識與經驗皆不足的見習員。
- (c) 靠關係進來，說不上什麼特別才智，但具有努力工作之優點者。
- (d) 知識與經驗都很豐富，但是體力已衰的高年齡者。
- (e) 甚至身心俱衰，知識亦已落伍的成員亦包括在內。

在這種成員屬性、背景、能力差距很大的情況下，只有靠各個成員，相互幫助，彼此協調，藉此將組織所交付的職務，由

團體來共同遂行，而在工作遂行時，爲着提高效率，取得對職務的共同認識，彼此提供意見，因此在工作場所裏，經常舉行「協調會報」。

其一，在經營的基本結構上，個人的責任與權限並不明確，因此在決定事務時，並非根據個人的權限與責任，來下決定，而是由團體來決定。會議決定所產生的後果，責任，因而並非由一個人來承擔，而是採取集團連帶的責任制。

照論理來說，採取連帶責任的話，所有參加的個人，總要對會議內容有所瞭解，加上彼此的情報溝通，意見的相互交換，總是要費較多的時間。但是，日本企業的許多會議，它最期望所欲達到的目標，並非是集合衆智，提出解決問題的較好方針與方法。方針與結論本身，在會議舉辦之前，由重要的少數幹部先決定，由於年功身分序列制的實施，這些幹部的決定，事實上已大致能決定大局。會議的基本要旨，在於確認集團的相互連帶感，極端來說，會議只不過是這種儀式而已。

而在會議席上發言者，往往並非很多，在許多方面仍受到序列意識的影響。但是仍然經過一番討論，這在某種意義上，經由會議中成員之間的互動，可彌補現代大企業官僚制化、機械化的缺憾，可說是增加工作情趣的一種潤滑劑，在講求能率的，短時間的會議裏，達不到這樣的效果，必然的會議的時間拖得很長。

又，日本的會議方式，在有所決定時，喜歡採取全場一致通過而非多數決定，這除了受到傳統部落會議的影響仍然很深刻外，尚因日本企業，採取集團作業，如果不是全員一致的話，事後恐會發生混亂，對整個集團的營運恐會發生不利的影響，因此在會議之前，爲着使全員一致的預備工作，所謂「磋商」，也就格外受到重視。

日本的企業經營，在政策決定上，與會議並列的一個特徵爲「稟議制」，這是「階梯式行政」的制度，爲日本經營的特徵。稟議爲包括，提案——回議——裁決——記錄的過程，以達到經營上的溝通，特別是使用在計畫的擬定上。這種方式是，計畫的立案由下面着手，再循由下而上的順序，往上送達的過程，經過少許的修正，得到最高位者的承認，此爲一般的形態。在程序上，一般由組長級擔任企劃、立案，課長級將它記載於稟議書，俟當該案件有關係的部、課，在回答意見之後，才由有裁決權者，進行最後的決定。最後的決裁，是由董事長，有時亦由常務、部長來做最後裁決，隨着案件的內容，裁決者亦有異。

如此，在稟議制的基礎下，在政策決定過程上，與諸關係部、課的管理者皆有著關連。當然，實際上稟議書在回議的過程中，管理擔當者的知曉，有許多方面，只是形式上的簽名蓋章了事。又，下級的提案，未必就原本的成為最後所決定的內容。但是根據這種方法，在形式上，最後的決定過程，是大家同意的結果。

有關稟議制度，有許多議論，它可說是集團的政策決定。日本的經營，不像美國，授權的形態並不是很清楚，採取由下而上，全員參加的決定形態，形成所謂「機械式的蓋章」，稟議書類的內容，在實際上並沒有被詳細的閱讀，而傳達到下一個單位的不少，但儘管如此，這種書類的作成，是一種連續判斷的結晶，使各個部門都負有連帶的責任，增強了集團、管理者間的團結。由於下級的幹部，參與這種擬議的過程，經過長時期的練習，使這些下級幹部往上昇遷至中、上幹部的一種歷練，同時提高員工對經營參加的意願，減少員工對企業所產生的疏離感，盡有其功能，值得注目。即對於年青優秀的公司成員，及早賦予經營重要方針的起草工作。

陸、集體作業

集體作業，為日本人行動特性的結果。在日本的經營組織裏，常被提到的一個特徵，為職務的不明確，但是若以大企業為對象，針對它的規則與形式來看，職務並非不明確，日本由於導入美國管理知識，排開美國的大企業不論，與英國的大企業相比，職務的明確性並不遜色。但是，重要的是，在實際運營方面，即經營行動面，職務是不明確的，這與日本人的行動特性有著關連。

根據濱口的說法，歐美人「對於人羣的處理，視個體為自由獨立的個人，這種個人的存在，以自律的行為為理想，信奉個人主義，可說是自我依存主義」（濱口惠俊一九七七：九〇），又「自我本身有很清楚的自律性與擁有選擇意志的主體相互連結，形成全體的關係網結，就是社會」，（濱口惠俊，一九七七：五五）。歐美人的對人關係，看做自己欲求滿足的手段，個人依據自己的利益，選擇組織與職務，在組織之間不斷的移動。組織與各人各自為着達成目的，結成契約，在一定期間，繼續交換貢獻與報酬，因此，兩者間的權限責任相當的明確。但是，相反的，日本人着重於個人沒入組織的「和」，相互協力，對

組織深俱彈性而易於適應，個人沒有明確的權限責任意識，日本的大企業，在不斷導入歐美技術設備，從業員之所以能圓滑的配置轉換，實得力於日本從業員的協力——共同作業的結果。這種集體作業；

①由企業的現場來看；歐美的企業方面，根據職務上的內容，明確的規定雇用契約，因此勞動者的職務，在契約成立的同時，已嚴密的加以確定，同時，就是在企業內的職務有所變動時，也需由再度的變更契約，而決定職務的內容。但相對的，在日本企業裏，受雇者與企業之間的雇用契約，極為單純，所有的勞動者，它的職務，是在進入公司之後，再由企業單方面加以決定。

②由工作單位內部作業方式來看；歐美的勞動者，是根據契約，而進行有限的職務。個人的作業與他人的職務，彼此之間毫無牽連，遂行自己的責任。如此，各勞動者，專注於自己的職務，以推動全體組織的作業。但日本的企業，正與此相反。從業員剛開始，是以課、組為單位，遂行集團作業。各工作場所，雖也大致上對各個勞動者，分配各種職務，但是隨時依據情況，相互之間的作業彼此援助，以集團目標的達成為優先。因此，勞動者的作業責任，並不一定限定於個人的職務內，也分攤集團的部分責任。

由於日本企業內俱有集體作業的特性，因此，使得員工的配置，體制的改革容易進行，這與俱階級性的英國企業相比，則更為明顯。英國的企業，職務與職種、技能緊密的結合在一起，職務內容的變更，也迫使職種與技能變更。深俱階級社會色彩的英國勞工，它的勞動條件不用說，社會地位與職種及技能相密着。又勞工工會也是一樣，在熟練技工方面，由於是以職種為基盤，一企業內的職務變更，就常涉及到勞工所從事的職種問題。因此，職務的再改編，對個人、組織，都懷着警戒心，而出現強力的抵抗。因此，就是職務有所改編替代，而職種並不加以改正，僅在小範圍內稍加改革，全面性的組織改革，很難實施。
（間宏，一九七六：二四）。

以上這種情況，是由於歐美近代經營組織的原則，是以職務為基礎單位，同時職務更是個人在組織內的行動內容與範圍，職務與其所伴隨的責任與權限，相互的連結在一起。職務與職務之間，靠分工與協調的原理加以結合，使全體成為一個體系與社會秩序。由於全體能率的提高，和個體的主張相輔相成，因此，西歐以近代的個人主義與合理主義，為經營管理的基本理念。

但是，在日本由於個人主義的意識形態，尚未形成。這由實證研究亦可看出。例如，日本都市社會學家倉澤進（一九七一），在探討日本的都市化與都市人的社會性格形成時，在意識層面的都市化方面，隨着都市化的進展，都市人在意識層次上，呈合理主義、平等主義，非私人關係性，但在集團主義往個人主義變化的假設上無法成立。雖然有要求全體組織能率向上的措施，但也很難和個人主義相結合。歐美的組織論被導進日本之後，亦僅止於形式的層面上，規則與職務被明顯的確定，但它與實際行動仍有一段差距，日本企業能率的提高，是與集團主義相結合，表現在工作單位的業績上。

工作單位與職務的關係，歐美的組織方面，個人的職掌範圍，嚴格加以確定，其他不相干的人，若進入自己的職務，會被認為是一種侵略、敵對的行為，各人確實負責自己的職務，被認為是使全體組織能力向上的方法。但是日本的工作場所，職務的分配只是根據大致的標準，為着使工作單位，整體的業績向上，自己工作早完成的人，總是期待着去幫助他人，這種行動被認為是友好的善行。而在人事評鑒考核時，在歐美，首先考慮的是個人的業績，相對的，在日本則以工作單位的集團業績，為主要的考慮。

因此，在這種集團主義作業上，經常須要相互協力，重視協調、規律，為着使員工能够上下一致，嚴格遵守公司規矩，在新成員進入公司時，均須接受各公司獨特的職前訓練，如若有妨害工作單位善良風氣者，會受到訓戒，如「不要添加大家的麻煩，對於工作場所要求『和』，與對企業集團的『減私』」（三戶公，一九七六）。又為着有效的維持工作場所的秩序，以及處理作業員所產生的不平，不滿，故上司經常與屬下一起聚餐，招待部下到自己的家，與部下進行意見溝通，以工作場所為中心，公、私兩面的關係，均積極加以維持。

據 Woronoff（一九八二）指出，以上日本由於這種集體作業的結果，日本管理人員所擁有最有力的武器，就是能夠從整體瞭解自己的公司，從一部門、課，定期的轉調到其他部門、課，使管理者對公司有廣泛的了解，也可以認識很多的同事。透過這個條件可以使企業巧妙地運行，同時可以建立以自己為中心的人際關係網，形成優秀的管理人員。這些優點可以補償在決策過程中，所能產生的缺點。因為一起經由盤旋的升遷階段，而逐漸升起來的管理羣，互相協力、配合，是相當容易的。

事。

柒、共同生活體的福利厚生

當我們把日本的大企業，當做社會集團時，它不僅是一個終身雇用制與以工作為中心的作業員，所構成的封閉社會集團，並且我們可以從勞動條件之一的福利厚生施策，看出日本的特質，日本企業所實施的薪資制與福利厚生制，可說都是增進從業員與企業之間，生活上產生一體關係的因素。

福利厚生制度與設施，歐美企業也有俱備，但是日本的企業方面，尤其是大企業，採取多樣的形態，這些如；公司宿舍、員工宿舍、住宅建設貸款等，不僅以員工擁有自己的住宅為考慮，同時更考慮到它的發展延長，使員工有自己的家屋土地、婚喪喜慶資金、借貸、保險費的提供。更加，文化、體育活動、餘暇等的舉辦，這種情形在越是最尖端的大企業，就愈顯著。

而福利厚生的參加，在原則上不僅適用全體從業員，尚及於勞動者家族的生活，員工全體被要求參與，雖帶點強制性，但是這如果以企業經營，看做共同生活體的話，則這種作法，可以容易地瞭解，美國 Bradford 工場，也有各種運動俱樂部，退休者協會，職員相互扶助基金等，結成各種團體，但是對這些團體的參與，採自由加入制。日本的作法，就如津田真瀲（一九八一）所指陳一斑，「日本企業經營的福利厚生制度及施設，與所謂的「家共同體的住宅」相當，創造出共同體的生活場所，構成從業員的企業生活基盤。」

從明治維新以後，以迄於今，在日本的經營管理方面，其一貫的特色是；經由工作的媒介，與其是由契約而結成的關係，無寧是如同經營者所經常指陳的，經營者與作業員之間，是一種「感情緣份的結合」，這種人際關係的結合，可將之比擬做夫妻關係。

當企業所屬的員工結婚時，公司的上司必定出席結婚儀式，並安排講述祝辭，在祝辭當中，表明公司積極期待該員，將來成為企業的中堅幹部。對員工家族的服務，舉辦家族全員的運動會，與提供公司所擁有的，諸如，「山之家」、「海之家」等設施，提供日常生活用品的購買，設備修理等。更加，當嬰兒出生時，由公司贈送生產慰問金。

日本大企業所實施的「全面性的生活照顧」，這種福利厚生策，帶給勞動者生活上的安全感，產生對企業的一種歸屬意識感，企業的盛衰與勞動者個人的生活，有着密切的關連當中，產生對企業的一體感。這種員工的歸屬意識的形成，在日本的經營效率上，發揮了積極的效用，Vogel (1979:187) 指出日本企業經營大為成功的原因，「……但在國際的尺度來看，現代日本的大企業，在組織上可說非常成功，它成功的原因，並不是潛在於日本民族的團體忠誠心，而是組織給予個人一種歸屬感與自尊心，勞動者自覺得，將來企業的成功，才是自己的成功」。

捌、企業別工會

日本的勞工工會數，有六萬九千餘，當中九四·二%為企業別工會，若以參加的人數來計算則佔八二·五%。剩餘者為產業別工會或者一般工會，以及少數的職種別、職能別工會。勞工工會的會員總數為一、二五九萬人，組織率達三四·七%，這個數字稍高於美國與法國，遠較西北歐諸國低。而企業別工會形成的主要原因，一般認為，它的基礎在於年功的勞資關係。

所謂企業別工會，概略地說，為各個特定的企業或它所屬的事務所，對俱有受雇用資格者，包括勞動者、職員，經由全員的參加，而成立的勞工工會，這種企業別工會，工會成員本身，擁有獨立自主的營運主權，即工會的規章，由所屬成員來決定，工會的幹部，原則上由同一企業的作業員中選出，擁有獨立的財政，也就是自己負擔營運費用，從事活動時，擁有完全的自治權。

但由於企業別工會，受到終身雇用制的雇用慣行，以及年功昇進與薪資的影響，容易成為企業內的一種組織。在這種情況所形成的企業別工會，是否能够拋開經營者的掣肘，而達到勞動者的自立組織，早就成為議論的焦點。

持悲觀論者認為，企業別勞工工會將淪為工場委員會，或者是受經營者支配的公司工會，持這種立場者，將日本與歐美諸國的勞工工會相比較，以說明日本企業別工會的弱點，如 W. Garrison (一九七七) 曾指出，「日本經營層對企業別工會介入」一斑，此派論說均主張擺脫企業別的組織形式，提倡工會組織的自立化。與此相反的，持樂觀的觀點，指出企業別工會的功能，有其合理性。

爲着對企業別工會的優劣做一評價，首先對企業別工會的特性，加以敘述。

①封閉性；參加企業別工會，原則上必須是某企業的從業員，同時還必須有受正式雇用的身分，也就是說，它必須是正式編制內的職員或勞工，沒有具備這種身分的勞動者，形式上在同一工作場所上班，諸如臨時工人，季節性勞動者，計時打工者等，亦不能成爲那個企業別工會的會員，由這一點來看，所謂企業別工會，對外部的勞動者，所抱持的態度，可說是一種封閉的性格。

由於參加企業別工會，在資格上受到限制，因此正式從業員資格的取得，爲工會會員獲得資格的前提要件，據此，就是有正式的從業員資格者，也必須在就職的期間內，才賦予這種資格，該從業員一旦離職，轉移到其他企業，或被開除、退休等，變更當初加入企業別工會所具有的身分時，它所具有的企業別工會成員資格，會立即喪失。

不管工會會員，加入該企業別工會有多久，負擔過多少費用，對那個工會的職務，怎樣的忠實，但是一旦脫離那個企業的雇用關係，他和工會之間的關係也就立即消失。要恢復與工會的舊有關係，必須重新獲得雇用，重新再加入雇用他所屬企業的工會，在這種情況下，以往的經歷不能累積移轉計算，必須從再次加入的時點算起，這一點和歐美各國極其不同，日本企業所實施的年功序列制，同樣在勞工工會中開展。

②幹部的業餘特性

工會的領導者、幹部，原則上必須具有工會會員的身分，才有被選舉的資格。因此，具有某個企業的從業員資格仍然被強調，這種結果，使得幾乎所有的工會幹部，都是由從業員中選出，從業員以外的人員，當選幹部的例子極少，因此日本的勞工會幹部，一般採取企業在藉者的兼任型態，在這個意義上，工會幹部是一業餘的指導者。

這些擔任工會的幹部，就是專門負責工會業務，或者短期間離開所屬企業的業務，當工會幹部的職務停止時，又會回復到原來從業員的業務與資歷。因此，日本的企業別工會和歐美的工會，有很大的不同，要像歐美一樣，培養職業性的工會幹部（*professional trade union officers*）有其困難。由於工會的幹部，也必須以具有從業員資格爲前提，若不是從業員的話，則喪失擔任幹部的資格，因此不管幹部有多大的能力，而本人也想繼續就任幹部工作，但是這個幹部，如果有任何事由，和所

屬企業斷絕雇用關係的話，則必須除去工會幹部的職權。

③主權獨立的自主特性

企業別工會，由於是工會員工，各自出資而成立的組織，因此它的組織運營以及會務的遂行，具有完全的自治權，也就是說，企業別工會是勞工所組工會的最基本的單位，企業別工會，可以自由獨立的行使主權。許多企業別工會，雖加盟於地域性的團體組織，或產業別的連合體等，但是這些上部團體，對於企業別工會的決定，並不加以限制，或有侵害主權的事實。

④會費的集體徵收

企業別工會的財政，基於自主、自募的原則，勞工工會的資產，收入與支出的大部份，也是由企業別工會來掌握。日本勞工工會的資金，主要是來自企業員工會費的繳納，這是一項世界罕見的事實，其特徵：第一、本來應該由個人直接負擔的工會會費，由企業別工會為單位來負責。因此對於產業別之間，產業連合組織會費的繳納，是以加盟的工會為單位來支付，不以工會會員個人直接支付。第二、工會會員會費的徵收，也由企業別工會獨自決定，上部團體，對這種決定不能介入，這從企業別自治權來看，也是極為當然的。

企業別工會的優點：

日本勞工工會，採取企業別組織，有關它的優缺點，到目前為止，有許多議論，茲敘述如下：

①企業別工會，會員的加入方式，為全員的集體參加，使得白領階級的職員層，也一括的加入，歐美諸國在將白領階級納入組織的過程中，表現得較遲，而在日本由於這些人員的加入，工會活動能够利用這些知識能力，又經營層內部的情報，工會也能够接近。對於職員層和勞工層的溝通有很大的效用，這與具有階級性的英國企業相比，其特徵更為明顯。間宏（一九七六：二三）指出，「基於英國社會的特質，企業內職員與勞工有着顯著的差別，由此產生強烈的敵對意識。尤其職員層，對勞工持着露骨的輕視者很多，因此勞資之間在企業內的溝通，一般都是極其困難。不僅是日常的協調如此，像勞資協議制，組織的勞資溝通方面，有不少的經營者，甚至認為和沒教養的勞工商談，是白費工夫」，這與日本的企業別工會，可以擺脫這種對立，達到圓滑的溝通不同。

②工會的會費，直接由薪水中扣除，減少了會費徵收的手續與費用，使得會費的徵收容易，工會財政的基盤，因而能够有效的確立。由於工會的活動，有了穩固的資金做後盾，使得活動的展開容易進行。

③戰後三十餘年來，日本勞工工會的勢力，超過一二〇〇萬，比起歐美並不相形遜色，達到三五%的程度，這最主要得力於企業別、事業別，全員加入的企業別組織形態。又聯鎖店（union shop）協定的存在，在一定期間內（大約三〇日），必須加入勞工工會，但是在遭到解雇除規的同時，也就等於離開工會，使得勞工工會的組織活動，極為靈活省力。

④工會組織存在於工作場所之中，使得工作場所的活動易於推動，尤其隨着技術革新，工作場所的勞動條件與問題，極富對應能力。

歐美諸國，團體交涉的內容，也是逐漸轉移到企業內，以解決工場內的勞工問題，但是企業外勞工工會的傳統形態，強而有力，因而產生無法充分適應的問題。在這個意義上，日本的勞工工會，可說發揮了如，Dore（一九七三）所說的「後發性效果」，他指出，日本企業別工會，強化了雇用的保障，縮短了生產勞動者，與事務勞動者之間的地位，以及待遇上的差距。擴大了團體對薪資以及福利設施交涉的力量，使專利的經營往制度的變遷等，有確立勞資關係制度的效果。同時，在工會運營方面，縮短了領袖人物與一般工會會員之間的差距，使得兩者之間易於溝通，又工場裏大小的勞工問題，能夠迅速加以對應。

企業別工會的缺點：

與上述的情況相對，企業別工會組織亦有其缺點：

①由於企業別組織，所從事的勞資關係交涉，以企業內的雇用，勞動條件為主，因此導致這些組織，無法達成依產業別或整體社會的標準化。

②大企業與中小企業的工會力量，在人事與財政方面，有很大的差距，自主性很強的小規模企業別工會，在交涉力與鬥爭力方面較弱。

③企業別組織最大的難點，為勞工工會組織與經營組織相一致，經營者很容易介入工會事務，在企業別工會裏，工會員工的雇用，勞動條件的改善，與企業的安定繁榮息息相關。因此，企業的利害與工會會員——從業員的利害，有許多方面是一致

的，只有在企業利益的架構內，才展開工會活動，因此導致工會員工，如白井泰四郎（一九六八）所調查發現，「對工會與企業同時效忠的二重忠誠意識」。

④經營者對勞工工會的介入，有許多情況，是由擔任工會幹部的從業員來進行。據此，將工會與外面的勞工運動隔離，封閉在企業內，它所進行的活動，如果亦為經營者所期待的，逐漸進展的結果，將變成企業內勞務管理的替代機關。

⑤另一方面，勞工工會的組成，由各種職種所構成，工會會員，員工之間，彼此的利害，對立亦蘊含其中，這常使得運動路線對立，以至發生分裂的情況。

玖、中日兩國社會的差異性

而以上日本所實施的集團主義、終身雇用制、年功薪資制、企業別工會等，在同屬儒教文化圈的臺灣並沒有顯現，為着進一步探究其原因，以下對中日兩國的社會組織與價值觀，加以比較。

(一)中國與日本社會固有特徵的比較

許烺光（一九六三）將中國的宗族（clan），日本的家元，印度的喀斯特，美國的俱樂部，各自代表其社會的特徵。所謂宗族（『社會學辭典』一九五八）為「中國男系親族團體，從同一祖先，由男系出自的成員們，有共同的姓，以最高世代的年長者為族長，對一族加以統治，族內同輩的成員均視為兄弟關係，保持外婚規則」。而宗族所俱的特質，只不過是中國家族的延續，因此家族與親族表現着相同的親族原理。中國人出生以後，一般來說，生命的安寧、欲求的充足、地位的獲得與保全，死後的祭祀全在親族體系（家族、宗族）中追求，因此不欲脫離親族組織，對外界也不表示好奇。同時將本身的成功視同親族的榮達，對親族所表現的忠誠永遠超過村落，地域社會，以及國家，簡單的說，中國人從出生到死亡，脫離不開家族，因此培養出對親族向心的世界觀，較缺乏趨向變化的衝擊力。

一般來說，家族的發生，為着滿足二種的基本需要，一種是男女之間性的需求，另一種是親子之間的需求，這兩種關係為人類生存的本能，前者構成橫的家族關係，後者構成家族縱的連繫，這兩種關係的結合產生婚姻與家庭。而基於這種婚姻與愛的

結合，構成了社會基本單位的核心家族，計有八種關係，夫妻、父子、父女、母子、母女、兄弟、姊妹、男兒弟女姊妹等。但是這八種關係，各個社會所佔的比重不同。但是父子關係佔優勢，這一點中國和日本相同。

但是在財產繼承方面，日本實施單子繼承，和中國的財產均分相繼不同。基於這種單子繼承的家族形態，在日本稱做「家」。而日本的家除了父子關係的連續性、包容性之外，父對於嗣子具有選擇權，嗣子與嗣子之間的階層關係（權威），以及兩者的差別待遇，更進一步有力的促使非嗣子離開生家而獨立（排他性）等屬性。而親族層次的家，稱為同族。

依『社會學小辭典』（一九七二）的定義「同族指相同的祖先，相互之間能够在系譜上認知本末，本家與分家之間的家與家關係之意，有根據血緣而結合（次、三男給與房舍，土地與分家情況），但為償賜奉公人對主家的貢獻，而賞與家屋等的情況也有（非血緣的分家），並非以血緣的有無為條件」。由此，日本同族的最大特徵，在於重視成員的血緣資格，但是並不嚴格的僅重視此項因素，同族在親族（血緣）分家以外，亦包含奉公人分家，寄住者分家等非血緣分家。

如此，中國社會的家族，為擴大家族型態，團結力很強，俱有保護家族成員一生的共同體結構，個人並不熱衷於對新世界的探求，相對的，日本的家族為直系家族，非繼承者不得不離開生家，它的共同體結構較具彈性。

但是日本人在脫離初級團體，移住都市者，常根據初級團體的原理，組成擬似親族體系的次級團體，此即徐娘光所稱的「家元」。濱口惠俊（一九七七）曾將普遍存在於日本社會的家元，當做社會結構的一個範型來加以考察，而指出它存在於日本各種組織體——大學、企業、政黨、勞工工會、宗教團體等之中。

而家元的組織原理，為基於親族的原理與契約的原理，兩者折衷的「緣約原理」（Kin-tract Principle），它的部分由於基於契約原理，加入或脫離特定的團體，可以根據個人的選擇意志，因此日本和中國的不同，在於非血緣者成為養子普遍化，同時將親族結構諸多轉型，超越親族的境界，付與擴張的力量。而事實上日本人受諸於親族的束縛較少，因此加入政治、宗教、經濟的次級團體，較中國人容易。

根據徐娘光的說法，家元與中國不同，在近代化過程中，俱有以下的優點，第一，根據選擇意志的屬性，可以經常輸入新血輪（優秀人材的補充），因此不像中國的組織體，由於重視血緣而受到生物學生死的事實所左右，它的規模可以無限擴張。

又日本家元後繼者的選定，以業績為標準，因此培養出目標取向的動機。更加它不根據個人主義與自由主義，而是基於緣約原理的結構，孕育了對組織的忠誠，以及組織化的力量，對近代企業提供了重要的資源。

而家元由於根據血緣的共同體原理，以及合理的契約原理二重結構而成立。因此依據契約原理的作用，使得日本人脫離初級共同體的束縛，但是一旦屬於次級團體，由於緣原理的作用，使得移動率減低，若和歐美相比，只能說是擬似的開放性，但是日本社會所俱這種開放性，為中國重視血緣的團體所缺乏。

因此表現在企業經營上，在臺灣則是中小企業林立，經營權和所有權合在一起，一家公司的財產，經由兄弟的財產均分則股權分散。但是日本由於非血緣者，亦可成為繼承者（非血緣養子的一般化），加上單子繼承，因此大公司可以連綿不斷的維持下去，挑選有能者繼承，並且使經營權和所有權分離。

（二）價值取向性的相異

日本在王朝時代的藤原氏為貴族政治，以後德川時代的武家政治為世襲制，各封建大名為世襲，德川的老中，年寄也都為世襲制，一直到明治維新為止才廢止。（貝塚茂樹，一九七三）。

在長期的封建制度下，近代以前的日本，雖然也分化成士、農、工、商等各種階級，但是各階層之間的流動有其障礙，因此商人只能從事買賣，農人只能從事耕種，工人只能從事職工，武士則享有統治特權，要經由其他的途徑往上昇遷，可能性極少，也就是說，農民或商人要往武士階級昇進，是極其困難的，因此，在各個階層，確立各自的價值觀，在所屬階層中努力，以求表現良好業績。

在這長期間所實施的封建制度中，所孕育的價值觀，普遍浸透於日本社會。杉政孝（一九六九）指出，「日本在相對安定的德川封建體制下，在長期間的（封閉社會結構）中，習慣於接受基於身分制度的權利與生活資源支配，安於極低度的社會流動性……在最近的數世代，對於過去長期間，社會上所安於現狀，雖有所變革，但直到現在的日本人，在意識與無意識的心情裏，仍與低度的社會流動共存，這可說是對身分制社會秩序的一股鄉愁」。

與此相對，中國在近代以前，所採取的政治形態，借用韋伯的用語，為「家產官僚制」。此與日本，西洋長期間所實施的

封建制，顯現着很大的特質，中國的封建制早在 BC221 年已經消失。

所謂「家產官僚制」根據《社會學小辭典》（一九七二）的說法「爲韋伯的用語，家產制的支配關係，以分化的家權力爲基礎，所產生的「家父長制支配結構的特例」，依這種家權力的家產維持與擴大，有時隨附着官僚制的設立，這稱爲家產制的官僚制，但是那兒的官僚層，爲不自由的官吏，他們在家產制位階制的編成當中，俱有「卽物的」權限，在這種情況下，形式上，依官僚制的方式，在家產的維持與擴大上做貢獻」。

這種制度在中國確立之後，儘管政權有所交替，但制度的本身並沒有變化。如此，在中國家產官僚制持續二千年以上。村上見哲（一九八〇）指出「在這樣廣大的領域，從紀元前到現代爲止，持續着繼續不斷的歷史，在世界史上可說是唯一特例」。又，家產官僚制，雖不是中國所僅有，但是中國方面，使用獨特的「科舉制度」，爲最俱特性。

而由科舉的創設過程來看，由春秋戰國時代的上昇無秩序階段→漢的「鄉選里舉」→六朝的「九品中正法」。接着隋唐以後的「科舉」創出→經由宋的科舉整備階段，中國社會上昇流動的途徑徹底的被維持。這種開放的社會，即存在着階層間的流動，這和近世以前日本封建制，呈非常強烈的對比。

而由於家產官僚制的實施，中國人的傳統價值，大大的鼓舞着個人出人頭地的意欲。究其原因，由於科舉的人材選拔，給與任何人上昇的管道，經由這個途徑的成功者，經常成爲社會尊敬的對象，同時朝廷也加以表彰。又，個人特別是在農業時代，希望獲取富、貴、權力的話，往官僚昇進是唯一的途徑。

一方面，在中國的精神價值與世俗價值頗爲一致性，因而中國方面，較高官職的追求，成爲唯一的取向，作田啓一（一九七七）指出「西歐的社會，世俗權力擔當者的皇帝與精神價值擔任者的教會，長期間持續着相競的歷史」，因此，一個領域的失敗，並不意味着另一領域的失敗。同時儒家也積極鼓勵出人頭地，因此庶民皆熱心的追求。而這些要因有些在現在臺灣社會仍保持下來，如考試，監察院的設立即其一例，此與日本的僅三權分立完全相異。

由於以上的相異性，對中國人與日本人價值取向上，有很大的影響。芮孝文（一九六五）指出，現代日本人的價值觀，採取業績取向主義。他指出「十九世紀的日本人與中國人，在價值取向上的反應有很大不同。中國有能者，希望在官界力求表現

者不勝枚舉。但相反的，有許多日本人甘願在政界外達成目標，有些人甚至辭掉良好前途的官界，以追求目的，它的例子；如在武士家庭生長，但終身做為一個實業家的岩崎彌太郎，渡澤榮一，在維新政府擔任要職，成功身退的板垣退助，大隈重信，對明治政府做好意批評而終其一生的福澤諭吉，這類人物中國未曾出現」。

由於長期受到封建時代身分制的影響，整個日本社會不積極鼓勵昇遷。到戰後對出人頭地更抱着消極的態度，根據安田三郎（一九七二）在東京所做的問卷調查，答非常重要的為二〇%，但相同的問卷，筆者曾於一九八一年在臺北（宜蘭從事調查，答非常重要的計為三二·三%）（林顯宗一九八一）。荒正人（一九五六）亦指出，「戰後日本，出人頭地的想法，在表面上遭到輕蔑否定……，尤其知識人，視強調出人頭地為禁忌」。同時根據安田三郎（一九七二）的研究，日本人在選擇職業時，以（昇遷與成功機會多的工作）為選擇目標的人，極其稀少。但臺灣方面根據蔡明哲（一九七七），所做臺灣社會科學大學生職業昇進方面的調查，指出有相當強烈的昇進欲。

如此，日本社會，基於業績主義取向，加上出人頭地否定規範與身分制相契合，終身雇用制，年功序列制、集團主義等於焉產生，同一組織體內的成員不要求競爭。而臺灣社會，由於傳統以來，社會上昇流動規範的獎勵，個人積極追求昇進，使得同樣是文化圈的臺灣與日本，在企業經營方面產生很大的差異。

拾、結語

戰後的日本，經濟快速復甦，引起各國的注目，加上國際間自由貿易的進展，日本製品質的提高，在國際間形成一股強大的競爭力，它的成功之處究竟在那裏，也就引起歐美各國研究的熱潮。

但是日本的企業經營，由社會組織的層面來看，尚殘留着日本近代以前的社會慣習，這些慣習諸如：終身的雇用關係，年功序列的薪資與昇進制度，上司與屬下之間的私人關係性，個人對雇主的忠誠，工作場所中人和的強調，雇主對員工的溫情主義照顧。

由於這些傳統因素，在日本吸收歐美的經營管理制度之後，仍然殘存，因此長期間展開一場日本經營論的論爭。持悲觀論

點者，認為日本傳統因素，存在於企業經營之中，這簡直就是落後的一種象徵，必須加以拋棄。但相對的，持樂觀論點，認為日本這些傳統因素，為促使日本企業達到高效率的原因。

而筆者經由文獻的探查，以及採用社會學的 interview 方法，分兩個階段進行實證的探討。筆者發現，日本所使用的集團主義作業方式，可以擺脫歐美各國所面臨的，員工對組織的疏離感。終身雇用制，年功薪資資料，共同作業，福利厚主制等，有安定員工的效用，增加員工對企業的歸屬感，產生忠誠心，一體感等，對日本企業效率的提高，有其正面積極的作用。另外企業別工會的存在，使得日本的勞工運動，沒有像歐美那樣激烈，勞資關係和協。

一國的企業經營，由於受到該國的社會、風土所影響，制度的本身沒有什麼善惡的問題，只是一個制度，若對該國的經濟成長，若能產生正面的影響，則這個制度，應該可以說是優良的，若由這一點來看，日本的經營管理，雖有許多缺點，但是這個制度，無疑的，對日本經濟成長，扮演着積極的角色，尤其在石油危機以後，日本企業經營的優秀性更受到肯定，據此，日本的企業所存在的傳統慣行有其正面的意義，無庸贅言。換句話說，日本的企業經營是融合歐美近代與日本傳統的一種制度。

我國目前正邁向高度工業化，唯一非西方國家，而達到先進工業國階段的日本，有許多值得借鏡之處，殆無疑義。但是，現在臺灣與日本的社會，由於受到傳統社會制度的影響，而表現出不同的價值取向。臺灣方面，重視地位取向，強調積極昇遷，因此跳槽風氣盛行，日本則重視業績（目標）取向，對於企業重視從一而終。加上中國的家族重視血緣，常會受生物性生死所影響，因而具有封閉性，這表現在企業經營則為經營權與所有權一體的家族企業，並且財產均分的結果，使得企業愈分愈小，而日本則根據次級團體，「緣約原理」的運作，較具開放性，這表現在日本企業則為經營權和所有權分離，而且由於財產繼承採單子相續制，使得企業能不斷的擴大。如果繼承者無能的話可以選擇有能的養子來繼承，不致使大企業在敗家子手中而破產，但臺灣則無法超越這一點等。因而致使日本企業經營形態無法在臺灣顯現。

企業經營的深層，為價值態度、意識形態的問題，在一個地區行之有效的制度，換到別的地方，不見得有效，也就是以社會、文化、行動心理的層面，對企業經營加以考察，為不可或缺的一環。

参考文献

- Pascale, Richard J. & Athos, Anthony G.
- 1982 胡家華譯、『日本の管理藝術』、新日本經濟出版社。
- The Organizationfor Economic Co-operation and Development.
- 1977、日本労働協會、「勞使關係制度の展開　日本の經驗が意味するもの」日本労働協會。
- 1967 『日本資本主義と労働問題』、日本、東大出版會。
- Koji Taira (平岡次)
- 1962 "Characteristics of Japanese Labor Markets", Economic Development and Culture Change, 10, pp. 150-168.
- 1970 Economic Development and Labor Market in Japan, Columbia University Press.
- Kunio Odaka (鷲高邦雄)
- 1975 Industrial Democracy in Japan, Harvard University Press.
- Kenichi Tomiagawa (富永健一)
- 1961 「日本の經營と日本の社會」『社會學評論』、第11卷、號、九月、貳〇〇—四五。
- 斎田 1 夫
- 1963 "Traditional in Japanese Management" (「應用社會學研究」)、『立教大學社會學部研究叢書』、11、頁1二七—一七〇。
- 津田眞激
- 1965 『年功的勞使關係』、『ホルダ書房』。
- 1981* 『日本の經營の擁護』、東洋經濟、(昭和五六年六月)。
- Willian W. Lockwood
- 1954 The Economic Development of Japan: Growth and Structured Change 1868-1938, Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- James C. Abegglen
- 1958 The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization, Glencoe, ill: Free Press.
- Solomon B. Levine
- 1958 Industrial Relations in Postwar Japan, Urbanal University of Illinois press.
- Frederick Harbison & Charles A. Myers
- 1959 Management in the Industrial World: An International Analysis, New York: McGraw-Hill.
- Charles A. Myers et.
- 1960 Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth, Cambridge, Mass: Havard University press.
- 程辻哲哉
- 1970 「風土」岩波書店、(昭和五五年)、貳七—一六九。
- 安東毅
- 1982 「日本の科學技術」、『日本人——の思想と行動』九州大學公開講座33、九州大學出版會、(昭和五七年)、貳一九七。
- Edmund Vogel (Vogel)
- 1979 佐古保郎子・木本彰子譯『ハヤシ・トキ・ナガシマ』、TBS ハリタンカ、187頁。
- 1981* 『日本の企業經營——社會組織層面的考察』

1981* 『日本の經營の體理』、中央經濟社、(昭和五六年七月)

國立政治大學學報第四十九期

一九八

O.E.ライシャワー (Reichauer)

1965 『日本近代の新しい見方』，講談社現代新書，(昭和四〇年)。

1979 周弘正雄譯，『ザ・ジャーニーズ』文藝春秋，1三二頁。

狩野素朗

1982 「日本の集團」，『日本人——その思想と行動』九州大學公開講座3，九州大學出版會，(昭和五七年)。

松島靜雄

1962 『労務管理の日本の特質と變遷』，ダイヤモンド社，(昭和三七年)，四一五頁。

光吉利之

1977 親族組織と村落構造」，『日本の社會』，日本の社會研究會編，晃洋書房，頁二五。

川島武直

1979 『日本社會の家族構成』，日本評論社，(昭和五四年六月)。

竹内洋

1979 『日本人の出世觀』，學文社。(昭和五四年六月)。

小池和男

1977^a 「職場の労働組合と參加——勞使關係の日本比較」，東洋經濟新報社，(昭和五二年)，六七頁。

1977^b 「職場の労働組合と參加」東洋經濟新報社，頁二二二。

江口傳

1978 「年功賃金と職務給——企業内賃金構造の變化——」，『產業經濟研究』，久留米大學產業經濟研究會，第一九卷第三號，(昭和五三年一月)，頁二〇六。

森五郎、松島靜雄

1977 『日本勞務管理の現代化』，東京大學出版會，頁九八。

島津亮一

1963 「労働市場の構造變動と賃金コスト、ブッシュ要因」『經

濟論叢』第九二卷第一號，(昭和三八年七月)，七頁。

沢口惠俊

1977 『日本らしさ』の再發現』日本經濟新聞社，(昭和五一年)。

間宏

1976 「イギリス企業の社會的特質——「階級」性と組織革新——」特集『行動科學的組織論』，組織協會，第一〇卷第一號，(昭和五一年三月)，頁二二三。

倉沢進

1971 『日本の都市社會』，福村出版株式會社。

三丘公

1976 『公と私』，未來社。

Woronoff John

1982 陳文彬譯，『日本管理的危機』，長河出版社，頁一〇五。

W. ギヤレンソン (Garinson)

1977 「日本の労働市場」H.ペトリック, H.D.ゾフスキー編，貝塚路明監譯，『アジアの巨人，日本T.V.—労働、都市、社會問題』，日本經濟新聞社。

Dore Ronald P.

1973 British Factory: Japanese Factory (Berkeley: University of California press).

白井泰四郎

1968 『企業別組合』(中公新書)，中央公社論。

貝塚茂樹

1973 『中國の傳統と現代』，日本，中央公論社，昭和四八年。

杉政孝

1969 『日本社會の比較；社會的流動性』，齊藤眞編『機會と成功の夢』，頁三二五一三四九。

- 作田啓一
1959 「立身出世」，『階級社會と社會流動』（現代社會心理學
8），中山書店。
- 蔡明哲
1977 「社會科學大學生的職業意識」，『人與社會』，卷五，頁
一，遠東書報社。
- 林顯宗
1981 『社會流動の意識と構造』，日本國立九州大學文學部社會
學研究室，未刊博士論文。
- I. L. K. Hsu (徐烺光)
- 1963 Clan, Caste, Club 作田啓一、浜口惠俊譯『比較文明社
會論』培風館，昭和四六年。
- 福武直・日高六郎・高橋徹編
1958 『社會學辭典』，日本有斐閣。
- 浜島朗他編
1972 『社會學小辭典』，有斐閣，昭和四七年。
- 浜口惠俊
1977 「イニモト集團の人間關係」，增田四郎（編），『日本人
の社會』講座，比較文化一六）研究社。