

日本的終身雇用制——勞資和諧之分析

林 顯 宗 *

提 要

勞資關係的安定和諧，和一國的經濟成長息息相關。而日本企業的終身雇用制，為勞資關係的重要因素。它的形成，為基於日本社會特有的文化，歷史風土，及人為刻意的創造而成立。由於一位員工在進入企業時，即假設自己將一輩子留在此公司，因此形成員工對企業的忠誠心，一體感，而企業也願意從事教育訓練的投資，及講求企業福利的提供，因此，對勞資關係的安定和諧有其貢獻。我國企業跳槽風氣盛行，日本的長期雇用的策略，無疑的可提供國人另一思想空間。

壹、促使經濟成長，各國注目

自1980年代以後，日本的勞資關係，由於受到日本經濟高度成長的影響，廣受舉世之注目。而學者相信，日本式勞資關係的特質，為導致日本發展成為經濟大國的一原動力(OEC D, 1972, 1977; 河西, 1988:3)，並且認為足供歐美各國參考(Vogel, 1979, Rechuer, 1979, 大內, 1981, 白井, 1980: 168–172, 小池1977, 神氏, 1982)。

日本在未進行工業化以前，在地理上原本只不過是東亞的一個島國，無論是語言、習慣、社會制度、文化觀念等，均與歐美各國的形態相異。和西方邁向工業化階段相比，它的起步亦較遲，因此，日本的經濟發展經驗，亦無足以提供歐美各國參考借鏡之處，然而此種情勢開始轉變，並引起歐美各國人士的關心，最主要的關鍵在於日本經濟出現了高度成長的奇蹟。

*作者為本校社會系教授

這可以由日本勞資關係形態受重視的程度，隨著經濟發展階段的不同，而受到不同的評價所顯現一般，即由歷史評價的變化過程來看，日本式勞資關係獲得重視，是從1950年代後半起才真正開始。此時期研究者的研究動機，主要在於歐美各國人士欲探討日本為何能在亞洲各國中，獨自快速的達成工業化之理，其次在於企圖瞭解日本社會所具有的東洋價值觀與社會習俗等，如何融入在工業化社會之中，亦即如何使西方工業倫理和東洋社會理念，（外來文化與本土文化）兩者並存而不悖。國際人士，對日本勞資關係興趣之所在，既然是基於此種動機，因此，隨著日本經濟的持續成長，它的研究亦隨之興盛，乃是可預期的結果。

而一般所謂「日本式勞資關係」的內涵，係指由終身雇用制、年功薪資制、企業別工會等，所謂「三種神器」所構成。（河西，1988:3；石川，1980:2）。當中雖亦有如OECD(1977)到日本考察勞資關係時，主張將上述三種神器之外，再加上「企業內社會規範」之見解，然而前述三項因素乃為主要的因素，並沒有改變。

而筆者站在一個即將邁入工業國家的我國立場，在考察日本終身雇用制時，並非重複前人對此制度本身的闡釋，而是居於「他山之石，可以攻錯」的觀點，針對終身雇用制的特質，探討其如何導致日本企業達致勞資和諧之道的原理加以闡釋。

貳、以永續雇用為主旨

一般而言，所謂的雇用關係，意指企業在需要勞動力的期間內，聘僱其所需要的人員，受僱者提供其一己之能，奉獻給企業，而相對的企業則支付受僱者一定的薪資，此種關係，可說是屬於勞動力買賣的經濟行為。但是日本的僱用關係，並不太遵循此種理念，雇主對於勞動力的需求，並不採取在所需要的時間內，購買勞動力的想法，企業和受僱者之間，往往結成永續的、長期的關係，此即為一般所稱的終身雇用制。

OECD(1977:17-25)對此種終身雇用制的特徵，在對日本考察報告書中指出：員工決定終身的僱主，僱主亦必須提出滿足員工的條件，企業對於此位員工，在其到達屆齡退休的55歲前，盡可能的給與就業安全的保障。而Abegglen(1958)更進一步把終身僱用制的此種特性，做為區別日本式企業經營和美國、西歐企業管理的重要因素，並視它為日本勞資關係的一大特徵。此後，終身僱用制更成為各研究者探討日本式勞資關係的重要焦點。

日本的終身雇用制——勞資和諧之分析

然而，當各研究人員細究終身僱用制的內涵時，立即對此用語感到困惑。因為此制度的實施，並非基於法律的規定，也不是全國性的協約，而是勞資雙方約定成俗，彼此基於共識所產生的理念。（津田，1988:1；間宏，1988:23；OECD，1977:17）。此種理念，只是企業主與受雇者之間，彼此在觀念上做可預期的期待。然而當這種理念落實到現場管理的實務層面時，必須面對著各種實務的形態，以茲因應。因此，它在企業內部的實際措施中，為著契合企業環境的不斷變遷，其形態亦不斷的改變，故對終身僱用制的解釋，也就時常有不同的觀點出現。因此，以往各研究者對於終身僱用制所做的概念界定，常引發一些爭議。

終身僱用制一詞，如照其字面上的意義來看，為一位員工終其一生，均在同一家企業服務的生涯僱用之意。但是，現代企業所採用的僱用制度，不可能完全照字面的意義去做，因此，如富安（1973:87～109）指出，在退休制度已普遍實施之現代企業，至少終身僱用制的實施，必須在退休制度的架構內進行。基於此種觀點，意味著使用此概念用語時，必須附帶加以限制之意。

再者，終身僱用制常受到的批評為，此制度僅適用於大企業，同時，亦僅適用於男性正式僱用從業人員，在從業員人數佔相當大比率的小型企業，家族式小企業，按日計酬工，臨時工，女性等，並不適用（間宏，1988:18），為此制度不具普遍性，而深受批評之處。因此，有些論者認為，使用「終身僱用制」一詞並不適切。深見（1980:135）指出，嚴格來說，應該是長期僱用或長期服務傾向的制度。

總體而言，終身僱用制一詞，之所以會招致批評與出現認為需要修正的意見，在於這個用詞應用到實際狀況時，有些措施不能完全合於字義之處。然而對此用語，不論是認為不夠周延或提出要做如何修正的附帶條件，肯定「終身」或「長期」的僱用傾向，仍日本勞資關係之一大特徵，殆無疑義。

為避免此用語的混淆，並做為本研究的操作型定義，筆者在此使用M. Weber所稱的理想型方法論，將間宏（1988:15～16）及Abegglen（1958）所述的終身僱用制特質，加以整理分析，將本文所指的終身僱用制意義，歸納於下：

（一）企業與學校的配合

企業在招募員工時，以直接和學校交涉或與企業員工有關係的人員介紹為主，不透過新

聞媒體廣告或日本政府所設立的職業安定所。

(二) 以應屆畢業生為主

員工招募的對象，原則上以應屆畢業生為主，即使擁有1~2年就業經驗者，再就業時，其資格、薪資待遇，亦與新進人員相同。

(三) 多元性的人員評鑑

人員招募的方法，依照學歷的等級，而有若干的差異，但主要是透過學校的推薦，經由通識科目與專業知識程度的測驗，體格檢查，以及深入的面試之後，再對應徵者的知識，能力，健康以及人品等級做綜合性的評鑑，最後才決定是否錄用。在錄用人員時，個人人品亦列入重要考慮，據此在於期待這位從業員在進入企業之後，能夠採取合於團體規範之行為。

(四) 薪資取決於年資

薪給在基本上，係依據服務年數來加以決定。初薪的決定，往往受到異業學校的社會聲望所影響，而在這種制度下，服務年數直接和年齡的遞升，呈現正向的比率。

(五) 職務具融通性

職務的擔負，不做硬性規定。由於每年的新進人員，以錄用應屆畢業生為原則，基於這一批人員均屬新人，故在錄用時，對未來職務並不做明確的規定，因此錄用當時，並不發給雇用契約書，就是交付此類契約書，也不詳載勞動條件，因而具有由雇主決定一切職務的濃厚特性。同時，進入公司往往被要求提出保證書。由於在雇用從業員的當初，並不依據特定的職務而採用，而且應徵者也不是為著特定的職務而來。由此，企業主期待著該從業員，能隨著企業的需要分配職務。

(六) 全員皆加入工會

員工在進入企業的同時，立即成為工會的會員，勞動協約僅限於工會成員的認定與工會成員的薪資問題，而工會的交涉，大都為季節性的例行事務。

(七) 企業內教育訓練

職務執行的技能，並不期待在學校教育中習得，而是受錄用者，在進入公司之後，於一定期間內，接受企業所舉辦的新進人員教育訓練，此後，原則上在企業內接受教育訓練，直至能夠獨立作業為止。有時亦因應需要，委託企業外的各種機關辦理訓練，經費大都由企業

負擔。

（八）雇用終其個人生涯

企業極力避免裁員，雇用關係是終身的，經由以上的程序所錄用的人員，則為企業正式員工，此種人員直到退休為止，若不犯下嚴重的過失，或景氣變動與企業經營業績不善，導致不得已需要裁減人員或暫時停職以外，就是在景氣不佳的時期，企業寧願採取停止昇給或減薪的措施，也要極力避免裁員，此種做法受到雇主以及受雇者的共同期待。對於因經濟不景氣與業績不佳所採取的對策中，在採取解雇的措施之前，先嘗試各種方法。

（九）全面性的生活福利

員工在就職期間，提供包含員工家族成員在內的各種企業福利，退休之後，提供退休金，辦理企業年金及再就業場所的斡旋等。近年當員工接近退休年齡時，實施員工再就業教育、訓練，對於正式員工退休後的生活照顧，亦扮演重要的角色。

參、蘊育自獨特的社會、歷史背景

終身僱用制之所以會在日本社會出現，乃有其獨特的社會、歷史背景。後藤(1983:30)指出，終身僱用制的出現，為基於同質性很高的日本社會，所採取的生活保障措施。而終身僱用的形成，可說是在日本社會文化特有的風土下，為解決社會問題，在勞工運動的激盪促進下，經由人為有意圖的創造而成立。這些促進因素，可概分為以下數項。

一、日本的文化風土

欲瞭解一個社會或團體組織，及其行為與角色的特質等，必須經由政經與文化兩個層面去理解（林周：1984:2）。由文化的層面，探討企業組織的重要性，早由文化研究者所指陳。在文化風土中，日本社會具以下的特性。

（一）恩、情、義理的強調

由比較歐美的文化來看，日本文化為具有儒教倫理的東洋思想，具較重視情的文化（坂，1971，外山，1973），而歐美則較重視理性主義、契約精神。另外，日本存在著恩的文化概念（安田，1980:4），所謂恩為對於施恩者盡義務之意。

（二）家族主義的理念

此種終身僱用制度的形成，可說受到父系大家族制度，「企業一家」及「家族主義經營」等的日本人信念所支持。（間宏，1960,1978）。在傳統的「家」觀念中，父系家長負有扶養一族的義務，相對的家族成員對家長亦需有盡忠誠的回報。日本在工業化以前，長期間是農耕社會，以種植水稻為主，因此需要集體作業與維持共同體的秩序。

日本的企業採家業式經營，是在第一次大戰左右，以大企業為中心發展而成，具有溫情的理念，此種把「家」倫理，做為企業經營理念，爾後進而發展為人性主義管理的基礎。此種理念，常發揮無形的精神功能，例如可使從事單調工作內容的員工，經由獻身於企業，以減低疏離感。再者，在地方生活圈尚未形成之前，出現員工家庭生活，直接依賴企業提供生活所需的企業社區形態，使企業宛如成為員工的生活重心所在。

此外，企業歸屬感的強調，一方面也起因於社會保障的尚未發達。日本員工較重視所就任的企業（進入企業），而非就任職務（就任工作），學生選擇企業，無關職業性質與所學專長。因此，最受青睞的地方為最有可能提供終身生涯保障的企業，因此，日本員工以在一流企業為榮。

（三）歷史的主從淵源

日本在武家時代，武士首腦獲得將軍的授權，擁有支配土地與人民的權利，但相對的必須向將軍宣誓效忠。鎌倉時代的「御家人」，室町時代的「守護大名」，江戶時代的「大名」，在產業工業化以前，均存在著封建的主從關係。而手工業時代的徒弟制度，亦可看做與此主從性質相似。此為今日日本企業經營制度中，企業給予從業員生活的終身保障，而相對的要求員工對企業盡忠誠的淵源（藤田，1961，富安，1973，後藤，1983）。

二、人為發展—創例分析

間宏(1964:310–311)指出，最早實施類似爾後被稱為日本「終身」僱用措施，最典型的企業，為纖維產業的「鐘紡」，該企業為減少勞動力的流失，採取改善從業員工作與生活條件的人事管理制度。這個制度在提出「所有從業員，均是鐘紡大家族一員」的口號下，循序漸進加以推進。

鐘紡最早所採取的終身僱用制，具有以下的特質：

（一）改善生產設備

著手生產設備的改善與機械的現代化。提高工作環境標準，與加強安全措施的維護。這些措施，使得勞動者的工作負擔顯著的減輕。

（二）怨念的疏解

企業與管理者之間，緊密的相配合，共同探討員工在從事生產過程中，所遭遇的難題，進而尋求解決員工不滿之道。

（三）意見的溝通

為著提高員工的工作士氣，設置提案與申訴的管道，對於員工所提出的意見，即使是匿名者所提出，有事實可查者，亦加以檢討改進。為共同審議員工所提出的議案與申訴案件，員工與幹部代表，定期的招開會議，管理者並創辦雜誌，經由雜誌的報導，使企業內部的整體作業情況，讓全體的員工瞭解，而員工亦可將提案與申訴，向雜誌投稿，或直接向幹部反應。

（四）生活福利的改善

在居住品質方面；改善員工宿舍的品質，並設置浴室，休息室，以及免費供應衛生紙等日常消耗品，同時，也大幅度的改善工廠餐廳。醫療方面；對於從業員及其家屬，提供廉價的醫療設施，在購物方面；由企業設置福利社，使得員工得以購買廉價的生活必需品。並在婦女福利方面；設置幼稚園與托兒所，使得育兒的媽媽，在工作時可以將幼兒就近託付，獲得照顧。

此種生活福利的改善，爾後成為促使員工對企業產生忠誠心、歸屬感，一體感的重要因素（藤田，1988:137）。

（五）休閒活動的舉辦

公司並舉辦運動會，郊遊、觀光旅行、團體活動及其他文化、康樂等活動，為著提高從業員生產技能，開辦各種生產、技術等有關的教育訓練課程。

上述的各項措施，於1902～1907年陸續展開。鐘紡的薪資與工作時間和其他的紡織工業相比，並無特別優厚之處。但是對員工提供較良好的工作及生活條件，使得它較其他同業的

勞動者，具有較大的吸引力。而在此種情況下，經營者對員工的影響亦廣及於日常生活的各種領域，據此，強化了員工與工作場所之間的結合。

鐘紡的各項改革措施，在短期間內即獲得極顯著的成效，1902到1906年之間，員工的流失率約減少66%，此結果亦相對的使雇用費支出減少了50%。因此，爾後有許多企業把它當做典範，加以仿效。藉此以期減少企業員工的流失比率。在重工業部門當中，「古河」財閥之一的「日光電氣」，為導入鐘紡經驗最早的企业之一。

「終身」雇用的最初模式，在日本企業確立下來時，也顯現出借用外國經驗之處，例如意見箱的設置，福利的提供，但是，日本企業在參考之餘，尚進一步的配合日本社會的特性，使其生根發展。

三、為期人事安定

從明治末起至第一次世界大戰期間，日本企業勞工的安定率逐漸提高，大部分的勞動者，到了大正中期左右，直接由企業掌握，激烈的勞動移動獲得控制，人事轉趨安定化。這是因為企業感受到過高的員工流動率，使得員工招募費用增加，由此意義來看，也意味著勞動力安定的必要性。再者，此時期，技術的革新，使得勞工的技術水準所受到需逐漸提高的要求提高，因此期望技術人員能夠趨向安定，使管理方便易行的要求開始出現，由此，在這個時期，確立職員，勞工以及參事、主事、書記、一級工員、二級工員等身分制度，此結果體系化了昇遷的徑路。

此時，在措施上，以服務年資決定工作的待遇，使得以往偏重經驗年數的做法，轉換為重視年資，並謀求勞工福利衛生的增進。再者，以大企業為中心，積極的推動員工技術訓練，並制定屆齡退休制度，使爾後稱為所謂日本式勞動制度出現了雛型，終身僱用制也是屬此制度的一個環節。

在推展的程序上，首先在職員層先行實施，接著逐漸推展到一般從業員，而工作條件的良窳隨著企業的差異，亦逐漸擴大，使大企業與中小企業之間的差距拉遠，而勞動者在就職時，則以大企業為優先選擇。因此，如間宏（1978，林顯宗譯，1984:39）指出，所謂國立與私立的一流大學畢業生，就職時所考慮的條件，以基礎穩固的優良大企業為優先考慮。這也

是使得終身僱用制，在大企業愈形穩固的一項因素。

四、為抑制蓬勃的勞工運動

自第一次大戰末起，終身僱用制已普遍成為日本大企業基本人事管理的形態，但是，值得注意的是，這個時期亦是日本勞工運動第二次的高峯期（松島，1988：195）導致此第二次勞工運動高峯的關鍵，在於大正元年友愛會的成立，此期間正好是第一次大戰，日本的經濟景氣空前繁榮時期。由勞工人數來看，大正3年，勞工人數才85萬人，但是短短的期間內，於大正8年即達182 萬。然而由於通貨膨脹導致生活不安，勞動爭議數大量增加，大正3年爭議件數為50件，參加者7904人，但是，大正7年，達417件，人數達6萬6457人。如此，友愛會的會員至大正8年，達3萬人，因此更名為大日本勞動總同盟友愛會，與大正10年更名為日本總同盟，戰鬥性急遽增強。

1930年代，日本軍國主義政府，經由立法強化終身僱用制，1938～1939年，日本軍政府更頒佈了「總動員」法與「國民職業能力申告令」，禁止勞動者在企業間任意跳槽流動。

戰後勞動者面臨著失業的不安，通貨膨脹與糧食不足所導致的生活不安定，企業別工會為著因應員工的雇用安定與生活保障的需求，對雇主提出「反對解雇」與「最低生活薪資保障」的要求（佐佐木，1980：187）。

再者，企業主因鑑於技術人員的嚴重不足，為留住人才，以免過多的勞動力跳槽他去，藉此使員工對企業產生忠誠心，並使其在相對較低的薪資之下，獲致安定感，故積極的推展終身僱用制，並由政府輔之以立法，由此，也使得終身僱用制的基盤更加的穩定。

肆、封閉式企業內生涯教育訓練

員工參與教育訓練，從中獲取新知識的習得，借此可以獲得「自信」，「滿足感」，滋生「做為企業人應負的責任感」，「相對於同仁的優越感」，並經由所屬工作處的共同教育訓練活動，孕育出員工對企業的一體感。（飯，1986：141）。

在終身僱用制下，從業人員由就職開始，一直到屆齡退休為止，均在同一企業服務。再者，由原則上來說，從業員與企業之間的關係，就是在屆齡退休後亦非遽然停止。（此係由

於企業廣泛的辦理再度雇用）。從業員事實上至死為止，常和所屬企業保持密切接觸。因此，企業為提昇所雇用員工的素質，往往極熱衷於員工教育，尤其是大企業，可說均舉辦企業內教育。

再者，此種企業內教育所具有的特色為：負責人大都由人事、勞務部門中選任，較少從技術部門中借調人員擔任。這是因為企業期待一位員工，所需具備的職能，並非僅是技術能力的習得，尚且期待一位員工能夠與他人相互合作，遵守企業規範，以提昇工作士氣，並打破各單位的本位主義障礙，彼此取得協調合作（奧田，1982:129）。

由於企業在雇用人員時，早已預期這一位員工，在進入企業之後，將長期間的留任。因此，雇主針對該員工的職務，所需經過的磨鍊階段，施予各種教育訓練。因此，初聘人員時，也就格外的慎重。松島(1988:182)指出，日本人就職的意義，就宛如個人的結婚一般，把終身生涯託付給公司，因此，在人員補充方面，極具特殊性：

一、直接由學校推薦應屆畢業生

日本企業員工，極少採用就任特定職務的例子，就任時，各工作內容並不決定（龜山，1987:1）。因此，採用的基準，與其是強調具體的執行職務能力，無寧是著重於應徵者是否富有人際關係的圓通性，或運動員出身健康良好者等，選擇標準相當的曖昧。

在這種情況下，和學校訂定契約，提供所需要的人材，也就具有重大的意義。一般大企業事前和各級學校：大學、專科以及高中，訂有事前的協定，並接受勞動省監督，在學生畢業之前，從中選擇從業人員，這些經由企業錄用者，參加企業所講授的課程及參與研討。在此講習課程中，對新進的從業人員，提供有關企業的歷史、生產與管理特性的知識。並極力的灌輸「愛企業的精神」。

在此種情況下，名校出身者往往受到青睞，這是肯定這些莘莘學子，在嚴格考試競爭中，能夠脫穎而出者，應具有一般性良好的能力，而給予較好的待遇。這種重名校的價值觀之強烈。可以由昭和40年代的初期在企業界，高唱「學歷無用論」，強調工作本位較之學歷重要之Sony公司盛田昭夫(1968)，都必須承認「當然，能夠把在昇學考試中，獲得優勝的學子聚於一堂的大學，可以說是菁英的聚集，他們有較高的能力平均值」可見一般。如此，肯

定了一流大學畢業的學生，具有較高的能力。

二、熟識關係

和歐美重視自我依存的價值觀不同，日本的人群觀重視相互依存的存在。（奧田，1982:18）。在此種重視人際關係的日本社會，由企業現職人員推薦人才，也是人員來源的重要途徑之一，其方式可分為：

（一）在職人員的介紹

錄用人員時，重視「在職人員的關係」，此種方式係透過已長期間在企業服務的幹部，所介紹其子弟與熟識者進入企業。

（二）經由推薦

此種方式為新進人員，在申請進入企業時，事前被要求填寫一張保證書，保證人必須是企業現職人員，以使保證人擔負推薦的責任。此後對於此位新進人員的工作態度與昇遷，均課以叮嚀注意之責，並提供該人員必要的協助。

依據統計顯示，日本企業雇用人員規模在30人以上，有40%的人員，利用熟識關係進入企業（勞動統計年鑑，1970:69）。

（三）技術人員，途徑複雜

對技術人員來說，進入大企業的途徑就較為複雜。其途徑原則上：除了大學畢業生外，均必須接受企業所舉辦的初試，考試科目為數學，外國語文及一般通識課程，初試合格者，才給與參加面試的機會。在面試時特別重視應徵人員的個人資質，性格，嗜好，經歷，進入公司的動機。這些面試的基本要件，在於正確的判斷，應徵者在進入企業之後，是否能適合該企業團體的要求，並決定其適任的職務。經此種考試合格者，再參與二星期到六個月的企業環境適應訓練，使新進人員徹底的瞭解生產過程與工作條件。此後一年，技術人員在資深人員的指導下，分發到小部門工作。在此期間內，新進人員必須自選一個題目，寫一份報告，而當這份報告結果審查通過後，才取得資格的認定，而成為正式雇用人員。

三、封閉性企業內教育訓練

日本企業的從業員，在進入企業之後，接受相當密集，而且封閉的員工訓練。

員工教育訓練的預期目標，在於貫輸一位員工，採取企業所期待的人格特質，把企業文化融入在員工的日常工作行為之中。因此有「三菱人」、「物產人」等（間宏，1978，譯1984：29），因陶冶出來的氣質不同，而予外人不同的印象。員工的進修，在1961年前後，常採取集體住宿的訓練方式，除了實務上的知識與技術的教育之外，亦透過教育訓練的機會，舉辦演講與運動等，以灌輸「企業精神」，傳達獨自的企業理念，激發員工昂揚的企圖心，以使自己所屬的企業，能在自由化，國際化的競爭環境中，顯露頭角。

而接受企業教育的對象，以「新進人員教育」，「行銷人員與技術人員教育」「監事人員」等中階幹部教育為焦點。其次，有些大企業視實際情況需要，配合在職訓練與離職教育，尚實施：「初級技術訓練」「中級技術訓練」，「上級技術訓練」，「監事人員儲備教育」，「新任監督教育」及各項再教育等各式教育訓練。此種從新進人員的初期教育到監事的中階幹部，以及高級的管理者，一貫的加以體系化，綿密的串連成生涯發展教育。

究極而言，企業內教育和終身雇用制，具有相得益彰的相輔相成關係，因為對企業來說，從事教育訓練是一種投資，如果員工流動率高，才剛訓練好的人員就跳槽他去，則其投資終是一種浪費，終將導致企業降低訓練的意願。因此，終身僱用制的確立，有利於教育訓練的發展。亦即，這些教育訓練計劃的前提，為終身僱用制的存在，使得受僱人員職務的分配，得以採取彈性化，同時預期一位員工具有多種技術能力，以應屆畢業者為中心，經由內部昇遷，構成企業幹部核心等的做法成為可能。

而相對的，由於此種定期錄用的實施，企業的封閉特性，員工共同教育體系的採行等，徹底的確立以後，亦產生促使終身僱用制基盤穩固的機制。亦即就是熟練技術者與專門的事務職員等專業人員，考慮本身的特長，仍然以留在自家公司最適合，因此要在企業間的流動亦並非易事，更加深了終身僱用的穩定性。

伍、具經濟理性因素

終身僱用制基於日本社會、歷史的獨特色彩，具有濃厚的精神主義，但是一個企業，最主要的乃在於面對變遷的環境，獲取市場利潤，才能夠在自由經濟市場中求取生存。而終身

雇用制的機制本身，蘊含著精神主義與經濟理性：

一、基於勞動善意原理

究極而言，決定勞資關係形態的理論，可以歸納以下三種。

（一）勞動力商品說

在資本主義式的生產方式之下，勞動力成為商品化，對於未具生產手段的勞動者，為著獲取生活所需的糧食，把勞動力當做商品販賣給企業家，而相對的從資本家處亦獲得等價的薪資，由此使得勞工具有為獲薪資而工作的特質，勞動者為期以有利的條件賣給企業家，經由相互團結組織工會，以獲得團體交涉的權力。勞動力商品說，在橫向型勞動市場的歐美，最具代表性。在工會的形態上，則屬於職種類別或產業類別組織，以進行勞工聯合的團體交涉為其特色。

（二）勞動機械說

此種論說，把勞動力當做宛如機械一般的生產工具，認為經由機械的研究，能夠提高機械的效率，在工作上適用於時間動作研究等，經由謀求生產效率的提高，以達成勞資利害的調和，此種勞資關係形態，最典型的為科學管理法的立場。在此，所謂的把勞動力當做宛如機械一般，但並不是把勞動者看做為機械。

在實際做法上，經由科學管理法的引進，以謀求生產效率的提高，並透過生產單位勞務費的降低與薪資收入的增大，以調和勞資利害的對立，因此勞資之間與其是重視成果分配，無寧是著重於生產成果的擴大。但是，此種科學管理法的導入，出現了使員工增加工作負荷量及導致勞動移動率增大等弊害。

（三）勞動善意說

為使員工滿足所屬企業，確保其安於其所就任的企業，以提高從業員的安定性，進而確立安定的勞資關係形態為目標，在措施上為防止員工的跳槽，以企業為單位，形成縱向型勞資關係。

為確保從業員具有安定的動機，企業對於它的貢獻不得不提供與它相稱的經濟性及非經濟性誘因，日本企業透過終身雇用制。提供員工包含安定的雇用、收入、一定身分地位及各

種福利衛生設備等各種誘因，經由綜合性的確保誘因與貢獻的平衡，以期員工具有安定感。終身雇用制可說是站在此種善意說的立場。（占部，1977:147～153）

二、溫情與實質報酬

日本企業人事制度講求依年資的增加，職務亦調昇的自動式昇遷，重視從順而非效率，重視年功而非業績，重視全體的和諧而非個人競爭。故後藤哲彥(1983:30)指出，如果人事管理分為溫情與權威的話，則日本企業的措施應屬溫情主義。

而在此必須注意的是，企業在強化員工對公司產生認同感方面，除了溫情主義的精神策略外，在各種措施中，亦存在著物質報酬的理性因素不容忽視。戰後，經濟的因素，對於從業人員社會地位之提高，更扮演著重大的角色。由戰後所舉辦的調查研究顯示，「終身」雇用制度的維持發展，無法完全依賴傳統的道德或溫情主義的措施，就能夠完全加以說明殆盡。「終身」雇用制，和其他傳統的人事管理制度一樣，均亟需依賴現代經濟報酬的手段，加以維持、強化，因此，物質的刺激因素，亦扮演重要的角色。

Marsh 與萬成博(1971:795～812)，曾經從事雇用人員1300人的大型電機工場的人事政策研究，調查研究時期(1971年)該工廠的人員流動率為7%，較當時日本全國的勞動力流動率20%低。問卷調查的結果發現，認為在終身雇用制度下，員工對企業所應盡的義務，為一種道德行為，應該加以遵守者僅13%。其餘的87%從業員認為，如果在別的職場，能夠獲取較大經濟利益的話，則轉職一事並無不道德，而無需要加以非難之情事並且認定員工和企業之間的長期結合，係因為企業給與某種形態的特殊優遇。由此使他們覺得，在現在的企業繼續就職，對自己未來的發展較為有利，因為只要繼續留在所屬企業的話，職務的地位和薪資，將可預見的會定期提昇，並接受更多的企業所提供的日常生活福利照顧，以及所屬企業威信，所帶來的穩定性社會地位保障（因一旦轉職，要從初薪開始計算）。對多數員工來說，如果其他企業，能夠提供良好的利益保證，將會毫不猶疑的轉換工作場所，故僅憑道德行為有無的單純心理因素，似乎無法有效的解釋一位員工的決定去留與否。如此，Marsh 和萬成(1971:808)，依據調查資料，所做的說明，明白的指陳一般，「終身雇用制，並非純道德上的忠誠心，而是基於提高社會地位的願望」，這當中，當然亦包含經濟性的福利。

問卷調查的結果，表面上看起來，頗令人意外，但是如果仔細加以推敲，這些現象，並非不可思議，在社會價值取向中，經濟利益受到重視，亦為近代化社會的一項特性，事實上，對受訪者的87%而已，「終身雇用制」的措施，對他們來說，最重要的也是因為在同一企業做長期的服務，可以獲得實質上較優厚的利益。因此，在現實上就是懷有追求更大利益的理想，而有準備轉職的念頭。但是，環顧整體社會的雇用環境，料將事與願違，因在任何一家深具制度化有規模的企業，人事上亦均採用「終身」雇用制度的情況下，可以理解的是，一旦轉職，絕大多數的人員，將很難獲得比目前更優厚的「利益保證」，由於轉職者對轉進的企業而言，其身分屬「不定期錄用的範疇」，以企業立場而言，自不能提供其優惠與福利，因此，迫使有意轉職者，放棄轉換企業的念頭，據此，亦強化了「終身」雇用制的確立。

因此，日本勞動者依法當然可以基於本身的判斷，任意轉換職業，但是為著保有「既得的經濟利益」或排除「心理壓力」，而放棄了此權利。

三、貢獻與報酬等價的體系

終身雇用制，由於具有經濟合理性，因此，並非只是單純的採取，「直至退休為止，不解聘正式從業人員」之制度。因此，才使得此制度發揮正面的機制。否則的話，將會助長安逸偷懶的心理，產生員工不適力工作的蔽害，它的機能有二個因素。

其一，年功制（年功薪資、年功昇遷），在此種情況下的年功，並不是單純的持續服務之長短，而是以它為基礎，再從事員工對企業貢獻程度的評鑑，因此，員工就算是有相同的服務年資，但是對企業有較高的貢獻者，可以獲得較高的薪資或較多的昇遷機會。如此，對於從業員來說，內含著促其努力工作的誘因，值得注意。

其二，企業主對於企業從業員的結構形態，極力的維持金字塔型。此種型態的特徵為，員工的初薪額僅足供單身者生活程度的薪資，爾後隨著服務年資的增長，薪資依序增加。採取此種薪資架構的結果，使得一位員工的技術水準，作業上的業績與服務年數未必一致。因此，使服務年數較短者，多負擔一些業務，在經濟上較屬合理。因此，終身僱用制、年功制與從業人員的金字塔結構成為一體。基於此種特質，雇主在經濟不景氣時，也要極力的維持此種金字塔結構。

陸、嚴謹的維持體系

終身僱用制自成立迄今，歷經適應實質環境的嬗變，其維護員工永續僱用的精神並未改變，此在於種種的措施所維護。松島(1988:183)指出，日本的企業員工，只要不發生重大的過失，不會遭到解雇，沒有工作時，大都可獲得60%的薪給，在家等待復職。

由於勞動市場流動性的缺乏，員工一旦停職，要轉到同等規模的大企業，實質上有其困難，因此，日本的勞工工會，對於企業經營付與重大的關心。特別是針對企業削減員額方面，常進行強烈的反對抗爭。因此，戰後勞工組織工會普遍化以後，終身僱用制反而益增穩固，亦即僱用的安定，在個別企業的層次謀求解決，不訴諸於社會的層次，為日本企業的一項特色。

在此種用人制度下，勞動力的錄用與解雇，無法像歐美各國一般的應用自如，但勞務費用的支出，亦僅能佔企業營運經費的一定比率，為著彌補企業面對景氣變動，不能適時採取解聘方式，以削減人員的人力應用伸縮性，而採取以下的措施。

一、延長工時

以延長工作時間，以做為景氣變動的調節。

日本勞工工時較長，為眾所熟悉的事實，1985年製造業工人，全年實際工作時數為2100小時，相對的，英美為1900小時，西德、法國為1600小時，我國2500小時，韓國為2800小時（勞委會職訓局，1988:235）。較之開發中國家的我國、韓國雖然較短，但較之先進工業國則出現長達200~500小時之距。

此種工作時間較長的原因，固然和工作5日制未普及，每週休假日數少，帶薪休假日數少且未徹底實施等因素有關，與此同時，加班時間長也是重大原因。亦即，依據1984年「每月勤勞統計調查」，不含服務業，以產業計算，每1人每個月平均15.4小時，製造業18.1小時，當中特別長的是輸送用機械25.5小時，一般機械23.5小時，出版印刷業23.2小時，而此種加班措施的採用，為扮演著景氣變動不必立即增減員工的調節系統。此由相同調查顯示，亦可印證一般，1955年以後，加班時間最長的是，勞動力嚴重不足的1960年代，工作時間長

達21.9小時。最短的是1975年石油危機，屬經濟最不景氣的時期，此時工作時間僅有10.9小時，即不同的兩個時段，約有2倍的差距，這些時數的計算，不含服務業在內，由全體產業所有從業人員平均所得的數值，因此，若僅由勞動力人數來計算，則數值將更顯著的擴大，由此加班時數的增減，可說是面對著景氣變動中，最常採用的因應策略。

二、臨時編制員額的利用

除了加班之外，占有重要角色的是臨時工，企業對於一部分臨時性勞動者，每1~3個月更新雇用契約一次，而且擔任的業務並非臨時性的業務，而是使其從事與正式從業員相當的工作。另外女性人員，有許多屬部分時間工作性質。

在終身雇用制下，對於人員的增加，唯有採審慎的做法一途。因此，避免增員的方式，為最佳的一種途徑。因而必須要處理的業務，也就儘可能的在現有的人力限制下，採以加班與假日出差等額外加班方式加以處理，然而，額外加班時間，畢竟不可能無限延長。當工作量達到無法處理完畢的程度時，勢必考慮增員，此時先考慮採用部分時間工，臨時工、按時計酬工等人員，直到這些臨時性人員，已不能勝任所擔任的工作時，才開始考慮雇用正式從業人員，此為一般模式。

另方面轉包企業與企業外工人，人材派遣等的廣泛利用，也隱含著對景氣變動的調節之意。依據1981年中小企業廳，所實施的「工業實態基本調查」顯示，中小企業做為大企業轉包的對象達46萬5千家，這些家數相當於全體中小製造業的三分之二。亦即，這些措施等於是把風險轉嫁給中小企業及周邊的勞動力，據此，以謀求大企業從業人員雇用的安定化。

三、解雇過程審慎

就是由法律的層面來看，戰後法院對解雇所做的判例中顯現，對企業界所做保障員工的措施，做相當嚴格的要求，雇主雖然擁有解雇權，但是對於解雇權的使用，則加以限制，在進行人員削減時，須遵守以下的原則：

(一) 情勢環境所需

企業在情勢上，確實需要從事人員削減，才能提出精簡員額的措施。

（二）具合理的理由

人事削減的理由必須合理，所適用的標準，必須具妥當的適切性。

（三）曾試圖努力

雇主曾經極端的努力，試圖避免解雇員工，並向員工說明削減人員原因，並宣導後，才採最後不得已的手段，唯有在這些情況下實施，才被認定有效。

由實際例子來看，1973～1974年，日本經濟衰退的時期，人事整頓，顯現出極具日本的典型特色。這個時期日本企業所採取的裁員措施，大體上分為5個階段，這些特徵愈是在員工人數愈多的企業，其特質愈明顯。

第一階段：實施加班管制，在這個階段，企業並未明確的意識到要進行裁員措施。

第二階段；所採取對臨時工，季節性工人，按時計酬工等人員，停止續聘契約或解雇，此種措施，在不景氣來臨的時候，常立即被採用。

第三階段；經過了以上二種階段之後，接著所採取的人事調整策略，以正式從業員為對象。當中最常採用的是暫時停職，但同時亦出現停止或削減應屆畢業生的新聘。再者，職務的輪調，外放，停發各種津貼的措施，亦在此時期積極的展開。

第四階段，展開說服。盡了以上各種努力後，到了第三個階段尚未能將問題解決時，開始勸說希望退職者。

第五階段，才進入解雇，當中大都以中、老年齡層，為優先適用對象。

由以上五個階段的過程顯示，日本企業的裁員措施所具特色，為許多策略的混合應用，借以積極的維護企業內的正式雇用人員，而把風險積極的轉嫁給中小企業，以及被視為企業外部的邊緣人。對企業內的人員，強調彼此命運一體，寧願共同降低工作條件，也不願意傷害到正式雇用的員工，此種想法，宛如社區的意識一般。

再者，就是發展到了必須解雇的嚴重事態時，在做法上也是採取盡量和工會協商，以較不會發生勞動糾紛的措施為優先順序；諸如；增加退休金，勸說有退職意願及接近退休年齡者等，實際受害較少的中老年齡層。如此，終身雇用制的精神基本上受到維持。

企業的此種措施，並獲得日本中央政府政策性的援助，自1975年1月起，日本政府並設置雇用保險給付金制度以便協助，此制度設立的本身，可說極具日本的特性，使日本企業所

實施的暫時解雇，與其他國家有所不同，日本企業對暫時解雇並不發給休業補償金，同時亦不直接適用失業保險，但從業員的身分，依舊被保留，而以在一定期間後，恢復原職為前提，如此，尚不能解決雇用問題時，才開始支給失業保險金，如此，採取傾向於企業內調整的方式，究極而言，為日本雇用制度的特色。

柒、勞資關係安定的促進

終身雇用制的實施，有利於勞資關係的安定，其促進特質如下：

一、員工深具工作保障

一般來說，日本的企業組織，從最高的經營者到最基層的員工，由所有的從業員為基礎加以組成，被認為是理想的企業形態。

Abegglen(1958:18)指出，日本企業一旦雇用人員，就宛如放棄了評鑑此人不適任的權力一般，確實令人覺得驚異，他曾經探討擁有員工達4350人的日本企業，發現被解雇的從業人員僅有5、6人，此種情況為美國經營者，所無法想像，而且被解聘的這些人，也是事前一再叮嚀，但仍然無故缺席，盜賣公司物品等，所做所為，已達情無可原的地步，除此之外一般員工大都直到退休為止，一直在同一家企業服務，故有助於雇用關係的安定。

二、有助於技術引進

由於終身雇用制的實施，使得員工不必擔心，雇主一旦引進新的科技，會遭到解雇的威脅。因此，有助於新科技的引進。歐美的員工，對於企業所從事的技術改良，機械化、自動化等措施，常抱持拒絕的態度，其原因在於耽心新技術的引進會使得人員的雇用減少，導致遭到裁員而革職。然而，在日本式的企業中，不會因技術革新，而構成員工失業的直接威脅，因此員工幾乎沒有對新技術的導入，產生排斥的心理。不僅如此，引進新科技到所屬的企業，還有積極的意義，因為由此可以提高企業生產效率，增進競爭力，當競爭力提高，所屬的企業繁榮，自己的社會地位與薪資收入等都會隨著提高，藉此可以滿足個人的成就欲望。如此一來，對企業的成長亦產生助益。

P. Drucker(1971:115~116)指出，「日本企業對員工提供工作和所得的保障，正是日本經濟成功的基本秘密。從業人員隨時準備吸收新的技術，並且感受到惟有高度的生產效率，才是個人最有利的保障」。

三、員工與企業的高度一體感

由於終身雇用制的實施，使得個人的成敗與企業的繁榮發展，息息相關。終身雇用制和歐美的雇用措施相比，其最大的不同點，在於日本企業員工，要在勞動力市場中找尋轉職機會，幾乎不存在。也就是說，日本員工為了追求較高的收入與地位，要靠轉換企業取得，幾乎不可能。個人昇遷的機會，薪水的增加，必須依靠自己所屬企業的持續成長才能達成。當企業停止成長，組織規模縮小，個人也就喪失了昇遷的機會，同時工作環境也將轉趨惡化。如此終身僱用制成為促使企業成長的一股強大動力。因為不能像歐美企業那樣，在面臨經濟不景氣時，可以適時對員工採取解聘的策略。其結果使得經營者能夠考慮的最佳策略，就是促使企業持續成長，以便吸收餘剩的閒置人員，而實際上，日本高度經濟成長的動因，終身雇用制的措施，實為重要因素之一。

四、對企業的高度歸屬感

從企業經營者的層面來看，終身雇用制的實施；可以留住優秀的人材，公司本身所培訓出來的員工，不會被挖角他去，由此也使得企業願意投資人力資源，以及教育訓練員工，而企業得以留住所需要人材，勞資之間長期相處，能夠有良好溝通，並提高員工對企業的歸屬意識，使勞資關係安定。

再者，從員工的角度來看；從業人員在大企業服務的本身，可以獲得良好的評價，有著較高的社會威信，並可減少失業的不安定感及獲取比較良好的工作環境。

而企業為著使員工達到雇用、所得的安定，及技術革新的順利進展，相對的要使員工對企業產生忠誠心，因此在管理策略上，必須積極的使從業員參與企業經營，重視團體成員的和諧，因此特別灌輸員工，時時意識到自己是所屬團體的一份子，不主張強調自我。後藤(1983:29)指出，在此意義下，日本人較少勞動者階級意識，而以從業員意識較發達。

五、勞動爭議損失日數極少

由勞動爭議日數的國際比較來看，日本和英國兩國約略相當，而為西德的一半，為美國的二分之一至三分之一的程度，一般先進工業國家，勞資關係大致已達安定純熟的階段，較少出現勞動爭議事件。但是一旦出現，則往往抗爭到底，且抗爭時間也往往拖的很長，但日本的情況與此不同，大都在極短的時間內結束，很少發生嚴重衝突。松島(1988:194)指出，日本企業在勞動爭議發生前，就已知道爭議何時可結束，可說是日本勞動爭議的特色。

二次戰後，日本的勞動爭議，所導致的勞動喪失日數，由工會員總數來平均計算的話，在1953年以後，尚未超過1日，特別是1981年以後，採取所謂的無罷工春鬥，平均損失日僅為0.04日。日本的企業之所以會達成飛躍的成長，其理由亦由此可以理解，亦即終身顧用制，表面上看起來，在人事費用上似乎發費巨大，但事實上它具有一種經營的理性，由此能出現良好的業績，倘若再考慮因為爭議所造成的勞動日數損失，以及士氣低落所造成的生產效率的降低，終身雇用制可說是廉價的一種措施。

六、著重思想穩健，不易輕啟爭端

終身雇用制的實施，原本就對勞資關係的安定做重大的期待。

為著對應第一次大戰起，急速昇高的勞工運動，大企業在雇用正式從業員時，特別重視他們所抱持的思想。排除具有激進思想者，而選擇思想穩健者加以雇用。因此，大企業出現勞動爭議時，它的主導者，並非正式從業人員，而是外部的人員，或按日計酬工，臨時工等人員，這種傾向，直到二次大戰以後，或多或少被延續下去，錄用正式從業人員的條件之一，為在「人品」的項目中，包含「思想穩健」與否的考核。據此，勞工工會的特質不僅是企業內工會，對於雇主來說，尚且是思想穩健者的團體。

捌、結語

戰後日本經濟的快速復甦，被譽為經濟奇蹟，已是舉世有目共睹的事實，因此，國際上有許多社會學者，心理學者，勞動經濟學者，文化論者等，相繼的投入日本式勞資關係之探

討，以期瞭解日本的勞資關係，何以會導致安定和諧之謎。

要探討日本的勞資關係，可由許多層面進行，諸如：企業別工會，年功薪資，群體交涉，勞資協議制，企業福利等各個層面著手（這些筆者已另發表）。而本文僅針對日本勞資關係的一大特徵：終身雇用制加以探討。

經由以上的論述，可知日本式企業經營，所採用的終身雇用制，實質上在日本經濟成長過程中，導致勞資關係的和諧，盡有很大的貢獻，尤其在近年，隨著日本經濟實力的急遽增加，更受到廣泛的注意，終身雇用制如以日本社會，文化的角度來評價，是一個導致勞資關係安定的制度殆無疑義。

然而，站在我國研究者的立場，要深一層論及此制度，有何值得參考借鏡之處時，可說尚有許多困境必須克服。尤其此事牽涉到整體社會的價值體系。在我國人的觀念中，認為能在不同企業跳槽者，為個人在社會階層體系中屬社會上昇流動的現象，然而在日本則剛好相反。在日本員工離職他去者，被認為是適應能力不佳，以及企業忠誠心有問題而受到排斥。

因此，長遠來說，就是我國個人零星的價值觀念之改變，亦無濟於事，必須尋求整體價值的改弦更張，以及企業經營策略的改變，使勞資雙方，非僅重視物質層面報酬的理性均衡，而在工業化社會，處處講求個人主義，人情淡薄之際，勞資間更應發展出重視人性，感情，心理需求的層面，才能使經濟的發展，真正帶來員工的幸福，社會的和諧，國內自解嚴後，我們社會尤需具人情味濃彼此尊重的勞資關係，而非訴諸力量的抗爭，才能使我國人共享經濟發展的果實。

參考文獻

河西宏祐：1988，企業別組合の理論——もうひとつの日本の勞使關係；日本：日本評論社。

OECD：1972，對日勞動報告書，日本：日本勞動協會。1977，勞使關係制度の展開，日本：日本勞動協會。

E.F. Vogel：1979，*ジャパン・アズ・ナンバーワン*，日本：TBS プソタニカ。

萬成博，R.M. Marsh：1971，日本の產業における終身雇用の再検討，見社會學評論，第21卷21號。

1976，日本の經營をめぐる論争の理論的、實證的考察，見組織科學，Vol.101。

盛田昭夫：1968，學歷無用論，日本：文藝春秋。

白井泰四郎：1980，勞資關係論，日本：日本勞動協會。

石川晃弘：1980，「日本の經營」をどうとらえるか，見石川，安藤編，日本的經營の轉機，日本：有斐

日本的終身雇用制——勞資和諧之分析

閣。

行政院勞工委員會：1988，（日本）第三級產業工作時間實況及改進方法調查研究，台北：行政院勞工委員會職業訓練局。

W.G.オウチ（大内）：1981セオリーゾ。徳山二郎監譯，日本：CBS ソニー出版。

津田真澂：1988，「終身雇用慣行論への問題提起」，見中條毅，菊野一雄編著，日本勞務管理史1，日本：中央經濟社。

P. Drucker:1971, What We can learn from Japanese Management, "Harvard Business Review, March - April.

後藤哲彦：1983，日本的經營と文化，日本：學文社刊。

藤田若雄：1961，日本勞動協約論，日本：東京大學出版會。

神代和欣：1982，「海外投資とその國內雇用に及ぼす影響—報告の概要」，見日本勞動協會，海外投資とその國內雇用に及ぼす影響，六月部內報告書。

日本勞動省：1976，勞動白書，昭和51年版，52年版。

林周二：1984，經營と文化，日本：中公新書。

佐佐木武夫：1980，日本的經營與企業社會，見鈴木廣編集，社會理論と社會體制，日本：アカデミア出版會。

富安長輝：1973，終身雇用と功序列——その是非と將來的展望——日本：勞働法學出版。

深見謙介：1980，定年延長と賃金制度，見高木督夫，木元進一郎等編著，現代中高問題と勞働組合。日本：勞働旬報社。

小池和男：1977，職場の勞働組合と參加——勞使關係の日米比較。日本：東洋經濟新報社。

安田三郎：1980，日本社會論の展望，見現代社會學第7卷第1號，日本：講談社。

外山滋比古：1973，日本語の論理，日本：中央公論社

板坂元：1971，日本人の論理構造，日本：講談社

間宏：1960，經營家族主義，見社會學評論，7月，pp.2~18。

1964，日本勞務管理史研究，日本：ダイヤモンド社。

1978，日本的經營。日本：日本經濟新聞社。林顯宗譯，1984，日本式的企業管理，台北：華泰書局。

1988，終身雇用慣行，見中條毅，菊野一雄編著，日本勞務管理史之1雇用制，日本：中央經濟社。

J.C. Abegglen: 1958, The Japanese Factory, Free Press, 1958, 占部都美譯，日本 經營，日本：ダイヤモンド，1958年。

1969，日本經營の探究，日本：東洋經濟新報社。

後藤哲彦：1983，日本的經營と文化，日本：學文社刊。

飯塚好光：1986，中小製造業の從業員教育の實態，日本中小企業學會論集5。

奥田健二：1982，日本型經營を活かす，日本：日本生產性本部。

E. O. Reichuer:1979, ジャパニーズ，日本：文藝春秋社。

龜山直幸：1987，日本的雇用慣行の裝置と機能，見勞働大臣官房政策調查部編，日本的雇用慣行の變化と展望（研究・報告篇）

占部都美：1977，經營參加と日本の勞使關係。日本：百桃書房

國立政治大學學報第六十四期

藤田至孝：1988，企業福祉，見中條毅，菊野一雄編著，日本勞務管理史，日本：中央經濟社。

松島靜雄：1988，終身雇用の慣行，見中條毅，菊野一雄編著，日本勞務管理史，日本：中央經濟社。