

日本式企業內部的競爭原理

林顯宗

——組織的社會學分析——

（作者為本校社會學系專任副教授）

摘 要

在自由化、國際化風潮日盛的今日，一個企業的持續成長或停滯，與它內部員工的競爭方式有關，而日本式的企業經營，存在着終身雇用制與年功序列制，由於此種制度與傳統的慣習相連，因此認為日本企業的員工很安逸工作，因而將逐漸喪失國際競爭能力，但相對的，日本的企業在國際上被指為經濟動物及過度勞動，這種幾近矛盾的見解同時在日本企業內部並存，它的背景究竟何在，一般論者均未加以闡明。本文經由日本企業對能力觀的看法，一方面與美國做比較，指出日本社會對能力評價的特殊性，使得日本企業內部，存在着激烈的競爭，相對的亦促使日本企業成長的原動力。而我國企業，普遍存在着企業間高度的流動性，在面臨市場自由化的今日，日本企業間的低度流動性，所造成員工的旺盛企圖心，似有供我企業參考之處。

一、前 言

一般來說，一種組織的形成，是為著追求某種特定的目標而成立，而為了有效的達成此種目標，在組織內部的結構上，必須確立有效的執行系統。尤其是現代社會，由於組織規模的巨大化，再加上分工化、專業化、合理化的進展，使得組織的結構，朝向科層體制發展，且愈趨完備。科層制的結構，如按照韋伯的概念來看（雲五社會科學大辭典，P.123，世良晃志郎，1978），科層制下的成員，在職務上往往被要求表現非私人的人際關係；拋棄自我主張，因成形而被動、從屬、忍耐或敷衍一

些表面的事務；尤其是下層的職員，只能依照組織既有的規定，墨守成規，此種科層制組織，所附帶出現的反功能，除了韋伯（安藤喜久雄，1975：33）之外，早已經由許多研究者加以指陳。（八木正，1972, Blaunder, 1971：圖380）

這種情形，在日本企業經營特性中顯現，其所具有的缺失，亦經常成爲論爭的對象。如筆者在「日本的企業經營——社會組織層面的考察」（林顯宗，1984）一文中，指出日本式企業經營的悲觀說與樂觀說的論爭等。另外，歐洲經濟開發協力機構（OECD）考察團，對日的報告書當中（OECD, 1975），曾舉出「終身雇用」、「年功薪資制」、「企業別工會」等，爲日本企業經營的主要基礎，而在終身雇用制與年功薪資制之下，有許多研究者指出，會由此產生從業員的依賴心與安心感。從業員在企業內的昇遷、昇給方面，以年功爲評價基準，如此會使得從業員的競爭意識低下（尾高邦雄，1984：132—171）。

而且，基於終身雇用、年功薪資制的日本式企業，在人事政策方面，尙存在著日本傳統的企業經營模式。諸如：要求從業員採取畫一形態的定型訓練，培養通才的輪調制，抑制競爭，尊重人和，稟議制、集團責任制，權威主義與民主參與並存，溫情主義的企業福利等，均被指爲具有濃厚封建習慣與傳統觀念。這些傳統觀念的存在，使得日本的企業，產生不合理的結果。（隅谷三喜男，1967，平桓次，1962，尾高邦雄，1975，富永健一，1961，野田一夫，1963，津田眞澄，1965）。

因此，日本企業所採取的經營制度，在國際企業競爭極端激烈的今日，被認爲不切合實際，而有遭受淘汰的命運。這種見解，在未經詳細討論之前，意外的在研究日本企業經營者當中，廣被接受。因此，對日本式企業經營提出所謂的「集團經營功罪說」（間宏，1971），危機說（Woronoff, 1982），以及日本企業的卓越，爲歐美人所創造的神話（尾高邦雄，1984）等，反映出日本式企業經營問題的複雜性。

尤有進者，當中更存在著強烈的否定立場。例如：本身在接受美國式企業經營之餘，並正式引入日本企業，而反過來批評日本式企業經營的盛田昭夫（1966：62～63）；指出日本式企業的不合理，而有以下的批評：

日本的企業，對成員一味的照顧，而形成生活的保障團體，加上企業對公司職員，處處要求順從，因此墮入無事主義而停滯不前。在自由經濟基礎下，要在國際競爭上，一顯身手，日本的經營者，必須要清楚的覺悟，探討有效的策略……」。

而在他的結論認為，日本企業在結構上，有如此重大缺陷，要和實施徹底營利之美國為首的外國企業相比較，在全面性的競爭之下，則日本企業的劣勢已見。

和以上這種嚴厲批評日本式企業缺失的見解，稍有不同者，則為井上富雄（1961）。他在比較檢討「日本式」企業經營得失之餘，認為日本式企業結構，仍具有其優越性，因而極力主張採取「日本式的能力主義」。以上這些意見，在程度上雖有差別，但均認為美國式的能力主義，以及修正後適用於日本企業的能力主義，為較卓越的企業經營形態；而把「日本式」的企業經營和「能力主義」，視為對立的兩種極端形態。

亦即認為在日本的企業，在終身雇用和年功薪資制度之下，使得吾人感覺到，日本勞工的作業，「輕鬆愉快」、「安然的獲取薪資」等形象。

但是，日本企業在國際上，被譏為「經濟動物」（日商岩井，1982：1）。間宏所指出的「日本企業，薪資階層的自殺」、「猛烈公司成員」等，其所描述出來的情況，為日本公司職員的激烈勞動（間宏，1971）。再則，在新聞上亦經常報導，過份獻身於公司的日本員工，會引起腦神經衰弱，心神崩潰，過重苛刻的負擔、壓力等，屢見不鮮。諸如：「精神耗費——秀異份子……罹患過度憂鬱症」（日本經濟新聞・1972），「過度勞動所引發的悲劇，神經衰弱、精神耗費、離婚」（日本經濟新聞・1972），「三〇年代過度勞動精神硬直症」（日本經濟新聞，1972），「爸爸不得了，部長、課長職務羣，每年一次重症：把公司的業務，帶回家裏加班」（日本經濟新聞，1972）「突然，過份勞動的突如其來恐懼，在工作場所中，迷失自我」（日本經濟新聞，1973）。此等描述，不勝枚舉，均指出了日本企業的員工，過份勞動的一面。

由此，在日本企業內部，對員工的「輕鬆安逸」印象，與「過度勞動的壓力」，形成強烈的對比。而這種幾近矛盾的現象，倘未有充分理由加以說明。如果日本企業在終身雇用與年功薪資制之下，在現實上發揮了旺盛的企業精神，或招致頹敗，在維繫此種精神的背後，論理方面應該有所闡明。

因此，本文旨在探討日本企業在終身雇用制及年功薪資制之下，是產生旺盛的競爭心帶給企業發展的原動力，或者使得日本企業喪失競爭力，希望經由企業內部競爭的形態而加以闡明；進而對於目前我國一般流動性高的企業情況，從論理上提供建

言。

二、日本社會的能力觀

(一) 能力觀的混淆

“Organization Man”一書的作者 Whyte，在說明至前世紀為止，支配美國社會的 Protestant 倫理時，曾提出前世紀末，銀行家 Henry Clews 的話為例證。「事實上，美國是真正使得全世界刮目相看，宛如藏在大洋的寶玉。而在此，才能是唯一的試金石，家世沒有任何作用，只有最適者，才能够生存」(Whyte, 1959: 25)。在美國，才能所受的重視，由此可見。再則，杉政孝(1969)指出，美國的文化為「成功之夢的文化」。一個人只要肯努力，有能力，則相信將來會有成功的一天。

而與美國的情況相反，日本的社會並不強調一時的成功，出人頭地。在一般國民的意識當中，甚至抱著對「出人頭地」的否定看法。荒正人指出，「戰後，日本人對於出人頭地的想法，在表面上遭到輕蔑否定，……尤其是知識分子，視強調出人頭地為禁忌」(荒正人, 1956)。日本人對於出人頭地的否定看法，是否在戰後才開始，雖有存疑，但此種見解，為許多實證經驗所證實。根據安田三郎(1971: 386)在東京都所作的問卷調查指出，許多知識分子，把出人頭地視為禁忌。如此，日本的能力主義一語，在日本獨特的社會文化中有其特殊的意義。因此，在概念上產生許多混淆，故以下由比較美國的能力主義，而對日本的能力加以闡發。

一般而言，美國的人事管理方式，在評論個人的能力時，端視個人在職務上所表現的能力而定，亦即依據客觀的職務實踐程度，而評價其能力的一種能力主義。日本傳統的人事管理制度，也採取人事考核、年齡或服務年資等為基準，是對企業所做貢獻力的一種能力主義。野田一夫(1968)指出「日本傳統的能力主義，並不像美國指的是執行特定職務的能力。在日本指具有評鑑個人全人格能力的傾向。再則，與其像美國評鑑各個階段能力的發揮程度，而為支付等價的報酬，無寧是傾向於考核長

期、持續的能力發揮程度。……美國人事管理的特徵為職務主義話，而日本似乎可稱為集團主義」。

以上的見解，亦即「日本式企業經營」與能力主義之間關連的闡釋，此種能力觀頗為中肯。而岩田隴子進一步指出，一個社會對能力所採取的觀點與企業的成員，所採取的競爭形態，有很深的關係（岩田隴子，1982：148）。因此筆者依據對日本社會文化類型的考察，諸如 R. Benedict (1946)，將日本文化型 (Pattern) 和歐美元文化型相對照，指出日本為恥的文化 (Shame Culture)，即個人表現如較他人差，即具有怕被他人恥笑的恥感，因而全力以赴。Vogel 也指出：「日本企業給與個人歸屬意識與自尊心，對從事勞動的人員，給與一種自覺，即自己的將來，惟有依賴企業的成功，才能得到保證」（Vogel, 1979），加上「日本的企業間缺乏流動性」（OECD, 1977，閻宏 1971），因此，昇遷的獲得：「主要在企業內部進行。企業從業員只有在本身所執行的企業內部力求競爭。其次，由社會結構來看，中根千枝指出，日本社會重視縱向的結構，故產用激烈的競爭等。日本式企業經營，在某種層面來看，可以說是採取縱向結構的「競爭原理」，在組織內部積極進行。

在美國社會由於組織科層制的推行，除了掌握他人的經營上層之外，傳統所具有激烈競爭形態，在逐漸衰退之中。如 Taussing & Joslyn (1932) 指出，「今日美國的管理層與工場負責人，要由基層做起，循序漸進，已極端的不可能。這些重要的位置，都是由上層的人員，即商業的領導者來加以補充」。但是與此相反，日本由於受到終身雇用，年功序列制的維繫，雖然科層制化有所進展，但是在組織成員之間，仍然有很強的競爭取向，而且這種特異的現象，與以往一般通論適得其反。在企業當中，產生激烈的競爭意識，促使勞動者產生高度的勞動慾與激烈的勞動感。

由於這種能力觀的差異性之存在，在許多論者當中。其論及日本式企業經營時，常與美國的能力主義加以對比，因而產生了以下一些混淆的問題。

1. 潛在能力 (potential ability) 與獲致能力 (the attained level of ability) 的混淆。

一般論者在論及日本式企業經營制度與能力主義相互間的關連時，有關「能力」一詞，經常在以下的概念之間產生混淆：即潛在能力——①個人可能潛在的能力；②獲致能力——經由訓練與經驗的結果，在現實能夠達到的能力水準。由於兩者的混淆，間接的導致觀點的混亂。進一步來說，使得論者在理解日本式企業經營制度時，產生誤解。

申言之，美國社會所謂的能力主義，「能力」一詞限於人事管理、經理、財務與品質管理等，各個專門的知識及技能的總體，即所從事的特定專門範疇之意。而對於此種能力所要求的專業知識、技能，在許多企業，均具有共通的普遍性。這種能力，透過工作所發揮的程度，直接和薪資待遇連結在一起。此種美國式能力主義，在白領階級中最為明顯。能力與工作、薪資直接連在一起，為其主要特徵。

在企業組織方面，係以職務為中心加以結構。即依據職務的複雜度與職務執行的困難度，而評定其價值。一般來說，就任具有較高價值的職務，其所受之期許與薪資序列，亦受到影響。

因此，常把美國的經營制度，當做能力主義加以理解；而和美國制度極端相異的日本企業經營制度，就輕易的把它當做能力主義相對的另一個極端。在此種前提之下，對於日本式企業經營制度，多論及該如何往能力主義前進。這種論點所具有的一項最大缺點，在於其忽視能力主義的意義本身，即具有多樣性。美國式的企業經營，係依據能力主義而採取施策，此一事實，絕不能否定，另一種形態的能力主義之存在。

2. 能力主義與競爭必然相關的商榷

基於以上概念的分歧，使得論者的結果，莫衷一是，產生混淆。即在美國，實施能力主義的結果，導致激烈的競爭，以致對工作全力以赴，使企業的效率與效果提高。而在日本，由於年功序列制的存在，競爭受到限制，其結果引起勞動欲與企業生產性的降低。因此，把競爭、勞動欲、與生產性，直接連結在一起。但是，這三種因素，並不必然有相互關連的關係。首先，顯然的，競爭的動力來源與勞動士氣，屬於各自獨立的範疇。即競爭的動力來源，有時會發散在組織的功能之外，與組織的目標了不相關。在此種形態下，激烈的競爭意識與高度的勞動欲，不能直接的連結。這種情況，如果以所謂「各自追求業績，不能協調一致」也是一種競爭形態的語，似乎更為清楚。同理，勞動欲與企業生產性，也屬於個別的範疇。生產性的高低並非僅取決於勞動欲，其與組織內在體系的合理性，也有深切的關連。

由於日本社會對於能力觀有其獨特的意義，因此針對以上論理的混淆，本文將著重於下述問題的闡釋：

1. 由終身雇用制、年功序列制所維繫的日本式企業經營制度，與組織內部的競爭有何關係？是否像以往一般論者所主張者

，以爲在組織內部會產生安逸的氣氛，使得競爭降低？

2. 日本式的企業經營體制，所展開的競爭形態，與組織成員的勞動意欲有怎樣的關係？由此，亦可得到一個歸結；日本式企業經營制度，歸根究底，是否必然做爲能力主義的對立？因此，以下將要對日本式的能力觀加以探究。

三、日本式的能力觀

日本社會，基本上存在著能力平等觀。「日本人認爲，無論是貧窮人、成功人、沒有受過教育的人（以具有同樣的能力爲前提），與自己不同的人，均具有被同等對待的權利。境遇不佳的人，被認爲是偶因運氣不好，時運不濟才會如此，絕不是因爲沒有能力，這是大家公認的」（中根千枝，1984：57）。

再則，在採取能力主義的情況下，對個人的能力差別，必須加以精密的判定。但據中根指出，「在日本社會裏，這種判定，並不存在於雇用制度之中。不僅如此，一般人在生活中，對於能力差別的看法，比起其他社會也是非常的「不成熟」（中根千枝，1983：44）。

因此，日本社會對於能力，往往重視潛在能力與人際關係的能力，並不單獨的重視職務的執行能力。這種情況與歐美的能力主義，有很大的不同。

(一) 潛在能力

美國式的能力，指特定的範疇所發揮的能力，亦即經由訓練與經驗，在現實工作上所能達到的水準。這種能力觀表現在人員選用時，極其明顯。如盛田昭夫對稱爲固定格式的雇用，有以下的說明：「公司明示希望具有何種能力的人，從事何事，即事先製定明細的求人項目，而加以公布，……看了『詳細的說明書』之後，考慮自己的能力與適應性，而參與應徵」（盛田昭夫，1966）。由此，企業與希望任職者之間開始互動。

在美國社會，由此種能力觀所產生的競爭特性爲：

①成敗的部分性——競爭的成敗，只不過是人生旅途中一連串奮鬥過程的一面。因此，失敗者對於勝利者，並不出現決定性的劣勢。因為能力所能達到的水準，所表現的場所，經常不斷地改變。個人在今日的競爭中，雖然挫敗，但是明日的勝利，照樣可以獲得榮譽。在此種情況下，競爭當然也很激烈。」據岩田隴子（1982：150）指出，此種競爭形態在本世紀初期，組織的科層制化尚未在美國社會紮根以前，獲得支配性的優勢。此外，在今日經營者的上層與學界，都很明顯的加以肯定。

②特定領域的局部性——在美國社會，個人捲入之局部性競爭，僅關係到某一特定的領域。他們的能力，只不過是所具才能的一部分。因此在某一領域的失敗，並不意味著他個人一生的全部失敗，永將屈居於下。此種情況的競爭，隨著科層體制的普及與完善，逐漸顯現。其結果由於巨大組織的內部情境，及生活水準的穩定，使競爭意識逐漸減退。所以組織成員對現狀有相當高的滿足度者，佔著相當大的比率。

此種情況與日本相比，顯現出不同的特性。井上富雄也指出，「在美國的社會，依據職能而決定個人的位置；價值體系也維持著此種職能。因此地位不像在日本那樣受到重視，不成為夢寐以求的目標。同時價值也是多元的……。」（井上富雄，1970：39）

而在日本的情況，與上述美國的社會情況，其最大的差異是重視潛在的能力。具有卓越能力的優秀者，認為可以承擔任何職務。相反的，無能者不讓其做任何事情。換句話說，在日本，有能者認為其有更卓越的潛力能力。只要他肯做，無論在何種領域，皆能有卓越的表現與發揮。

以上此種能力觀，普遍存在於日本社會。在日本的學校教育上也受到肯定。再次，在大企業的人員採用時，也很明顯的加以採用。日本一流大學的畢業生，在就業競爭方面，較之一般學校的畢業生受青睞。這種情況，並非他們的實力較之他人卓越，無寧是認為他們具有較卓越的潛在能力，俟其進入公司後，再經由長期的訓練，期待其逐漸發揮卓越能力的緣故。即公司依據個人進入一流大學而證明他的能力，再經適當的訓練；將來使其在各個領域發揮能力。

因此在許多職業介紹之書中，有許多企業甚至限定某些一流的大學畢業生，才有資格參加人材選拔；畢業學校較差者，連參加考試的資格都沒有（每日傳播，1984）。

(一) 人際關係的能力

在日本，「能力的意義，指的是與能力無直接關係的出生年、服務年資、學歷」(中根千枝，1983：44)。這是日本重視人際關係的緣故。蓋年齡愈長，入公司愈久，人際關係也就愈圓滑。

此種重視人際關係能力的層面，可以在許多措施上顯示出來：

(1) 企業內教育的期待——雇用大學畢業生的大企業，對於大學教育的期待，與其是重視特定領域的專門知識，無寧是期待一般人際關係的調適能力。這些大企業，除了對於特殊技術者以外，一般從業員，並不在大學研究所接受教育與實地訓練，而是在企業內部接受專業訓練，因此喜歡任用大學應屆畢業生，因為此時的人際關係為白紙狀態、可塑性高。

(2) 一次進用，集體培養——企業界在作法上，採取從業員集體一次任用。這種做法，幾乎是日本所有的大企業均廣泛加以認定。「一般的情況，每年四月，定期錄用應屆畢業生。等到統一招募期間一過，一般稍具規模的公司，很少中途招募人員」(林顯宗，1983：329)。經由一次錄用，然後實施定期輪調，以增進同僚間的人際適應。

依據個人的「生命周期」(岡村益，1972；佐竹洋人，1980)來看，一位大學畢業生進入公司，到了公司，到了一個期間，開始結婚生子，隨之養育子女，購買房子；於是與工作場所的同事，在人際關係上愈加濃厚。

(3) 作為評鑑員工的基準之一——在我國，個人在企業服務生涯中，要能變換幾次服務場所，認為最是理想的。一生只在一個公司服務，往往會被認為能力不夠；跳槽往往和高昇連結在一起。愈是有能力的人，變換公司愈多，「在日本與此相反，變換服務場所，決不是值得稱讚的事，或不如說是一種悲慘的事實」(林顯宗，1983：329)。這是因為變換服務場所，被認為缺乏忠誠心之外，最主要的還是被視為人際關係不佳的情況。

如此，由一張白紙的情況，經由長期培養，在各個工作場所配置輪調，養成其對任何事情，都能够得心應手。Woronoff (1982：105) 指出，「日本企業成員，從一部門、課，定期的輪調到其他部門、課，使管理者對公司有廣泛的了解，也可以認識很多的同事。透過此種過程，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。

」由此可看出，日本企業重視人際關係的一斑。

四、日本式企業競爭的特性

以上所謂之特異能力觀，和日本競爭的特性，有著很深的關係。爲了對這種相關性加以闡明，以下將對於這種競爭的特性，分別加以闡釋。

(一) 順從 (conformity) 的競爭

一般來說，一個企業對於工作場所的職務內容，均會有明確的規定。同時每個企業，均志在尋求業績的提高。一位企業員工，若依照職務權限與就業規則等忠實的執行，即含有對規範順從之意。而且一個企業，往往依據對規範的順從程度，做爲評鑑人員的基準。如此科層制化的結果，正如 Merton 所指陳者，產生了對規範的過度順從；而在各種組織中，則產生了逆功能 (Merton, 1957)。

在日本，影響個人社會地位的因素，在於其屬於何種規模的企業，以及個人在企業當中擔任何種職務決定之。

由於企業屬於功能團體，因此成員們對於職位的上昇顯示出強烈的關心。同時，成員在企業團體中，由於長期間的服務，故於自己所服務的企業，不僅看做所屬團體而已，尙且具有內團體 (in-group) 的感情。他對於企業的事業所，具有岩崎隆治 (1980: 31) 所指之「成爲我們的羣體」之感。把本身所服務的企業，當做「我的公司」，具有強烈的認同。而「我們的公司」，對於社會所具有的影響力愈強，而企業成員對於所屬企業服務愈長、職位愈昇，自己本身對所屬團體所具有價值與團體規範，愈有增強認定的傾向。在此種意義下，所屬團體經常成爲其參考團體。

對於企業成員的個人來說，由於企業在社會中所屬的地位，決定了自己的社會地位，因而對於企業的利害較之個人利害優先。其甚者，有所謂「國益優先」(松山和雄, 1971: 190) 的想法，故對於本身所屬企業的維持，及使之繁榮發展，受到更大的重視。因而，事業所及企業對個人來說，都是其所屬的團體。但是事業所存在於企業之中，爲了以企業的繁榮、發展爲優

先，必須促使事業所配合企業目標，對企業有所貢獻。相對的，整個事業所爲了提高業績，要求各個成員對各種活動，採取順從的行爲。

在以往，事業所團體的運營，由管理核心部的年長者掌握，而從事運作的情況很多。因此，成員們對於管理者、年長者的意見及行爲，多採取順從的態度。順從度有時也視爲對上司的忠誠價值。此種順從的行爲，一旦轉換爲成員對事業所所做貢獻度的指標，而又反映在俸給與昇遷上，則產生順從競爭。進而往往引發爲石田雄（1970）所謂的過度順從。

（二）全人格（personal）的競爭

美國社會所謂的能力（ability），指的是在某特定領域中，經由訓練，經驗累積所精緻而成的力量。對於美國社會來說，能力只不過是個人所具資質的一部分。但是在日本，特定領域的成功，往往視爲個人所具有無限潛在能力的一種表徵。它的顯現，宛如冰山之一角。

因此，在日本，能力爲極端綜合的產物，把它當做個人所具有整體才具而加以理解。故能力的有無，與個人價值有深切的關連。「有能者」一詞，包含着一個人的人格有較高卓越之處。是日本人得到他人讚美的最高言辭。相反的，「無能者」不僅意味著能力的教育、訓練不足，尚包含著原本沒有能力的人，從事任何事情皆不可能，或沒有太大作爲之意。換句話說，日本社會認爲，個人的能力佔有個人資質的極端重要部份。

這種情況，在日本社會處處可見。最典型的例子，可由日本的學校教育表現無遺。在日本，由基礎的小學教育，到高等的大學教育，經常舉行由能力表現對個人加以區分。優秀的學生羣，在各個方面得到優待。此後，這種傾向，在學校畢業之後，也會持續下去。政府與大企業，也有這種情形。由於這種情形之存在，在日本的社會，各個人均捲入所謂全人格競爭之中，且具有高度的競爭行動取向。岩田隴子指出，在組織內部所出現的競爭，某種意義上日本人，超越號稱採取競爭形態的美國社會捲入競爭的行列之中。」（岩田隴子，1982：146）這是因爲具有此種全人格競爭特性的緣故。

(三) 爲肯定能力的競爭

由以上的情況觀之，亦可略窺一、二。蓋日本式的競爭，證明自己具有能力，爲極重要的事。而且，這種潛在能力，很難具體而確切的加以把握，因而它的性質也很難加以判定。因此，往往要求自己和其他人有同樣的表現，或者超過他人之上，以證明本身所有的能力。這件事在競爭上具有重要的意義。

因此，在競爭的過程中產生兩種形態：

(1) 勝者適可而止——在衆目睽睽之下，能力不足已很明顯時，則競爭不必再持續。如果競爭仍然繼續競爭不已，則被認爲是虐待弱者，視做殘酷的行爲。然在此種情況下，只要是一次失敗，它被看做是劣等能力的證明；對於競爭者，往往具有決定性的意義。

(2) 失敗者的奮鬥——競爭的結果雖然是失敗，但是經由競爭證明了自身具有卓越的能力時，往往亦能給失敗者很大的滿足，這種事實也經常受到肯定。例如，在不利的狀況下，仍然奮力一搏，力挫對方，使其陷入苦境，亦屢見不鮮。而這種精神，亦經常表現在企業倒閉的重建。

(四) 不必重覆證明的潛在能力

在日本社會，一旦用某種方法證明自己擁有優越能力時，此人對於競爭對手，已佔據極爲有利的地位。這是由於證明了本身具有潛在能力，不必再重覆的證明。其必要者，在對於自身能力的開發。因此，大企業對於一流大學畢業生，特別給予較多的機會，乃深信他們已有較優越的能力，且早已經加以證明。基於此種根深蒂固的信仰，意欲改變，頗爲不易。

(五) 業績達成的競爭

Reichner (1965) 在比較我國與日本在現代化過程中，爲何以日本達成較早時指出，日本對於「目標取向」與「地位取向」相

比，較重視目標取向的緣故（Reichner 1965：59）。而這種目標取向，用之於企業的發揮上，即求取最大的成功；而此種成功目標的達成，即企業獲致的業績。

由於日本企業採取集體作業，因此個人的業績很難判定。故依年功序列制，使更多的競爭到達一個階段的人，都能够滿足出人頭地的欲求，因此，而創造出許多序列。

上述的情況，值得特別注意的是，僅存於優異分子之中；對於小企業、中小農民等不想走入優秀份子之路者，並不適切。再則，此種競爭特性在日本人的思考模式當中，早已根深蒂固，使得日本社會的此種競爭深具特色。而且這種競爭，在時間上很早就展開，在初中以前，或更早的時期，即已開始。因此，大多數的日本國民，曾經有過一次參與此種競爭，應屬實情。

五、日本式經營制度與競爭

先前所分析的能力觀與上述這種競爭形態，在日本巨大企業的組織結構及特異經營制度中如何配合，乃為本文關心的重點。這些因素之間，是否相輔相成？在大企業內部，這種競爭是否順利進行？以下將針對這方面的問題加以闡明。但在說明時，必須針對日本企業經營中，所獨具特性的終身雇用制、年功序列制與競爭三者之間的關連所形成的特性，加以闡釋。

（一）長期的人員訓練投資

由重視實力的我國及美國等能力觀來看，立即採用企業專家的要求，以滿足組織的需要，應為合理的用人方式。

但是，在日本採取與此種情況相反的方式。如前所述，日本社會的能力觀，把能力視為一種潛在能力，為著使具有此種能力的人，滿足組織的要求，有必要進一步給予訓練，使其具有與職務相稱的能力。因此，由大學畢業集體任用的新進人員，進入企業所舉辦的內部訓練，以塑造組織所期望的人羣類型。而在新入成員實施訓練以後，儘可能給予相同的生活及勞動條件，以培養具有相同思考的人員。如此，形成間宏（1971：29）所謂，與一般社會所分的「銀行人」或「推銷員」等，根據職業的社會類型而有別，如此形成所謂「三井人」、「日立人」（日立電氣）、「NHK形態」（KHK電視傳播）等企業人類型的

這種職業人的社會化過程本身，是一種廣義的教育過程，此外，在企業內之教育訓練方面，對做爲企業人的社會教育（一種教養）格外重視。這也是長期在職訓練（on the job training）的出發點。因此，從這種能力的觀點來看，當然終身雇用的實施受到讚譽。組織成員在經由長期間職業生活過程，爲滿足組織的各種需求而花費長期的時間予以訓練，亦理所當然之事。以大商社的人員爲例最爲明顯。土屋守章（1981：179）指出，「一個商社人，熟悉商品的知識，要費五年；要獨立作業，則須費十年的時間。」而此種長期的教育投資，耗消雖大，但所培訓出來的人員，不會跳槽他去，故可由他長期在公司的貢獻或回饋而回收。

（二）企業內移動

在終身雇用制度下，其與競爭問題有關而不能忽視的重要事實，在於日本社會的階層流動所產生的某種獨特形態。在一個經由變換工作場所而提高階層地位的社會，其方法之一，爲學習優越的能力以提高自己的地位。在此種情況之下，個人對於組織，與其是盡全力貢獻自己，無寧是節約個人部分的心力，而從事提高本身的能力，才算合理。

但是，在日本，由於實施終身雇用制，此與美國及我國的社會情況，有很大的差異。在日本，社會地位的改變，主要的經由所屬組織內的昇進，及所屬組織本身在社會威信的高低。

因此作業員爲了要追求較高的收入與地位，而欲在企業間流動，幾爲不可能之事。個人昇遷的機會，薪水的增加，必須依靠自己所屬企業的成长才能達成。當企業成長停止，組織縮小，個人也就不會有昇進的機會，同時勞動環境也顯著惡化（林顯宗，1983：328；OECD，1977）。由於這種情勢，成員對於組織便產生強烈的獻身感，對於自己所屬集團抱著強烈的忠誠心。

（三）決定性的勤務評定

在以上的條件下，年功序列制有其存在的理由。爲了對這方面加以闡明，則對日本大企業組織的勤務評定特質，必須加以考察。

經由集體採用的應屆畢業生，以新人的形態進入了企業。一般的情況下，在最初的二至三年，甚至五年，其薪資並沒有差別。不分勤惰賢愚，皆視爲同期生，接受同樣待遇，這一點與我國、美國等企業，視評定各個人的實力。而決定薪資者，有很大的距離。但是如從日本式的能力觀來看，此種情形有其形成的背景根據。由於要對潛在能力從事正確的評價，有相當的困難。因此，在任用初期，管理者層對於這些新入成員的能力，均很詳細的加以觀察，並對這些職員作幾種類型的分類。

新入成員的能力分類一旦決定，則將來昇遷的徑路，已大致可以決定。優異者給與總公司主腦部的位置，拙劣者則給與分店的位置。或者，卓越者分配決策的管理職，劣者擔任份量較輕的工作。然後各自基於組織的傳統與需要而進行輪調。每到輪調的季節，每個人的歡欣與憂愁，交織其間，可謂幾家歡樂幾家愁。這是因爲這種輪調。不僅意味著角色的分配，尙包含著對已觀察的能力，從事分類。因此對於年輕的職員們，往往給與很大的衝擊。這種分類一旦決定之後，屬下位者要向上位昇進，較不容易。至少許多組織成員感受此種壓力。因此，才會出現如邑井操（1962）所描述的明昇暗降者的驚慌失措。

再則，此種昇遷的徑路，較缺乏彈性。蓋一旦定成格局，昇遷路徑的改正，均甚緩慢。而且是在極端仔細的考慮之後，才會改變所已做的決定。零星的個案，不會徹底的改變此種既定的路徑。管理決策者，雖然覺得以往的分類也許是一項錯誤，卽令如此，如當事者不能夠表現出特殊能力，這種重新評估的努力，亦很難獲得成功。但相對的，在這種組織的習慣之下，一旦證明其具有能力，則爾後在競爭的路徑上，便站在極端有利的地位。此種特異性，充分的顯現出日本式競爭的本質。

（四）祕密的綜合人事評定

在上述人員分類時所採用的基準，有許多情況超越成員在組織當年所擔任職務之範疇。評定人員的項目，包括協調性、工作熱衷、人品等，對上司的態度，以及服裝等，均與勞動的生產層面，沒有直接的關係。這種評價基準及評價的結果及其根據，通常當做是祕密事項，而不通知組織成員。在這種情況下，組織成員不僅要在自己的職務範圍內發揮旺盛的向上心，以免直

接職務的失敗，他方面也要與同事之間融洽相處，對上司要表示忠誠等，均是受到好評的不二法門。因此，許多日本企業的人員，下班以後並不直接回家，而經常與同僚、同事飲酒；它的功能之一，即在於上下、左右的溝通。

如此，秀異份子的候補者，必須使出渾身解數，投入競爭。此種激烈競爭的動力來源，由於投注在各方面，因此並不必然全部朝向勞動力的提高。

(四) 大部份的成員均參與競爭

岩田隴子（1982：160）指出，日本秀異份子的候補者，大部分相互競爭，盡全力對組織做貢獻。而相對的，在美國，則僅存於上層之間。

在日本，絕大部份的組織成員參與這項競爭。即應屆大學畢業生所補充的白領階級，將來大部分都有可能昇進上層經營部門。具有此種機會的秀異份子候選人，以登上此種光榮的寶座，為其一生旅程的最後目標。

當然，在一個企業當中，有一部分的人逐漸從這種競爭中脫落。再經過十年或十五年，愈來愈多的人開始覺悟到，本身已不在競爭的核心部位。此時往往再重新認定家庭的價值。乃有間宏（1971：122）所指出的「家庭第一主義」的出現。亦即這些脫落者認定自己不具有卓越的能力，遂將昔日為著激烈競爭而長期忽視的家庭，開始視為其有避風港的價值。另一方面，因而在參加競爭者當中，只有一部分的優秀份子一直參與競爭直到退休為止，競爭的結果，最後僅少數的指導者，能從這種長期而嚴苛的競爭中，脫穎而出，而成為勝利者。

如此，終身雇用與年功序列制，在企業界所發生的作用，與一般的立論相反。一般所謂在科層制的巨大組織內，產生安逸的心態，削弱了組織內部的競爭，引起生產效率降低；而在日本企業，適得其反。日本式的企業經營制度，使組織成員，尤其是優秀份子的候選人間，產生了激烈的競爭。經由以上的分析，當可了解。

六、結語

由於日本社會所特有的極端綜合能力觀，使日本企業成員捲入全人格的競爭。而由於終身雇用以及年功序列的存在，日本企業界的成員無法由企業間的流動，以提高社會地位，因而形成特異的社會階層移動現象。

個人的社會地位，取決於所屬企業在社會中所受到的評價，以及本身在企業中的地位；而個人對組織中的昇遷，要依據長期的能力考核。但是此種能力，由於是潛在的能力，因此不僅評定個人在職務上的表現，尚包含忠誠心，與同僚之間的融洽性。這種評定一旦確定，便左右了成員一生的昇遷路徑，因此，組織的成員們，爲著避免低的評價不惜全力以赴。

同時，職務評定的基準，一般並不通知組織成員；再加上許多秀異份子的候補者，均參與此種競爭。故在科層制的過程中，競爭相當激烈，但不失其重要性。所謂日本社會，爲高度競爭的社會。

因此，日本的企業與美國等其他社會，因組織官僚制的發展，社會成員間的競爭顯現下降的情況相反。日本式經營制度，實際上能產生高度的競爭性，與勞動欲，它是企業組織適應社會環境的一種形態。對於這種經營制度，不是依據封建遺制的殘渣，或者溫情主義所能說明的。

最後，必須強調的是，支配一個國家或社會的競爭形態，有各種不同的方式，而此形態，對於國家或社會的經濟進步，影響甚巨。在我國，企業界跳槽風氣盛行，勞工的流動性大。此從各種研究及政府統計中可以顯現，以致一個企業所培養出來的人材，業者擔心有一天會離開自己的公司而他去，因此不願投資企業的教育訓練。同時，高度的流動性，隨着組織科層制化的進行，相對的亦會使競爭降低。我國企業爲了促進旺盛的競爭心，對於流動性實有澈底檢討的必要。

參考文獻

- 世良晃志郎 一九七八 支配の諸類型。日本：創文社。
- 安藤喜久雄 一九七五 「從業員の疏離」，見產業社會學六。日本：東京大學出版會。
- OECD報告書
- 一九七七 勞使關係制度的展開。日本勞動協會。
- Woronoff John
- 一九八二 陳文彬譯，日本管理的危機。臺北：長河出版社。
- 日商岩井株式會社編，賴山水等譯
- 一九八二 日本商社人。臺北：時報出版。
- 井上富雄
- 一九七〇 日本的能力主義。日本：日本經營出版社。
- 間宏
- 一九七一 日本的經營。日本：日本經濟新聞社，（林顯宗譯，
- 一九八四 日本式的企業管理。臺北：華泰書局。）
- 松山和雄
- 一九七一 「日本——集體主義的志向の國」，見ヨーロッパ、ア

メリカ，日本の經營風土。日本：有斐閣新書。

野田一夫

一九六八 「新能力主義論：能力主義とは何か」，見別冊，中央公論，經營問題特集春季號。日本：中央公論

E、F デウーガル (Vogel) 著

一九七九 廣中和歌子、木本彰子譯，ジャパン・アズナンバ、ワシントン。昭和五四年。日本：TBS・フリタナウ。

中根千枝

一九六七 タテ社會の人間關係。日本：講談社，(林顯宗譯，
一九八四 縱向社會的人際關係。臺北：水牛出版社。)

岩田隴子

一九八二 日本の經營の編成原理。日本文眞堂。
毎日コミュニケーションズ編

一九八四 毎日就職ガイド。日本：毎日コミュニケーションズ。
E・O・ライシセフ (Reicher)

一九六五 日本近代の新しい見方。日本：講談社。

Whyte, William H.,

一九五六 The Organization Man。辻村・岡部・藤竹・佐田
譯，組織の中の人間。上下。日本：東京創文社，一九
五九年。

荒正人

一九五六 蘆花の市民意識。見文學廿四卷八號，日本。

安田三郎

一九七一 社會移動の意識。日本：東京大學出版會。

R. Merton

1957 Social Theory and Social Structure，森東吾ほか譯，
社會理論と社會構造。日本：みすず書房，一九六一。

岩崎隆治

一九八〇 われらのウチなる羣れびと。見集團主義，一六六。日

石田雄

本：至文堂。
一九七〇 日本の政治文化——同調と競争。日本：東京大學出版會。

Blaug, R.

1964 Alienation and Freedom, Univ. of Chicago Press.
佐藤慶幸譯 一九七一 勞動における疏外と自由。新
泉社。

八木正

一九七二 現代の職業と勞動。日本：誠信書房。

林顯宗

一九八三 「近代化與日本の企業經營。見現代社會的社會學考察
。臺北：三民書局。
一九八四 日本的企業經營——社會組織層面的考察。見國立政治
大學學報四八期。臺北：國立政治大學出版。

杉政孝

一九六九 「日米社會の比較——社會的流動性」，見齋藤眞編，
機會と成功の夢。日本。

佐竹洋人

一九八〇 「家族周期」，見テキストブック社會學(2)家族。日
本：有斐閣ブックス。

岡村益

一九七二 「家族周期と生活構造」，見社會學講座三家族社會學
。日本東京大學出版社。

土屋守章

一九八一 日本的經營の神話。日本：日本經濟新聞社。

邑井操

一九八二 人を動かす力。日本：日本實業出版社。