

2009
August

24

「勞工關係的國際脈動—— 從國際工業關係學會 15屆世界大會會議主題的觀察

國立中正大學 勞工關係系教授兼副校長 衛 民

「**國**際工業關係學會」(International Industrial Relations Association, IIRA) 第 15 屆世界大會，將於 2009 年 8 月 24 日至 28 日，假澳洲雪梨召開；3 年一度的世界大會，將會有來自世界各地數百位的勞工關係學者專家與會，屆時盛況可期。

「國際工業關係學會」的現任會長是知名學者蘭斯伯瑞 (Russell Lansbury)¹，15 屆世界大會的主辦單位是「澳洲工業關係學會」(Industrial Relations Society of Australia, IRSA)，大會主題定為「工作、組織與僱用的新境界」(The New World of Work, Organizations and Employment)。這場由「澳洲工業關係學會」所主辦的世界大會之所以會以此作為大會主題，主要是因為過去 20 年在工作及僱用關係領域產生了重大的改變，而其中產品

與勞務的全球化是影響和促成變遷的主要來源，因為它徹底形成了一種新型態的勞動分工。

不論公私部門的機構、組織或事業單位，都開始採取新型態的僱用措施，勞動者的質與量都在改變，而資方的管理措施也持續地推陳出新。在已發展市場經濟的國家中，有組織的勞工與僱主之間以集體協商為主要型式的傳統性社會對話，逐漸被個別的勞動契約或僱用關係所取代，而其他類別的社會對話型式也逐漸在調整和發展之中，這都是為了因應新的就業和僱用情勢。至於許多新興工業化的國家，也正逐漸發展出一些不同型式的員工代表制度，勞動市場的規範機制也在改變。

這五個會議主題所使用的英文標題字彙看似簡單而通俗，完全不見生澀的「學術」字彙，但

[註釋]

1. 蘭斯伯瑞 (Russell Lansbury) 是澳洲雪梨大學經濟與商學院的研究副院長，他是一位國際知名的勞資關係學者，現任「國際工業關係協會」的會長。蘭斯伯瑞的研究專長主要是在國際與比較僱用關係方面，2004 年蘭斯伯瑞與 Nick Wailes 和 Greg J. Bamber 共同編了一本《國際與比較僱用關係》(International and Comparative Employment Relations)，國內勞工關係知名學者李誠教授後來邀集兩岸學者共同將其翻譯成中文版《國際與比較勞僱關係》一書。

● 15 屆世界大會五個會議主題：



採用這樣簡單用字的方式卻不可小覷，因為它們其實都具有特殊意涵，而這種化難為易和化繁為簡的巧心安排，正足以顯現主辦單位在勞工關係學術領域的厚實功力。

如第二個會議主題為例舉例說明之，所謂「聲音」其實就是一個看似簡單但卻意義深遠的專業用字。一般人可能會疑惑聲音代表了什麼意思？其實它的源起是社會學者發現人類處理社會和經濟事務，通常會採用「退出或進入」(exit-and-entry) 的方式，這是一種比較消極的因應方式。例如勞工到某家企業謀職，由於其勞動條件與福利不錯，則應徵加入成為其員工；而如果後來覺得該公司企業文化不合，薪資福利也並非如原先那般優渥，此時就決定離開跳槽到另一家公司。

賀許門 (Hirschman, 1970) 就曾提出兩個基本解決社會或經濟問題的機制，第一個是傳統市場的機制，利用自由選擇的方式去處理個人對於實際情況和期望情況之間的落差，也就是選擇「退出與進入」；第二個是「發出聲音」的政治性機制，利用意見表達進行直接溝通，將實際狀況和期望狀況之間的差距拉近。

「聲音」或是「發出聲音」是一種比較積極的因應方式，前述該名員工在就任新職後，如果對公司制度有所不滿，可以發出聲音，利用正式或非正式的管道申訴，或提出積極性的改進意見，而非消極式的退卻走人。但是不具特殊價值的個別勞工如果發出聲音可能不會被管理者重視，而個別勞工也害怕發出聲音之後會被秋後算帳，這時候勞工該怎麼辦呢？

美國知名經濟學者佛利門 (Richard Freeman) 和麥道夫 (James Medoff) 在《工會做什麼？》(What Do Union Do?) 一書中，形容工會的特質與功能就是代表個別勞工的「集體聲音」(collective voice)，工會除了具有壟斷的面孔之外，它還有一個集體聲音的面孔，這就是工會理論中重要的「雙面孔理論」(Freeman and Medoff, 1984; 衛民與許繼峰, 2006: 132-135)。佛利門和麥道夫非常推崇賀許門有關「聲音」的第二個論點，並將「發出聲音」機制引用到勞工運動與工會的範疇，這兩位學者的理論，對於研究工會組織與勞工參與的人士幫助很大。

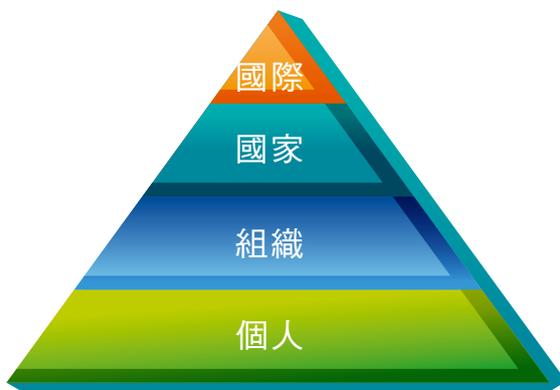
15 屆世界大會的第二個會議主題中出現了「聲音」這個看似通俗的字眼，其實它代表了各種不同的代表勞工發出聲音的機制，它可能是工會組織，也可能是台灣的勞資會議，歐洲的員工代表會 (works council)，或是某一個國家特殊的員工代表組織。

五個會議主題簡介

為了掌握現階段勞工關係研究與發展的國際脈動，協助國內關心勞工關係的各界人士能與全球同步，現將這五個會議主題的內容介紹如後（IIRA, 2008）。

（一）主題一：管理、工作與組織

勞工關係的研究與分析可以分別從國際、國家、組織與個人四個不同層次著手（衛民與許繼峰，2006：27-28），第15屆世界大會的第一個會議主題，主要是從「組織」的層次（level of the organization）探討工作與僱用關係的動態變化。由於歷史、政治、社會和經濟環境的改變，組織中的工作與僱用關係也會隨之轉變，尤其是新的管理策略，創新的人力資源管理作法，以及新出現的組織型態，對工作與僱用關係都會造成重大的衝擊。



在此一會議主題之下可以探討的具體內容如下：

1. 人力資源管理策略、方案與實際作法的重要性。
2. 管理員工表現的新方法：包括人力資源發展、組織學習與發展、獎賞與薪酬的創新作法。

3. 新組織型態，網路、團隊與實作社群的迷思與實際，組織重組、外包、內部市場和新型態工作組織的效果。

4. 管理者針對工作與勞工抵抗方面持續性和最新的表態。

5. 工作場所變革的管理：包括與引進新技術和知識管理創新作法有關的動態作法與行為。

6. 領導與新管理取向：情緒智商、三重底線（the triple bottom line）²與企業社會責任等。

7. 了解組織的新方法：例如對談、時間、空間、與後結構取向的方法運用。

（二）主題二：聲音與代表

英語系國家勞工關係這一個學門的核心內容就是工會組織，每當提及「聲音」與「代表」時，工會主義（unionism）幾乎就是它的同義詞。但是目前在大多數的英語系國家中，工會所代表的勞工人數大約是三分之一。至於在具備社會民主傳統（social-democratic traditions）的歐洲國家中，曾經不可一世的工會與工會聯合組織，目前也正為著代表會員行使權利而奮鬥。至於在一些開發中國家或新興市場，全球性的整合以及當地政府，都對那些為員工尋求聲音機制的人士，明顯表態禁止或不支持。但是，即便如此，世界各地一些不同形式的集體聲音機制仍然存活著，有些甚而仍有不錯的表現，對勞工以及整體的勞資關係帶來助益及正面功效。

在這個主題之下，可以探討的題目如下：

1. 代理：組織勞工、代理協商與動員勞工。
2. 打擊工會與取代工會。

〔註釋〕

2. 「三重底線」（triple bottom line, TBL/3BL）的概念代表了「人、地球和利潤」（People, Planet, Profit），這是一種測量組織表現的工具或公式，藉以宣示一個成功的組織同時要兼顧經濟、環境和社會三個面向。此一「三重底線」的概念在民間部門很容易理解，其實它是與「企業社會責任」或「社會責任 8000 認證」（Social Accountability 8000, SA8000）相類似的概念或指標。

3. 國家、集體化與去集體化。
4. 有關性別、階級與種族的交織議題。
5. 全球性勞工的代表機制。
6. 新型態的員工代表機制以及新型態勞工的代表。
7. 工會理論與工會歷史的反思。



(三) 制度、程序與產出

制度形塑了僱用關係，程序串連了僱用方面的各種交換，物質的產出則來自於前述的這些程序，而制度、程序與產出一向就是工業關係的核心議題。「產出」其實是已過世的勞資關係系統理論大師鄧勒普（John T. Dunlop）³ 的重要傑作，他的作品中將行為主體、環境、意識型態和規則彙整為勞資關係系統的四大元素，而規則就是代表了勞資關係系統中的產出（Dunlop, 1993；衛民與許繼峰，2006：43-44）。不可否認地，在已開發或發展中國家的相關研究內容、論述

以及激辯，在這些層面都已發生了重大的變化，因此深值大家的關注與討論。

1. 新自由主義與規範性國家的新角色。
2. 僱用法與民法方面變革的衝擊。
3. 工業裁決所與薪資制定機構的角色。
4. 工會存在與影響的趨勢。
5. 僱主協會的影響。
6. 跨國企業與組織重組的衝擊。
7. 新制度化的出現。
8. 開發中國家勞工的合作與調適。
9. 集體協商的發展與個別協商的成長。
10. 勞資會議。
11. 人力資源管理過程與實務的發展。
12. 薪資差異與分配正義與 / 或不正義。
13. 工作強化與工作時間的變化。
14. 特殊僱用作法與組織表現之間的關聯性。

(四) 新型態的工作

最近幾年勞資關係的研究有了一項重大的轉變，此項轉變主要是反映逐增的非標準與非典型僱用型態，以及先進國家服務業逐增的主控現象。這些發展引進了新型態的工作類型，將工作引伸到一個以往未曾接觸過的領域，超越了勞工關係傳統的研究領域，在工作世界中那些傳統的主角或行為主體（actor）之外，也增加了一些新的角色。當然這些發展也讓大家產生了一些質疑，那就是新型態的工作影響了社會凝聚，加深了不安定僱用（precarious employment）以及愈來愈多的勞動市場不平均，而它們對僱用關係所造成的負面衝擊也很大。下面這些議題可以加以探討：

[註釋]

3. 鄧勒普是美國勞資關係學術界的大師，長年在哈佛大學任教，他曾擔任過美國勞工部部長（1975年3月至1976年1月），並曾擔任多位美國總統的勞資關係事務顧問。鄧勒普在1958年出版了《工業關係系統》（Industrial Relations Systems）一書，以系統理論和分析方法來探討勞資關係問題，這是勞資關係研究領域的一大突破。鄧勒普在1993年出版了這本書的修正版，內容僅作小幅度的更改。鄧勒普勞資關係系統理論的四大元素：行為主體（actors）、環境（contexts）、意識型態（ideology）、和規則（rules），已經持續引導了勞資關係學界足足有60年之久，2003年鄧勒普教授過世，享年89歲。

1. 非典型僱用中新資、工作關係、員工動機以及組織承諾的效果。
2. 僱用規範與企業策略在不安定僱用中的關聯性。
3. 各種不同的組織成員與利益關係人的概念化，例如消費者、志工、股東等。
4. 非典型僱用工作中的性別、性傾向與種族等議題。
5. 在勞務輸送與生產研發方面的創新與調適的重要性，以及工作組織在知識管理作法上的影響。
6. 持久性組織日益增加的重要性，以及合作、聯盟和夥伴方面的重視程度。
7. 小企業影響僱用規範的影響力日增。
8. 技術對於非典型工作的形成以及提供非典型的僱用方式的影響。
9. 虛擬化組織、虛擬化團隊以及以網路為基礎合作制度的研究。

(五) 工作、家庭和社區

在市場經濟中，工作職場中的勞工有關其工作、家庭和生活壓力，已是勞工關係領域新興的重要議題。由於女性勞動力參與的提昇，社會上對於育兒和家庭態度的改變，以及國家公共政策的轉變，性別意識（gender awareness）日顯重要。隨著工作與家庭議題的發展，勞工關係也延伸至有關社區、家戶與勞動市場變遷的研究。相關的研究議題包括如下：

1. 性別平等與 / 或壓榨。
2. 工作中的差異與歧視。
3. 育嬰假與「工作－生活」政策。
4. 「工作－生活」整合、社區與家事研究。



5. 有關工會、企業和政府的公共政策和社會議題。
6. 組織與人力資源管理方面的回應。

分析與評論

「國際工業關係學會」每3年召開一次世界大會，彙聚了世界各地的勞工關係專家學者共聚一堂，為勞工關係的過去、現在和未來共謀因應與解決之道。從前面的五個會議主題中，我們可以發現國際勞工關係界所關心的重要議題如下：

第一，工會仍然是最重要的集體聲音機制

工會雖然在某些國家或某些產業中呈現衰退和沒落的現象，但是無論是在先進或開發中國家，工會仍然是代表勞工集體聲音最重要的機制。其原因主要是因為一則各國勞動法令中大都明文規定保障勞工可以籌組工會的團結權，以及

進行集體協商之協商權；二則事實上工會會員在各國的勞動人口中至少仍有 10% 至 30% 的比率，其涵蓋人數仍然相對眾多，集體行動力量不可忽視。正如學者所言，「勞工運動沒有問題，是勞工運動理論出了問題」，工會面對新的環境一定要有新的作法。國內的勞工領袖及關心勞工權益者，應該摒除私心，體認「挫敗、變革與再起」是勞工運動必經的路程，大家可以努力為國內從來沒有興起的勞工運動，注入正面與改革的心力。

第二，非典型勞工的處境日趨險峻

非典型勞動的發展趨勢銳不可擋，在全球化、彈性和提昇競爭力的訴求下，這些不安全僱用的非典型勞工的情況相當令人擔憂。但是，彈性與保障並非不可兼得，荷蘭在 1999 年制定的「彈性與保障法」(The Flexibility and Security Act) 可為借鑑，非典型勞工不一定是悲劇英雄的宿命，他們也可以在一定時間之後成為特殊僱用關係中的正常受僱勞工。國內對於非典型勞動型態的研究一向不夠周全，而且又只侷限於派遣，我們應該從法律與制度面著手，針對各種非典型僱用關係的重大變遷，以全面、完整而深入的研究進而謀求因應之策，保護非典型勞工的基本權益。

第三，工作與家庭生活之間的平衡已是勞工的新訴求

傳統勞資關係的研究領域大都侷限在工作場所，而工資、工時、福利和安全衛生是勞工主要關心的議題，僱主則強調成本、利潤、生產力和競爭力；但是前述這種單純的勞資之間的交換關係，在 20 世紀末與 21 世紀初已逐漸改變，勞工的個人生活或家庭生活方面的需求變得愈來愈重要。不論從企業組織層面或是國家的政策層面，勞工關係

事務都應跨越工廠的範圍，必須將部份關注放置在員工的婚姻、子女和年邁體衰的父母身上。勞工的壓力源不只是在工作上，生活和家庭壓力同樣也會成為壓垮員工的最後一根稻草，而勞工會愈來愈在乎工作與家庭之間的平衡與和諧。

2006 年「國際工業關係學會」第 14 屆的世界大會是在秘魯的利瑪召開，大會主題是「社會行動主體、工作組織與新技術」(Social Actors, Work Organization and New Technologies)，而當時的五個會議主題如下 (IIRA, 2006)：

- (一) 社會對話、經濟自由與工業關係
- (二) 人力資源管理和新勞工關係
- (三) 生產性就業與教育



- (四) 社會保障政策
- (五) 美洲的整合與自由貿易，究竟是貿易或生活品質？

第 14 屆世界大會的主辦國秘魯地處中南美洲，她的經濟實力比較起已開發先進國家而言略遜一籌，因此由其主辦的世界大會主題與五個會議主題中，



可以發現有兩點與澳洲主辦的第 15 屆大會之間不同之處。第一、強調社會保障政策—在全球化的生產過程中，如何對勞工提供基本的社會保障，例如所得保障、安全衛生、合宜的工作環境、退休金等。第二，重現社會對話機制—面對各種的經濟和社會議題，社會對話是促進社會行動主體間達成共識和促進參與最有效的方法，而這些行動主體包括了政府、民間團體和非營利組織。

世界大會是一個容納世界各地學者專家的學術交流殿堂，它也企圖同時面對和解決已開發及開發中國家的問題；但是很可惜的是我們仍然可以從主辦國所設定的會議主題中發現差異，那就是屬已開發的先進國家主辦國比較關心「好，還要更好」，或是如何因應與調整的方式，而開發中

或發展比較落的國家，則比較關心全球化後外來的衝擊以及勞工的基本保障。二者之間的不同之處或許可以用「質」和「量」作簡略的區隔，開發中國家仍在重視與勞工有關的基本數量與保障問題，而已開發國家則已轉向工作場所以外的關照，追求勞工全面的生活品質問題。

另外一個值得再次強調的問題，那就是語言問題。世界大會往往都是美、英等英語系國家的學者專家表現或表演的場域，相對的非英語系國家往往在此領域是吃虧的，附屬的，甚是被排除的。亞洲、中南美洲及其他開發中國家往往都是非英語系國家，通常開發中國家關注的議題在世界大會中比較無法得到重視與回應，出席世界大會者往往被迫吸收的都是已開發國家的看法、作品與言論，最後再度造成南北、貧富或已開發及開發中國家之間的差距更加拉大，這是一個令人憂慮與不滿的現況。

最後，再借用一個世俗的金錢價值作為本文的結尾。如果現在想要報名參加 2009 年澳洲舉辦的第 15 屆世界大會，報名費的收費情形如下：會員 300 美元，非會員 350 美元，學生 150 美元。如果再加上前往雪梨參加會議的機票及食宿費用，一個亞洲地區的學者，大約至少要準備 3,000 美元，對於一位沒有經費資助的學者而言，其實也間接剝奪了他們參加國際會議的機會。在這種語言和財力的雙重弱勢的惡性循環下，開發中國家的勞工關係學者想要在「學術」上迎頭趕上歐美國家，的確相當困難。❖

日本勞動者 對終身僱用制度的奢望

勞工委員會綜合規劃處專員 林政諭

壹、前言

日本勞動政策研究研修機構（The Japan Institute for Labour Policy and Training，以下簡稱勞動研究機構）於2008年3月發表「第5次勞動生活」調查結果，其中有關「終身僱用」制度的支持度為86.1%，年功序列制也達71.9%，由於兩者的支持度逐年攀高，顯示日本民衆對於「安定志向」的勞動職涯的期望。之同時，身為飛特族的人（正職勞工以外的非典型勞動者）認為「生活不安定的工作」占88%比上一次增加2.55%、「能自由多重選擇的工作」占26.8%，比上一次掉了13.1%，反應非典型勞工對於職涯生活的不穩定的情境。

1960年代結束時，日本躍升為世界第2位的經濟大國，「經濟世界第2位」的旗幟，展現出近40年來為日本經濟的寫照，亦晉身為日本的代言詞，在占世界GDP的15%的經濟實力，國年生活品質不斷的提昇，日本在國際舞台的身段也令人側目。而在研究日本的社會結構、勞動生產性時，



對於終身僱用制度、年功序列制及工會組織，一般認為是日本經濟高度成長的三大支柱。然現今的全球化經濟的影響，人口結構的改變及平均壽命延長，盛行於西歐的部分工時等非典型工作型態，也登陸在日本，且在國際經濟的競爭下，產業的變化、IT 科技的興起，固定的全職工作時代可謂已告終焉，非典型工作型態，逐漸成為市場的主流，但工作的不安定也帶來收入及生活的不穩定，上述的調查結果，反映出日本薪水階級喪失一個「朝 9 晚 5」固定的工作。本文特針對日本勞動者期望工作安定的奢求的調查內容進行分析並檢視「終身僱用」的內容，或許可歸之一個制度反映在某一時段的背景尤其企業的社會責任的兌現。

貳、勞動生活調查概要

日本勞動研究機構為確實掌握勞工升活的實態及瞭解勞工的多樣的勞動情勢，自 1999 年起實施，本（2007 年）次則為第 5 次的調查（在 2000、2001 及 2004，各辦理一次），每次調查均設定主題，此次主題為「工作與生活的均衡」，自 2007 年 9 月 21 日起至 10 月 21 日，以 20 歲以上男女 4000 人為對象，並採實地訪談的方式進行，有效回答數為 2,315 人：

（一）勞動意識的動向

1、日本型僱用制度的看法：

「支持終身僱用」項及「企業一體」項，各占 86.1%、84.3%。終身僱用指勞動者在同一家企業工作一直到「定年退休（強制退休）」，企業一體是指勞動者對企業或組織的認同、齊心合作，也就是效忠企業，企業是個大家長，善盡照顧所屬勞動者的責任，即員工對於所屬的公司秉持順從與忠誠的心，為公司竭盡己力，視公司為家人無微不至的



全心全意呵護。這問項顯示，勞動者處在今日企業競相採行非典型僱用型態中，其收入的不穩定，造成生活財無法有效的運用，產生不安定。

2、職涯的展開：

「同一企業職歷」項，占 49.0% 居首位，在此的是指在同一企業長期工作，逐漸晉升為管理職，且成為某領域的專家；「複數企業職歷」為 24.6% 次之，也就是具歷練多家企業的經驗，逐漸晉升為管理職並成為某領域的專家；「獨立自主經營職歷」項，下降至 11.7%，反應出「自營作業者」工作不順的窘境。

3、分配原理：

認為獲得社會地位或經濟上的優勢，以「認真努力型」占 88.6% 居首位，次之為「績效型」占 83.9%；「必要型」占 31.7% 及「平等原則」占 20.7%。

4、工作滿意度：

「能充分發揮本身能力」項，占 65.8% 居首位、「得到充分授權」占 64.0%，「工作的新挑戰度」占 53.3%、「依努力程度得到待遇」占 51.5%。

5、非特族 -- 非典型工作型態：

「為生活不安定的工作型態」占 88.0% 居首位，「為自由多樣選擇的工作型態」則為 26.8%，逐漸下降。

6、階層歸屬社會意識：

一般日本社會分為上、中上、中、中下、下五等層級，因此認為屬「中間階級（中上、中、中下）」占 87.3%，對於社會的觀感認為「非常不公平」、「不公平」占 74.6%。

7、建構日本社會的目標：

1999 年至 2004 年為「以企圖心或能力建構自由競爭的社會」占 4 成領先「建構貧富差距小的平等社會」，然而此次的調查卻出現逆轉勝的結果，後者攀升至 43.2% 大幅領先後者的 12.1%。

8、生活意識：

「脫地位志向」、「脫物質主義」各為 82.9%、81.4%；「脫他人志向」占 59.85%，「維持現狀志向」占 55.8%

(二) 工作與生活均衡的現狀與希望：

1、工作與生活均衡的現狀與需求：

(1) 工作與生活無法兼顧：對於現職者在家事、育嬰、照護及工作的調和上的問項，「為善盡工作的責任，對於家事、育嬰、照護上，無法勝任」項，認為同意及稍為同意的合計占 44.9%，「工作與家事育嬰照護無法兼顧而煩惱」，認為同意及稍為同意的合計占 30.4%，認為「為家事育嬰照護對於工作無法勝任」占 24.1%。

在此問項中以「同意」回答的性別年齡的比率上，「為善盡工作的責任，對於家事育嬰照護無法勝任」的女性以 30 歲年齡層占 56.8%，接近 6 成，男性以 40 歲年齡層的 61.1%，均居首位；「工作與家事育嬰照護無法兼顧而煩惱」項，男女性別分均以 30 歲年齡層最高，男性為 36.0%、女性為 46.6%。

(2) 工作與生活的調適需求：對於主導安排自己的時間，認為那些活動需要增加時間者，認為「增加興趣或休閒等自由活動的時間」的占 47.7%、「增加家庭生活時間」占 40.0%，「增加自我啓發的學習活動時間」占 39.4%，「增加參加志工或社區活動等時間」占 19.4%，「增加工作時間」占 9.0%。

以性別與年齡的比率區分，對於「增加興趣或休閒等自由活動的時間」項，男性、女性均以 20 歲及 30 歲之年齡層均占首位（男性 30 歲年齡層占 76.9%、20 歲年齡層占 58.9%，女性 20 或 30 之年齡層各為 59.4%），而「增加家庭時間」則以男女性的 30 及 40 歲年齡層最高，特別是 30 及 40 歲年齡層的男性超過 7 成。



(3) 希望縮減工作時間：對於工作時間的看法，認為「希望縮短」或「能夠縮短」的合計為 22.7%，倘由性別及年齡別來看男性的 30 歲年齡層及 40 歲年齡層超過 3 成（男性 30 歲年齡層占 34.7%、40 歲年齡層占 34.9%；女性 20 歲年齡層占 30.4%。另對於現職者希望縮減工作時間，以「同意縮短工作時間減少收入」有 3 成以上（34.5%）同意，但有 62.8% 的人不同意。

(4) 選擇工作廠場的主要因素：以勞動者得自由選擇工作地點的前題，希望的工作場所，以「重視職場人間關係良好的企業」占最高 63.4%、「協助工作與家庭兼顧的企業」占 46.7% 次之，而「高薪的企業」占 40.8%。若由男女別的選向比重來看，則「重視職場人間關係良好的企業」項男女均認為第 1 位（男性占 55.8%、女性 69.4%），「協助工作與家庭兼顧的企業」則為女性之第 2 位，占 55.8%，而「高薪的企業」則為男性的第 2 位占 47.2%，「衡量員工的希望、適性，進行調整職務的企業」占 43.0%，「重視人才培育或職能開發的企業」占 37.6%。

2、工作與生活兼顧的課題與因應

(1) 期望的工作型態：以「容易准假」占 76.3%，「工作的量或進度能自行決定」占 60.5%，「較多休假日」占 54.5%、「縮短每天的工作時間」占 52.5%。

(2) 運用休假的想法：以「保留休假以備個人或家人因病或受傷時之需」同意者占 74.9%；以「休假会造成职场同仁的困擾」占 64.2%；「休假造成工作進度



的停滯」占 50.9%。另對於「上司不給休假」項之不同意者占 83.9%、「請休假会造成职务评价的降低」项之不同意者占 70.5%、「休假时无所事事倒不如上班比较好」项之不同意者占 59.5%，「员工能取得休假公司的竞争力处于劣势」项占 55.1%。

(3) 免除规定工作時間外的工作：員工得不用加班或假日上班的看法，以「為家事、育嬰、照護的緣故」占 85.4%、「為自我學習而進修」占 54.8%，「參與志工或社區內相關活動」占 49.7%。惟對於「因休閒或趣味等給予自由時間」則表不同意占 67.0%。

(5) 對於現職者提供育嬰照護的協助：同意「分擔兼顧照護家人同仁的工作」者占 78.9%、「分擔因育嬰同仁的工作」占 77.8%，「幫助有工作且育嬰的鄰居或地

區的人」占 62.0%、「幫助有工作且照護家人的鄰居或地區的人」占 60.4%。若由性別、年齡別來區分，則「分擔因照護家人同仁的工作」、「分擔因育嬰同仁的工作」者，男性以 30 歲年齡層、女性以 20 歲年齡層均居首位。

參、日本型終身僱用制度

(一) 終身僱用制度的出現

日本在美國的援助及韓戰的爆發下，渡過二次世界大戰後的混亂期，邁入成長期，經濟的成長導致勞動力持續不足、勞動移動率急速的下降，企業需要穩定的勞動力，因此，所謂的「終身僱用制度」遂因應而生。終身僱用是日本僱用制度的特徵，對於日本社會而言，與年功序列制、企業別工會同被列為「三種神器（three

sacred treasures)」。實際上所謂的終身僱用制度並不意味勞工終其一生在同一企業工作，而應指長期且繼續的被僱用的狀態而言。因為即使大企業的役員幹部對於屆齡強制退休是抱持遵守的態度，勞動者其年齡一旦到達 60 歲，就必須要退休。與之並行的年功序列制，在日本其實並非是國家法定的或是社會制度，當然也不是企業與勞工在勞動契約關係上理所當然的制度，在團體協約中也無此「終身僱用」的字眼。透過年功序列制度提供勞動者在職務上的升等、提昇社經地位的保證、家庭生活品質提昇等等的尺標，視為公平正義的實現的規矩。

然而在歐美國家的人士，常以「日本有終身僱用制度被企業僱用的新進人員如何訂定終身僱用契約」時，常令日本人啞口無言無法回答。因為企業與新進人員之間的「契約」，並不存在，而是「原則上僱用至達到強制退休年齡為止」的曖昧型的默認關係。換個角度，終身僱用是種習慣，或許可定位為「特定企業的特定層級的員工為對象的暫時現象」。在此的特定關係，其對象具體而言應指為 301 人以上勞工的大型企業的大學畢業的男性，除此之外則毫無終身僱用的存在。有趣的是，終身僱用在事業單位而言常以「男性」為代表，女性在學校教育學程告一段落後，經歷短暫的職場經驗因結婚而遁入家庭，是日本社會的民俗風氣，因此女性的勞動參與不視同為終身僱用的對象。

日本終身僱用型態的出現大致在 1935 年左右。在這之前日本的企業對於員工的解僱率比歐美高，而且推動近代化的明治維新的明治時代（1868-1912），勞工頻繁轉換工作地點、廠場，勞動者的流動率或許在世界的僱用史上，佔有很高的水準，1920 年代勞工的平均離職率約為 70-80%，報社記者隨時跳槽的例子層出不窮，工





作歷經日本的「朝日」、「讀賣」、「每日」等三大報的工作也不是一件新鮮事。資料顯示終身僱用的來源約有下列二種：一、各企業為執行經營計畫的實現，配合軍事活動必要的動員，故限制員工在企業間自由移動及因被軍隊徵召後回歸民間不淪為失業者的考量，在 1939 年頒布僱用解僱限制令；二為戰後混亂期間，發生罷工等導致勞資雙方緊繃現象的解決手段。

因此在 1960 年代之後的高度經濟成長期，大企業慣以甫自大學畢業的男性為對象的「終身僱用」遂為常態。此現象美國學者 James, C. Abegglen 在 1958 年出版「The Japanese factory」一書將日本的經營方式首次介紹給歐美，該書中提出「permanent employment system」一詞，日本學者即翻譯成「終身僱用制度」。

（二）終身僱用的特徵

企業求才或勞動者的求職，一般而言大部份新進員工並非透過公立職業介紹所的途徑，而是經由學校尤其是從大學中挑選出。這些人回

應公司的是，渠等能長期的為公司效力與冀望擁有穩定的職涯生活，因此在該公司持續工作，則可獲得晉升的保障，即使經濟不景氣時，在勞動法之規範、法院傾向企業社會責任的判決，常令企業不敢任意解僱勞工。但例外的是部份工時工或女性勞工則往往被排斥在外。女性因結婚、生產等原因無法持續同一工作或職場，導致無緣終身僱用。終身僱用制度的概念，往往左右企業的作法，公司在進用新進人員時一直抱著謹慎的態度。倘因進用不當的人員則公司可能背負極大的風險，動輒解僱容易遭受非議。因此大多須經過繁雜的過程而決定僱用。另一方面，新鮮人要決定進入哪家公司工作也是非常的慎重。因為慣例上，勞工中途去職，能被他家公司僱用是一件很困難的事情，因此沒有合適的工作廠場，選擇學校「延畢」的人也不在少數。公司與員工透過終身僱用制度，在相持相扶的平台上，雙方成為家族與成員的連帶關係，大家長制度的現象孕育而成。勞動者以此，能規劃結婚生子、貸款購屋、提供子女教育的經費及生活的遂行。

「終身僱用」不只在經濟面的表現，在日本社會也提供了加分的作用。員工對於公司的忠誠度，不但強化公司與員工在制度上的關係，更衍生出日本社會和睦相處的「日本公司」一體的情境，而且公司在面臨經營窘態時，會考量是否挑戰法令的風險，社會責任的觀感，工會對會員的保障，而不輕易將員工當作零件任意調換。這也道出日本企業專屬的「人性道德」價值觀。另這種制度也反映在男女結婚的選項。在同屬公司內員工而因認識進而邁入結婚禮堂的案例觸目可及。被告白愛意的女性得輕鬆的觀察對方男性而作出抉擇。畢竟男性是在終身僱用制度的保護傘下工作，賦予男性擁有鐵飯碗，透過婚姻則取得一張長期的飯票，生活得以保障。因此，終身僱用制度提供維護家庭婚姻的作用。

（三）與年功序列制的關係

年功序列的薪資與按職務的薪資是背道而馳，是以學歷高低為初任給的基準，並就工作年數或年齡逐漸提高薪資的薪資體系，可說是日本獨特的制度。新進員工幾由剛自學校畢業就挑選進入公司。由於同時進入的同期生，在年齡或工作的資歷幾無差距，因此年功序列制是決定職位升等速度的準繩。因此，年功序列是對於員工願意長期間在一企業內工作的主要元素之一。但也引藏人事升遷的問題。

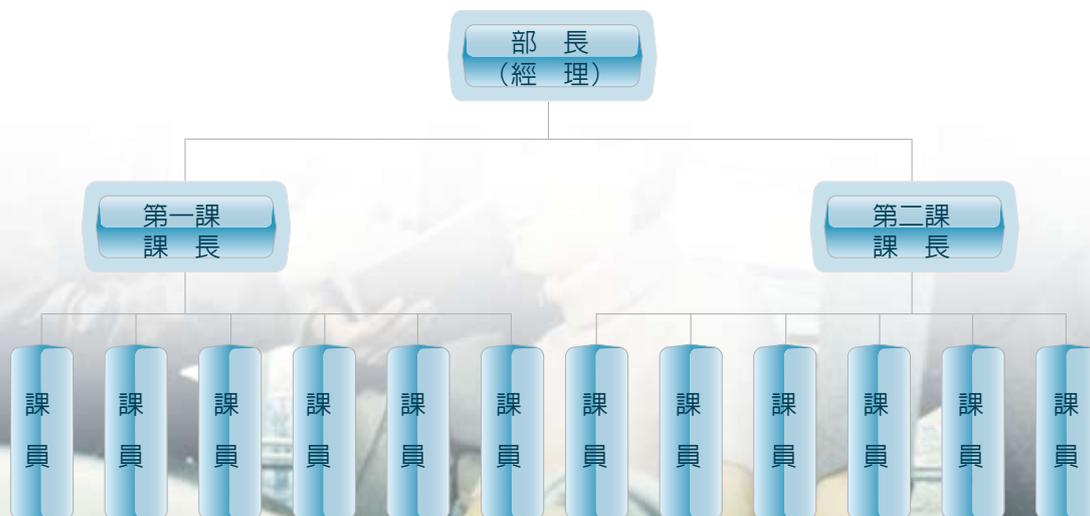
（四）終身雇用制度的崩盤

日本某報曾以一位著西裝的青年登上標示終身雇用字樣的樓梯，一腳踩破階梯、一腳屈屈狀懸空、兩手飛舞著的插畫，道盡終身雇用制度的潰決。歸咎其原因或許有以下的原因：

1、職位不足

日本正面臨中高齡員工的安排大傷腦筋。在經濟榮景時大量的晉用的員工，現已為中高齡的勞工且為「窗邊族」，比比皆是，上班時無所事事的「過剩僱用」現象，幾無業務可言，當然安插成為課長或經理的職位，是為棘手的事。由於升官的作法是依年功序列的排列，要先由「前輩」的順序逐一升官。可是在經

濟泡沫化下的經濟的低成長、榮景不在，業務無法擴大下，升官的管道就遇到瓶頸。如某一公司的營業部們，建置一位經理下配置兩課，每一位課長各有 6 名課員。當該 2 名課長依年資屬應晉升為經理時，但經理的位子只有一個，加上 12 名的課員中有 4 名處於課長候補時，課長位子又只有 2 個，倘人員的晉升在經濟成長時，一切可迎刃而解，因可假業務擴充的需要，另闢一營業部門，將原營業部門稱為第一營業部，新設者則以第二營業部掛牌，而原先的兩位課長均可如期升官為經理，該 4 名課長候補人員，則可如願的升上為課長，也因晉升關係而加薪，如此的模式在公司營業的持續成長，則公司的管理幹部人數隨之增加，但在公司業務無法擴大時，維持原一營業部門或不得不將二個營業部門合併為一時，課長的人事管道將停擺，也無法加薪的課員逐漸增加的現象，而且業務縮小的關係課長手頭幾乎無工作陷入窗邊族之列。易言之在 21 世紀出大學畢業的 4 人中只有 1 人擁有管理職位的機會。1980 年代左右，擁有大學學歷的普通上班族，在 30 歲年齡層的後期時可晉升為課長，進而得上一層樓者也在 40 歲年齡層的後期。因此





在 1980 年代的中期，大學畢業屬 50 歲出頭的 9 成，均當過課長以上的職位。

在以年資深淺的前題，晉升為管理職只是時間的問題，薪資也隨之晉級的「年功序列」的企業經營方式，在經濟榮景時得以實現；當然有些企業也不因經濟榮景的問題，仍維持年功序列的人事管理方式，可是在於經濟低迷業績下降時仍需將公司的編制做大，這就是導致超時工作原因之一。

2、組織再造

日本 1990 年代起經濟成長，長期處在低迷狀態，組織再造風遂浮上台面。為了因應大環境景氣的陷入谷底，導致獲利不佳的企業，不的不進行組織再造工作。組織再造的手段有多種途徑，但最難堪的則是以解僱員工的手段，尤其是知名企業以中高齡勞工為對象的單方解僱，並且進行人事凍結，如此產生社會問題；另一方面屬外資的企業，因景氣不佳時會很直接的縮減人力。因組織再造調整人力的作法，今後將仍會持續的發展下去。在由調查的顯示，認為以管理職，可順利屆齡退休的人只佔 51%。且認為終身雇用制度將被瓦解的佔 41.6%。

3、中途採用 (mid-career recruitment)

相較於冗員或參加提昇技術意願低的中高齡勞工的企業，為獲得適當人力不限年齡向外部徵

才的作法，在日本稱為中途採用 (mid-career recruitment)，此作法在 1991 年起，計有 87% 的企業採行，這也反應出勞動市場急劇變化，技術不斷的創新，導致企業內訓練常有緩不濟急或青黃不接，只好跳過畢業季期間才辦理進用新人的方式，及時向外徵才，以求企業即戰力的維持與發揮。因此，「跳槽」的作法，逐漸被接受，相對的對於公司的「忠誠心」，也隨之轉弱。

4、轉職人數逐漸增加

前項中途採用的作法，緩和企業的年齡限制。當前年輕勞動者轉職人數逐漸增加，產生「七五三現象」，新進人員在三年內辭職，中學學歷的占七成、高中畢業占五成、大學畢業者占三成。如此現象或許說明年功序列制度的瓦解，因為在經濟的泡沫化、存款利率持續降低等因素，年輕人認為死守同一企業對將來的升遷或加薪，未必有保障。或也因工作內容比薪水重要、或能發揮個人的能力，而動輒轉換工作。

經營環境的變化、科技不斷的翻新、年輕人的勞動價值觀的改變等讓終身雇用或與其形影不離的年功序列制，漸漸退下其「神話」作用，或許將其為歷史的名詞，或許為經濟發展中暫時的現象。

5、非典型工作型態的出現

2007年日本一般勞工計有32,713千人、部分工時工為11,558千人，而派遣勞工為3,210千人，派遣型態的勞工人數及派遣機構均逐漸增加的趨勢。企業為降低人事成本，對於勞動力的運用有偏愛非典型勞工的傾向，越來越明顯。

四、結語

日本的「團塊世代」（1947年到1949年之間出生，日本二次大戰後嬰兒潮的那一代），自2007年開始，此世代約有600萬人陸續退休，他們經歷甜美的泡沫經濟時代，享受地價飆漲和企業終身僱用制度的好處，這些退休者透過社會保險、年金等制度每月平均約有30萬日幣左右的收入，何況子女的學校教育學程也告一段落、2、30年的房貸幾乎償清等等，造就渠等堅實的經濟基礎，不只足夠支撐著老年的生活且消費潛力更是可觀，另一方面現代企業在解僱勞工時，非歸責於勞方時，更需善盡解僱迴避的努力，其企業社會責任扮演勞資關係的穩定及社會安定，況且在非典型工作型態逐漸成為勞動市場的主流，尤其是派遣型態所衍生新貧族的現象，勞動者不穩定的生活逐漸顯現，更反映現役日本勞動者希望終身僱用制度的「復活」！惟在全球化經濟，一法牽動全身的自由經濟體系，更影響勞動者就業機會，由此次以美國的二次房貸問題、雷曼兄弟公司倒閉風暴，引發全球金融海嘯，部份行業面臨不景氣的危機、裁員，日本也無法倖免，「大和生命（壽險）」公司應聲而倒，更是顯明的例子。在這種氛圍中，現階段日本國內維持或提昇終身僱用制度的曙光，可能還要等待一漫長的時間。畢竟，企業在不景氣中為求生存，



會採行裁員，更行節省人事費用的作法並追求有「即戰力」高績效產出的勞動力，因此，利用非典型的人力將有增無減，如此的循環，所謂的終身僱用制度及其隨附的優點，將隨企業消極性社會責任而失去光芒。

在追求建構優質的生活，尤其是薪水族職業生涯發展中，透過穩定、持續的工作，累積個人社會或經濟地位，在屆齡退休後能擁有不受經濟壓力，維持基本尊嚴的老年生活，是勞動者的共同期待，勞工擁有「終身僱用」，失業問題不存在，但以當前經濟成長的遲緩，失業率會不斷的攀高，降低失業率才有經濟成長的可能，因此，在就業機會不充裕的情況下，創造就業機會即是短期、非典型的工作，是當前要務，同時藉此契機更要著重勞工「自我成長」的職業訓練，畢竟勞工擁有自立的能力，才能積蓄個人的經濟實力，為「終身僱用」鋪路。❖