

日本的职工教育

米建国
赵秀琴
著



RI BEN
DE ZHI GONG
JIAO YU

河北教育出版社

前 言

现代化建设，需要现代化的人才。职工教育作为培养现代化人才的一个重要的方面，是现代化建设的重要内容，日益引起我国党、政、企、社会团体等各界的重视。1986年3月16日闭幕的全国职工教育工作会议提出了我国职工教育在“七五”期间的总目标，这就是：争取到1990年前后，初步形成一支数量上基本满足需要，质量上能够掌握现代化管理和科学技术知识，专业配套，年龄结构比较合理的干部和专业技术人员队伍；形成一支以中级技术工人为主体的、技术等级结构比较合理，具有较高政治、文化、技术素质的工人队伍。要一方面加强各种形式的教育培训，普遍提高现有职工队伍的政治、文化、技术业务素质，使之成为合格的当班人；另一方面从职工中培养和造就一大批技术和管理专门人才。会议就职工教育问题，向经济部门和企事业单位提出了四个方面的任务：①要对全体职工、特别是各级领导干部和青年职工加强形势教育、“四有”教育、四项基本原则教育、法制纪律教育和集体主义、爱国主义、社会主义和共产主义思想教育，反对和抵制资本主义腐朽思想、资产阶级自由化思想和封建主义遗毒的侵蚀。要把政治教育贯穿到文化、技术业务培训中，既教书又育人；②适应企业提高经营管理水平的需要，抓好现代化经营管理知识教育；③围绕技

术进步开展教育培训，把实现技术改造、技术引进、技术开
发和产品创优等所需的教育培训，纳入各级经济部门、业务
主管部门、技术部门的议程；④为确保新增劳动后备力量的
文化技术素质，“七五”期间应使“先培训、后就业”，“先培
训、后上岗”逐步形成制度。

“百年大计，教育为本”。职工教育是整个国民教育的重
要的有机组成部分。科学技术的发展，经济的振兴，国家的
富强，社会的进步，乃至社会主义制度的巩固，都取决于劳
动者素质的提高和大量社会主义合格人才的培养。因此，必
须使经济建设转到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上
来，要下极大的力量，通过多种途径，加强对劳动者的职业
教育和在职继续教育，努力建设起一支素质优良、纪律严明
的劳动大军。所以，大力发展我国的职工教育，对于实现我
国的经济发展战略，具有决定性的意义。

日本是当今世界上职工教育开展得比较好的国家之一。
日本各界有识之士普遍认为，对经济发展来说，技术熟练程
度和劳动者的素质所起的作用，比资本和劳动力数量更为重
要。著名经济学家大来佐武郎说：“现代化的第一个要素就是
发展教育，培养人才。”日本的职工教育训练分两种：一种是就
业前的职业教育训练，一种是在职的教育训练。教育训练多渠
道进行，主渠道是企业。日本的企业实行全员培训，在长期的
实践中形成了自己的一套教育训练制度和办法。扎实的职工
教育训练，对于提高职工队伍的素质，培养现代化的技术工
人和经营管理人才，发挥了极为重要的作用，为增强企业的
活力和推动日本经济的高速增长，做出了巨大的贡献，并形

成了一股持久的力量，继续为日本经济、社会的发展，发挥着重要作用。

我国现有职工约 2,000 万人，他们的素质如何？在很大程度上决定着改革、开放的质量，关系着四个现代化建设的成败和社会主义精神文明的发展。因此，我国面临着极其繁重的职工教育训练任务。在开展职工教育训练，提高职工队伍的素质方面，虽然我们已积累了不少的经验，但远远不能适应客观形势发展的需要。为了提高我国的职工教育训练水平，实现职工教育训练的现代化，我们非常有必要借鉴别国发展职工教育训练的经验、方法和措施。为此，我们系统地研究了日本实施职工教育训练的几个主要方面，写成了《日本的职工教育》一书，以期为社会主义祖国的繁荣富强，尽我们的微薄之力。但愿使读者能从中获得有益的启示。

本书的绪言、第一、二、三、四、六章和结束语，由米建国执笔，第五、七、八章，由赵秀琴执笔。不当之处，殷盼赐教。

编 者

1990 年 4 月 11 日

目 录

第一章 日本企业的人才观	(1)
第一节 以“人”为中心的经营模式	(2)
第二节 造物先造人的经营思想	(13)
第三节 促进职工的自我实现	(20)
第二章 日本的职工教育组织体系	(23)
第一节 职工教育组织体系的建立	(28)
第二节 企业内教育机构	(33)
第三节 企业外教育机构	(40)
第四节 职工学习小组	(52)
第三章 日本企业的职工教育计划	(59)
第一节 职工教育计划与经营目标和人事 计划的关系	(59)
第二节 教育训练方针与教育训练体系	(63)
第三节 职工教育训练计划	(69)
第四章 职工教育训练的基本内容	(77)
第一节 教育训练的三大内容及其相互关系	(77)
第二节 不同阶层职工教育训练的内容	(84)
第五章 职工教育训练的方法	(94)
第一节 实施职工教育训练的八个原则	(94)
第二节 激发职工学习动机的方法	(97)
第三节 岗位培训法	(100)

第四节	事例研究法	(109)
第五节	经营竞争法	(115)
第六节	演示法	(117)
第七节	敏感性训练与积极倾听法	(120)
第八节	解决问题的学习法	(123)
第九节	创造性开发法	(126)
第十节	组织开发法	(131)
第十一节	寄宿式经营战略研修法	(140)
第六章	几个典型企业的职工教育特色	(143)
第一节	松下电器公司的经营即教育	(143)
第二节	丰田公司的非正规教育	(155)
第三节	日本电产公司经理的人才开发艺术	(161)
第七章	日本职工教育训练的特点	(176)
第一节	官、产、学协力抓职工教育训练	(176)
第二节	培训方式的引进与独创相结合	(184)
第三节	培训与晋升相结合	(189)
第四节	重视思想品德的培养	(193)
第五节	企业内教育从内定录用时起始	(199)
第八章	日本职工教育的发展趋势	(201)
第一节	职工教育的高等教育化	(202)
第二节	职工教育的回归化	(207)
第三节	职工教育重视创造性开发	(216)
第四节	职工教育的国际化	(224)
结束语		(228)

第一章 日本企业的人才观

人，是生产力中最主要、最积极、最活跃的因素，在做事的三大条件——天时、地利、人和中，唯人最重要。谋事在人，企业的发展更有赖于人。企业是人的群体，人是企业的主体，只有人，才能把劳动手段、劳动对象、技术、设备、市场、信息等企业经营的各种内外条件有机地结合起来，实现企业经营的目标。可以说，职工的素质决定着企业的素质。因此，从最根本的意义上讲，“企业就是人”。对资本主义企业来说，只有劳动力这种特殊的商品才是创造剩余价值的唯一源泉，才是实现资本增殖的“摇钱树”。资本主义企业的经营目的是完全服从于资本的利益的，就是从资本的本性出发，从劳动力身上榨取尽可能多的剩余价值，实现“借资本来掠夺”。因此，资本主义的人才观，实际上就是“人财观”。第二次世界大战后的四十多年，日本企业从劳动力身上榨取的剩余价值远比其他资本主义国家的企业要多。日本企业在资本主义生产关系所容许的范围内获得经营成功的关键，也是其高明之处，就在于日本企业的经营者具有高度的“人才观”，在经营管理中十分注意对劳动力头脑资源的开发与使用，始终把“人”的问题放在最重要的位置，它们用人、育人的方略独具特色，具体表现为：以“人”为中心的经营模式，造物先造人的经营思想和不断促进职工的自我实现。

第一节 以“人”为中心的经营模式

第二次世界大战后，日本企业迅速地实现了管理现代化。日本企业管理现代化的显著特点，就是把世界上其他国家先进的经营管理方式同日本的民族传统、民族道德和民族意识在“人”身上实现了巧妙的结合，逐渐形成了以“和魂洋才”为中心的日本企业文化，在经营方面形成了既不同于欧美的以财务管理为中心的、也不同于苏联以生产管理为中心的、独具日本特色的带有鲜明的人文性的以“人”为中心的经营模式，也被称为“共同体经营”或“集团主义经营”。

日本企业经营模式的三大支柱，一般被概括为终身雇佣制、年功序列工资制和企业工会。日本的企业家则称这三大支柱为企业经营的“三种神器”，其中终身雇佣制是核心，年功序列工资制是维持终身雇佣制的经济杠杆，企业工会则是终身雇佣制和年功序列工资制的组织保证系统。无论是终身雇佣制，还是年功序列工资制或企业工会，都紧紧地围绕着“人”这个经营中心，三者互相联系，互相补充，密切配合，从三个不同的方面来调整日本企业中的生产关系，缓和劳资之间的矛盾，促使经营者重视提高职工的素质，推动着企业经营管理的改善和提高。

一、终身雇佣制

日本企业的所谓终身雇佣制，与欧美企业任意解雇职工的自由雇佣或契约雇佣制度的最大区别，就在于职工一旦被

雇佣后，一般要在该企业中工作到退休为止。它是日本式经营管理的第一种神器，也是日本式经营管理的基础。

终身雇佣制之所以在日本企业的经营管理中居于核心地位，这是因为终身雇佣的方式是与日本国民的人生观和价值观的变革紧密联系、相互适应的。战前，“一切为了家”是日本人信奉的真谛，这种观念虽然在不同的社会阶层中所包含的内容不完全一样，但它作为日本国民正统的价值观念体系，一直强烈地支配着日本人的生活方式。在日本的家庭中，对家长的“绝对服从”，保持以家长为中心的“和睦”，是日本人根深蒂固的传统思想。战后，在美国占领军的统治时期，日本实行了不彻底的资产阶级“民主改革”，过去曾被日本帝国主义所夸耀的封建家族制度，虽然从法律上被否定了，战前的价值观念体系虽然作为封建观念也逐渐被否定、被改造。但是，日本国民毕竟是刚从封建共同体性质的乡村或城镇的区域社会的束缚中摆脱出来的，还没有成为象欧美资本主义国家中那样的“成熟的资产阶级国民”，欧美的资产阶级民主在日本还蒙着一层封建的色彩，旧的传统和习惯势力无疑还在很大的程度上支配着日本国民的生活方式，家长制的家族制度仍是日本传统社会制度的基础。日本企业家为了把旧时日本国民“一切为了家”的封建理念演变为“一切为了企业”，便利用日本人的传统思想意识和封建制度的残余，在企业中实行了终身雇佣制，把战前在经营管理上的“家族主义”演变为经营管理上的“集团主义”，增强了企业的集团意识，提高了企业的经济效益。

终身雇佣制在日本企业经营管理中对人的影响，主要表

现在以下五个方面：

第一，在终身雇佣制的条件下，企业一般是职工终生就业的场所，这不仅可以把职工长期控制在某一特定企业中，而且还把他们的命运也紧紧地拴在企业的战车上，结成了所谓“命运共同体”，这样一来，由于职工在某种程度上解除了对失业的担心，可以“安心”地在某企业里工作劳动，同时，他们的利益又与企业的利益连在一起，当企业破产倒闭时，他们就要失业，再另受雇于其他企业往往是非常困难的。因此，他们不仅要注意个人的工作效率，还要以自己的聪明才智对企业“效忠”。

第二，在终身雇佣制的条件下，日本企业普遍强调“企业大家庭”的意义，在工人中间经常宣传什么在“大家庭”之内要“以和为贵”，用这些口号来麻痹工人的斗争意志，缓和阶级矛盾，“改善”劳资关系。因此，“在日本，经营者与职工之间的关系，不只是雇主和工薪劳动者的关系，他们之间还有一种类似家族从属关系的感情或友谊的一面”。^①

第三，由于实行了终身雇佣制，日本企业可以缓慢地提高工资，使工人的工资长期处于较低的水平上（主要是指在五六十年代，目前日本职工的工资与欧美发达国家相差无几），这样，就能够通过廉价的劳动力供应，加速企业的资本积累，为企业经营管理现代化所必需的物质手段提供了资金。

^① 《现代日本经济事典》，中国社会科学出版社和日本总研出版股份公司1982年联合出版，第511～512页。

第四，在终身雇佣制的条件下，企业引进与使用新技术比欧美企业顺利得多。在欧美企业中，如果搞生产技术的重大革新，势必使工人的就业受到威胁，从而引起工人的反抗，所以，工人抵制企业自动化的事件层出不穷。而在日本，由于企业实行了终身雇佣制，工人往往不易感受到技术革新对就业的威胁，反而都积极支持并踊跃参加技术革新。两相对比，其效果迥然不同。

第五，由于终身雇佣制使企业内部的雇佣关系稳定，企业就可以放心地对职工投以较大规模的、长期而不间断的培训“投资”，根据企业的发展要求，有计划地培养经营管理干部、技术人员、研究开发人员和熟练工人，而且可以保证获取可靠的投资效益。这也是日本企业的职工素质普遍较高的一个根本原因。

从以上五个方面，可以清楚地看出，终身雇佣制在经营管理上的基本特征就是紧紧地围绕着“人”作文章，从五个不同的侧面影响职工“甘心情愿”地为资本家阶级而“尽职尽责”地生产剩余价值。其中最重要的是，日本企业利用终身雇佣制来稳定雇佣关系，通过对职工的教育和培训，提高职工的素质，强化资本榨取剩余价值的能力，直接得到人才开发的无穷利益，实现了资本更快、更大规模的增殖，一步步壮大了企业的实力。

二、年功序列工资制

所谓年功序列工资制，就是日本企业中实行的根据职工的学历、经历和在一个企业内连续工作的工龄来提薪晋级的

制度。提薪晋级的主要依据是工龄和学历。能力水平，一般是以学历和工作经验来衡量的。职工的资历按进入企业工作的时间顺序排定，先来者为大，后来者为小，一期一期地排，进入一个企业工作的时间不同，则在该企业的连续工龄不等，工资的多少也不等。目前，日本大多数企业的年功工资与能力工资的比例采取七三分或六四分。而且，用人上的论资排辈与工资上的年功序列制同出一辙。一个大学毕业生提升到课长（约相当于我国的科长），必须在一个企业内连续工作12~15年才有可能。在终身雇佣制的条件下，同等学历的职工，在一个企业内的连续工龄与其年龄大体平行，职务也大体相当。这种重工龄、轻能力的工资制度和晋升制度，虽然有它的弊病，但它可以保证职工的工资年年有所增加，按部就班地晋级。它实质上是终身雇佣制的从属形式。它以终身雇佣制为基础，反过来又对终身雇佣制起巩固作用。

年功序列工资制的产生，也有它的社会思想基础，是与日本国民的思想意识分不开的。它在本质上也是一种带有浓厚封建色彩的传统制度，与日本封建式家庭中的众兄弟中，长子为大的传统思想是一致的。在日本人的心目中，如果弟弟不尊重兄长，就被认为是乱了家纲，要受到谴责或排挤。日本企业中实行这种制度，比较适应在战后比较长的一段时期内还带有浓厚的封建主义思想残余的日本国民的思想状况和价值理念；比较适应于战后初期日本经济比较落后，工资水平较低的经济条件；还比较适应于日本在六七十年代经济高速发展时期，劳动力供应不足，在工资问题上存在着的大中小企业之间的二重结构（指大企业的职工工资与中小企业的

职工工资差距悬殊，大企业职工的工资普遍大大高于中小企业的状况）的客观情况。年功序列工资制是加固和稳定终身雇佣制的经济杠杆，企业利用年功工资和提级的引诱，使封建理念很重的日本职工，即使是在怀才不遇的情况下，为了保证工资收入的稳定和不失掉提级的机会，而不轻易跳厂，这就保证了企业有稳定而足够的廉价劳动力，从而使企业的生产经营顺利进行。

通过以上分析可以看出，年功序列工资制作为日本式经营管理的又一大支柱，是比较符合日本国民的思想意识的，并从工资、晋升和就业三个方面影响着职工，也是紧紧围绕着“人”这个经营中心的，在日本企业的经营管理中收到了显著的效果。所以，尽管这种工资制度在目前的新经营环境中已暴露出局限性，“反映不出熟练程度等工人的劳动成果。因此，在日本的工资制度中，在逐渐增加能力工资、职务工资部分”。^①但是，大多数的日本企业仍然在一定程度上还维持着这种工资与晋升的制度。

三、企业工会

战后初期，日本企业中的劳资关系比较紧张，全国性的、地区性的或行业性的罢工屡屡发生，曾一度成为影响日本经济恢复与发展的负因素。如何在资本主义生产关系所容许的范围内把劳资对立缩小到最小的限度，这是日本的统治阶级

① 《现代日本经济事典》，中国社会科学出版社和日本总研出版股份公司1982年联合出版，第509页。

和企业家为维持稳定的剩余价值而必须经常考虑的一个首要问题。在 50 年代初期,日本资产阶级趁着美国占领军对产业工会进行大肆镇压的机会,并根据日本国民的思想意识中存在着严重的封建家族主义,利用企业内的基层管理干部(工段长和班组长)组织了企业工会(日本称其为企业内劳动组合),以后便逐渐巩固下来,以使它充当劳资关系调解者的脚色,成为日本资本家推行所谓的“企业家族主义”和“企业大家庭”的得力帮手。所以,它在日本企业的经营管理中占有重要的地位。

日本的企业工会有两个显著特点:其一,它不同于其他资本主义国家的行业工会,是相互独立的以企业为单位的企业内工会,只有大型企业和少数中型企业才有工会组织,中小企业由于从业人员较少,一般都不组织工会。其二,工会的参加者不仅有工人,也有基层管理干部,只有课长以上的干部才不参加工会。

因此,日本的企业工会只“代表”本企业作为所谓“命运共同体”成员的工会会员的利益直接参与企业的经营管理活动。在处理劳资关系上,由于有基层管理干部的参加,加强了企业方面对工会活动的控制,所以,“它对企业支持的多,反对的少,虽然也为工人提高工资,改善劳动条件开展一些斗争,但这种斗争是很有限的,与其说它是代表工人向厂方进行斗争,不如说它是与厂方进行妥协”。^①在春斗(日本工会总评议会

^① 任文侠:《论日本式经营管理》,《现代日本经济》1985 年第 1 期,第 42 页。

在每年春季领导的全国性的要求增加工资的斗争)中,企业工会一般站在厂方一边,千方百计地压低工人提高工资的要求,它实质上是代表资本家阶级利益的、维护低工资制的“御用工会”,是对工人阶级进行政治经济斗争的“消防队”。企业工会除了就劳动条件、福利、工资问题同企业进行“协商”外,还直接参与企业的生产计划、采用新技术、兴建企业住宅、改善经营管理等问题的研究。日本企业内的各种改善经营管理的小组活动,如:全面质量管理小组、价值工程小组、成本分析小组、无缺点活动小组、自主管理小组、合理化建议活动等等,都是在企业工会的指导下组织起来的。企业工会广泛地参与了企业的经营合理化、提高生产率运动(是日本企业中开展的调整好企业与职工的关系,调整好企业中人与人的关系,调动职工的主动性和积极性,把重视发挥人的精神方面的作用与管理科学化结合起来,提高劳动生产率的运动)和企业管理现代化活动,可以说是日本企业中的第二经营管理中心。同时,企业工会还是日本企业中开展非正式教育的组织者和指导者,如企业的各种爱好协会(书法会、足球会、排球会、游泳会、插花会、柔道会、茶道会等)和工人学习管理小组等等各种非正式组织的活动,无一不与工会发生联系。通过这些众多的非正式组织中的非正式教育,增强了职工之间的联系交往,沟通了职工之间的感情,进而达到使职工对企业产生一种归属感的效果。

所以,企业工会的重大作用在于:它使日本企业中存在着一种经营者与职工之间超越利害关系对立的协调关系。这“表现在:在集体交涉的会上没有激烈的对立意识,在劳动纠

纷方面没有尖锐感，工会会员的立场与职工的立场没有很大差别。其结果，与欧美相比，劳资之间纠纷相对较少”。^①毫无疑问，企业工会是日本企业实行以“人”为中心的经营的又一大支柱，它是协调劳资关系，组织工人，管理工人，教育工人同企业“共命运”、“甘心情愿”、“尽职尽责”地为资本家阶级生产剩余价值的加强站，是终身雇佣制的组织保证系统。

四、创造新时期以“人”为中心的经营模式

毋庸置疑，以终身雇佣制、年功序列工资制和企业工会为支柱的以“人”为中心的日本式经营管理，在过去的经营条件下，取得了巨大的成功，为日本经济的高速增长做出了贡献，受到世界各国的重视、推崇与模仿。但是，任何一种经营模式都有它的时代局限性和条件适应性，《实业之日本》编辑部，根据最近的调查作出结论说：“日本式经营管理在国际化、高龄化、信息化的冲击下，现在正处于过渡期，原来的优良传统习惯将流传下来，但必须探索适应新时代的日本式经营管理”。根据我们对已初露端倪的新的日本式经营模式的研究，万变不离其宗，新的日本式经营管理仍是以“人”为中心，其根本特征是适应了日本人变化着的 80 年代的新价值观。

战后四十年，日本经济空前大发展，实现了全面的现代

^① 《现代日本经济事典》，中国社会科学出版社和日本总研出版股份公司 1982 年联合出版，第 512 页。

化。日本国民的价值观，以至生活方式都依生产力的发展和科学技术的日新月异而逐渐变化。所谓欧美式的“成熟的资产阶级公民”的能力主义的思想意识，随日本经济的现代化和国民生活的超充足化，正亦步亦趋地深入日本人的思想，在与日本的民族意识融合生长的过程中，正逐渐占据统治地位。尤其是战后出生的被称为“团块一代”（指50年代初期，日本第一次生孩子热中出生的一代人）的日本新一代的思想意识的变化更为深刻、更为剧烈。他们以“自我为中心”，强调个人能力的价值观念，正在冲击与荡涤着现存的日本企业经营管理模式，推动着新经营模式的产生。

首先，终身雇佣制和年功序列工资制不利于新技术革命和日元断续升值的条件下，日本产业结构调整过程中发生的人才在产业之间的转移，也不利于企业的减量经营（指在开工不足的情况下，为保证终身雇佣而采取职工轮流上班或减少日工作量的经营方式）和工厂自动化、办公室自动化下的人员精减；还是高龄化社会减少失业的障碍；更是结构性萧条产业摆脱经营不景气的锁链。

其次，终身雇佣制和年功序列工资制与“团块一代”能力主义的价值观格格不入。这是由于二者象两只软钉子把职工的一生都固定在某一个企业里，职工的自主性、积极性和创造性受到一定程度的压抑和限制。“团块一代”提出了以自己的才能到最适宜的空间去创造自己的业绩的“适才适所”的口号。强烈的流动意识使职工跳厂者在80年代日益增多，尤以1965年以后进入企业的“中坚技术人员”由夕阳产业或成熟产业向新兴产业的横向流动最为显著。另外，许多企