

# 日本企業縮短工時策略之對台技術移轉可能性研究

## 計畫成果報告

計畫編號：91-2416-H-009-023-SSS

執行期限：91年8月1日至92年7月31日

主持人：曾芳代 國立交通大學經營管理研究所

### 摘要

企業欲實際落實縮短工時，則不能將其視為僅止於勞動契約變更般單純的文書作業，而須體認到其為牽涉到一整個企業人力資源制度設計的複雜問題。然而關於個體經濟體的廠商該如何落實縮短工時這一重要的問題，除了工時制度的彈性化策略之外，鮮有著墨。本研究嘗試使用變革管理的概念，將日本企業縮短工時策略模型概念化。再將利用台灣銀行業員工為調查樣本，測試日本企業實行縮短工時時之策略模型是否能在台灣順利運作。

結果發現：日本企業的縮短工時策略無法完全移植至台灣企業中，僅有勞動生產力提升對策部分較有可能移植至台灣來，而維持員工工作意願對策方面則不見預期的成效產生。這可能是由於日台企業在縮短工時的政策執行上有不同的認知：台灣企業縮短工時僅限於法定工時的短縮，名目上加班工時短縮的部分多轉變為免費加班時數的增加。

**關鍵詞：**縮短工時、工作時間、策略分析、免費加班、人力資源管理、國際比較

### Abstract

Managers should not seem the reduction of working hours policy as a simply document refining work, but must to treat it a complicate systematic issue on human resource management if they want their working hours to be really reduced. However, besides the flexibilization of working hour arrangement policy, it is little known about the strategies to help individual firms reducing their working hours. This paper attempts to use the concepts of change management to establish the conceptual model of the strategies for reduction of working hours in Japanese firms. We took the employee of bank industry as investigate samples to test the Japanese model in Taiwan.

After analyzing datum with SEM, we found the Japanese model could not perfectly fit with the datum gathered in Taiwan. The strategies to raise labor productivity may be transferred more successfully than those to maintain the

organizational commitment as we guessed in advanced. This is possibly because of the different focuses on the policy practice between Japan and Taiwan: the reduction in Taiwan is mostly concentrated on the legislative hours and the normative reduction of overtime became unpaid instead.

**Keywords:** Reduction of Working Hours, Working Hours, Strategic Analysis, Unpaid Overtime, Human Resource Management, International Comparsion.

## 一、研究背景與目的

自 2001 年起縮短工時是政府既定的政策，企業主勢在必行。若欲實際落實縮短工時，則不能將其視為僅止於勞動契約變更般單純的文書作業，而係牽涉到一整個企業人力資源制度設計的複雜問題（奧林康司，1990；黃同圳・黃麗璇，1995；曾芳代，1998、2001）。根據政府試算，若不能隨著工時的縮短改變企業執行業務的體制，雇主將會面臨到所有短縮的工時全部以加班時數的形式變相呈現，勞動成本將增加 18.75%（行政院經濟建設委員會，2000）。

然而，絕大多數探討縮短工時的研究都來自政策決定及經濟學這兩個領域，管理學領域較少貢獻（詳見曾芳代，1998）。而前者多傾向以總體經濟學的觀點來分析縮短工時策略對整體經濟及勞動市場各變項的影響（例如：慶應義塾大學產業研究所 KEO Group，1991 或 Marin Clarkberg and Phyllis Moen, 2001 等研究），關於個體經濟體的廠商該如何落實縮短工時這一重要的問題，除了工時制度的彈性化策略之外，鮮有著墨（Lesley Mayne, Olga Tregaskis and Chris Brewster, 1996; Christine Edwards and Olive Robinson, 1999）。而黃同圳・黃麗璇（1995）雖依據日本企業的實例，提出了許多具體的對策，卻缺乏將其整合的概念性理論架構。

為了填補上述的缺憾，本研究將分析焦點聚集在個體廠商的人力資源管理制度對員工的影響層面上，將利用台灣企業員工為調查樣本，測試日本企業實行縮短工時之策略模型是否能在台灣順利運作。

## 二、研究模型與文獻探討

根據變革管理（Change Management）的理論來說，企業變革的策略又可分類成組織(Organization)、集團 (Group) 與個人 (Individual) 三種層次來考量（Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, 2001）。而企業變革時除了徹底執行提高勞動生產力的諸策略之外，剷除新願景的障礙也是必要的措施（John P. Kotter, 1995）。企業在面臨到縮短工時時，最常被提出來討論的障礙議題是員工薪資水準的維持與否（勞動法規研究會，1999；辛炳隆，2000；行政院經濟建設委員會人力規劃處，2000）。為了確保員工配合縮短工時策略的意願，勞動法規

研究會（1999）呼籲日本企業，除非企業面臨倒閉的危機，否則不宜實施按照工時短縮比例實質減薪的配套策略。

曾芳代（2001）在實施日本企業個案研究後主張：縮短工時策略應兼顧「提高勞動生產力」與「維持員工工作意願」的兩種機能才能成功。日本企業的縮短工時策略三型態不僅在提升勞動生產力策略方面，能與上述三層次的策略區分方式相互對應，並也兼顧到員工配合縮短工時意願的實質薪資保障問題（如圖1所示的概念性模型）：

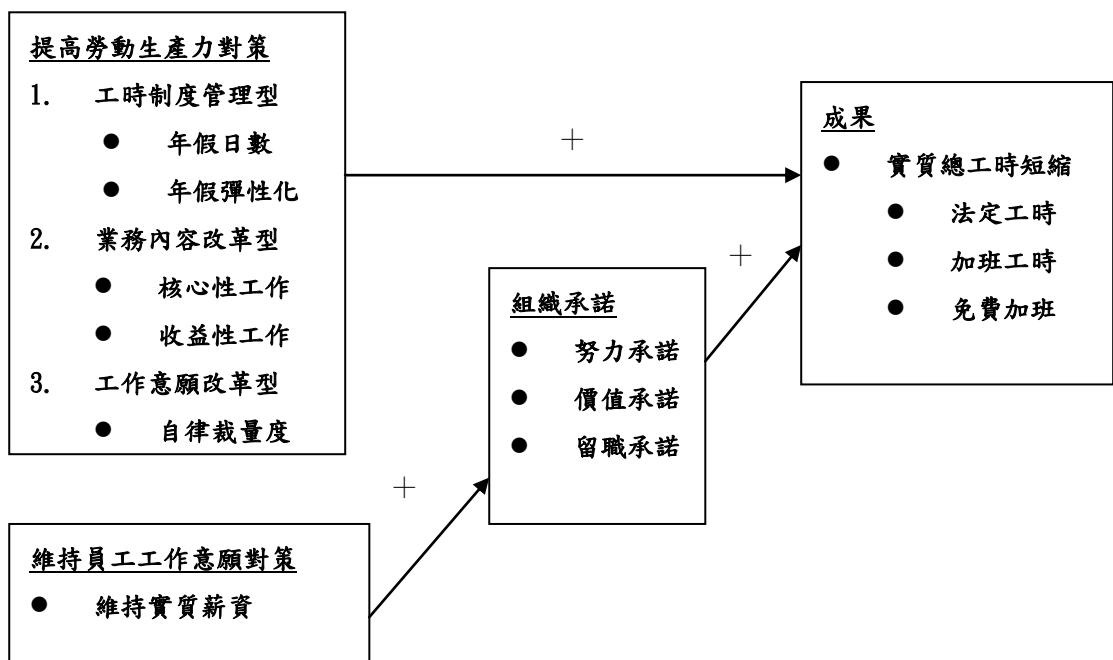


圖1 縮短工時策略概念性模型

首先，第1類型的「工時制度改革型縮短工時」是從組織層次來對員工的工作方式進行改革。此類型之提升勞動生產力機能可求諸於其減輕員工的肉體性疲勞度的效果上；而維持員工工作意願機能則可求諸於由經營者積極主導（非政府政策主導）引進的週休2日制後所帶來的組織承諾提升效果（山本潔，1982）。第2類型的「業務改革型縮短工時」是從集團層次來對員工的工作方式進行改革。此類型之提升勞動生產力機能可求諸於職務再設計所帶來的勞動合理化效果上；而維持員工工作意願機能則可求諸於將改革前的加班薪資計入本薪支付所帶來的組織承諾提升效果（中村章，1991）。第3類型的「意識革新型縮短工時」則是從個人層次來對員工的工作方式進行改革。此類型之提升勞動生產力機能及維持員工工作意願機能皆可求諸於：藉擴大員工對時間管理的自主權所帶來的時間分配效率的提高，及其組織承諾提升效果（佐藤博樹，1996、1997、1998）。

### 三、研究與調查方法

本研究採用問卷調查方式進行。問卷分為三個部分：「縮短工時策略」及「縮短工時成果」部分相關題項部分為本研究自行設計開發，採擷專家意見之後刪減而成。並已經過前測確定其信效度可堪使用。「組織承諾」部分題項採用著名之 Mowday 等人（1982）所發展出來的 OCQ（Organizational Commitment Questionnaire）問卷，該問卷之信效度已經廣為國內外學者所確認。

問卷經銀行員工會全國聯合會的協助，廣為發放給其會員工會之 16 個產業工會及 9 個職業工會轄下之 1,000 位個人會員。經 1 次電話催收後，共收回 286 份問卷（問卷回收率：28.6%）。經刪除答題不全、答案完全相同及填答不合理的問卷 152 份之後，得到有效問卷 134 份（有效問卷回收率：13.4%）來進行統計分析。

在問卷篩選完畢之後，本研究採用 AMOS 4.0 繪圖軟體，以結構方程模式（SEM）進行概念模型的配適度分析。

### 四、結果與討論

經過結構方程模式的分析之後，得到下表 1 所列示各項配適度指標：

表 1 模型配適度指標

$\chi^2$	Df	$\chi^2/df^*$	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMR	RMSEA
78.699	31	2.539	0.895	0.814	0.587	0.672	0.524	0.079	0.108

由以上的配適度指標來看，本研究之概念性模型對台灣資料的解釋力僅為尚可，配適度較佳的指標分別為  $\chi^2/df (< 3)$ 、GFI（接近 0.9）與 RMSEA（接近 0.1）。此次實証研究結果與曾芳代（2001）以個案研究方式的推論相同：日本企業的縮短工時策略無法完全移植至台灣企業中，僅有勞動生產力提升對策部分有可能（顯著）移植至台灣來，且對實質工作時間的短縮發揮正面助益。此處所稱的勞動生產力提升對策包括：工時管理型對策：增加年休假日數、擴充年休假制度運作的彈性空間；業務內容改革型對策：提高核心性及具收益性職務的比率和工作意願改革型對策之增加員工執行業務時之自律裁量空間。

本研究認為日本縮短工時策略模型無法於此筆台灣企業的資料中得到完美的驗證，有下列幾項原因：

（一）在研究對象方面，台灣銀行業的縮短工時事業進行得較日本為慢，且型態也與日本相異。相較於日本企業於 1988-1997 的 9 年間平均短縮年度實際工時（包括法定工時、加班工時及免費加班時數在內）233.69 小時，換算成週

工時則為 4.49 小時，且法定工時、加班工時及免費加班時數都有實質短縮的實績。但本調查中的台灣銀行業員工回答每週的實質工時的短縮時數則只有 3.22 小時，其中法定工時短縮了 3.179 小時，支薪加班數雖短縮了 1.67 小時，但免費加班數卻增加了 1.63 小時。上述資料顯示出台灣企業並未致力於實質工作時數的短縮，而將重點擺在名目工時的短縮，亦即是日台企業在縮短工時方面有不同的政策焦點。

(二) 在選擇的研究變項方面，台灣金融業員工對實質薪資與組織承諾之間的認知與日本企業不同。在曾芳代 (2001) 的個案研究中即曾指出此一差異存在：日本企業的人力資源管理者認為實質薪資的保障有助於提高員工對企業的組織承諾，然而台灣企業的人力資源管理者則不認為員工會將實質薪資保障政策與組織承諾聯想在一起；事實上，本研究發現：雖然縮短工時後員工的實質薪酬呈現略減的趨勢，但其組織承諾卻呈現略增的相反趨勢。本研究在此確認曾芳代 (2001) 推論的正確性，並再次確認研究此次縮短工時風潮中，增進台灣員工組織承諾相關變數的重要性。

(三) 在研究方法方面，本研究使用開放式的結構化問項（詢問被訪者縮短工時前後，其每週工時數的具體數據）來作為縮短工時的成果變數指標。此舉固然可避免全部研究成果都使用態度變項衡量所導致的相同方法偏誤 (Common Method Bias) 的污染，並更準確地衡量各變項之間的關係，卻難免使得所得到的研究數據較不理想。

(四) 在調查方式方面，本研究所得到的有效樣本數目僅有 134 筆，顯然偏低。未來若再次進行調查，將與再廣泛收集專家意見，致力於設計更簡便的問卷供受訪者使用。此外，將考慮把抽樣的產業對象擴大至製造業，以取得更廣泛的模型配適度資料，來確認本研究的統計推論結果具有一般化的推論能力。

## 參考文獻

1. 行政院經濟建設委員會，2000。勞基法每週正常工時修正為二週 84 之分析與建議，新聞稿，7 月 14 日。<http://210.65.15.74/News/inform/2000.6.19news.html>。
2. 行政院經濟建設委員會人力規劃處，2000。實施每月二次週休二日對國家競爭力之影響。新聞稿，11 月 30 日。<http://210.65.15.74/News/inform/1130news.html>。
3. 黃同圳・黃麗璇，1995。階段性縮短工時對產業之影響分析（行政院勞工委員會委託研究報告）。行政院勞工委員會。
4. 辛炳隆，2000。縮短法定正常工時對企業經營的影響與配套措施之規劃。勞工行政，第 148 期，pp. 9-14。
5. John P. Kotter，1995。領導變革：為何轉型未竟其功？。收於科特等著，周旭華譯，2000。變革。pp. 1-23。台北：天下文化書坊。
6. 奧林康司，1990。縮短工時的問題點及其對策(日文)。國民經濟雜誌，Vol. 166,

No. 5, pp. 48-69。

7. 佐藤博樹, 1996。規定軟體業者工時的諸要因與縮短工時的諸課題(日文)。日本勞動研究雜誌, 第 350 期, pp. 26-36。
8. 佐藤博樹, 1997。使彈性化工時制度順利運行的諸條件(日文)。日本勞動研究雜誌, 第 448 期, pp. 44-53。
9. 佐藤博樹, 1998。工作時間管理。收錄於佐藤博樹、藤村博之、八代充之編著。新人事勞務管理。有斐閣。
10. 曾芳代, 1998。關於日本縮短工時之研討:以勞資政三者之動向為主(日文)。神戶大學大學院經營學研究科碩士論文。
11. 曾芳代, 2001。台日企業縮短工時策略之研究(日文)。神戶大學大學院經營學研究科博士論文。
12. 中村 章, 1991。企業可藉縮短工時及企業變革再生:將縮短工時視為企業變革、提升生產力及培養人才的切入點(日文)。月刊ゼンセン, 第 41 卷, pp. 2-29。
13. 勞動法規研究會, 1999。改定第二版 縮短工時與工資:法律實務問題研究(日文)。勞動基準調查會。
14. 山本 潔, 1982。日本的新資與工時(日文)。東京大學出版社。
15. Christine Edwards and Olive Robinson, 1999. 'Managing Part-Timers in the Public Service: A Study of Inflexibility'. *Human Resource Management Journal*, Vol. 9. Iss. 4, pp. 5-18.
16. Marin Clarkberg and Phyllis Moen, 2001. 'Understanding the Time-Squeeze: Married Couples' preferred and Actual Work-Hour Strategies'. *The American Behavioral Scientist*, Vol. 44, Iss. 7, pp. 1115-1136.
17. Lesley Mayne, Olga Tregaskis and Chris Brewster, 1996. 'A Comparative Analysis of the Link Between Flexibility and HRM Strategy'. *Employee Relations*, Vol. 18, Issue 3, pp. 5-24.
18. Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, 2001. *Essentials of Organization Development & Change*. Ohio: South-Western College Publishing.