

ゆとり・働きがいと生産性：第1章 企業別
QWL指標策定試論（1）

Kawakita, Takashi / 川喜多, 喬

(出版者 / Publisher)

日本生産性本部

(巻 / Volume)

1

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

15

(終了ページ / End Page)

33

(発行年 / Year)

1989-09

第1章 企業別QWL指標策定試論（1）

1. はじめに

この試論は、日本企業のQWL指標を策定するためのものである。QWLの指標として何をとれば良いかについては、抽象的な言葉では、「ゆとり」とか、「働きがい」とかいうように合意ができつつあるが、具体的にそれを何で示し、計るかということになると難しい。そこでわれわれは一挙に結論を出そうとするのではなく、いくつかのステップを踏んで試行錯誤を行なうことにした。最初の作業に用いたのは、企業のQWLにかかわる点で一般の企業概要や財務諸表等には公開されにくい数値をマスコミが取り上げたものである。

ここで紹介するものは、日刊ゲンダイに昭和63年から平成元年にかけて連載された『この会社のウマ味』と題するシリーズである。このうちわれわれは以下の百三社を俎上に乗せた。したがって以下、順位とするのはあくまで、この百三社、しかも有効な記事が載せられているものだけの中での順位である。

すなわち調査対象企業名は、鹿島建設、東急建設、キッコーマン、ニッカウキスキー、アサヒビール、麒麟ビール、江崎グリコ、ブルドッグソース、カルピス食品工業、呉羽化学工業、三菱化成、日本ゼオン、日本合成ゴム、日東化学工業、東ソー、ゼリア新薬工業、持田製薬、大塚製薬、東亜燃料工業、三菱石油、セントラル硝子、NKK、村田製作所、JUKI、日本発条、ダイフク、明電舎、メイテック、荏原製作所、TDK、富士通、日本電気、日本ユニシス、リコー、シャープ、国際電気、パイオニア、

クラリオン, 松下電器産業, 松下電送, 松下通信工業, トヨタ自動車, 富士重工業, ダイハツ工業, 本田技研工業, 日野自動車, 日産自動車, いすゞ自動車, 東武鉄道, 日本航空, 日本エアシステム, JR北海道, JR東海, 川崎汽船, リョービ, 日本無線, コニカ, 富士写真フィルム, マックス, ミサワホーム, 内田洋行, 明光商会, 旭硝子, 小松製作所, ファミリーマート, 長崎屋, ニチイ, ロイヤル, 日本マクドナルド, オリエンタルランド, レストラン西武, すかいらーく, 日本旅行, テンポラリーセンター, ナムコ, 旭通信社, 第一勧業銀行, 北海道拓殖銀行, 東京都民銀行, 東京相和銀行, 中央信託銀行, 明治生命, 朝日生命, 日産生命, 日本団体生命, 第百生命, 千代田生命, 東邦生命, 西武オールステート生命, 東京海上火災, 日本火災海上, 国際証券, ユニバーサル証券, 日興証券, セントラルファイナンス, 大信販, 日本信販, ダイヤモンドクレジット, 安田火災海上, 三井物産, 丸紅, セコム, ジョンソンエンドジョンソン(順不同)である。

2. 昇進可能性

最年少課長の年齢については, 98企業のデータを得られた。このうちそれが若い企業は表1の通りであり, ほぼ30歳前後である。最近急成長してきたサービス業やベンチャービジネスが多いが, いわゆる重厚長大産業の中にも最年少課長が若い企業はある。

一方, 表2は最年少課長が年長の企業であるが, ほぼ40歳前後で, 先ほどのグループと10歳も違いがある。主として重化学工業が多い。

QWLのひとつとしては, 早く権限が任されるということが考

表1 最年少課長が若い企業10

順位	企業名	最年少課長（歳）
1	大塚製薬	29
2	西武オールステート生命保険	30
3	セコム	31
4	国際証券	31
5	ファミリーマート	31
6	明光商会	31
7	ジョンソンエンドジョンソン	32
8	北海道拓殖銀行	32
9	すかいらく	32
10	カルピス食品工業	32

98 社中の順位

表2 最年少課長が年長の企業9

順位	企業名	最年少課長（歳）
90	テンポラリーセンター	39
91	マックス	39
92	ダイハツ工業	39
93	三菱石油	39
94	呉羽化学工業	39
95	ブルドッグソース	39
96	東武鉄道	40
97	キッコーマン	41
98	日本エアシステム	45

順位は、若い順。38歳が多くあったので、
39歳よりとし、9社とした。98社中の順位

表3 最年少部長が若い企業11

順位	企業名	歳
1	すかいらーく	33
2	テナポラリーセンター	34
3	メイテック	35
4	セコム	36
5	ナムコ	37
6	大塚製薬	37
7	ニチイ	38
8	三井物産	39
9	日本ユニシス	39
10	日本電気	39
11	カルピス食品工業	39

92社中の順位

表4 最年少部長が年長の企業10

順位	企業名	歳
83	北海道拓殖銀行	48
84	日本無線	48
85	ダイハツ工業	48
86	NKK	48
87	アサヒビール	48
88	第百生命保険	49
89	東武鉄道	49
90	第一勧業銀行	50
91	日本エアシステム	50
92	日東化学工業	50

順位は若い順。92社中の順位

えられよう。この指標として最年少課長年齢も考えられうるが、しかし①最年少課長が若くても全員が早く課長になれるわけではない、遅くしかねない人にとっては抜擢が早期に行なわれる体制は早く捨てられる体制と意識され、QWLが低いと考えられるかもしれない。②早く課長になれるということも、良いことであるとは限らない。早く先が見えてしまうという場合もあるからである。③課長や部長など役職の「重み」が企業によって異なることにも留意しておかねばならない。

表3は、最年少部長の若い企業である。92社中11位までであるが、ここでも上位は最近創業された企業が占めている。これらの企業では36-7歳前後で部長になるものが出る。表4は最年少部長が年長の企業であるが、比較的歴史の古い企業が多い。おおよそ49歳前後で部長になるものが出る。したがって早い企業と遅く企業では10歳強も差があるわけであるが、では早い企業が良いかといえば、そう単純ではないことは課長の場合に見た通りである。

3. 地位と収入

仕事から得られる金銭報酬もQWLのひとつだと考えられる（一もっともこのような「外的報酬」をQWLから除外すべきだという議論もあり得るであろう）。収入の取り方にはいろいろな指標があり得るが、上で見たような昇進の早さとからめて、年収1千万円に到達する年齢を整理してみた。表5はそれが若い企業である。やはり銀行、証券、生保、損保、総合商社といったところが収入が多い。30代後半で年収1000万円を超える。表6は逆に年収1千万円に到達する年齢が遅い企業であるが、これらでは

表5 年収1千万円到達が早い企業11（早い人で）

順位	企業名	年収1千万到達年齢（歳）
1	日興証券	35
2	ユニバーサル証券	35
3	第一勧業銀行	35
4	国際証券	35（30代半ば）
5	東京相互銀行	37
6	北海道拓殖銀行	37（36-38歳）
7	千代田生命保険	38
8	東亜燃料工業	38（30代後半課長）
9	テンポラリーセンター	38（30代後半部長）
10	三井物産	40
11	日本火災海上	40

61社中の順位

表6 年収1千万円到達が遅い企業10（早い人で）

順位	企業名	年収1千万到達年齢（歳）
55	内田洋行	50
56	東武鉄道	50
57	TDK	50
58	三菱石油	50
59	ゼリア新薬工業	50
60	呉羽化学工業	50
61	東急建設	50
62	セントラル硝子	50（部長以上）
63	日東化学工業	50（本社部長以上）
64	リョービ	52（50代前半部長）

順位は早い順。61社中の順位

表7 平均月残業時間が少ない会社10

順位	企業名	平均残業時間	注釈
1	大塚製薬	04	
2	ゼリア新薬工業	05	男子
3	明治生命	06	
4	長崎屋	06	男子一般
5	ジョンソンエンドジョンソン	10	
6	日本団体生命保険	10	男子
7	内田洋行	10	
8	東武鉄道	11	本社
9	キッコーマン	11	
10	オリエンタルランド	12	

77社中の順位

表8 平均月残業時間が多い会社10

順位	企業名	平均残業時間	注釈
68	鹿島建設	34	
69	日本信販	35	男子営業30-40
70	日本発条	36	
71	大信販	40	男子30-50
72	ナムコ	40	男子
73	シャープ	40	
74	メイテック	40	
75	国際証券	45	
76	東邦生命保険	45	営業
77	日産生命保険	45	支店営業

順位は少ない順に並べたときの順位。77社中の順位

50歳にならないとだめである。業種では化学系メーカーが多い。

しかし年収単独で見て多いほどQWLが高いと言えるかどうかにも疑問がある。それを得るためにどれほどの犠牲が払われているかを省みなければならないからである。また年収は職種等によっても差があり、それらをコントロールして見なければならない。

4. 労働時間

そのように言えるのは、表8に見るように、保険、証券の中には平均月間残業時間がかなり長いところがあるからである。しかし金融が必ずしも残業が多いところばかりではないと言うことは、表7に見る通りである。

残業時間が少ないほど良い会社だと単純には言い切れない。それは不況や企業の衰退で仕事がないと残業も少ないからである。

年間休日も企業による差が大きい。表9と表10を見れば、最も多い企業と最も少ない企業で42日、すなわち1ヶ月以上も差がある。

しかし残業が短い企業は年間休日も多く、かつ有給休暇消化率も高いと単純に言えるわけではない。

表11のように有給休暇消化率を取るとまた別種の企業が上位として浮上してくる。また比較的製造業は有給休暇消化率が高い。表12の有給休暇消化率が低い企業と比べると、ほぼ85%対25%ほどの差がある。

これらを考え合わせると、労働時間に関わるQWL指標も組み合わせて考えなければならない。

表9 年間休日が多い企業10

順位	企業名	年間休日(日)
1	メイテック	125
2	村田製作所	121
3	江崎グリコ	121
4	松下電送	120
5	リコー	120
6	東亜燃料工業	120
7	日本マクドナルド	119
8	内田洋行	119
9	バイオニア	119
10	TDK	117

34社中の順位

表10 年間休日が少ない企業12

順位	企業名	年間休日(日)
23	東ソー	104
24	ニッカウキスキー	104
25	キッコーマン	104
26	日産自動車	103
27	日本ゼオン	101
28	東急建設	101
29	アサヒビール	100
30	カルピス食品工業	99
31	ニチイ	96
32	レストラン西武	93
33	ロイヤル	88
34	ミサワホーム	83

順位は年間休日が多い順。34社中の順位

表11 有給休暇消化率が高い企業10

順位	企業名	有給休暇消化率 (%)
1	本田技研工業	90
2	NKK	90
3	呉羽化学工業	90
4	松下通信工業	85
5	キッコーマン	85
6	富士写真フィルム	80
7	富士通	80
8	メイテック	80
9	日本合成ゴム	80
10	オリエンタルランド	79

58社中の順位

表12 有給休暇消化率が低い企業10

順位	企業名	有給休暇消化率 (%)
49	クラリオン	35
50	セントラルファイナンス	30
51	ブルドッグソース	30
52	東急建設	30
53	ミサワホーム	29
54	丸紅	28
55	東邦生命保険	25
56	すかいらく	22
57	ロイヤル	20
58	いすゞ自動車	20

順位は消化率の高い順。58社中の順位

5. 単身赴任・出向

最近よくマスコミをにぎわす単身赴任については、ほとんどゼロの企業もある（表13）一方、比較的多い企業（表14）もある。

単身赴任者が少ないほど労働者には良い企業かどうかについても議論が分かれるところであろう。地方企業で遠隔地に事業所がなく、発展性に乏しい場合もあるだろう。また個々の労働者にとってみても、転勤がないことを好む者もあろうが、様々な事業所を転勤して多様化を志向したいとする者もあろう。例えば日本生産性本部のメンタルヘルス調査によれば、単身赴任の方がしばしば意気盛んである。それはエリートへの階梯であるからである。

出向者比率はQWL指標になりうるだろうか。表15は出向者のほとんどいない企業である。逆に表16は出向者が多い企業である。明らかに大きな差があるが、出向者比率が多いほど、労働者には住みづらい企業であろうか。①定年前出向という過渡期を経て本社にいるよりも定年が実質上延長になる場合がある、②グループ企業での管理業務経験が本社におけるエリート社員のキャリア・ステップになっている企業がある、③不況になった時に出向先が多い企業にいた方が雇用不安がない場合も多い、などということもあるのである。

6. QWLと企業成長

以上に見たようにQWL指標として何を選ぶにせよ、保留条件を多く付けざるを得ない。ともあれ、それに関する議論はさらに先に延ばすことにして、さしあたり、以上のような指標と企業の成長とがどう関係しているかを見ることにした。企業の成長は、

表13 単身赴任者率の低い企業10

順位	企業名	%
1	東京都民銀行	0.0
2	オリエンタルランド	0.0
3	東武鉄道	0.0
4	ロイヤル	0.2
5	松下通信工業	0.2
6	明治生命	0.3
7	旭通信社	0.3
8	いすゞ自動車	0.4
9	西武オールエステート生命保険	0.5
10	日本信販	0.6

63社中の順位

表14 単身赴任者率の高い企業10

順位	企業名	%
54	丸紅	3.7
55	セントラル硝子	3.8
56	東亜燃料工業	4.2
57	日本エアシステム	4.5
58	千代田生命保険	5.0
59	ミサワホーム	5.5
60	明電舎	6.2
61	江崎グリコ	6.7
62	東急建設	7.7
63	鹿島建設	13.7

順位は単身赴任者率の低い順。63社中の順位

表15 出向者率の低い企業10

順位	企業名	%
1	松下通信工業	0.0
2	鹿島建設	0.0
3	大塚製薬	0.1
4	富士写真フィルム	0.3
5	西武オールエステート生命保険	0.5
6	オリエンタルランド	0.5
7	朝日生命	0.7
8	安田火災海上	0.8
9	日本団体生命保険	0.8
10	ロイヤル	0.8

68社中の順位

表16 出向者率の高い企業10

順位	企業名	%
57	東ソー	13.4
58	長崎屋	13.9
59	日本信販	14.4
60	日本合成ゴム	14.6
61	丸紅	15.8
62	明電舎	16.6
63	NKK	18.3
64	シャープ	23.3
65	小松製作所	26.1
66	松下電送	27.8
67	ミサワホーム	31.3
68	三菱化成	59.4

順位は出向者率の低い順。68社中の順位

週刊ダイヤモンドの「特集日本の8000社」に掲載された、1987年度から1988年度にかけての所得の伸び率をもって代表させることにした。

まず図1は、企業成長率と最年少課長の年齢を見たものであるが、ほとんど関係がないと考えられる。つまり課長が若いからと言って企業成長率が高いとは言えないのである。

次に図2は、企業成長率と平均月間残業時間との関係を見たものであるが、この両者もほとんど関係がない。残業が少ないと企業成長率が高いというものではない。また逆に残業が多いから成長率が高くなるとも言えない。

図3は、企業成長率と年間休日との関係を見たものであるが、これもほとんど関係がないようである。年間休日が多いからと言って企業が成長率が高いわけではない。逆に言うと、年間休日が多いからと言って、企業成長率が低いわけでもない。

図4は、企業成長率と出向者比率との相関を見たものであるが、出向者の多い企業は、成長が中位の企業である。企業が成長していけば忙しくて出向させる余裕が無いであろうし、企業が停滞していれば、出向よりも思い切った策をとらざるを得ないからであろうか。とはいえ、出向者が少ないほど、成長性の高い企業とは言えない。

同じことは図5に見た、企業成長率と単身赴任者比率の関係についても言えるであろう。

— 川喜多喬（東京外国語大学助教授） —

図1 企業成長率と最年少課長年齢

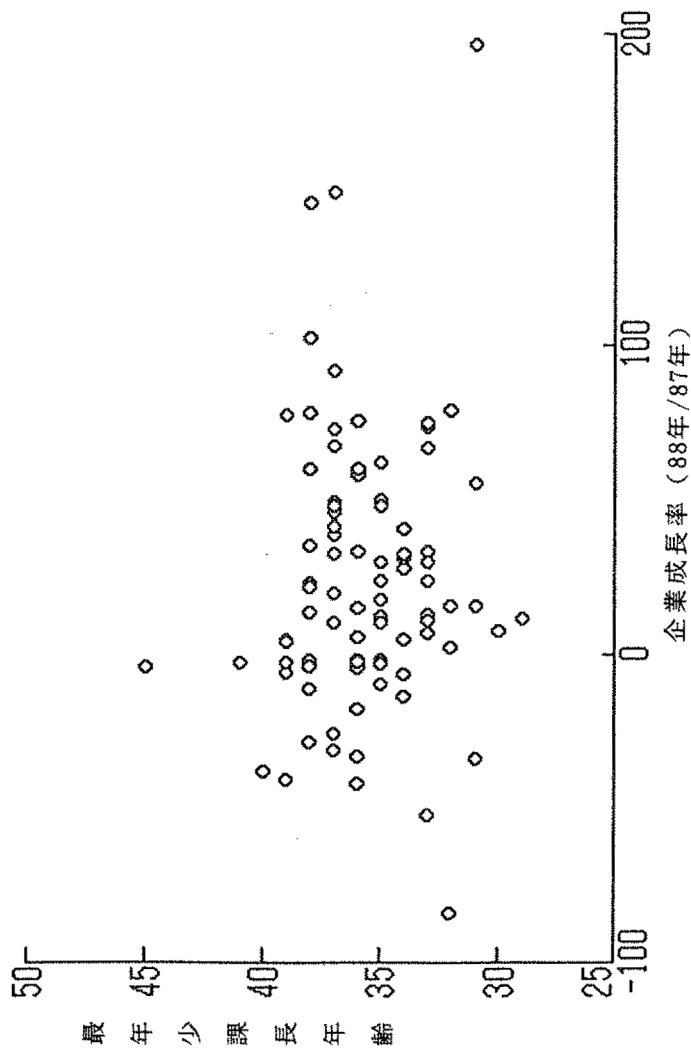


図2 企業成長率と平均月間残業時間

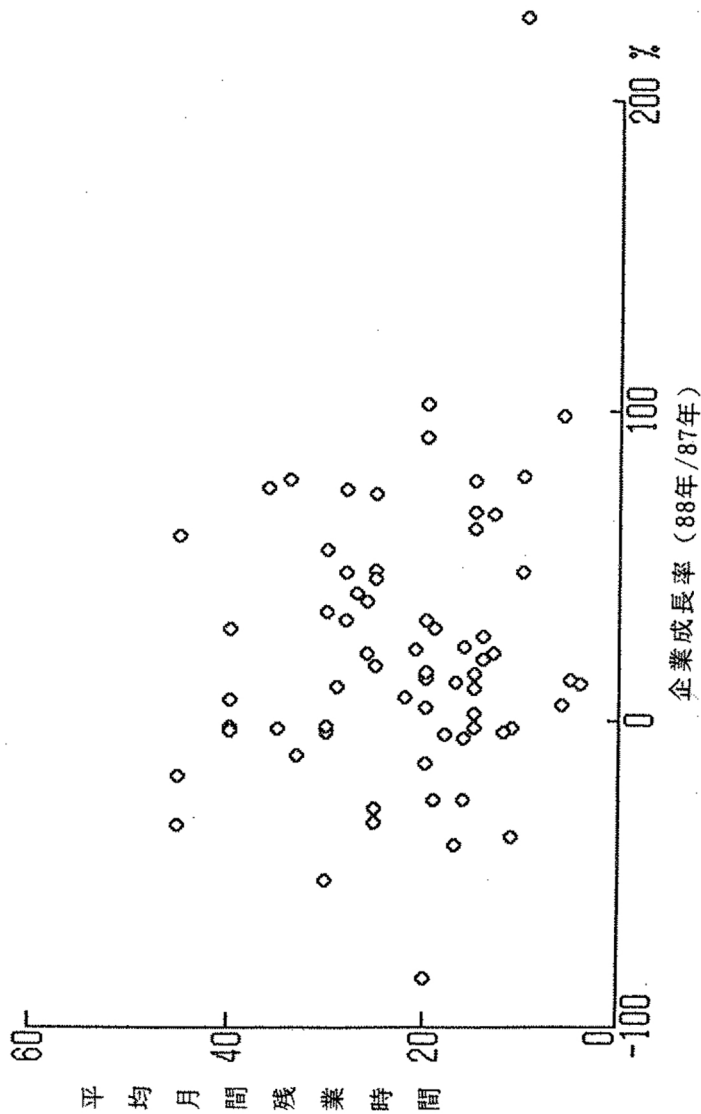


図3 企業成長率と年間休日

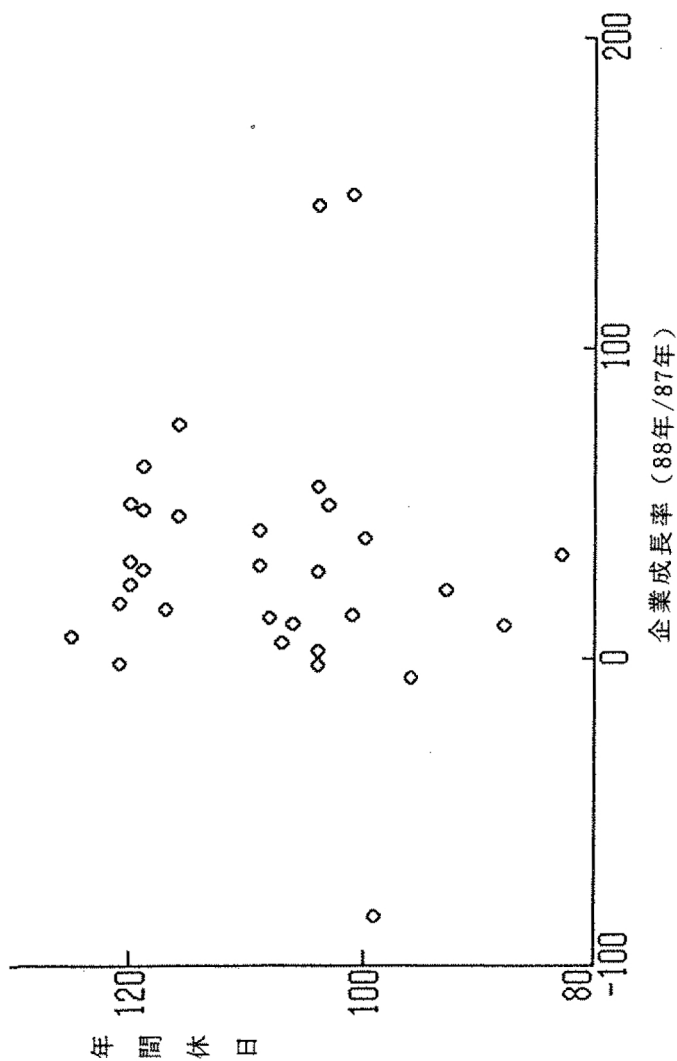


図4 企業成長率と出向者比率

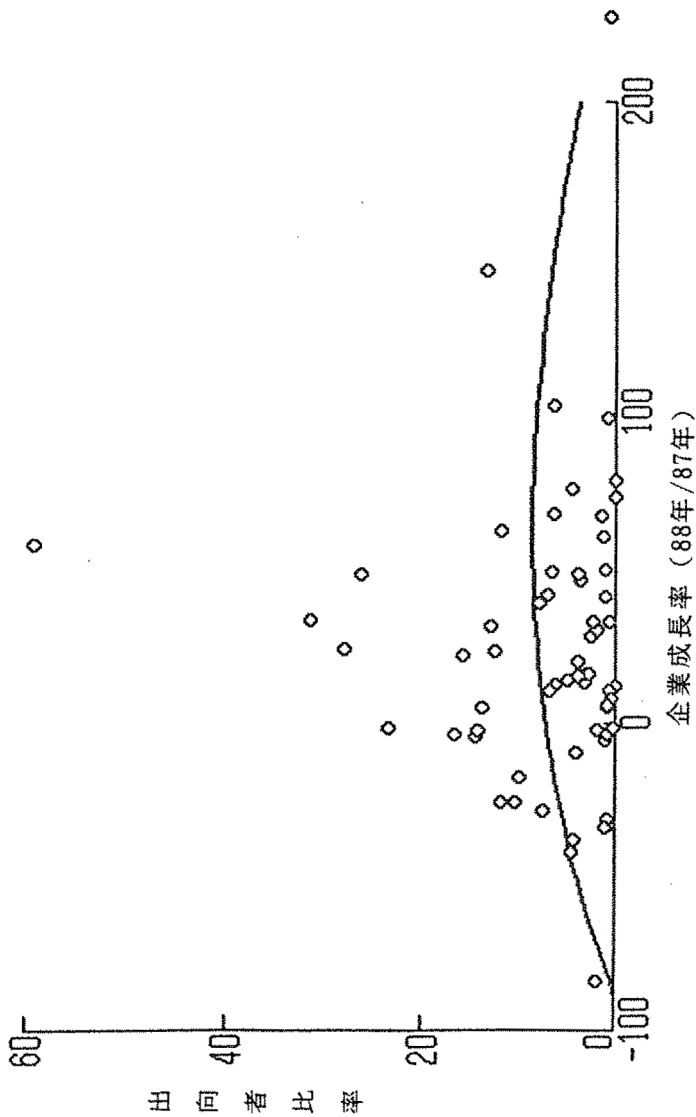


図5 企業成長率と単身赴任者率

