

坂本光司(法政大学大学院政策創造研究科教授)

会社の「偏差値」

強く愛される会社になるための100の指標：

本当にいい会社をはかるモノサシは、
規模や業績、知名度ではありません

あさ出版 2021.6. 253p.

1. はじめに

本書は、著者坂本光司の代表作 [2008] 『日本でいちばん大切にしたい会社』(注1)のシリーズ全7巻のエッセンスのような内容である。坂本は、2008年に出版した上述の本で6000社以上の中小企業を訪問したと述べている。本書執筆の時点では、訪問した企業数は、8000社というので、その調査企業数および情報の量と質からいって右にでる者はいないであろう。本書は、坂本をはじめとする千葉商科大学大学院EMBA担当教員のこれまでの研究成果の骨格を整理したものである。

実は、著者のこれまでの著作を読まないで、本書を初めて読む読者にとっては、本書は骨であるためその醍醐味を味わうのが難しいかもしれない。肉はやはり [2008] 『日本でいちばん大切にしたい会社』を筆頭とするシリーズ7巻や最近の著作では『実践ポストコロナを生き抜く術！強い会社の人を大切にする経営』(注2)などで味わうと、さらに味わいが深まることは間違いない。しかし、本書が骨であるにもかかわらず含蓄があるのは、著者のこれまでの8000社の調査の成果に裏付けられているからである。

本書のタイトルが『会社の偏差値』となっているのは、100の指標で採点した点数を、学生や社会人に馴染みのある偏差値という言葉で表

現しているにすぎないと断り書きがあるが、点数化することで、その会社がどのくらいのレベルにあるかがみえるという狙いもある。

2. 本書の趣旨

本書は、「はじめに」で『『いい企業』とはどのような企業か』と問う。大半の人は、収益力や研究開発力、マーケティング力、ブランド力、市場ランキングやその企業の知名度、企業規模、株価などを見て、それらが優れている企業を「いい企業」と判断すると指摘する。「しかし、そうした経営力が強い企業が『いい企業』だと決めつけるのは早計です」とはっきり否定する。本書は、「どんなに経営力が優れていても、関係する人々の幸せの追求・実現という、経営の使命と目的をおろそかにしている企業が『いい企業』であるはずはないからです」と断言し、核心部分が述べられる。このように述べる背景には、著者が、過去50年にわたり企業を顕彰する審査会の委員などを務め、企業評価のモノサシの点で、あまりに価値観が違う(間違っている)ことに驚いたことがあるという。著者がいう「いい企業」とは、「5人(者)をトコトン大切にしている企業であり、5人(者)が幸せを実感できる企業である」と定義する。その5人(者)とは、

第1人(者)は社員とその家族、

第2人(者)は社外社員(仕入れや協力企業)とその家族、

第3人(者)は現在顧客と未来顧客、

第4人(者)は地域住民とりわけ障がい者など社会的弱者、

そして第5人(者)が株主および関係機関である。

これらの5人(者)の中で、経営者や幹部社

員が最も重視すべき人は「第1の社員とその家族」であるとしている。

ここまで読んで、筆者は、1990年代に学生に、「企業経営は国によって違いがあり日本の企業経営の特徴の説明として、たとえば『会社はだれのものか』と問えば、日本では『社員のもの』であると答えがくるが、韓国では『社長とその家族のものである』と答えがくる。一方、英米では『株主のものである』と答えがくる」と説明していたことを思い出した。そして、「例えば日本の株主総会では、社長は自分の会社のことを「我が社」と呼ぶのに対して、英米企業の株主総会では社長は自分の会社を「あなた（＝株主）の会社」と呼ぶ」と講義していた。ところが、いつの間にか、日本においても「会社は株主のもの」に変容し、日本的経営は「遅れた経営方式」とあるという否定的な風潮が席卷するようになった。すなわち「いい企業」のモノサシがいつの間にか変わってしまったのである。坂本は、この流れを『日本でいちばん大切にしたい会社』というシリーズを通じて果敢に否定した。

本書は、「いい企業」とは、「5人（者）をトコトン大切にしている企業であり、5人（者）が幸せを実感できる企業であり、お天道様に顔向けのできる経営をしている企業である」と述べている。

3. 本書の構成

本書の構成は、次のようになっている。

序章：大切なモノサシは会社の業績ではなく社員の幸せ

第1章：社員とその家族に関する指標

第2章：社外社員とその家族に関する指標

第3章：現在顧客と未来顧客に関する指標

第4章：地域住民や障がい者など社会的弱者に関する指標

第5章：盤石な経営に関する指標

あとがき、

各章は、著者の大切にしている5人（者）についてそれぞれ何がポイントであるかについて20項目にわけて説明され、それが指標となっている。すなわち、各章に20の指標がある。そしてその指標が達成されていれば、○をつけ各章の○の数を足し上げ合計点とする。

4. 本書の主張

(1) 第1人（者）に関する指標

それでは、具体的に最も重要な第1章の20の指標の説明を取り上げながら、本書の主張をみていく。

第1章は社員とその家族に関する指標で、それは5人（者）のなかでも一番大事にする第1人（者）に関する内容である。ここでは、最初になぜこの指標が大事かを解説している。すなわち、「人が働くのは、自分自身と家族などの大切な人、困っている人々のためなのです。『雇用しているのは社員だけだ。十分な報酬を支払っているのだから、家族のことは自己責任で考えてほしい』と考える経営者もいますが、こうした突き放した考え方で社員に接しては、本気で会社のことを考える社員が育つことはありません」と述べる。社員が会社を自分のこととして捉えられるように経営されているかどうか、ポイントである。

筆者はここで第1章の20指標を「すごろくゲーム」感覚でならべかえてみる。すると、ゴールには「指標3：過去5年間平均の正社員の転職的離職率は2%以下である」がくるだろう。「この指標に○がつく企業では、社員や家

族の満足度・幸福度が高く、愛社心が高い社員が、あえて他社へ転職するなどあり得ない。〇がつかない企業は、社員の不平・不満・不信が鬱積していると考えべき」とある。「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」の受賞企業の中には、社員が1万人をはるかに超えているにもかかわらず、近年の転職率が0.7%の企業がありますと述べ、本書は、この指標が理想ではなく、現実であると説明している。このゴールの指標3に向かって、それ以外の19の指標をハードルまたは通過ポイントのように順次配置できる。ゲームのスタートには、「指標16：新規学卒者の採用を定期的に行っているほか、常に価値ある人財を求めて行動している」がくるであろう。中小企業にとって新規学卒者の採用を定期的に行うことはなかなか大変なことであるが、ここに〇がつかないとこのゲームのスタートに立てないかもしれない。新規学卒者が当該中小企業の募集をみて、就職したいと思うかどうかは、次の「指標10：快適な社員食堂やトイレ、社員が心身を休ませる場所、リフレッシュ施設などがある」や「指標18：社員の給料や賞与は業界の、または地域の平均以上である」、「指標12：年次有給休暇の平均取得率は70%以上であり、時間単位の制度もある」や「指標17：社員や家族の生活実態に合わせた在宅勤務やフレックスタイム制など、多様な働き方がある」、そして「指標11：女性の育児休業取得率も休業後の復帰率もほぼ100%であり、男性の取得者も10%程度いる」にいくつ〇がつくかである。これらの指標のいくつかに〇がつけば、新規学卒者は応募したいと考えるであろう。そして指標16の説明では「企業の経営資源は人財がすべて」であるとして、「企業の盛衰はすべて、人財の有無と活躍度で決ま

るといっても過言ではない」と述べている。また「採用の判断でも最も大切なのは、一緒に働きたい仲間になれるかなれないか」であるともしている。

めでたく採用できたとしても、その人財がこの会社にずっと居たいと思うことが大事である。それが入社後の会社との関係である。つぎのハードルは、「指標2：社員1人当たり、年平均の月間所定外労働時間は10時間以下であり、サービス残業もない」や、「指標6：社員に売上や生産のノルマを課したり、業績面での個人競争をさせたりしていない」、「指標20：人事・給与体系は成果主義ではなく、どちらかといえば年功序列をベースとしている」、および「指標9：社員1人当たり教育訓練費は年間10万円以上、または年間売上高の1%以上であるか、教育訓練時間が年間所定内労働時間の5%以上である」がくる。とくに指標9の教育訓練では、この指標に〇がつく企業について「はっきりしているのは、教育に熱心な企業ほど、好業績を持続しているという事実です」としている。そして「指標8：社員が就労継続困難になったり、死亡したりした場合、長期にわたってその家族を支援する制度がある」をあげ、社員や家族に対する支援制度が貧弱であれば、社員の大半は、企業のために懸命に働くことなどしないでしょう、と説明している。ここまでの指標に〇がつく企業に就職すれば、社員はこの会社のために頑張ろうと思うのは十分納得できる。本書はさらに「指標1：過去5年以上、希望退職を募ったことはない」をあげて、次のように説明している。企業経営の最大の目的・使命は5人(者)の幸せの追求・実現であるので、どれほど厳しい経営状況になったとしても、とりわけ社員とその家族の命と生活を守るのが経

営者の最大の仕事です。もし人件費を削減したいのなら総人件費の削減、つまり全社員が給料を減額し仲間を守る、そしてこの場合社長の減額幅を最も大きくすべきことは言うまでもないとしている。本書は、この指標に〇がついた企業の事例として大幅な赤字に陥ったA社の社長が、借金をして社員にボーナスを払おうとしたところ、社員は「私たちの大好きな会社、大好きな仲間のいる会社を潰さないでください」とボーナス支払いに反対したと述べている。余りの美談にそんな話が本当にあるのかしらと疑いたくなるのであるが、著者の調査実績がその疑念を打ち消す。

さらに、「指標13：過去5年間、死亡や重傷などの労働災害は1回もおこしていない」、「指標4：正社員比率、または無期雇用社員が90%以上」を挙げ「人件費支払は企業の目的」としている。社員とその家族を大切にする経営では、人件費は社員とその家族を守る基礎ですから、人件費は、企業にとって追求すべき目的である。「指標5：再雇用を含めた実質定年が70歳以上であり、70歳以上の社員も在籍している」。新入社員がここまで社内の実情を知れば、会社を離職したいとは、一般的には考えないであろう。また、「指標19：経営者と血縁関係のない社員出身の役員がおり、社員持ち株制度もある」。「指標14：財務内容など主要な経営情報は、全社員に毎月公開し、理解を深めている」。「指標15：定期的に社員の意識調査を実施している。あるいは、社長や部門長との個人面談を年2回以上実施している」会社では、従業員は会社の実情がより理解でき、会社と社員との信頼関係を強くすると説明している。

以上の20点の指標のうち18点以上に〇のつく企業は、超優良企業であり、16～17点は優良、

12～15点は平均、11点以下は改革・改善が急務と結論づけている。

(2) 第2章から第5章について

第2章から第5章は、「すごろくゲーム」的に指標を並べることが簡単ではないので、ゴールと思われる指標を紹介する。第2章「社外社員とその家族に関する指標」のゴールは、「指標20：仕入先や協力企業が育つような発注を意識的にしている」がくるであろう。第3章「現在顧客と未来顧客に関する指標」のゴールは、「指標20：顧客からのサンキューレターが、同業他社と比べてかなり多い」である。第4章「地域住民や障がい者など社会的弱者に関する指標」のゴールは、やはり「指標20：社会貢献活動を、企業経営の重要な役割と戦略的に位置づけている」である。第5章「盤石な経営に関する指標」では、利益は、企業が生きていくための手段であり、社員とその家族を幸福にするための手段であり、地域社会に貢献するための手段です、と利益は経営の「目的」ではないことを強調し、盤石な経営とはそのために利益を確保しなければならないと強調している。第5章のゴールは「指標6：内部留保は年間総人件費の3倍以上ある」ではないだろうか。

5. 結論

「あとがき」では、とくに重要な項目として10の指標を例示し「あえて言えば、この10のことを早急に改革・改善しない限り、遠からず内部崩壊が起こる怖れがある」としている。その10の指標とは、①転職的離職率が異常に高い企業（10%以上）、②社員1人当たりの年間所定外労働時間が異常に長い企業（年間240時間）、③平均有給休暇取得率が異常に低い企業

(30%以下),④業界平均と比較し正規社員が(無期雇用社員)比率が異常に低い企業,⑤財務の安定性が著しく劣る企業(自己資本比率10%以下),⑥社員の年間給与が業界平均と比較し著しく低い企業,⑦社員の年間給与と比較し役員の報酬が異常に高い企業,⑧サービス残業を日常的に課している企業,⑨就業環境や福利厚生施設が著しく劣悪な企業,⑩障がいのある社員の大半が非正規(有期雇用)社員の企業,である。

そして最後に,これから社会に出る学生は,これら10の指標の1つにでも該当し,改善の努力をしてない企業は,給料がどんなに高額でも,あるいは,どれほどブランド力,成長力が高くても入社した後につらい思いをすると述べている。

最初に述べたように,本書は,著者たちのこれまでの研究成果の総仕上げ,またはエキスであるため骨を知ることはできるが,醍醐味は,特に[2008]『日本でいちばん大切にしたい会社』を読めば,味わうことができるだけでなく,感動する。学生には就職の際の企業チェックにこの指標を使ってほしいと同時に,企業経営者には,よりよい会社にするためのバイブルとして活用してほしい。

(注)

坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版 2008年 207頁。

この本が出版されたあと同じタイトルでNo.2からNo.7までが,2010年,2011年,2013年,2016年,2018年,2020年に出版されている。最初に出版された本にはNo.がない。

坂本光司『実践ポストコロナを生き抜く術!強い会社の人を大切に経営』PHP研究所

2020年 269頁。

(アジア経済研究所名誉研究員 水野順子)