

社格を自己評価する
 情報学博士，経営コンサルタント
松平和也

要旨

会社の行動を善悪，賢愚の2軸で評価して自社の現状を知ることは有効である。しかし，成熟社会における会社のあり方には，さらに徳性の高い品格を持つことが求められる。そこで，この第3軸品格の高低を加えて，これを会社の格，即ち社格と言う総合的言葉で表現し，経営者が自社を自己評価することを勧める。会社の品格が高いか低いか，善悪の判断が深いか浅いか，さらに賢愚の知識幅が広い狭いかを論じて，3次元的に会社の評価を行うことで，経営者が総体としての自社の社格を知り，徳の高い企業行動を持続するように経営管理するのである。

Abstract

To know current status of the company analyzing resulted activities by company would be profitable to their management. In the matured society, high level of dignity is more required for the company to survive. If the company dignity is added to two aspects of "Virtue" or Evil" and "Cleverness or Stupidity" as evaluation criteria, then more complete knowledge about the company is given to management. The word "SYAKAKU" is proposed as the integrated criteria. The paper advises Top management should know by this criteria to keep the company at high level in Japanese society.

1 社格の研究

1.1 人格・社格についての先行研究

会社を構成する人間の理論と言うものは，未だ確立されていない[1]。我々は，人格という言葉を一様に使用している。あの人は，人格者だと言えば，わかりきった言葉として，納得することがある。天皇陛下は，人格者だと言う評価をする人がいる。反対に，そうではないと言う日本人はあまりいない。しかし，そのような評価をするための規準を誰が提起したかを筆者は知らない。果たして，人格と言うものがどのような要素で構成されているのであろうか。芳村[2]によると，人格には，三次元の構造があると言う。その研究では，現象学的分析の結果，人格には高い又は低い人格と言うのがある。次に，深いまたは浅い人格と言うのがある。そして，三番目が，広いまたは狭い人格と言うのがあるというのである。高低，深浅，広狭と言う三次元構造が人間の人格なのであるとする。高貴な人格と深い考察ができ，そして広い度量で豊かな心を持った人が人格者なのであると言う。知識や技術，教養を積んだ人こそ人格者になりうる人なのであろう。人に人格があるなら，

会社という法人の社格を定義できると考えた。著者は，先に善悪賢愚の二軸で会社を評価することを提唱した[3]。社格という総合的評価を得るべく，第3の評価軸である会社の品格を加えた。元来，神社の格式を意味した社格について，ここでは，“会社の格式”として定義しなおす。経営コンサルタントである坂本[4]は社格についての博士論文をまとめた。坂本は，社格についてのコンセプトを『豊かな社会の実現に向けての企業の貢献・行動および社会における企業の品位ステータスの水準』としている。しかし，坂本は社格の定量的評価には踏み込んでいない。

<表1 会社の品格の評価表>

品格の5つの要素
1. 会社の信用が永年維持されている
2. 他社が真似できない技術の伝承がある
3. 会社の高い知名度が維持されていて，ブランドは著名である
4. 市場として地域密着度が高い
5. 社歴が長く安定した経営状態にある

坂本は、社格の4つのセルというのを定め、セルAに属する企業は社格の最も高い企業であるとしている。セルBに属する企業は価格競争力やコスト競争力で勝ち続けているが、未だ社会的ドメインにおいて、劣っているとす。セルCに属する企業は創業以来未だ新しいが事業競争力に於ける優位性があり、会社の事業収益は高い。ただし、社会的ドメインにおいては、依然、より低位である。セルDに属する企業は、典型的に保守的な企業で、価格とコストを追うだけの企業であり、社会への貢献などの政策には至っていないとする。そこで、本論では、善悪、賢愚の2軸に加えて、第3の評価軸として、会社の品格を定義した。品格判定基準を設定し、各企業が自社を評価するようにする【表1】

品格のランクについては、安岡正篤[5,6]の人間の品格説に則ることにした。安岡は、中国の士大夫『呂新吾』の書いた呻吟語から、人間にある五ランクの品格を説いている【表2】。五つとは、高品、正品、雑品、庸品、下品というのである。まず、高品とは、世間の習慣や規則、礼法などを守り、かつそれにしばられず、自由自在な高い境地に達しているレベルの品格を持つ人間のランクである。正品は時流に迎合することなく、中道を行く毅然とした人格者をいう。雑品は、善事悪事入り混じっているが、行動はするので、旨く使えば良い人であるとする。庸品は短所も無く長所も無い、使い道の無い人である。世の中の役に立たない人という範疇である。下品と言うのは、用いるべき人ではない。心がねじれて邪悪なことを好む人であるという。

この5段階を会社の特性に当てはめ、品格の格付けに採用することにした。表1のような品格評価表を使い格付けをするのである。勿論、会社の格付けをするのであるから、会社の現状を正確に知る企業の幹部が参加して格付けをしなければならない。従業員は、全てがこの評価を知るべきである。日本社会では、一部上場企業は、二部上場企業より格上であるとする風潮があり、新卒の高校生、大学生は一部上場企業に入社したいと願うし、親も盲目的にそのように希望する。しかしながら、証券市場は、真の会社の格式を云々するものではない。一部上場

会社の社員は人格者ばかりが揃っているか、疑問は残る。また、巨大な利益を生み出す会社の品格は高いともいえない。本論で、会社の品格を構成する要素を抽出して議論するのはあくまでも自社の評価であり、他社を勝手に評価して云々すべきものではない。

2 品格の評価のしかた

会社の品格を構成する要素を表1に5つ挙げたので、以下のように各社を評価することにした。

2.1 会社の品格のランク規準

ランク5に入る企業は最上位の品格を持つ高品企業である。評価して5ヶ〇がつく会社である。ランク4は4ヶ又は3ヶ〇がついた場合、正品企業とされる。ランク3は〇が2ヶで、雑品企業と呼ばれ、まだまだ改善すべきところが多く、気を抜けない企業である。ランク2は〇が1ヶであり、庸品企業と呼ばれる。企業として存在価値が問われる。レベルで言うと、低位側に入る。ランク1は〇が無であり、このタイプの企業は下品企業と言われ、社会における存在価値を問われる最低位レベル企業なのである。経営者には会社の改革のためにも、率直に自社を評価することが求められる。

2.1.1 既存企業を5段階評価する

品格の評価で、〇が5ヶ付された企業は、高品企業であり、総合評価で社格が高いかどうかは、天界に位置づけされていることが必須である。ちなみに、筆者の評価[1]では、善悪賢愚の評価で、天界にいる富士フィルム社は品格評価でランク5となり、日本企業では最高の社格を持つとした。競争企業のコニカミノルタ社は品格評価では、ランク4であり、同社は天界にいるものの社格では若干富士フィルム社に及ばない。セコム社もランク5であり、こちらも天界におり、社格の最高企業である。資生堂社もランク5となった。やはり、天界にあり、社格の最高企業とすることができる。旭化成社はランク4であるが、市場密着度が改善されればランク5に到達するのであるから最高位に近い会社だ。帝人社も同じであり、ランク4である。

武田薬品工業社はランク 5 であり薬品会社としては最高位になる。エーザイ社はランク 4 である。天界にあるこれらの企業は、高品企業または正品企業として日本が誇る企業と言える。では、魔界にいる企業の品格はどうなるのか見てみよう。JR 西社はいかがであるかという、ランク 3 になった。東京電力も同じランク 3 である。雑品企業と呼ばれる。社会的に存在価値を問われる企業であると認識すべきである。表 2 に各社の評価結果を示す。

<表 2 品格の評価表>

No	対象企業 品格の 五つの要素	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
		富士 ファイ イルム	コ ニ カ ミ ノ ル タ	セ コ ム	資 生 堂	旭 化 成	帝 人	武 田 薬 品	エ ー ザ イ	J R 西	東 京 電 力
1	会社の信用が 永年維持されている	○	○	○	○	○	○	○	○	—	—
2	他社が真似できない 技術の伝承がある	○	—	○	○	○	○	○	—	—	—
3	会社の高い知名度が 維持されていてブランド は著名である	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4	市場として地域密着度 が高い	○	○	○	○	—	—	○	○	○	○
5	社歴が長く安定した 経営状態にある	○	○	○	○	○	○	○	○	—	—
ランク ()		5	4	5	5	4	4	5	4	3	3
<small>(○が5ケはランク5、4ケ又は3ケはランク4、2ケはランク3、1ケはランク2、○が無しはランク1)</small>											

3 社格低位企業の改革

会社の品格がランク 1 と最低位な企業で、地獄界または魔界にいる企業は、下品企業と本論では命名している。以下のような記述にはまる企業である。経営者は 10 年ぐらいかけてこれを改善しないとまともな企業、即ち正品企業、さらに上位の高品企業になれない。

下品企業とは、保守的社風で同族経営やワンマン経営会社であるか、又は官僚主義的経営スタイルであり、高齢化した社員が多く覇気に乏しい。さらに顧客が固定客で目減りしているにもかかわらず、社内には改革の機運も無い。社内の風通しが悪く、上意下達が無い。技術の継承が不十分で新規性に難ある事業を継続している。このような経営を持続しても発展は無い。

経営者は、不退職の決意を示して改革にあたらねばならない。それには、経営者が自己の人格を見直さないと対処できない[7]。と同時に、この改革を、社員全体に及ぶようにしなければならない。結局会社という法人であっても、そのものを構成する社員一同全員参加の人間改造を要求されるのである。

4 総合評価の手順

分析表を使い、各社の情報を集約し、品格規準を適用し各社のランクを決定することになる。

4.1 各社の情報集約

会社の情報は、過去の株主総会資料、役員会議事録、会社四季報などを参照する。勿論、管理者会議議事録、会社のホームページ記録なども活用する。

4.2 分析と評価

会社の所有する各資料を縦軸にとり、横軸には前記規準を挙げて、該当事件、案件、などを克明に記していく。その情報を注意深く見ながら、品格の各要素の○かーを判断し、評価結果として、品格ランクが得られる。

4.3 社格としての総合的呼称

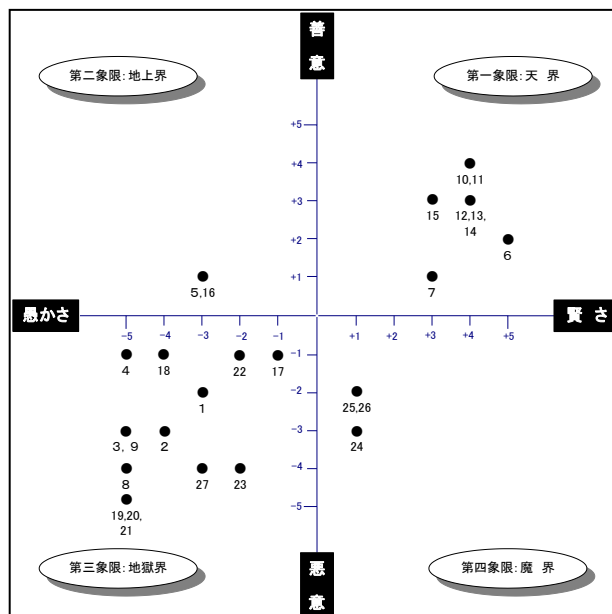
善悪賢愚での評価により、天界在住企業が品格ランク 5 であれば、社格最高位で高品天界企業と呼ばれる。品格ランク 4 であれば、社格上は正品天界企業と尊崇される。さらに、地上界企業で、正品と評価されれば、正品地上界企業である。品格ランク 3 と評価された場合の地上界企業は、雑品地上界企業と呼ぶ。さらに、品格ランク 2 と評価された魔界企業はそのままで存在価値を問われる会社であり、魔界在住庸品企業であり、世の中に役立つように速やかに変身しなければならない。地獄界にある企業が、品格ランク 1 と評価された場合、地獄界下品企業となる。その存在は法的にも、社会倫理的にも問われるべきであり、社会から抹殺されてしかるべきであろう。現在東京電力社などがこれに当たると想定される。経営者は大いに反省し悔悟し、生まれ変わるべく企業再生の道を模索すべきである。

5. まとめと今後の課題

あくまでも、経営者による自己評価であるので、主観的な立場における評価が行われることやむをえない。脚下照顧，すなわち己を知るために、より広範囲な視点で何度か自主的に自社を再評価することがよい。

かの有名なギリシャのアリストテレスはレトリックの概念として、パトス(Pathos)とロゴス(Logos)とエトス(Ethos)の3つが挙げられるとしている。人間の心がそうならば、本論では、会社の心をパトスに対して善悪，ロゴスに対して賢愚，エトスに対する品格の三分説で説明できるとしたが、この提案について大方の批判を受けたい[8]。

<図1 善悪賢愚の4象限図>



注:図1上に示す番号は会社の名前に対応する。6は富士フィルム社, 7はコニカミノルタ社, 10はセコム社, 11が資生堂社, 12が旭化成社, 13がテイジン社, 14が武田薬品社, 15がエーザイ社である。JR 西日本社は9で, 東京電力社は19である。

参考文献

- [1] ヴィクトアー・フォン・ヴァイツゼカー, 木村泉 訳, パトゾフィー, みすず書房, 2010, pp.539-549.
- [2] 芳村思風, 人間の格, 致知出版社 2011, pp.190-241.
- [3] 松平和也, 小久保幹紀, 善悪賢愚で己を知る, 日本コンペティティブ・インテリジェンス学会誌, Vol4, No.1, 2013, pp.3-16
- [4] 坂本重泰, 社格の研究, 東洋経済新報社, 2002.
- [5] 安岡正篤, 安岡正篤の人間学, PHP研究所, 2007年.
- [6] 安岡正篤, 呻吟語を読む, 到知出版社, 1993
- [7] 稲垣良典, 人格《ペルソナ》の哲学, 創文社, 2009
- [8] 金子晴勇編, 人間学, 創文社, 1995.

著者略歴

[1] 松平和也

学歴

慶応大学工学部管理工学科卒

慶応大学工学部修士中退

静岡大学博士終了, 情報学博士取得

業歴

(株)プライド創業者, プリンシパルコンサルタント, (株)システムフロンティア名誉会長, 情報システム学会監事, 日本コンペティティブ・インテリジェンス学会名誉会長, 日本経済大学大学院特任教授, 開成学園評議委員,

著書・論文

多数