

企業の共感力と社会的調和

井 上 善 博

神戸学院経済学論集

第52巻 第1・2号 抜刷

令和2年9月発行

企業の共感力と社会的調和

井 上 善 博

要旨

近年、現代企業による不祥事が社会的問題となっている。特に、企業の誠実さに対する信頼が崩壊している。日本の自動車製造企業の元会長が、会社の資金を不正に得ていた。この報道が明らかになった時期は、2018年末であった。2019年に入っても、当該企業の元会長は検察庁から釈放されなかったが、結局元会長は海外に逃亡してしまった。それゆえに、企業経営の不正に対する不信感はとても大きい。自己利益を守りたいという意識が強すぎると、社会からの批判が強まる。企業には信頼に応えるべき責任がある。その責任について、共感と社会的調和の視点から考察していくことが本稿の目的である。

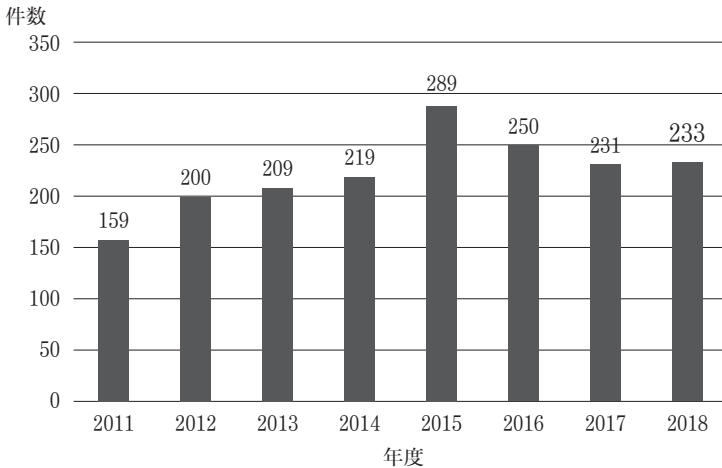
1 はじめに

現代企業の不祥事とは、公共の利害に反し、顧客、株主、地域住民などを中心とした社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業の組織的不祥事と定義することができる。⁽¹⁾ 間嶋 (2010) は以上のように企業の不祥事を定義しているが、さらに踏み込んで樋口 (2017) は、組織に重大な不利益をもたらす可能性のある業務上の事件又は事故であって、①その発生が予測可能であったこと、②適当な防止対策が存在したこと、③当該組織による注意義務の違反が重要な原因となったことの3要件を満たすことが企業の組織的不祥事であると定義している。⁽²⁾ 前者は組織外への影響に着目し、後者は組織内部の構成員の行動パ

(1) 間嶋 (2010) 1 ページ。

(2) 樋口 (2017) 22 ページ。

図1 コンプライアンス違反倒産件数推移



(出所) 帝国データバンク (2019) 『2018年度コンプライアンス違反企業の倒産動向調査』 (<http://www.tdb.co.jp/index.html>)

ターンに注目しており、ゆえに、経営行動による組織内外への不利益の波及が企業不祥事を拡大させると考えられる。

さて、近年の企業不祥事件数はどのように推移しているのでしょうか。不祥事の中でも社会的影響力の強い、コンプライアンス違反について考察していこう。コンプライアンス違反は、粉飾決算、業法違反、脱税など関係法令に関わる不祥事である。このコンプライアンス違反による倒産件数の推移が図1に示されている。2015年以降減少傾向であったコンプライアンス違反倒産は、2018年に233件となり、3年ぶりに前年比増加となった。違反類型では、粉飾決算が73件で最多となっている。資金使途不正が前年比26件増加の59件となり、2番目のコンプライアンス違反倒産の原因なった。お金に関わる不正倒産が全体の2分の1以上を占めている。他に、働き方改革に伴う労務コンプライアンス違反が13件となり、お金と労働という企業経営の基幹部分での社会的追及の強さが増している。

企業の不祥事リスクは倒産という、企業の持続可能性に影響を与える。そこ

で、このような不祥事リスクを回避するために、現代企業の経営者はどのような思考で経営活動を行っていくべきか、その正しい方向性を共感と信頼という視点から考察し、誠実な経営の在り方について論じていこう。

II 経営の危機と企業不祥事

1. 企業不祥事の3類型

企業不祥事は、主に3つに分類することができる。それらは、コーポレートガバナンスの機能不全に起因する不祥事、現場で改ざん事件が起きるなどの現場オペレーションの疲弊に起因する不祥事、地域社会やサプライチェーンリスクを把握しきれないことに起因する不祥事である。

1つ目の不祥事は、経営者の暴走に対して取締役会の監督機能が発揮されない場合に起きる不祥事である。日本においては経営執行と監督の分離が明確ではなく、内部統制が機能されにくい状況が続いている。なぜならば、内部統制機能は経営者の管理下に構築されるからである。法的な会社機関には限界があり、純粋な内部統制で経営者の暴走を止めることはできない。

2つ目の不祥事は、営業や生産の目標を達成するために過度な重圧を受けた現場担当者が、不可能を可能に見せかけるために行ってしまう不正行為である。厳格化する法令遵守への追加的な作業負担を現場レベルに押し付けることによって末端従業員の疲弊が強くなっている。

3つ目の不祥事は、地域社会リスクに起因する不祥事ある。特に発展途上国における労働搾取や紛争リスクへの関与は、企業の評判を低下させる。現代的な奴隷労働（児童や女性）や紛争鉱物への依存は、国際的な規範の視点から避けなければならない。

2. 企業不祥事のリスク

経営者が暴走した企業不祥事の事例として、有価証券報告書の虚偽記載や会社資金の私的流用をめぐる日産自動車のカルロス・ゴーン元会長の行動と日産

企業の共感力と社会的調和

の対応を挙げることができる。⁽³⁾最初の逮捕容疑となったのは、有価証券報告書の虚偽記載であった。役員報酬がガバナンスの健全性をはかる指標として、投資家にとって重要な情報とみなされ、検察庁は虚偽記載を事件化した。

さらに、カルロス・ゴーン元会長は2012年以降、日産子会社「中東日産」を通じ、オマーンの販売代理店、スハイル・バハワン自動車（SBA）に、自身が直轄する CEO 留保金という予備費から毎年数億円ずつ、計約35億円を支出していた。SBA オーナーのスハイル・バハワン氏は、ゴーン被告の友人で、この資金は、報奨金と合算して支出されたとされる。日産自動車の取締役会は、このような経営者の不正を長期にわたってなぜ見抜けなかったのかを、真摯に受け止めなければならない。

現場レベルの不祥事については神戸製鋼の品質データ改ざんを挙げることができる。同社は顧客と契約した仕様に適合しない製品に関して、検査証明書の書き換えをおこない、適合品としてそれを出荷していた。不正の対象は、2017年10月時点で過去1年間に出荷されたアルミの板材や押出品、鋳鍛造品、銅製品で年間出荷額の約4%（金額にして約130億円）であった。この不正を発表した同社の幹部は、改ざんに関与したのは管理職を含めた数十人とし、この不正が組織ぐるみであったことを認めた。

神戸製鋼は、仕様変更を納入先に説明して、安全性を確認していたので、不正の隠したのではないという主張をした。この事案での不正は、契約上の基準値と異なる性能の製品を出荷していたことに起因する。つまり、法令には違反していなかったため、公表の必要はないと同社は考えていたようだ。高品質な性能と誠実な行動に期待する社会の信頼を損ねたこのような行動は多様な企業への影響へとつながっている。

このようなデータ改ざんや社会逸脱的な品質保証の偽装は社会に不安を与える。その結果、企業を危機に追い込み、社会と企業の関係性に影響を与える。

(3) 『日本経済新聞』2019年1月10日。

やるといったことは必ずやるという意図が信頼の根幹なので、同社に限らず、企業組織の中で不正や隠蔽がないかということのを改めて確認して、調査の機会をつくるということが必要である。安くして品質の良いものをつくるというのが日本企業の得意技であった。しかし、新興国の追い上げにより、安さのみを追求せざるを得なくなり、品質の低下が日本企業の大きな課題となっている。

国際規範に関する不祥事では、サプライチェーンのどこかで、現代的奴隷労働や紛争鉱物に関与していることが企業のイメージを悪化させる。どのような企業がこれらの問題に関与しているかは明確ではないが、産業の特徴として労働集約的な分野において、現代的奴隷労働に関与していることがある。アパレルやシューズメーカーでは、サプライチェーンにおける現代的奴隷労働の排除を徹底するような取り組みをしている。

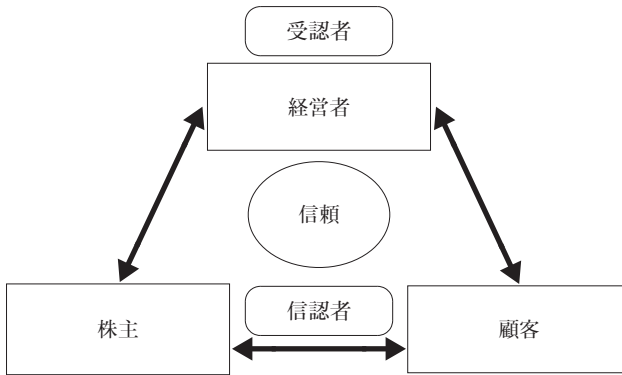
紛争鉱物（Conflict Minerals）とは、紛争地域で採掘された鉱物資源である。それらは、武装団体の資金源にされ、その採掘には近隣住民が強制的に従事させられていることが多いとされている。主要紛争鉱物は、すず、タンタル、タングステン、金の4物質であり、日本の精密機械製造企業がサプライチェーンのどこかで、これらの紛争鉱物にタッチしていないかを常時チェックしている。以上3つの不祥事リスクについて考察してきた。どのリスクも事業継続に大きな影響を及ぼす可能性があるが、これらのリスクどのようにして生まれてくるのか改めて考察しよう。不祥事の発生要因の根源について取引コスト理論から解明する。

III 合理的に失敗する企業

1. プリンシパル・エージェンシー理論

経済理論では、すべての人は完全合理的であり、利益と効用を最大化するように行動すると仮定されている。このような完全合理的な世界では、人は完全にあらゆる情報を収集できる。そのため、組織を形成して、新たな課題に取り組むという必要性はない。しかし、現実的にはすべての人は完全合理的ではな

図2 プリンシパルとエージェンシー関係



(出所) 筆者作成

く、完全に非合理的でもない。取引コスト理論では、このような人の認知に関する仮定を限定合理性という。限定合理性のもとでは、情報の非対称性ということが問題となり、ある人は相手の情報の不備につけこんで、たとえ悪いと思っても、利己的行動をしようとする誘惑に駆られる。この日和見的な行動は、機会主義的行動という。相手が自分を騙そうとしているという仮定の下では、お互いに駆け引きがおこなわれる。その場合、駆け引きがない場合に比べて、取引コストという社会にとって余計なコストが生じる。

このような社会的コストを削減するための枠組がプリンシパル・エージェンシー理論である。この理論では、企業経営上の関係者は依頼人であるプリンシパルと代理人であるエージェンツである。図2で示すように、信認者は依頼人(株主や顧客)、受認者は代理人(経営者)となる。このような関係性において、信認関係を強固にするのが信託という概念である。信託は、モラル・ハザード(道德欠如)を牽制する力となる。信託という心のつながりから道德的欠如を阻止することが社会的な最適解となる。道德的欠如が強くなれば、企業不祥事という社会的不調和が表面化する。

2. 企業の行動原理と倫理観の欠如

さて、取引コストがなぜ社会的な不調和に結びつくのであろうか。限定合理的で機会主義的の行動がおこなわれる経済においては、合理性と効率性、倫理性は一致しない。合理的であるが、非効率で非倫理的な不条理現象が起こりうる。不正な行動をしている企業が、より多くの利益を得るために、社会と不調和な行動をとっていることがある。不正の慣行が当たり前のようになっていて、硬直性が効率性に結びついている企業は、より倫理的で、より効率的なビジネスの展開方法を見つけたとしても、その新たなビジネスにすぐには転換できない。ビジネスの慣行を変更することによって、取引コストが発生するからである。法規制が現行の経営行動に適合していないとしても、不正をし続けたほうが企業としてメリットが大きい場合、社会的な不調和が企業の失敗になり、倫理的な側面はその企業では無視されてしまう。

プリンシパル・エージェンシー理論では社会的な不調和は次のように説明できる。利害が不一致で、情報の把握がプリンシパルとエージェントで異なる。エージェントがプリンシパルの情報不備に理由に、仕事上の信頼を欠き、怠惰になっていくことが合理的となる。この場合、受認者は信認者の利益を考えずに、自己の利益を追求するようになる。このような社会的な不調和は、企業の失敗となる。つまり、受認者にとっての合理性と信認者に対する倫理性は相反するのである。代理人としての経営者の倫理的な行動と自らの合理性（利益追求）が一致しないことをプリンシパル・エージェンシー理論で考察することができる。

以上の論点から、現代の多様な企業による非倫理的な行動が合理的行動の結果であるといえよう。しかし、限定的に合理的な経営行動は、倫理的な側面で失敗という結果に結びついてしまうのである。

IV 共感できる心とソーシャル・ビジネス

1. 共感概念が意味すること

経済主体が自分の利己心を追求し、経済行動が活発になれば、結果として見えざる手によって、すべての経済主体が満足できる環境が整う。このような自由主義経済が自然と成立すれば世の中は安定するであろう。しかし、実態の経済においては、非倫理的な人々の行動が少なからず表にでてくる。はじめに述べた、コンプライアンス違反や、経営者の暴走、そして品質不正等が現代企業経営のリスクとなっている。260年前にすでに、自由主義経済の自由の対極には不祥事という制約が存在しうることをアダム・スミスは予見していた。自由主義経済の暴走を防ぎ、調和のとれた社会を築くための概念として共感という人の心の重要性について論じていたのがアダム・スミスだった。Smith, A (1759) によれば、人間というものをどれだけ利己的とみなすとしても、そのなお生まれ持った性質の中には他人のことを心に懸けずにいられない何らかの働きがあり、他人の幸福を目にする快さ以外に何も得るものがなくとも、その人たちの幸福を自分にとってなくてはならないと感じさせる心が共感なのである。⁽⁴⁾このような倫理的思考は人間が元来に持ち合わせている精神であるといえる。それは、社会関係のある人々の間で信頼関係という絆となっていく。この絆が経済活動の健全化にとって大きな力となる。

2. ミッション・マネジメントの萌芽

自由主義経済の追求は、企業のパフォーマンスを高めて、繁栄の拡大を実現する力となる。繁栄の拡大とは、単純に、売上や利益の増加、経済的波及効果や業績の向上を意味する。⁽⁵⁾しかし、信頼を考慮しない自由主義経済、つまり、すべての人間が自分の利得の獲得目的のみに従って行動する経済活動において

(4) Smith, A (1759) 邦訳, 57ページ。

(5) Stephen, M. R. Covey, G. Link & R. R. Merrill (2012) 邦訳, 24ページ。

は、社会関係を構築する相手の行動が不明確になる。つまり、相手がやるといったことを絶対やるという確約がないので、その不確実性を回避するために取引コストが発生する。その結果、信頼が構築されているときよりも、情報の非対称性を前提とする自由主義経済は、コストや不信感を生みだし、経済の繁栄はそれほど実現されない。企業の資金調達においても、調達先の企業に対する信頼がないため、資金の融資は行われぬ。貸しても戻ってこないという不信感から、資金の流れが停滞する。結果として、企業の資金繰りそして、経済活動の活力に対して、不信感が大きな影響を与えるのである。

信頼していない人と仕事や会話をすると、自分の活力が失われるのは当然である。強い信頼関係によって企業が生み出す並外れた活力と、そうでない企業における心をすり減らすような緊張は対称的で、共感力による格差の影響力はとても大きい。信頼があるかないかで、人の行動や精神は極端に乖離し、その乖離は企業経営の効率性と不効率性に大きな影響を与える。

営利企業は売上や利益を指向して、事業領域と達成目標を設定している。一方、NPO法人は価値的側面を前面に出して、それに依拠しながら組織の事業領域と達成内容を設定している。売上や利益は客観的に測定され、組織内外の関係者の関心度合いを高めやすい。一方で、価値的側面は多様である。ゆえに、組織内外の関係者の関心を高めるために、簡潔な自己表現が重要になる。例えば、価値的側面とは、「人間の真の生きざまを目指し、愛にかかわり、自由を実現する⁽⁶⁾」ことであり、具体的には、貧困者、障害者、物質や精神面で何かを失った人々、暴力や災害の被害者等への援助や地域社会を変え、人々の意識をポジティブにすることを目的としたサービスである⁽⁷⁾。このような多様な価値的側面を表現したものがミッションである。ミッションとは、社会におけるその組織の存在目的、社会に対する使命・貢献・事業を行う社会的意義などその組織が実現しようとしている社会的価値についての記述であるとともに、その組

(6) 島田（2003）67ページ。

(7) Drucker, P. F. & G. J. Stern, (1999) 邦訳, xi ページ。

企業の共感力と社会的調和

組織が社会に対して提供する製品やサービスあるいはそれらを包括する事業コンセプト、およびその組織が対象とするターゲットについての記述である。⁽⁸⁾ ミッションの文言自体には以下のような機能がある。⁽⁹⁾ 第1に、ミッションにはNPO法人の中で働く人々を動機づけ、意欲的にさせる働きがある。誰もがミッション自体の価値に共感すれば、組織の一体感が生まれる。第2にミッションは、組織外部にいる人々からの共感を獲得するためのメッセージにもなる。

このように、ミッションは内部の労働者、顧客、そして支援者の共感力を高めるという機能がある。このミッションは自組織の現状の姿にあまりとらわれず、自組織の目指す理想の姿を描いていく側面を持っているという見方がある。⁽¹⁰⁾ しかし、ただ単に自分たちがやりたいからやろうというミッションでは、人々の共感力を維持してゆくことはできない。多くの人々の共感を得るためには、説得力のあるミッションを提示する必要がある。経営活動の結果として達成されなければならない、より具体的な目標を可能な限り定量的に示すことによって、ミッション・マネジメントの本質が見えてくる。

積極的な社会的課題への取り組みは、従来から存在するNPO法人という形態のみならず、営利企業という形態によっても拡がりつつある。近年では、社会的課題の解決をミッションとしてビジネスを行なっているソーシャル・ベンチャーや社会志向型企業が出現している。社会的課題とニーズをつかみ、新たなビジネススタイルを提案し、実行していく社会変革を担うのがソーシャル・ビジネスである。

3. 共感できるソーシャル・ビジネス

共感できるソーシャル・ビジネスが成功するには、どのような思考法が必要なのであろうか。主に3つの視点からソーシャル・ビジネスの要件を整理する

(8) ベリングポイント (1997) 43ページ。

(9) 田尾雅夫 (2004) 27ページ。

(10) ベリングポイント (1997) 前掲書, 142ページ。

ことができる。第1は社会性である。解決が求められる社会的課題に取り組むことをビジネスとして完遂することが社会性である。第2は事業性である。ソーシャル・ビジネスは純粋な非営利組織ではないので、自らの力で事業を継続していかなければならない。そのため、一定の収益を確保する事業性という視点が必要になる。第3は革新性である。今まで営利企業がしてこなかったこと、できなかったことを公共セクターに代わって開拓することが革新性である。以下では、ソーシャル・アントレプレナーを支援する機関を立ち上げた Drayton, B (ビル・ドレイトン) の ASHOKA, そして、先進国の飽食と途上国の貧困を同時に解決しようとしている小暮真久の Table for Two (TFT) のソーシャル・ビジネスの社会性・事業性・革新性についてその概要を見ていこう。⁽¹¹⁾

ASHOKA は発展途上国の貧困、健康、環境、人権などの問題に新しいアイデアで挑戦する人々を発掘し、彼らをフェローと認定して資金面と経営面での支援を行ってきた。⁽¹²⁾ フェローに選出される社会起業家の選定基準は、下記の4点である。

- ① 目標設定と解決策が独創的であること。
- ② 起業家にふさわしい資質を持っていること。
- ③ 強い倫理観を持っていること。
- ④ そのアイデアが社会的なインパクトを持つ可能性があること。

以上のような独創的で社会的なインパクトを持つ解決策を求める ASHOKA が描く未来像はイノベーション志向といえ、それを強調するところが、従来型の NPO の経営モデルとは異なっている。ゆえに、ASHOKA の創設者であるビル・ドレイトンの業績は世界的に高く評価されている。グローバルな規模で人材発掘するには、何が必要なのであろうか。ドレイトンは次のような指針を立

(11) ASHOKA と Table for Two (TFT) の事例については、小野瀬拓・佐久間信夫・浦野倫平編（2020）『ベンチャー企業要論』創成社に所収の井上善博「第12章 社会的起業家」の一部考察を引用している。

(12) Bornstein, D (2004) 邦訳, 202～213ページ。

企業の共感力と社会的調和

てていた。人々は、理屈ではなく実在の人物をとおしてソーシャル・ビジネスのイメージを膨らませる。ゆえに、社会規範となるような人材を探しださなくてはならない。その実在の人物の発掘のため、ドレイトンは多彩な分野の人材の話に耳を傾け、相手のアイデアや歩みを理解する能力が必要だと感じていた。アショカフェローである Yunus, M (ムハマド・ユヌス) のビジネスは、バングラディシュで牛乳生産者が設備や飼料を買い入れ、牛乳の生産性と品質を高めることを可能にした。環境を守りながら豊かな社会を目指すため、ポーランドの ECEAT (European Centre for Ecological Agriculture and Tourism in Poland) を運営する、アショカフェローの Lopata, J (ジャドビガ・ロバタ) はポーランド農業の強みをビジネス化した。

一方、国内でも共感できるビジネスを展開して社会的な貢献をしているリーダーがいる。その一人が、Table for Two (TFT) の主宰者である小暮真久である。彼はソーシャル・ビジネスへの想いを5つのPで表している⁽¹³⁾。1つ目は Purpose (目的や達成目標) である。つまり、自分たちにしかできないこと、事業の付加価値は何かを明確にしなくては、ソーシャル・ビジネスは成功しない。世界の食環境の不均衡を是正し、先進国の肥満と開発途上国の飢餓という2つの問題を同時に解決することがTFTの目的・達成目標である。この目標を掲げる前段階で、インパクトは大きいのか、自分たちのスキルで実行できるか、同領域の先発者はいないか等の資源分析と環境分析が行われている。第2のPは、Partnering (提携) である。実際にTFTのビジネスモデルに賛同してくれる提携先を見つけることが第2のPである。一定数以上の利用のある社員食堂があるのか。CSRを積極的に取り入れて、社会貢献の価値を見出す企業があるのか。社員の健康管理に積極的に取り組んでいる企業はあるのか。以上のような条件のそろった提携先探しと連携がビジネスの初期段階の課題となっていた。第3のPは People (組織・人材) である。たとえ大きな夢があると

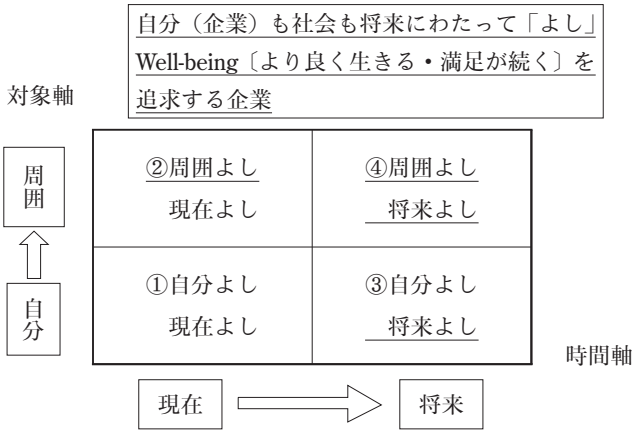
(13) 小暮 (2018) 40ページ。

といえども、想いだけで社会解決に携わる人はいないであろう。ソーシャル・ビジネスであるがゆえに、労働に見合った報酬がなければ、労働者は仕事に本当のプライドをもてずに、責任をもって最後まで仕事を全うするという心もちにはならない。第4のPは、Promotion（広告・宣伝）である。他人よりも多くの物を手に入れたいという利己的欲望が経済の促進剤として認識されてきた。しかし、食糧も資源を世界で分かち合う時代になっている。欲望を満たす経済から、分かち合う経済へという流れが、TFTのイメージ戦略の基礎となっている。第5のPは、Profit（利益・成果）である。ソーシャル・ビジネスだからと言って利益を出してはいけないという原則はない。利益は事業継続のために必要な資金として確保されなくてはならない。以上のような思いの下、Table for Two は運営されている。

V おわりに

何より、目先の利益よりも長期的な目標達成を彼らは重んじている。この目標達成のためには、厳密な計画策定が必要である。ASHOKAの創設者、ドレイトンは経営コンサルト会社のマッキンゼーで非常勤社員として働いていた。TFTの主宰者である小暮真久もマッキンゼー出身である。彼らは、純粋なビジネスの現場での経営ビジョンの策定や実行、資金繰りについての知識を有している。このような善い経営の条件の1つは、長期的ビジョンである。長期的に成果を評価し、長期的に目標を確立し、長期的に新たなチャンスを見つける企業が21世紀に存続できる可能性が高い。将来を見通せるかが、リーダーの必須能力であるといえよう。図3を見ていただきたい。従来型企業は、「①自分よし・現在よし」という、利己的かつ近視眼的な経営をしてきた。しかし、それでは、社会的不調和が生まれ、企業自体の信頼感も失われつつある。そのため、視野をさらに拡げて、企業が「④周囲よし・将来よし」という視点から経営を行えば、社会からの信頼も厚くなり、より社会調和的な存在としての企業が歓迎されるようになる。④の段階になれば、自分もよし・周囲もよし・そし

図3 サステイナブル企業の三方よし



(出所) 博報堂ブランドデザイン (2011) 243ページの図をもとに筆者作成。

て将来もよしという三方よしが実現できる。ソーシャル・ビジネスは長期的ビジョンで三方よし経営を実現している。

しかしながら、旧来型短期志向の経営を行っている企業も多くあることは認めざるを得ない。例えば、かんぽ生命保険では、新旧契約の重複加入による保険料の二重徴収や顧客を無保険のまま放置するなどの9万件を超える契約で顧客に不利益を与えていたという報道がなされた。郵便局だから大丈夫という顧客の思い込みが今回の不正拡大につながった。逆に、かんぽ生命保険側も、不正をしても国が助けてくれるという、過大認識があったのかもしれない。かんぽ生命保険の親会社の日本郵政は、変化している環境に目標水準が合わなくなっていたという釈明をしている。このような見解を出す経過において、日本郵政は顧客との間に共感意識を持っていたのであろうか。日本郵政では、顧客が困ったときに役立つ保険の役割について真剣に考えていたのか、疑問が残る。保険は信頼関係にもとづいて契約される金融商品なので、生命保険会社としての存立の根本思考が、社会とは乖離していた。保険会社のみならず、現代企業の経営者は共感思考を徹底してほしい。かんぽ生命の失敗はまさに、利己的で

短期志向を邁進してきたことの結果である。スミスが述べていた、他人のことを慮る思考が経営に携わる人の本質であるとすれば、利己心のみを追求する経営方針は社会からは淘汰される可能性さえある。現実には、かんぼ生命には業務停止命令が出され、保険業務が一時停止されていた。

社会不調和企業は高いリスクを負って経営されているのに対し、ソーシャル・ビジネスはチャンス을期待して経営されている。明らかに後者の方が未来志向的であり、収益性も期待できる。急いでいても、「迂回したほうがチャンスあり」という考え方からも、改めて社会調和を視野に入れた共感経営への転換の時期が来ている。

[参考文献]

- Drucker, P. F. & G. J. Stern (1999) *The Drucker Foundation self-assessment Tool*, Jossey-Bass. (田中弥生監訳 (2000) 『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社。)
- Bornstein, D. (2004), *How to Change the World*, Oxford University Press. (井上英之監訳・有賀裕子訳 (2007) 『世界を変える人たち』ダイヤモンド社。)
- Stephen, M. R. Covey, G. Link & R. R. Merrill (2012), *Smart Trust*, Free Press. (フランクリン・ゴヴィー・ジャパン訳 (2014) 『信頼マネジメント』キングベアー出版。)
- Smith, A. (1759) *The Theory of Moral Sentiment*, Penguin Books. (村井章子・北川知子訳 (2014) 『道徳感情論』日経 BP 社。)
- 小野瀬拓・佐久間信夫・浦野倫平編 (2020) 『ベンチャー企業要論』創成社。
- 小暮真久 (2018) 『(完全版) 20円で世界をつなぐ仕事』ダイヤモンド社。
- 島田恒 (2003) 『非営利組織研究—その本質と管理』文眞堂。
- 田尾雅夫『実践 NPO マネジメント』(2004) ミネルヴァ書房。
- 博報堂ブランドデザイン (2011) 『応援したくなる企業の時代』アスキー新書。
- 樋口晴彦 (2012) 『組織不祥事研究』白桃書房。
- ベリングポイント (1997) 『ミッション・マネジメント—価値創造企業への変革』生産性出版。
- 間嶋崇 (2010) 『組織不祥事』文眞堂。
- 帝国データバンク (2019) 『2018年度コンプライアンス違反企業の倒産動向調査』(<http://www.tdb.co.jp/index.html>)