

同志社大学 良心学研究センター・大学院ビジネス研究科

共催 公開シンポジウム

# ビジネスと良心

## —良心の経営学を模索する—

- 日時：2022年 **1**月 **17**日（月）16:40 — 18:40
- 場所：同志社大学 今出川キャンパス 同志社礼拝堂
- 講演：北 寿郎（ビジネス研究科教授）  
山下貴子（ビジネス研究科教授）

入場無料・事前申込不要

司会：小原克博（同志社大学 神学部 教授、良心学研究センター長）

コメンテーター：

八木 匡（経済学部教授）

西口泰夫（山田コンサルティンググループ株式会社 取締役会長、

元・京セラ代表取締役会長兼 CEO）

■ 問い合わせ 同志社大学 **良心学研究センター**

**CONSCIENCE**

E-mail：rc-csc@mail.doshisha.ac.jp <http://ryoshin.doshisha.ac.jp>

**良心を世界に—良心を覚醒させる知の連携と知の実践** 良心学研究センターは、現代世界における「良心」を考察し、その応用可能性・実践可能性を探求することを通じて、学際的な研究領域として「良心学」を構築し、さらにその成果を国内外に発信し、新たな学術コミュニティを形成することを目的としています。

## 講師略歴

### ■ 北 寿郎 (きた・としろう)

1952年1月生まれ (70歳)

学位 工学博士 (名古屋大学)

最終学歴：名古屋大学工学研究科

1976年、日本電信電話公社 (現在の日本電信電話株式会社) にて研究開発、事業開発およびそのマネジメントに従事。2000年、NTT コミュニケーションズに移籍し、住民基本台帳ネットワークシステムいわゆる住基ネットの構築プロジェクトの指揮を執る。

2004年より現職。専門分野は、イノベーションマネジメント。技術だけでなく企業文化、リーダーシップ、組織・制度、人材開発等の様々な視点から企業のイノベーションのあり方や課題を分析している。

教育・研究の傍ら、通信系企業の社外取締役、プロジェクトマネジメント学会関西支部長、ビジネスモデル学会理事等を歴任。

名古屋大学大学院工学研究科修了、工学博士 (名古屋大学)

### ■ 山下貴子 (やました・たかこ)

1964年生まれ

学位 博士 (商学) (神戸大学)、博士 (学術) (東京大学)

最終学歴 東京大学大学院総合文化研究科国際社会科学専攻博士後期課程

流通科学大学、同大学院流通科学研究科博士後期課程教授、ヴァージニア大学ダーデン・ビジネススクール客員研究員を経て、2015年より現職。

担当科目は「マーケティング」「マーケティングリサーチ」「消費者行動」「商品・ブランド開発」。

## コメンテーター略歴

### ■ 八木 匡 (やぎ・ただし)

1959年生まれ

学位 経済学博士 (名古屋大学)

最終学歴 名古屋大学大学院経済学研究科

京都大学経済研究所助手、名古屋大学助教授を経た後、現在同志社大学経済学部教授。2002年4月1日から2005年3月31日まで日本経済学会理事、2018年7月から2020年6月まで文化経済学会<日本>会長

専門：文化経済学および公共経済学 (社会保障、教育政策、社会資本)。近年、文化経済学の領域で、クリエイティブツーリズムを研究。また、行動経済学の分野で幸福感分析、良心学研究を進めている。理論分析と実証分析を共に用いており、理論を基礎とした実証モデルの構築と、データで裏付けされたエビデンスに基づいた政策提言を心がけている。

主要業績：*European Economic Review*, *Japanese Economic Review*, *Journal of Risk and*

*Insurance, Journal of Education and Learning, Review of Behavioral Economics* といった国際的学術雑誌に多数の論文を掲載。著書としては、2018年に、Springer社から *The Kyoto Manifesto for Global Economics-The Platform of Community, Humanity, and Spirituality*, Yamashita, Stomu, Yagi, Tadashi, Hill, Stephen (Eds.)を出版。

## ■ 西口泰夫 (にしぐち・やすお)

「技術を活かす、組織を活かす経営を探求する」人生

### ➤ 技術の基本論理を習得する時代

工学技術の基本理論である物性物理学の習得 修士 (物理学)

### ➤ 実業界における経営の倫理を学びながら、技術、商品、事業創造、事業運営の時代

京セラ(株) 新規事業創造

電子部品事業本部長、電子機器事業本部長 代表取締役社長

開発の3要素 (固有技術開発—商品開発—事業開発)

### ➤ 技術経営、組織経営を論理化する時代

同志社大学大学院 博士 (技術経営学)

博士課程研究テーマ：技術はいかに経営に貢献するか、経営はいかに技術を活かすか

同志社大学 ビジネススクール客員教授

同志社大学 技術企業国際競争力研究センター客員教授

複数社の社外取締役、経営アドバイザー

### ➤ 現在は事業経営・各種団体の実践を通じて、組織経営論の論理的探求と活用の時代

(株)ソシオネクスト (システムLSI事業) 創業 会長兼CEO を歴任

Gyrfalcon Technology Inc 取締役 (AI 関連ベンチャー企業)

Gyrfalcon Technology Japan (GTJ) 取締役会長兼CEO

山田コンサルティンググループ (株) 取締役会長

社外取締役 ロボット企業、パワー半導体、マイクロ波化学

企業顧問 (株) ソシオネクスト、ファンド企業

各種財団 (JIN, 日文研 etc)、京都府行政

## ビジネスと良心

～良心というレンズを通してイノベーションを考える～

2022年1月17日

同志社大学大学院ビジネス研究科  
北 寿郎

Doshisha Business School

1

## 自己紹介

北 寿郎(きた としろう)

1952年生まれ 70歳 愛知県名古屋市出身  
名古屋大学大学院 機械工学専攻 工学博士

現職:同志社大学大学院ビジネス研究科・教授  
株式会社ナカヨ(旧ナカヨ通信機) 社外取締役

1976.4より2004.3までNTTに在職

- ・磁気ディスクの大容量化・高密度化の研究
- ・知能ロボット、画像通信、自然言語処理の研究
- ・テレビ会議システムPhoenixのビジネス化
- ・ICカードビジネスの立ち上げ
- ・住基ネット構築

Doshisha Business School

2

## イノベーションとは？

Joseph Schumpeter(1883～1950)



- 既存の資源の新結合による新たな価値の創造
- イノベーションが創造的破壊を実現し、経済や企業を発展させていく
- イノベーションを担う人材がアントレプレナー

Doshisha Business School

3

## イノベーションは何をもたらすか？

イノベーション

- 様々な経営資源を組み合わせて、
- 新しい価値を創造し、
- 社会を成長させることにより、
- 人々を幸福にする営み

Doshisha Business School

4

## 日本のGDP成長率

私は昭和27年1月に生まれました。

- 昭和27年から昭和末(36年間):50倍
- 平成時代は？

Doshisha Business School

5

## 1989年～2018年のGDPの変化率

国名	増加率(倍)
日本	1.32
米国	3.64
中国	51.04
韓国	9.16
イギリス	3.42
ドイツ	2.83

Doshisha Business School

6

## 日本のGDP成長率

私は昭和27年1月に生まれました。

- 昭和27年から昭和末(36年間): 50倍
- 平成時代(30年間): 1.3倍

何が起ったのでしょうか？

平成になって急に日本が劣化したのでしょうか？

そして、より不確かさが増すコロナの時代に我々はどのように対応すべきでしょうか？

*Doshisha Business School*

7

## 日本におけるイノベーションの謎

- 世界有数の技術力と優秀な人材を有する日本が何故、イノベーションを生み出せず、成長できないのか？
- 政治や政策の問題？
- 企業のマネジメントの問題？

*Doshisha Business School*

8

## マネジメントにおける錯誤

- 戦後の昭和: 敗戦からの復興と高度成長
  - 追いつき追い越せ
  - 顧客ニーズも明確
  - 明確な目標が存在した中でのイノベーションを実行
- 平成: 世界の先頭に立った後のバブル崩壊
  - 目標の喪失
  - 顧客ニーズの多様化、不透明化
  - 新領域を自らの手で開拓するためのイノベーションが必要であったのに出来なかった

*Doshisha Business School*

9

## 両手遣いのマネジメントとは

- 人が右手と左手を器用に使って工作するように
- 企業が成長するためには、「既存事業の深耕」を着実に進めるとともに、将来の成長を支える「新規事業の開拓」へのチャレンジをバランスよく実現することが必要

*Doshisha Business School*

10

## 両手遣いの方法論

- 既存事業の深耕: PDCA
- 新規事業の開拓: OODA

*Doshisha Business School*

11

## PDCAとOODA

- |                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| ■ PDCA           | ■ OODA                     |
| □ Plan: 計画し      | □ Observation: 観察し         |
| □ Do: 実行し        | □ Orientation: いくつかの可能性を探り |
| □ Check: 評価・修正し  | □ Decision: 一つに決め          |
| □ Action: また実行する | □ Action: 実行する             |

これを繰り返す

これを繰り返す

*Doshisha Business School*

12

## PDCA vs. OODA

### PDCA: Plan-Do-Check-Act

- 既存ビジネスはPDCA: 明確な目標(売り上げ、期日、品質等)を設定。それを実現するための計画を立案し、実行・管理し、必要であれば計画を修正し、実行する。

### OODA: Observe-Orient-Decide-Act

- 新規ビジネスはOODA: 目標は設定できない。いくつかの可能性を探索し、試行錯誤しながら最善と思われる道を見つけ出す。

Doshisha Business School

13

## 日本企業の重大な過ち

- 高度成長の追いつき追い越せの時代はPDCAが機能
- 新しい目標を探索する必要になった段階では、OODAの方法論を取るべきであったのに、それができずにPDCAを信奉していたこと
- PDCAとOODAをうまく使いこなし、「既存事業の深耕」と「新規事業の開拓」を両立させることがコロナの時代にはいよいよ重要になってくる

Doshisha Business School

14

## 良心とは

### 良心の語源

- “Conscience: Con(共に)+Science(知る)”
- 共に知ること、すなわち自身と他者との間で「価値観」を共有することと理解できる
- ビジネスにおいてともに知るステークホルダーは顧客、従業員、株主、パートナー、競合

Doshisha Business School

15

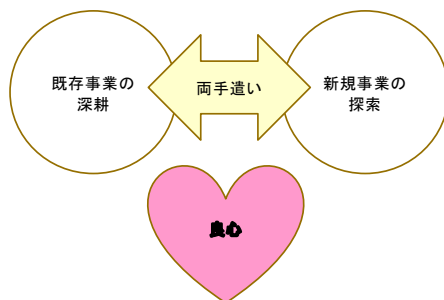
## 両手遣いにおける良心「ともに知る」

- 既存事業でも新規事業でもステークホルダーと「ともに知る」ことは重要
- ただ、不確実さの高い新規事業の方が「ともに知ること」、「価値観を共有すること」の重要性が高いことは自明
- これからのウイズ・コロナの次代には、その重要性はますます高まる

Doshisha Business School

16

## 両手遣いのマネジメントと良心



Doshisha Business School

17

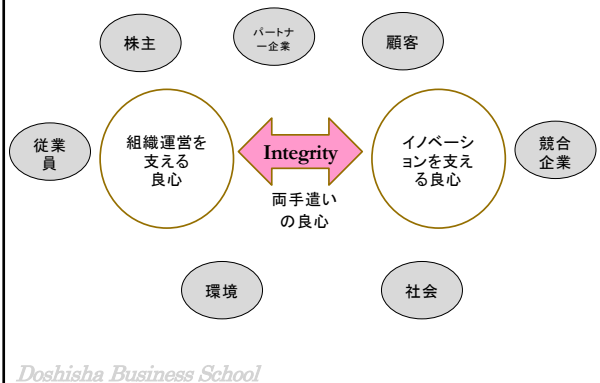
## 良心に関連するマネジメントの新しい方法論

- Job理論: 顧客と「ともに知る」
- Creating Shared Value: パートナーと「ともに知る」
- センスメイキング: 従業員と「ともに知る」
- IR: 株主と「ともに知る」
- コペティション: 競合企業と「ともに知る」

Doshisha Business School

18

## ビジネスにおける良心モデル



19

## 今後の計画

- 今年度末で退官することになりますが、今後とも「良心」というレンズを通じてビジネスやイノベーションを考えてみたいと思っています。
- 今後ともよろしくお願いいたします。
- 連絡先 : [tokita@mail.doshisha.ac.jp](mailto:tokita@mail.doshisha.ac.jp)

Doshisha Business School

20

# ビジネスと良心

## Creating Shared Value (共通価値の創造) の実践

2022年1月17日  
ビジネス研究科 山下貴子

1

## 社会の中のビジネスの役割①

- ▶ ビジネスだけが**繁栄**を作り出すことができる
- ▶ **健全なビジネスは健全なコミュニティ**を必要とする
- ▶ **大きな社会的課題への認識**が高まっている
- ▶ 政府やNGOには十分な**資源と能力**がない。
- ▶ 人々は**社会を犠牲にしてビジネスが繁栄している**と見て

2

1

2

## 社会の中のビジネスの役割②

▶ アプローチの進化

Philanthropy

- 価値ある社会貢献活動への寄付
- ボランティア活動

Corporate Social Responsibility (CSR)

- コミュニティ・スタンダードの遵守
- 良き企業市民
- "持続可能性"

Creating Shared Value (CSV)

- 社会的価値創造を経済的価値創造そのものに統合する  
→ビジネスモデルで社会改善を推進する

3

(引用) Michael E. Porter October 9, 2012

## Creating Shared Value(CSV)

- CSVとはハーバード大学のマイケル・ポーター教授が2011年の「共通価値の創造」という論文のなかで提唱した概念
- 「**経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も想像する**」というアプローチ
- **Creating**・・・単なる価値の再配分ではなく、価値創造で分配するパイを増やす
- **Shared**・・・そのパイが企業の経済的な価値と社会的な価値によって共有される
- **Value**・・・便益(効果)だけでなく、費用と効果の双方を勘案した費用対効果を指標とする

4

3

4

## Creating Shared Value(CSV)

Creating

Shared

Value

○ **Creating**  
経済社会における価値のパイそのものを大きくする

× **Sharing**  
企業がすでに生み出した価値の再配分

経済的な価値 / 社会にとっての価値

費用対効果

企業	政府やNGO
良く知られた概念。社会貢献については評価の対象外。	なじみが薄い費用対効果かどちらか片方で評価することが多い

5

奥村(2014)

## なぜこれまでビジネスと社会は分離されていたのか

- ▶ 多くの企業や投資家は、経済的価値創造の狭いモデルを採用してきた。
- 従来の顧客のニーズに応える
- 狭い会社の枠内での最適化
- アウトソーシングとグローバル化による収益改善
- 新規事業の創出ではなく、買収による収益の牽引
- 社会的な問題は事業の範囲外として扱われる

**巨大な社会的ニーズが満たされない成長とイノベーションの苦しみ**

**社会的ニーズが最大の市場機会**

6

(引用) Michael E. Porter October 9, 2012

5

6



## CSVを実現する3つのレベル

3つのレベル	概念
①製品と市場を見直す	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代の製品・サービスの創造</li> <li>● 社会問題を事業創造の機会とらえて、自社の強みや資産を生かしてそれを解決する</li> </ul>
②バリューチェーンの生産性を再定義する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バリューチェーン全体の生産性の改善</li> <li>● バリューチェーンの川上から川下までの全体の生産性を上げて、最適化・効率化することで、社会価値を生み出す。</li> </ul>
③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域生態系の構築</li> <li>● 事業を行う地域で、人材やサプライヤーを育成したり、インフラを整備したり、自然資源や市場の透明性を強化する</li> </ul>

(Porter, Michael E・Kramer, Mark R. (2011), "Creating Shared Value," Harvard Business Review, JANUARY-FEBRUARY 2011, pp.2-17. (訳訳「共通価値の創造」"DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2011年6月号、pp.8-31。))

7

## ①製品と市場を見直す

- ▶ 社会的ニーズに対応した製品やサービスの設計
- 例: 環境への影響、安全、健康、教育、栄養、障害のある生活など
- 十分なサービスを受けていないコミュニティの未充足のニーズに応えることで、新たな市場を開拓する
- 製品の再設計や異なる流通方法が必要になることが多い
- 企業は政府やNGOよりも効果的な可能性を秘めている
- ▶ 地域社会の問題を解決するためのソリューションを創造し、マーケティングする
- ▶ 新たなニーズと新たな市場は、差別化、革新、成長の機会を提供する

8

## Novo Nordiskの事例 (中国)

### 社会的な問題

- 2型糖尿病患者の増加
- 国家的な医療費の増加

### 解決への取り組み (疾患治療クラスター)

- 政府当局と協力した受診促進
- 未発症の生活者に対する発症予防事業



9

## Novo Nordiskの事例 (中国)

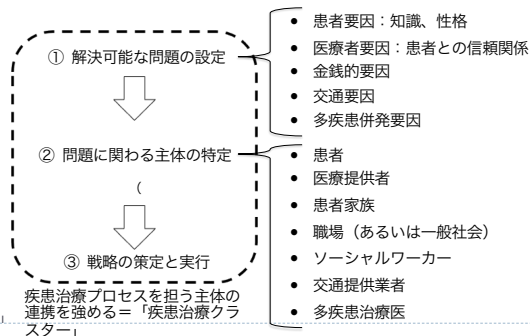
- ▶ 中国人患者の人口動態と文化を反映した製品デザイン
- ▶ 政府(標準治療指針を決める)、NGO、オピニオンリーダーと連携し、糖尿病の予防、スクリーニング、治療、患者とのコミュニケーションに関する最新の考え方を普及させるための**医師向け糖尿病研修プログラム**
- このプログラムでは、これまでに55,000人の医師を養成し、それぞれが約230人の患者を治療してきた。
- ▶ 予防、生活習慣の改善、インスリン製剤の効果的な使用を中心とした新しいタイプの**患者向け糖尿病教育プログラム**
- ▶ 製品の機能を高めて市場の需要に迅速に応えるため中国に**研究開発センターと製造施設を設立**

Novoの中国市場シェアは0%から63%に上昇し、2011年の売上高9億3,500万ドルで第3位の市場となった。

10

## 「疾患治療クラスター」形成に必要なステップ

例) 糖尿病の疾患治療プロセス



11

## これまでの医薬品業界のCSV

	事例
途上国特有の疾病に対するR&Dの推進	● 第一三共がインドでの結核、マラリア、テング熱のR&D推進
現地事情に合わせた価格	● グラクソスミスクライン(GSK)が、後発開発途上国において、特許で保護された医薬品の価格を英国の価格の25%以下に引き下げ
地元での生産やサプライチェーン構築によるコスト削減	● ギリアド・サイエンシスが、HIV薬成分の生産をインドの12社にライセンスし、供給リスク軽減と競争を通じたコスト削減を実現
啓発活動を通じた医療ニーズの創出	● ノボの糖尿病薬の患者や医療従事者の研修、医療従事者のトレーニング、中国政府と協働した治療方法ガイドラインの策定

12

## ①製品と市場を見直す

- ▶ 従来の製品定義ではなく、未解決の顧客の問題や懸念事項を中心としたビジネスの再定義
- ・ 顧客のニーズに応えるだけでなく、生活を向上させることを考える
- ・ 業界の製品が十分に提供されていない、または見過ごされている顧客グループを特定する
- ・ 製品属性、チャネル構成、またはビジネスの経済モデルについての先入観による制約がない状態を開始する

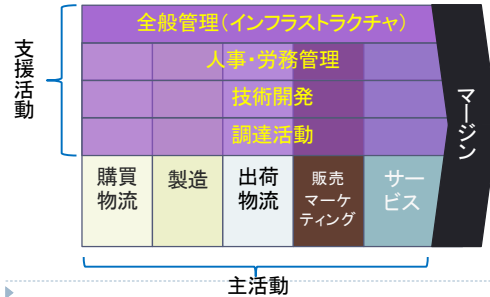
顧客セグメンテーションとマーケティングの新しい機会を開く

▶ 13

13

## ②バリューチェーンの生産性を再定義する

- ▶ 主活動: 購買物流→製造→出荷物流→販売・マーケティング→サービス
- ▶ 支援活動: 全般管理→人事・労務管理→技術開発→調達活動



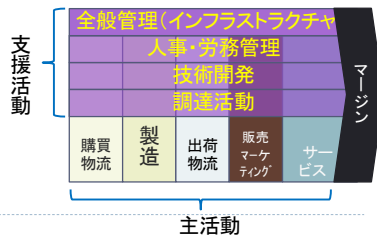
▶ 14

14

## ②バリューチェーンの生産性を再定義する

- ▶ 共有価値購買
- ▶ エネルギー使用量
- ▶ リソースの利用
- ▶ 施設の所在地/サプライチェーン
- ▶ 物流効率
- ▶ 従業員、特に低所得者の生産性と賃金を向上させるための研修

社会問題にはバリューチェーンに経済的コストを発生させる感性を孕んでおり、共通価値の観点からバリューチェーンを見直すことで、これまで見逃していた新しい経済価値を発見できる



▶ 15

15

## ③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

- ▶ 強力な地域クラスターが企業の生産性と成長を向上させる
- ・ 現地のサプライヤーとサービスプロバイダー
- ・ 支援機関とインフラ
- ・ 関連事業
- ▶ 企業が連携して取り組むことで、クラスターと地域のビジネス環境の大幅な改善を促進することができる



地域クラスター開発は企業の成功と地域の成功の結びつきを強める

▶ 16

16

## コロナウイルス対応としてCSVへの期待

コロナ下で社会貢献型のビジネスモデルを構築するため、多くの企業がこれまで経験したことのないマスクの生産・寄付・販売活動に従事した

- ▶ アイリスオーヤマのマスク生産
- ▶ マスクを着用する習慣がなかった海外でも需要が生まれると見て2020年9月から10月にかけて、米国ウイスコンシン、韓国に仁川、フランスのバリでマスクを生産
- ▶ 海外におけるマスクの現地生産を決定し、マスク販売市場の国際市場開拓の足場づくりを行い、社会貢献と海外市場への進出をはたす

ポストコロナにもパンデミックは発生するし、インフルエンザの時期には海外でもマスク使用の習慣化を見越したFast mover Advantageを取る行動。



▶ 17

17

## コロナウイルス対応としてCSVへの期待

- ▶ 東近江市の企業4社が協働し、マスクと医療用ガウンを製品化
- ▶ 不織布は自動車やインテリア用などの不織布を製造する「ツジトミ」が供給
- ▶ マスクは電子部品などを生産する「小川良」、耳ひもは伸縮素材メーカー「スズカ繊維工業」からの調達
- ▶ このケースはマスク生産に必要な補完的な経営資源を3社が連結し合うことで実現した



東近江市役所HPより

▶ 18

18

## コロナ禍への対応は典型的なVUCA対応

- ▶ VUCAとは、Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った造語
- ▶ 社会やビジネスにとって、未来の予測が難しくなる状況のこと
- ▶ 1990年代に冷戦が終結し、核兵器ありきだった戦略が不透明な戦略へと変わったことを示すアメリカの軍事用語。

▶ 19

19

## VUCA対応とイノベーション

### ①ダイナミック・ケイパビリティの視点から

- 環境変化の中から新たなビジネス・チャンスを発見し、それを捕捉するためのビジネス・モデルを構築する。
- ダイナミック・ケイパビリティとは、そのビジネスモデルを的確に作動させるために必要な経営資源を再編成し、そのビジネス・モデルに従業員のマインドセットを適合させるための**組織文化を浸透させる活動**を遂行する企業の能力を意味する概念(Teece, 2009)。

▶ 20

20

## VUCA対応とイノベーション

### ①ダイナミック・ケイパビリティの視点から

- **センシング**(新しいビジネス・チャンスの発見)  
⇒本業からコロナ禍に対応するためにマスクを生産したりすること
- **シー징**(その活動に必要なビジネスモデルと資源の再編成)  
⇒もとから持っていたクリーンルーム、製造機械や技術の用途活用
- **トランスフォーミング**(実行段階)  
⇒マスクを生産・販売するための組織、それを作るにふさわしい組織文化
- **共特化(co-specialization)の経済性**(Teece, 2009)。  
⇒個別に利用しても大きな価値を生み出せない特殊な資源や知識を融合させて生まれる相互補完的な効果。

▶ 21

21

## VUCA対応とイノベーション

### ②エフェクチュエーションの視点から

- 不確実性が高く予測不可能な時世では、目標ありきではなく手段をベースにした思考プロセスを用いる(i.e. OODAループ)。
- 求める結果から逆算するコーゼーションではなく、手持ちの手段からスタートし、それらを使って何ができるかを考える(Sarasvathy, 2009)。
- 5つの原則
  1. Bird in Hand: 手持ちの鳥 今手元にあるリソースから始める
  2. Affordable Loss: 許容可能な損失 を設定する
  3. Crazy Quilt: 協力してくれる人をネットワークする
  4. Lemonade: 偶然の出来事を利用して飛躍する
  5. Pilot in the Plane: 飛行中のパイロット たえざる状況の確認と判断

▶ 22

22

## VUCA対応とイノベーション

### ②エフェクチュエーションの視点から

- 不確実性の中の越境的学習
- **Lemonadeの法則**: 失敗を失敗とは考えずに、それを飛躍の手段として考えるマインドセット、偶然の機会を飛躍のためのばねとして活用  
⇒コロナ禍で売上が3割以上減少したが、逆にそれをてこにして新たな商品を販売することで売上をカバーする
- **Crazy Quiltの法則**: 協業の可能性を幅広く(競合他社とも)検討する  
⇒バリュー・チェーンの隘路を克服、生産や販売を協業で多角化することでビジネス・モデルやドメインが質的にレベルアップする

▶ 23

23

## まとめ

- ▶ CSVの思想は、経済的価値創造のためのはるかに広い機会を生み出す。慈善団体としてではなく、ビジネスとして行動している企業は、間違いなく最も喫緊の課題を解決するための強力なパワーを持っている
- ▶ CSVの実現は、イノベーション、生産性、経済成長の原動力となる

▶ 24

24

## 良心教育の明確化

### (参考) 同志社大学設立の旨意

- ▶ 設立の旨意原文抜粋：(同志社の)目的とする所は、独り普通の英学を教授するのみならず、其徳性を涵養し、其品行を高尙ならしめ、其精神を正大ならしめんことを勉め、独り技芸才能ある人物を教育するに止まらず、所謂良心を手腕に運用するの人物を出さん事を勉めたりき。而して斯くの如き教育は、決して一方に偏したる智育にて達し得可き者に非ず。唯だ正當を信じ、眞理を愛し、人情を教くする基督教主義の道徳に存することを信じ、基督教主義を以て徳育の基本と爲せり...
- ▶ 『現代語で読む新島襄』での該当部分：このようにして同志社は設立されたが、その目的はただ単に普通の英学を教えるだけでなく、徳性を磨き、品性を高尙にし、精神を正しく強めるように努め、ただ技術や才能のある人物を育成するだけでなく、いわゆる「良心を手腕に運用する人物」(良心の全身に充満したる丈夫(丈夫)を生み出すことに努めてきた。しかもこのような教育は、一方に片寄った智育だけでは決して達しできるものではない、...それはただ神を信じ、眞理を愛し、他者に対する思いやりの情に厚いキリスト教の道徳によらなければならないと信じて、キリスト教を徳育の基本とした(現代語で読む新島襄編集委員会編、2000、『現代語で読む新島襄』p.216)。

▶ 25

### (参考) 北寿郎「ビジネスと良心」のまとめ

- ▶ 企業はイノベーションを積極的に実現し、成長することによって社会に貢献する義務を負う。その義務を果たしうる企業が良心的な企業である。
- ▶ 企業の良心は創業者の想いや理念等を核として、企業が成長する過程で形成される極めて経路依存性の高い貴重な経営資源である。しかし、企業は急激なビジネスの環境変化の中で、しばしばその重要性を忘れてしまう。
- ▶ グローバル化やオープン化というビジネス環境に対応するためには、企業はもう一度、自らのビジネスを見つめ直し、その中から次代を切り開くための良心を育み育てていく必要がある。

(出所)北寿郎(2018)「ビジネスと良心」、同志社大学良心学研究センター編『良心学入門』第9章

▶ 26