

「パーパス経営」が

企業にもたらす
効果と実践の
ポイント



目次

- (1) 「パーパス経営」とは
- (2) パーパス経営 実践のポイント
- (3) パーパス経営の実践企業例

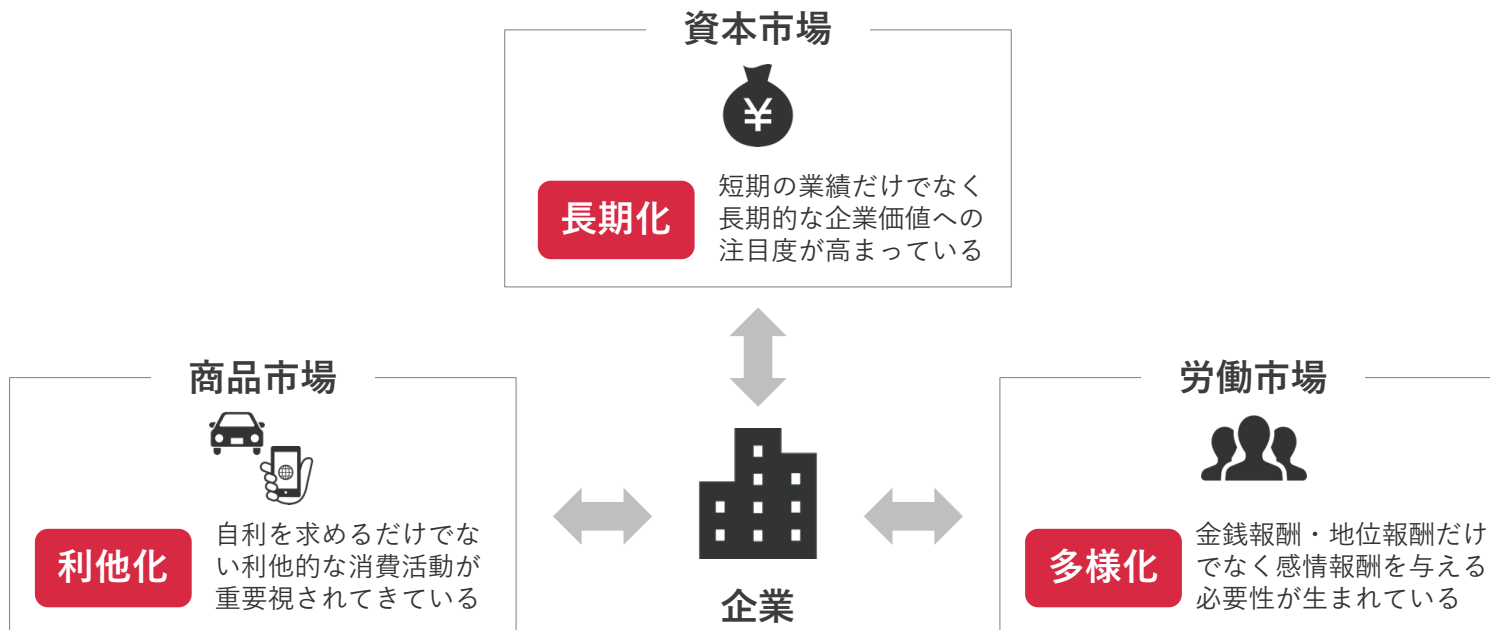
(1)

「パーパス経営」とは

パーパス経営への注目の高まり

近年、SONY社や味の素社などの大手企業を筆頭とした多くの企業が「パーパス経営」を掲げ、世間から大きな注目を集めています。なぜパーパス経営への注目が高まっているのでしょうか。その理由は、企業を取り巻く3つの市場の変化にあります。1つ目は商品市場の「利他化」です。物質的な欲求が満たされた今、消費者は“自利”を求めただけでなく社会や他者にどのような“利他”をもたらすかを重要視するようになりま

した。2つ目は資本市場の「長期化」です。SDGsやサステナビリティへの注目が高まり、短期の業績重視ではなく、長期の企業価値への注目度が高まっています。3つ目は労働市場の「多様化」です。生活が豊かになり、給与や役職だけではなく、働きがいなどの感情報酬も企業が提供する必要性が生まれました。これら3つの変化を背景に、企業の利益だけでなく長期的な社会の利益を考える、パーパス経営への注目が高まっています。



「パーパス」とは

「パーパス」とは、一般的には「企業の存在意義」と訳されます。では、同じく「企業の存在意義」を表す言葉としてこれまで使われてきたビジョンやミッションとは何が違うのでしょうか。ポイントは「三人称の視点」が内包されているかどうか、です。ビジョンやミッションは「一人称の視点(=その企業がどうなりたいか)」で記述されたものです。一方で、パーパスは

「三人称の視点(=どんな社会をつくりたいか)」で記述されたものです。しかし、ビジョンやミッションに三人称の意味(=パーパス)が含まれている場合や、反対にパーパスとして掲げていても、一人称の意味で留まってしまう場合も見られます。また、明文化せずとも、創業の想いとして語られることで、従業員に浸透している場合などもあります。

ビジョン/ミッション

一人称の視点のみ
(その「企業」がどうなりたいか)



パーパス

三人称の視点を含む
(どんな「社会」をつくりたいか)

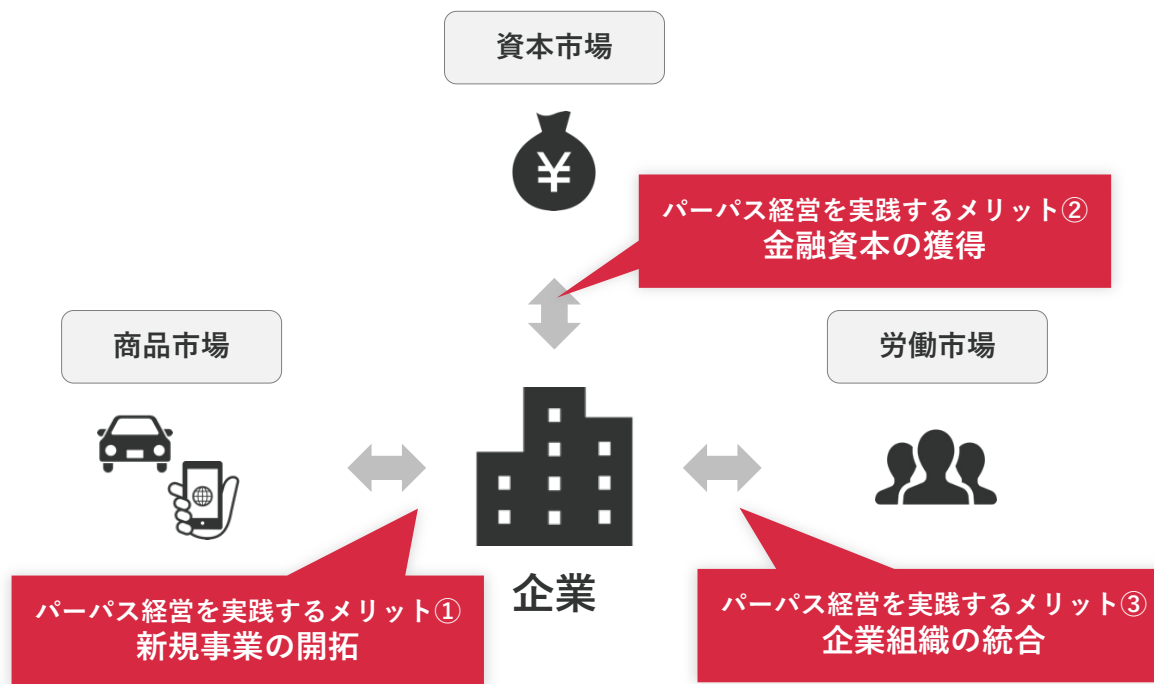
(例)

- ・ソニー株式会社：「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」
- ・味の素株式会社：「食と健康の課題解決」

パーパス経営を実践するメリット

企業にとってパーパス経営を実践するメリットは3つあります。1つ目は商品市場における「新規事業の開拓」です。パーパスで掲げた“つくりたい社会”から逆算することで、自社がこれまで開拓してこなかった領域に、新たなビジネスチャンスを見つけることが可能となります。2つ目は資本市場における「金融資本の獲得」です。投資家が長期的な企業価値に注目する中、パーパス経営を実践することで自社の長期視点を投資家に対

して明確にできます。3つ目は労働市場における「企業組織の統合」です。多様化する企業内部を束ねるには、全従業員が共感し、目指したいと思える目標(=パーパス)が必要となります。これらのメリットを享受するため、現在多くの企業がパーパス経営に挑戦しています。しかし、その実践ができていない企業はわずかです。パーパス経営の実践には何が必要なのでしょう？次ページ以降で、そのポイントを解説していきます。

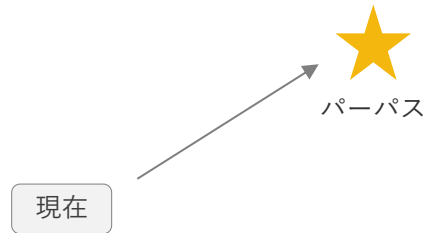


(2)

パーパス経営 実践のポイント

パーパス経営 実践のポイント

パーパス経営の実践にあたり、まず2つのフェーズがあることを理解しておく必要があります。1つ目は「策定フェーズ」で、企業のパーパスを定めるフェーズです。2つ目は「浸透フェーズ」で、定めたパーパスを従業員ひとりひとりに体現させ(=行動)、そしてその結果を経営視点で振り返る(=改善)フェーズです。

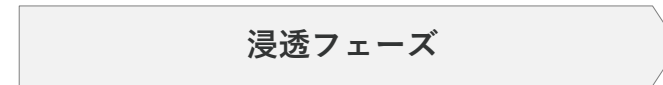


要素を抽出し、
会社として目指す方向性(=パーパス)の
言語化を行う

① 意義を組み込む

② 共感を紡ぐ

策定フェーズでは「①意義を組み込む」「②共感を紡ぐ」の2つのポイントがあります。浸透フェーズでは、まず「③従業員エンゲージメントの状態を把握する」というポイントを前提としたうえで、「④態度変容を促す」「⑤指標と連動させる」というポイントがあります。



パーパスを従業員に共有し、行動させる。
また、行動した結果を振り返り、
事業や組織の強化につなげる

③ 従業員エンゲージメントの状態を把握する

④ 態度変容を促す

⑤ 指標と連動させる

策定フェーズのポイント

策定フェーズのポイントは「①意義を組み込む」「②共感を紡ぐ」の2つです。

「①意義を組み込む」とは、パーパスの中に「意義(=日々の業務の先にあるもの)」を組み込むことで、従業員の働きがいに繋げる、ということです。パーパスの構成要素として、「手段」や「目的」だけでなく、よ

り高次元の「意義」を内包することが重要です。

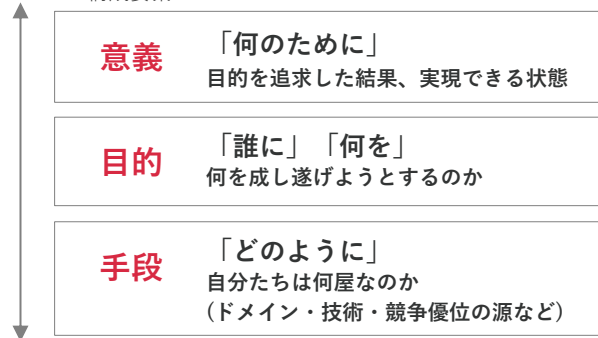
「②共感を紡ぐ」とは、パーパスの意図/背景が伝わり共感を得られるストーリーを定めておく、ということです。「Why」「What」「How」の構造であらかじめストーリーを構成することで、パーパスに対する従業員と経営・人事の認識のずれを防ぐことができます。

① 意義を組み込む

パーパスは、従業員の働きがいに繋がるものです。「手段」や「目的」だけでなく、日々の業務の先にある「意義」を内包することが重要です。

モチベーションに寄与
イメージが湧きづらい

<構成要素>

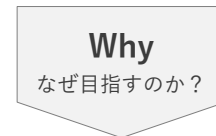


成果に寄与
イメージが湧きやすい

② 共感を紡ぐ

パーパスは、全員が認識を揃えるべき会社の方針です。意図や背景が伝わり共感を得られる「ストーリー」をつくることが重要です。

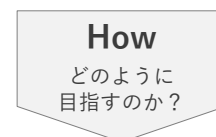
<ストーリーの流れ>



例)
・社会/業界における問題意識
・顧客の抱く願望/抱える課題



例)
・パーパスの文言
・パーパスに込めた想い



例)
・事業におけるこだわり/今後の方針
・組織におけるこだわり/今後の方針

浸透フェーズのポイント（「③従業員エンゲージメントの状態を把握する」）

浸透フェーズでは、従業員にパーパスに沿った「行動」をしてもらい、その結果を「改善」していきます。パーパス経営の実践においては、策定にとどまらず、その浸透までやりきることが欠かせません。しかし、パーパス浸透まで実現できている企業はわずかです。なぜ浸透まで行うことができないかというと、「従業員エンゲージメント」が低いからです。従業員エンゲージメントとは、企業と従業員の相互理解・相思相愛

度合いを示します。パーパスを浸透させるためには、従業員と会社との関係性が良好でなければいけません。従業員エンゲージメントが低ければ、会社がどれだけ良いパーパスを掲げたとしても、従業員はパーパスに興味を示さず、その実行や改善を行うことはないでしょう。

パーパス経営の実践には、自社の従業員エンゲージメント状態を向上させておくことが前提となります。

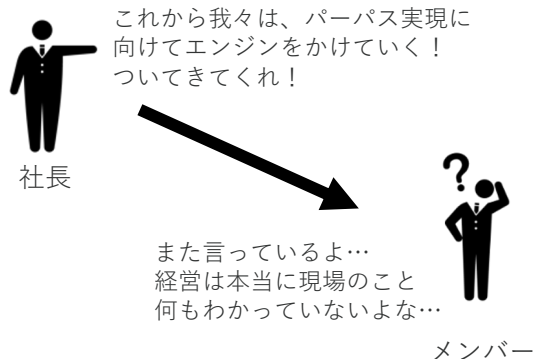
従業員エンゲージメント



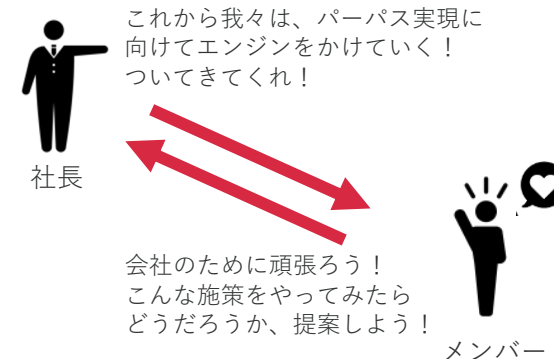
企業と従業員の相互理解・相思相愛度合い
(会社への愛着や、仕事への情熱の度合い)



従業員エンゲージメントが低いと…



従業員エンゲージメントが高いと…



参考：従業員エンゲージメントの状態と、その時の組織イメージ

サーベイ結果	組織状態	想定されるシーン (例)	対応優先度	打ち手の方向性
非常に良い	信頼しあえている ※「弱み=課題」と捉えている	<ul style="list-style-type: none"> ■メンバーに厳しいフィードバックをしても、受け止め、上司に感謝してくれる ■メンバーが、ネガティブなことであっても上司や同僚に本音で話ができる 	低	「成功事例のナレッジ抽出」 育成体系の整備 / 定期的な配置転換 / 重点指標の定義…など
良い	相互に話せばわかる	<ul style="list-style-type: none"> ■メンバーが会社や上司、職場に対する何かしらの不満を持っていても、上司が説明すれば理解してくれる ■メンバー自身が課題意識をもって主体的に動くということは少ないが、上司からの指示があれば素直に取り組んでくれる 	中	「定点観測をしながらの組織改善」 ミドルの育成 / マネジメントスタイルの設計 / 表彰イベントの設計…など
悪い	不信感がある	<ul style="list-style-type: none"> ■上司から組織に対して何らかの提案があっても、メンバーからは冷めた反応が返ってくる ■上司がメンバーに挙手を求めても手が挙がらない 	高	「信頼関係強化のための仕組みづくり」 ミドルの選抜 / 組織図の再設計 / 評価基準の再設計…など
非常に悪い	相互に諦めている ※「弱み=不満」と捉えている	<ul style="list-style-type: none"> ■会社や上司、職場に対する「陰口」が囁かれている ■「どうせ会社/上司は変わらない」という諦めの感情が蔓延している 	高	「信頼関係構築に向けた話し合い」 採用メッセージの再設計 / ビジョンの再設計による統合 / 管理会計の再設計…など

浸透フェーズのポイント（「④態度変容を促す」「⑤指標と連動させる」）

さらに浸透フェーズでは、「④態度変容を促す」「⑤指標と連動させる」の2つがポイントです。

「④態度変容を促す」とは、従業員に行動を促すために、パーパスの必要性を伝え、内容だけでなく意図・背景まで含めて腹落ちさせることです。従業員にいきなり「変化」を求めるのではなく、「解冻」のステップを挟み変化を受け入れやすくする、「再凍結」の

トップを挟み変化の逆戻りを防ぐことが大切です。

「⑤指標と連動させる」とは、行動の結果を、指標を用いて定量的に振り返ることです。パーパス実現に近づいているのか、一定期間の振り返りを行うことで、行動→改善につなげます。パーパスを策定した後は、この浸透フェーズ(行動→改善のサイクル)を繰り返すことで、パーパス経営を実践することができます。

④ 態度変容を促す

パーパスに沿った行動を従業員にさせるには、そもそもパーパスというものがなぜ必要なのか、意図や背景まで伝え、「腹落ち」させることが重要です。

<ステップ>

<実施内容>

Unfreeze
【解冻】

『傍観者』から『当事者』へ
ワンウェイではなく相互形式で、パーパスの重要性や策定の背景を伝え、理解させる。

Change
【変化】

『理解者』から『共感者』へ
パーパスの文言だけではなく実事例を用いて、基準を体感するケーススタディを実施する。

Refreeze
【再凍結】

『伝達者』から『啓蒙者』へ
パーパスへの共感で終えるのではなく、今後のアクションプランまで参加者全員が考える。

⑤ 指標と連動させる

パーパスの実現に向けて、自社が出したい成果と紐づく定量的な指標をおき、行動の結果の「良し悪しを判断」することが重要です。

各市場における指標の例

商品市場	売上高、市場シェア、認知率、既存顧客維持率、顧客単価、営業担当者1人あたりの売上高、LTV、継続率、流入数 等
資本市場	ROA、ROE、自己資本比率、在庫回転率、損益分岐点売上高、EBITDA、WACC、正味現在価値、ROIC、1株あたりの配当額 等
労働市場	従業員1人あたりの売上高・人件費、労働分配率、本社比率、1人あたりの人材開発投資、階層数、エンゲージメント、社外取締役比率 等

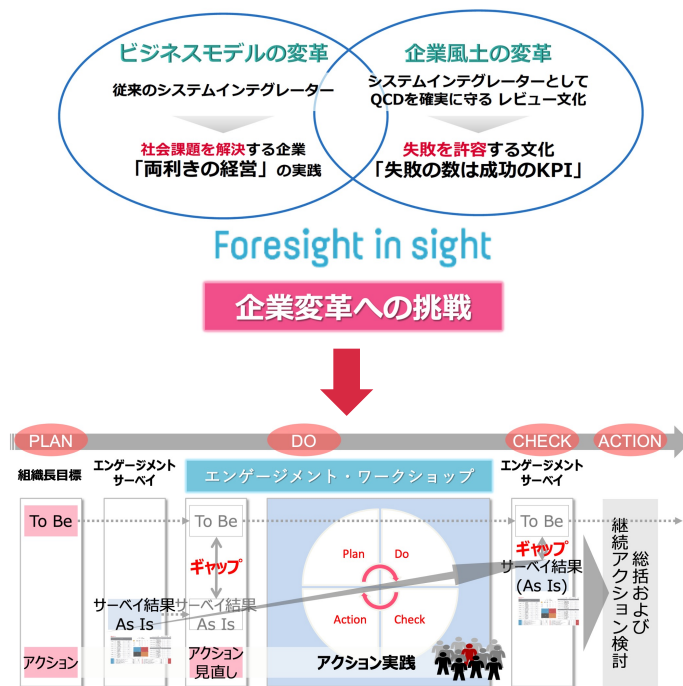
(3)

パーパス経営の実践企業例

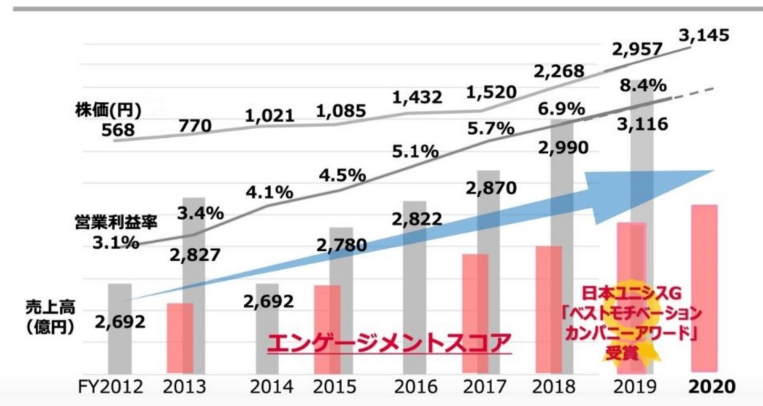
BIPROGYは、「先見性と洞察力でテクノロジーの持つ可能性を引き出し、持続可能な社会を創出します」というパーパスを掲げている企業です。パーパス実現のためには、従来のシステムインテグレーターから、社会課題を解決する企業となる必要(=ビジネスモデルの変革)があり、そのための企業風土の変革に挑戦し、成功した企業です。

具体的には、エンゲージメントを会社の重要指標として定め、サーベイやワークショップを行いながら組織状態を改善してきました。

結果として、エンゲージメントスコアは上昇。またエンゲージメントスコアが上昇するにつれて、売上や営業利益、株価が大きく向上しました。



日本ユニシスグループにおけるエンゲージメントスコア(ES)と業績/株価との推移




出典：HR NOTE, 2,000名以上の従業員のエンゲージメントを高める方法とは？ #ベストモチベーションカンパニーアワード2021~大手企業部門~, <https://hrnote.jp/contents/soshiki-motivationcompanyaward2021-large/>
BizHint, 7年間のグラフが証明した「従業員エンゲージメントと業績の連動性」。日本ユニシス、攻めの改革, <https://bizhint.jp/report/464924>

※画像中の社名は発行当時のものです。

サービスのご紹介

HR Tech サービスとして国内初の 組織改善クラウド「モチベーションクラウド」は 6年連続売上シェアNo.1 です




エンゲージメント市場における
組織改善クラウドサービス
6年連続No.1※

※ITR「ITR Market View：人材管理市場 2023」
従業員エンゲージメント市場：ベンダー別売上金額およびシェア（2017～2022年度予測）

付録：サーベイサンプル



○ 会社領域										
領域	期待	満足	項目	期待	全体比	前回は	満足	全体比	前回は	
A 会社基盤	3.7 (3.7)	3.0 (3.1)	1 業務内容の明確化	3.4	-	0.0	3.1	-	0.0	
			2 顧客基盤の強化	4.0	-	-0.1	3.1	-	0.1	
			3 経営方針の明確化	3.0	-	0.0	2.9	●	-	0.0
			4 経営戦略の明確化	4.2 ☆	-	-0.1	3.1	-	0.1	
B 理念戦略	3.8 (3.9)	3.2 (3.3)	5 経営方針の明確化	3.6	-	0.1	3.3	-	0.1	
			6 経営戦略の明確化	3.6	-	-0.1	3.1	-	0.0	
			7 顧客基盤の強化	3.8	-	-0.1	3.3	-	0.1	
			8 経営方針の明確化	4.0	-	0.0	3.3	-	0.2	
C 事業内容	3.7 (3.9)	3.2 (3.3)	9 経営方針の明確化	3.8	-	0.0	3.1	-	0.1	
			10 経営戦略の明確化	3.3	-	-0.1	3.1	-	0.0	
			11 顧客基盤の強化	3.6	-	-0.1	3.3	-	0.0	
			12 経営方針の明確化	4.1	-	-0.1	3.4	-	0.0	
D 仕事内容	3.9 (3.9)	3.4 (3.4)	13 経営方針の明確化	3.9	-	0.0	3.7 ○	-	0.2	
			14 経営戦略の明確化	3.7	-	0.0	3.2	-	0.0	
			15 顧客基盤の強化	4.0	-	0.1	3.4	-	0.1	
			16 経営方針の明確化	3.9	-	-0.3	3.5	-	0.1	
E 組織風土	4.0 (4.1)	3.2 (3.1)	17 経営方針の明確化	3.8	-	-0.1	3.0 ●	-	0.0	
			18 経営戦略の明確化	4.0	-	-0.2	3.2	-	0.1	
			19 顧客基盤の強化	4.0	-	-0.2	3.3	-	0.0	
			20 経営方針の明確化	4.1 ☆	-	0.0	3.3	-	0.1	
F 人的資源	4.0 (4.1)	3.4 (3.4)	21 経営方針の明確化	4.3 ☆	-	0.0	3.4	-	0.1	
			22 経営戦略の明確化	4.0	-	0.0	3.6	-	0.1	
			23 顧客基盤の強化	3.8	-	0.1	3.5	-	-0.1	
			24 経営方針の明確化	4.1 ☆	-	-0.1	3.0 ●	-	0.2	
G 施設環境	3.9 (3.8)	3.1 (3.3)	25 経営方針の明確化	4.1 ☆	-	-0.1	3.0 ●	-	-0.1	
			26 経営戦略の明確化	4.0	-	0.1	3.0 ●	-	-0.1	
			27 顧客基盤の強化	3.9	-	0.0	2.9 ●	-	0.0	
			28 経営方針の明確化	3.7	-	-0.1	3.4	-	0.0	
H 制度待遇	4.0 (3.9)	3.0 (3.0)	29 経営方針の明確化	4.2 ☆	-	-0.1	3.0 ●	-	0.1	
			30 経営戦略の明確化	4.2 ☆	-	0.0	3.2	-	0.1	
			31 顧客基盤の強化	3.7	-	0.0	2.7 ●	-	-0.3	
			32 経営方針の明確化	3.9	-	-0.1	3.2	-	0.1	

項目	領域	期待	満足	格差
1 61 業務において、業務プロセスの明確化が実施され、標準化されていること	P 継承活動	3.9	2.8 ●	-1.1
2 27 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	G 施設環境	3.9	2.9 ●	-1.0
3 29 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	H 制度待遇	4.2 ☆	3.0 ●	-1.2
4 24 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	F 人的資源	4.1 ☆	3.0 ●	-1.1
5 25 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	G 施設環境	4.1 ☆	3.0 ●	-1.1
6 26 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	G 施設環境	4.0	3.0 ●	-1.0
7 4 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	A 会社基盤	4.2 ☆	3.1	-1.1
8 2 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	A 会社基盤	4.0	3.1	-0.9

格付けランクの名称と表記を変更しました (名称: 格付けランク → エンゲージメント・レーティング)
 変更前: A B+ B B- C+ C C- D+ D D- E
 ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓
 変更後: AAA AA A BBB BB B CCC CC C DDD DD

株式会社サンプル商事

全体

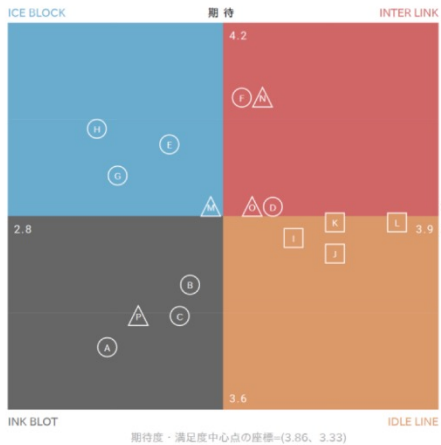
BB 54.8 他社平均 (50.0) 全体比 -- 前回は ↑ 4.2

会社満足度 3.2 (3.3) -- ↑ 0.1

仕事満足度 3.3 (3.4) -- ↑ 0.2

上司満足度 3.4 (3.4) -- 0.0

職場満足度 3.3 (3.4) -- ↑ 0.1



サーベイ種別: エンゲージメントサーベイ | 担当者: ユーザー1 | 実施日: 2017/03/13 | 対象者: 206名

□ 直属上司									
領域	期待	満足	項目	期待	全体比	前回は	満足	全体比	前回は
I 情報提供	3.8 (3.8)	3.5 (3.3)	33 経営方針の明確化	3.7	-	0.0	3.4	-	0.1
			34 顧客基盤の強化	3.9	-	0.0	3.5	-	0.1
			35 経営戦略の明確化	3.8	-	0.0	3.7 ○	-	0.2
			36 経営方針の明確化	3.9	-	0.0	3.4	-	0.0
J 情報収集	3.8 (3.8)	3.6 (3.4)	37 部下の能力や成果を認識していること	3.9	-	0.0	3.5	-	0.1
			38 業務上の課題や悩みを相談できること	3.8	-	0.0	3.6 ○	-	0.1
			39 業務上の課題や悩みを相談できること	3.7	-	0.0	3.6	-	0.1
			40 トップダウンでの指示があること	3.8	-	0.0	3.7 ○	-	0.1
K 判断行動	3.8 (3.8)	3.6 (3.4)	41 業務上の課題や悩みを相談できること	3.8	-	0.0	3.5	-	0.0
			42 部下の能力や成果を認識していること	4.0	-	-0.1	3.6 ○	-	0.0
			43 業務上の課題や悩みを相談できること	4.1 ☆	-	0.0	3.8 ○	-	0.1
			44 部下の能力や成果を認識していること	3.5	-	0.1	3.5	-	0.1
L 支援行動	3.9 (3.8)	3.7 (3.6)	45 部下の能力や成果を認識していること	3.9	-	-0.1	3.8 ○	-	0.1
			46 部下の能力や成果を認識していること	3.6	-	0.1	3.5	-	0.3
			47 部下の能力や成果を認識していること	4.0	-	-0.1	3.8 ○	-	0.1
			48 トップダウンでの指示があること	3.9	-	0.1	3.9 ○	-	0.1

△ 職場状況									
領域	期待	満足	項目	期待	全体比	前回は	満足	全体比	前回は
M 外部適応	3.9 (4.0)	3.3 (3.2)	49 スピードで業務が遂行されること	4.0	-	-0.1	3.5	-	0.1
			50 業務上の課題や悩みを相談できること	3.8	-	-0.1	3.2	-	0.2
			51 経営方針の明確化	3.8	-	-0.1	3.3	-	0.1
			52 業務上の課題や悩みを相談できること	3.9	-	0.0	3.2	-	0.1
N 内部統合	4.0 (4.1)	3.4 (3.3)	53 業務上の課題や悩みを相談できること	4.0	-	0.1	3.5	-	0.3
			54 業務上の課題や悩みを相談できること	4.2 ☆	-	-0.1	3.4	-	0.1
			55 トップダウンでの指示があること	3.9	-	-0.2	3.4	-	0.1
			56 業務上の課題や悩みを相談できること	4.1 ☆	-	-0.1	3.4	-	0.2
O 変革活動	3.9 (3.9)	3.4 (3.3)	57 業務上の課題や悩みを相談できること	3.8	-	0.0	3.1	-	0.1
			58 業務上の課題や悩みを相談できること	3.9	-	-0.1	3.5	-	0.0
			59 業務上の課題や悩みを相談できること	3.8	-	0.0	3.7 ○	-	-0.1
			60 業務上の課題や悩みを相談できること	4.0	-	-0.1	3.3	-	0.0
P 継承活動	3.7 (3.7)	3.1 (3.1)	61 トップダウンでの指示があること	3.9	-	0.1	2.8 ●	-	-0.1
			62 業務上の課題や悩みを相談できること	3.9	-	0.0	3.3	-	0.2
			63 業務上の課題や悩みを相談できること	3.7	-	-0.1	3.4	-	0.0
			64 業務上の課題や悩みを相談できること	3.3	-	0.0	3.0 ●	-	0.0

項目	領域	期待	満足	格差
1 48 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	L 支援行動	3.9	3.9 ○	0.0
2 47 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	L 支援行動	4.0	3.8 ○	-0.2
3 43 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	K 判断行動	4.1 ☆	3.8 ○	-0.3
4 45 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	L 支援行動	3.9	3.8 ○	-0.1
5 13 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	D 仕事内容	3.9	3.7 ○	-0.2
6 42 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	K 判断行動	4.0	3.6 ○	-0.4
7 22 業務上の課題や悩みを相談できること	F 人的資源	4.0	3.6	-0.4
8 37 業務において、業務プロセスの明確化が実施されていること	J 情報収集	3.9	3.5	-0.4

※ (○) は過去に当サーベイを実施した企業の平均データです。
 ※ ☆ は期待度の上位10項目を示しています。○ は満足度の上位10項目を、● は満足度の下位10項目をそれぞれ示しています。
 ※ ○ は、回答のばらつきが大きいもの (偏差1.10以上) を示しています。

モチベーションクラウドのご導入により、多くの企業で
離職率の低下、生産性/業績/株価の向上などの結果が出ています。

富士スバル株式会社

組織の課題に向き合い、
離職率の大幅改善を実現



出典：モチベーションクラウドサービスサイト
『富士スバル株式会社様導入事例』より
(<https://www.motivation-cloud.com/case/fujisubaru>)

佐竹食品グループ

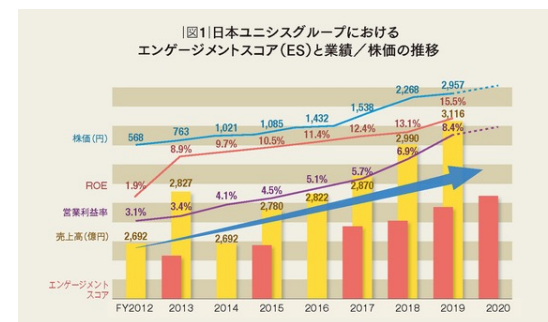
15年以上にわたる組織変革で、
売上/従業員数が約4倍に



出典：モチベーションクラウドサービスサイト
『“理念反対派”だった社長が本気で目指す
「日本一楽しいスーパー」への道』より
(<https://www.motivation-cloud.com/hr2048/267>)

BIPROGY株式会社
(旧名：日本ユニシス株式会社)

エンゲージメントスコアの向上に伴い
営業利益率/株価が向上



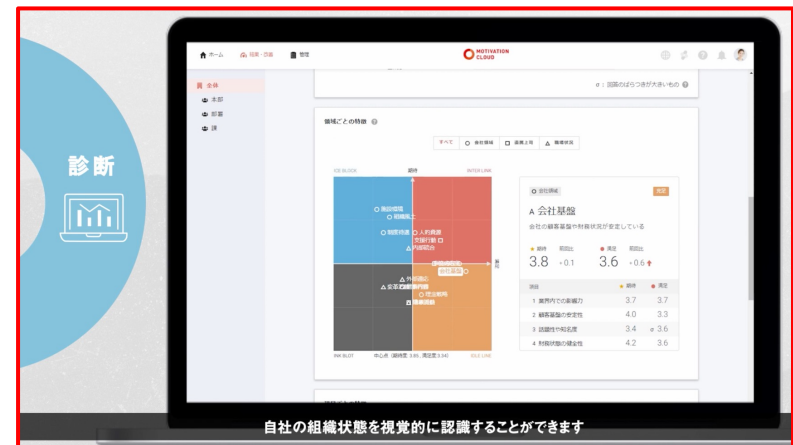
出典：ダイヤモンド社 ハーバードビジネス
レビュー誌 『経営の未来』より

詳細はお問い合わせください

貴社に合わせて
最適なお提案を
させていただきます



問い合わせる



自社の組織状態を視覚的に認識することができます

無料デモを見る