

HR JOURNAL

Trend

「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

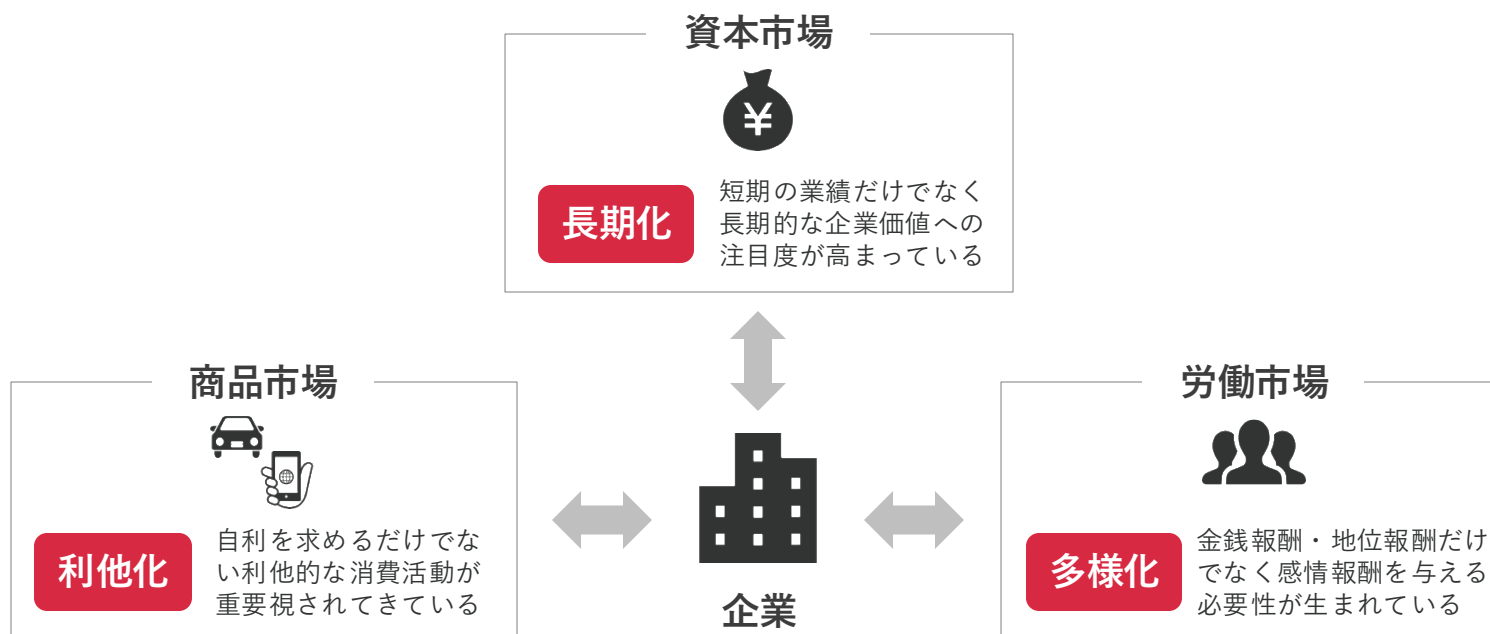
(1)

「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”を求める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)



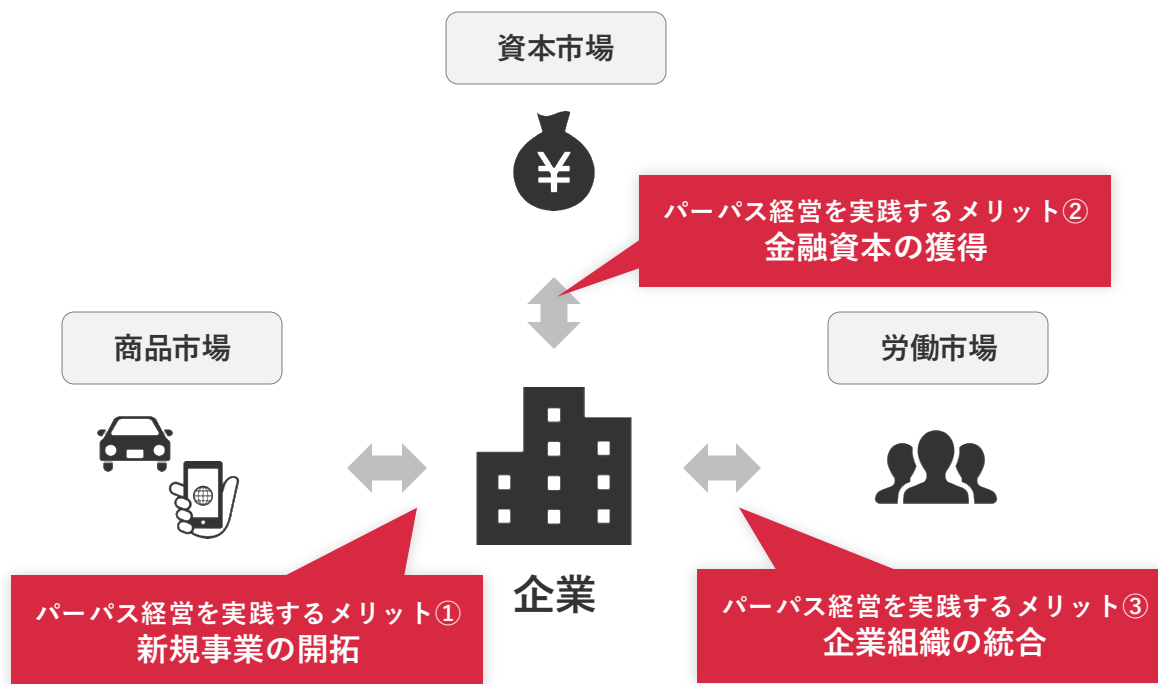
パーパス

三人称の視点を含む
(どんな「社会」をつくりたいか)

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る企業はわずかです。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。



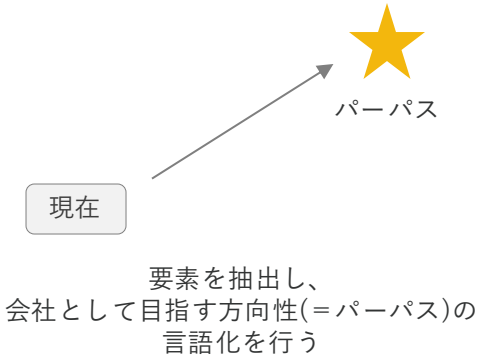
(2)

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。

策定フェーズ



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。

浸透フェーズ



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>

意義

「何のために」
目的を追求した結果、実現できる状態

目的

「誰に」「何を」
何を成し遂げようとするのか

手段

「どのように」
自分たちは何屋なのか
(ドメイン・技術・競争優位の源など)

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>

Why

なぜ目指すのか？

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

What

何を目指すのか？

例)

- ・パーパスの文言
- ・パーパスに込めた想い

How

どのように
目指すのか？

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不会でしょう。

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。

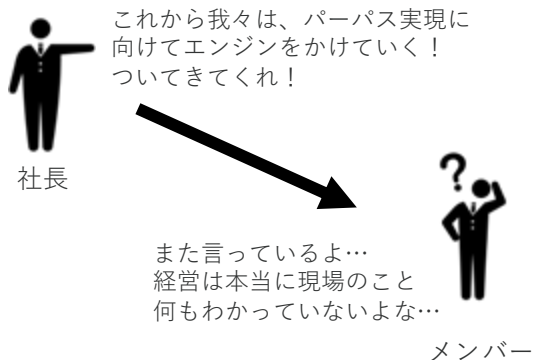
従業員エンゲージメント

=

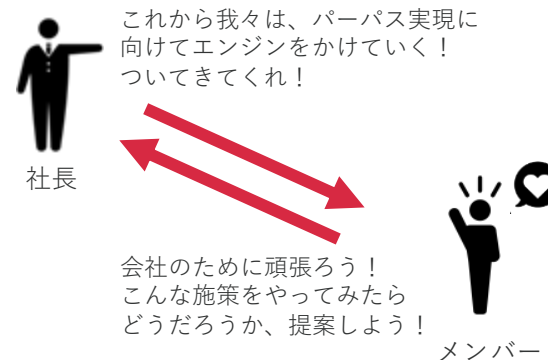
企業と従業員の相互理解・相思相愛度合い
(会社への愛着や、仕事への情熱の度合い)



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

エンゲージメントの高さ	組織状態	想定されるシーン（例）	対応優先度	アクションの主体	打ち手の方向性
非常に高い	信頼しあえている ※「弱み＝課題」と捉えている	■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	全社員	人材価値の最大化 ■ 部署間コミュニケーションの促進 ■ 定期的な配置転換 …など
高い	相互に話せばわかる	■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	管理職＋メンバー	採用・育成の強化 ■ マネジメントの質の向上 ■ 育成体系の再設計 …など
低い	不信感がある	■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	経営陣＋管理職	戦略の伝達と納得感の醸成 ■ 上下双方向のコミュニケーション ■ 信頼のある上司との対話 …など
非常に低い	相互に諦めている ※「弱み＝不満」と捉えている	■会社/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	経営陣	“上司”や“職場”の基礎力向上 ■ 経営陣からのメッセージ発信 ■ 経営陣自ら改善活動を率先垂範 …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

ステップを挟み変化の逆戻りを防ぐことが大事です。
「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

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 7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
7年連続 No.1[※]

※ ITR「ITR Market View：人材管理市場 2024」

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（2017～2023年度予測）

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



無料デモを見る