これで万全！

働きがい改革・虎の巻 ―未来志向のイノベーション構想―

第11回

パーパス経営

― 経営承継研究会 ―
中小企業診断士 岩崎 勝弘

Question 私は，中小企業規模の電設資材卸売業の経営者です。創業者の父から５年前に社長職を継承，先代からの経営理念を守りつつ経営を進めています。業績は堅調ですが，ベテラン社員の多くが定年退職に近づき，社員の若返りが急務です。しかし現状は，必要な新規採用数に充足せず，入社した社員も退職率が高く，定着しません。社内も活気がなく，社員間も入社年次や年齢で断層を感じます。社員全員がワクワクできる業務環境の中でイキイキと仕事ができるように，どのような経営施策を進めるべきかご教示ください。

現在の若い世代は，仕事においても環境や社会貢献など社会との関わりを重視しています。先代からの経営理念を現代風にアップデートし，貴社の「パーパス」として再設定して，社員をはじめ社外のステークホルダーへ周知し，多くの共感，共鳴を得る「パーパス経営」を進めましょう。社員がイキイキと働きがいを感じ仕事ができる企業の創造が可能となります。

1 パーパス経営とは

1．パーパス

パーパス（Purpose）は，一般的には「目的」や「意図」と訳される言葉ですが，経営戦略やブランディングで用いられる文脈では，企業や組織，個人が何のために存在するのか，すなわち「存在意義」を意味しています。

2．パーパス経営とは

パーパス経営は，自社が社会においてどのような役割を担い貢献したいか，という「社会の中での自社の存在意義（パーパス）」を明確にして社内外に示します。そして，そのパーパスに沿った一貫した経営戦略，商品・サービス開発，各種の社内制度や仕組みの実践を通じて，パーパスの実現に社員と一丸となって取り組みます。その結果により得られる多くのステークホルダーからの共感や共鳴を自社の企業活動に活かす経営手法です。貴社のように創業者の顔を知らない社員の比率を今後高める企業では，創業者の想いを起源とした新たなパーパスの「ぶれない強み，軸」の設定が社員の力の再結集を可能とします。

3．「ミッション・ビジョン・バリュー」とパーパスの違い

貴社と同様に多くの企業では，すでにミッション，ビジョン，バリューあるいは経営理念として何かしらの経営指針を設定されていると思います。ミッション，ビジョン，バリューは，一般的には自社組織を中心に据えて設定されています。一方で，パーパスは社会との関わりが強く意識されている点が異なります。ただし，すでに設定されている各企業の経営指針においても，パーパスの内容を含むものが多く見られますので，こうした内容をまとめ，改めてパーパスとして言語化することは，パーパス経営の実践に向けた一つのアプローチとなります。

●図表－1　ミッション，ビジョン，バリューとパーパス

	意味，内容
パーパス	企業の社会的存在意義 どのような社会的役割を果たし，どのような価値を提供したいか
ミッション	企業が果たすべき使命 創業者の経営哲学や事業の根本的目的が示される
ビジョン	企業が目指す姿や方向性 成し遂げたい目標・ゴールが具体的に示される
バリュー	企業が大切にしている価値観，経営姿勢，行動指針 企業や従業員のあるべき姿

2 パーパス経営が注目される背景

パーパス経営が注目される背景として，以下に示す企業経営を取り巻く内外の環境変化が影響しています。その中において，企業の社会的役割を改めて問い直す契機となり，パーパスによって自らの社会における存在価値を再定義する意義が見出しやすくなっています。

1．サステナビリティ経営の潮流

気候変動，人権問題，地球資源の枯渇などの社会課題が世界レベルで深刻化，複雑化する中で，社会の一員である企業にもその対応への社会的要請が高まっています。企業がパーパスを定義，発信し，その実践を行うことで，「社会における存在」としての企業姿勢が社内外のステークホルダーへと伝わり，社会からの共感，共鳴が生み出されます。

2．個人の価値観，世代価値観の変化

現代はモノがあふれ物質的な豊かさが飽和しています。多くの企業が提供する商品，サービスが巷に溢れる中で，多様な価値観を持った消費者に対して，パーパスを起点にストーリー性を持って自社および商品・サービスを訴求することは有効な差別化の手段となります。自社商品の企画，製造，販売にかかわる社員にとっても仕事のやりがいにつながります。

また，ミレニアル世代やＺ世代といった20歳台，30歳台の若者世代の存在感が高まっています。重要な社会の担い手となっている彼らは，社会課題の解決に貢献したいという意欲を強く持ち，また，働き方や働くこと自体の価値観にも新しい考えを持つとされています。企業は，自らの事業の社会的価値を強く意識し，彼らとつながる価値としてのパーパスを発信していくことが求められています。

3 パーパス経営と社員の働きがい

1．パーパスの特性

最初に，機能しているパーパスが持つ特性を確認します。

1）社会との関わり，社会課題の解決の方向性を強く示す

自社の社会的な存在意義や現在の社会課題に対する解決方向を明確に示すことで，社内外のステークホルダーからの共感，共鳴が生まれやすくなります。

2）組織に内在しているものであり，内部から発掘，明らかにして社会に示す

パーパスは，その組織の中に永く，そして深く内在してきたものです。確かに存在はしているが潜在化しているもの，社員の潜在意識下には浸透しているが十分に認識されていないものなどの中にパーパスが眠っています。それは，その企業にとっての原点を示し，かけがえのない唯一無二なものであるはずです。

3）単なる言語化するだけでなく，その実現への取り組みが合理的なものとして理解される

パーパスが単に言葉として存在しているだけで，実際に企業の事業の中で定着していなければ意味がありません。そのためには，自社事業との関連性が合理的に説明可能で，実現可能な社会課題へのアプローチ方法が求められます。もちろん自社のビジネス，利益に何らかのメリット，効果が生じるものであることも必要です。

2．社員の働きがいとは

社員にとって働きがいを感じる状況とは，「会社，経営者，上司に対する信頼感の中で会社に対する高い貢献意欲を保ち，自分の仕事の意義と社会貢献性に誇りを感じ，自らの成長を実感しながら仕事に取り組めている状況」と考えます。

3．パーパスが息づく企業における社員の働きがい

パーパスが日々息づいている企業においては，社員は以下の状況で働きがいを感じます。

1）社内の共通言語であるパーパスの下で，ぶれない事業経営，戦略展開が図られ，経営層に対する信頼感を感じながら仕事ができる。

2）社員同士，共通のパーパスに向う同じベクトルの下，一体感，強い組織求心力を感じながら安心して仕事ができる。

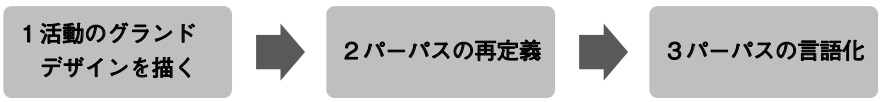
3）社員自らパーパスに共感・共鳴しているため，エンゲージメントが高く，高いモチベーションをもって仕事ができる。

4）社員が日常に接点を持つ顧客や社外のステークホルダーとのコミュニケーション場面で，自社のパーパスの価値観，意識が支持されていると，誇りを感じながら仕事ができる。

5）日常の意思決定や選択場面で，迷うことなく迅速な判断，意思決定を自律的に行うことができ，自らの成長を果たすとともに企業のイノベーションに貢献できる。

4 パーパスの再定義プロセス

●図表－2　パーパス再定義プロセス



貴社でも以下のプロセスに沿って，パーパスを再定義します。

1）プロセス1「活動のグランドデザインを描く」

① 活動の核となるコアチームの設計

まずは，経営トップの関与の仕方を検討します。そして，パーパスを言語化して掲げた後に，組織や社員に真の意味で息づかせるためには，多くの社員を活動に巻き込み，パーパスを自分たちのものと感じてもらう必要があります。それを踏まえ，全社一丸となれるメンバーの人選，ボトムアップのチーム運営の設計が求められます。もちろん，経営トップ自らのパーパス経営に向けた強い意思は不可欠です。

② 現状の課題の整理，パーパスの影響範囲の確認

経営トップや活動メンバーを中心に，会社の現状認識，課題を整理し，メンバー間の認識を共有します。これは，パーパスの設定後に，それぞれの経営課題とパーパスを関連づけて具体的に取り組むテーマを設定しやすくするためです。これにより，パーパス設定後の取り組むべき活動，方向性を切れ目なくイメージできます。

③ パーパスで波及させたい効果，変化の可視化

②で確認した課題等を基に，再定義するパーパスで自社に波及させたい影響，効果，変化を可視化します。今後の組織内へのパーパスの実装，仕組みつくりで浸透させていくことで，いつごろどのような状態に変化したいか，数年先を見越した構想を描いておきます。

2）プロセス2「パーパスの再定義」

① パーパスの発掘

過去から現在の自社の歴史を振り返り，その時々の時代背景の中で会社がどのように意思決定を行い，危機を乗り越え，成長を遂げてきたかという物語を確認します。現在の経営理念等の内容も含めて，関係者へインタビュー，メンバー間での対話を進め理解を深めます。

② 個人のパーパスの定義

●図表－3 会社のパーパスと個人のパーパス

次に，社員個々に個人のパーパスを考えてもらいます。具体的には，各人が「喜びや幸せ，満足感をもたらす，自分が人生において大切に思っているもの」です。社員が，会社のパーパスを身近に感じ，本当の意味で共感，共鳴を感じるために，自身の業務との関わりにおいて，個人のパーパスと重なり合う部分に注目し，理解することがその第一歩となります。社員は，自らが本当にやりたいと感じたことを実行するときに最大限の能力を発揮できるでしょう。

3）プロセス3「パーパスの言語化」

発掘の過程で確認されたパーパスをわかりやすく言語化します。自分たちが理想とする社会，価値観，またステークホルダーとの対話の中から感じる・期待されていることを，社員それぞれに訴えかけ，奮い立たせるような表現で言語化します。パーパスの事例をいくつか

紹介いたします。

① ソニーグループ株式会社

「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」

② Inter IKEA Systems B.V.（IKEA：イケア）

「より快適な毎日を，より多くの方々に」

③ Unilever PLC（ユニリーバ）

「サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に」

5 パーパスで働きがいを

パーパスを息づかせるためには，日常業務レベルにそのマインドを落としこむ必要があります。以下，本項テーマに沿って社員の働きがいにつながる取り組みをピックアップします。

1）パーパスが息づく組織をデザインするイベント

経営方針発表会や年度末会議などの経営イベントを活用して，パーパスの可視化や意識の共有を図ります。トップメッセージの伝達，パーパスを実践した社員の表彰などを行い，社員全員参加のイベントにより一体感を醸成し社員の働きがいを高めます。

2）経営プロセスへの仕組みづくり

パーパス実践の行動が社内の賞賛や評価につながることは，社員の働きがいを高めます。

① 人事評価項目にパーパス行動の実践，理解度を織り込む

社員にパーパスに基づいた自らの行動を申告してもらい，評価上の加点要素とします。

② 社員相互でパーパス行動の報告制度を実施

日常業務の中で見かけた，他の社員のパーパスに沿った行動を褒める報告制度を展開します。褒められた社員，褒めた社員双方に表彰ポイントを付与するなどして報告を促します。行動内容は，全社員に情報共有することでパーパス行動の一層の浸透に寄与できます。

③ 各種階層別パーパス研修の実施

新入社員研修にパーパス基礎研修を，部課長への昇格者にパーパスを重視したマネジメント（コミュニケーション，意思決定，部下への働きかけ）についての研修を行います。組織内にパーパスに基づくマインドを浸透する効果を期待します。

3）採用活動への反映

パーパスに沿った「求める社員像」を募集要項に明示します。会社のパーパスに対して一定の理解が出来ている採用者は，入社後も働きがいを感じて仕事に取り組めると考えます。

パーパスを言語化して掲げただけで終わり，実際の企業の商品，サービスや社員の行動などの実態に反映されていないとステークホルダーはもとより社員からの信頼も大きく失うこととなります。経営戦略面をはじめ企業内の様々な取り組みにパーパスを組み込み実践していく息の長い活動に取り組んでいきましょう。