

パーパス (Purpose) 重視のマネジメントが戦略を加速させる

サステナビリティ経営の潮流の中で、企業・組織や社員一人ひとりが個々の“社会における存在意義”=パーパス (Purpose) を見つめなおし、それらを再定義しようとする動きが現れている。“パーパス”とは、その企業や組織が社会において「なぜ、何のために存在するのか」という社会における確固たる存在意義を指す。組織のパーパスと個人のパーパスの両者を融合させることができれば、企業は、戦略実現に向けて大きな力を得ることができる。

パーパス (Purpose) とは

サステナビリティ経営の本質は、企業が持つ創業精神や歴史、企業文化に深く根ざしている。多くの企業が「サステナビリティ

に対する経営姿勢」を明確にする過程で、その企業に受け継がれてきた創業精神や歴史を振り返り、長年にわたって自社の経営・事業を支えてきた原点でもある個々の企業の“社会における確固たる存在意義”に立ち戻ることになる。そうした社会における確固たる存在意義のことを“パーパス (Purpose)”と呼ぶ。

近年、注目が高まるサステナビリティ経営の潮流の中、企業・組織や社員一人ひとりが個々の“社会における確固たる存在意義”、すなわち“パーパス”を見つめ直し、それらを再定義しようとする動きが現れ

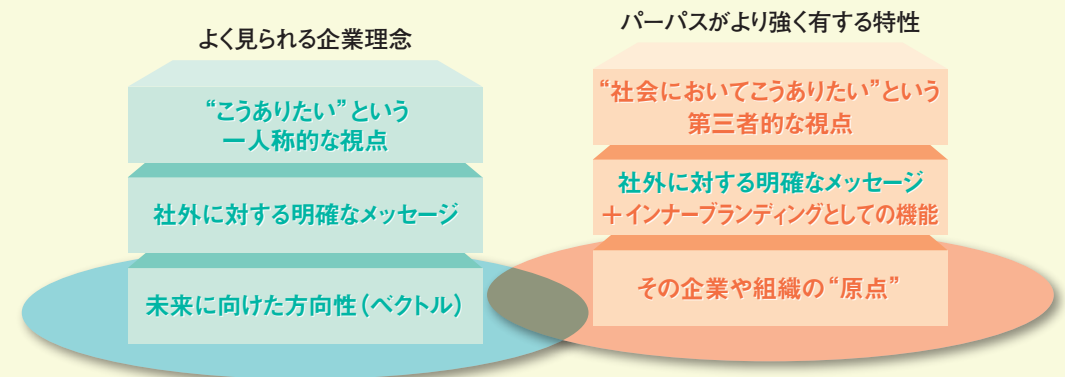
ている。パーパスには、下記のような特性*1があるという。

- ① ミッションは、より「一人称」としての視点が強い。一方、パーパスは「社会やコミュニティの中で、こうありたい」という「第三者的な視点」が加えられている。
- ② 社外（組織外）に対する明確なメッセージである以上に、社内に対する力強いメッセージであることが多い。
- ③ ビジョンやミッションが一般的に未来に向けた「方向性」（ベクトル）を表すのに対し、パーパスは「原点」を表すことが多い。

パーパスとは、「社会的な存在」をより強く意識した上で、個々の企業のあり方、品格、存在意義、社会への提供価値をより原点に立ち戻って再定義したもの」であるが、企業によっては、既存の企業理念を時代の変化に合わせて再解釈する過程において、立ち戻る原点がパーパスに相当することもある。また、昨今、社員一人ひとりの仕事の社会的意義を改めて解釈するために、経営陣と社員、さらには、社員同士の対話機会を設ける動きが活発化しつつある。あるいは経営の節目にグループ共通の価値観を（社会における存在を改めて

パーパス (Purpose) とは

図表1



注：企業理念の中にパーパスが含まれていたり、企業理念とパーパスが一致している場合もある
（出所）サステナブルブランドジャパンコラム森撰氏「パーパス・ブランディング」という潮流（2016年10月20日）に基づき、NRIにて一部加筆作成

意識した上で）再定義しようとする動きもある。これらの取組みもまた、現代的に言うならば“パーパス”を重視したマネジメントへの舵切り的一面といえるだろう。

なぜ、パーパスなのか

なぜ、パーパスが注目されているのだろうか。第1に企業に対する社会からの期待の高まりがある。気候変動等をはじめとする社会課題解決の主体として、企業セクターへの期待は従来にも増して高まっている。

第2にミレニアル世代の存在感がある。ミレニアル世代はサステナビリティに対する感度が高いことが特徴で、従業員として、あるいは、消費者として、従来とは一線を画した存在となっている。この世代に対して、企業は、社会的な存在価値を提示する必要に迫られている。

第3に、組織を束ねる“求心力”の重要性が増している。事業環境は年々不確実性を増し、時に急激に変化することも予想される中で、パーパスは、組織の求心力となる。求心力が高まることによって、内外の環境変化に柔軟・機敏に対応し、戦略実行の成果をより速く・

確実に享受することができる。

こうした潮流のなかで、「社会における存在」としての企業がより強く意識され社内外のステークホルダーが共感できる共通の価値観や考え方=パーパスを基軸において経営・事業やコミュニケーションを図ることの重要性が増している。長年にわたり組織に存在してきた価値観でもある“パーパス”を再定義し、コミュニケーションを図ることで、社内外のステークホルダーからの信頼や共感を高めることができる。戦略遂行を担う社員の観点からも組織の求心力を高め、働く意義や誇りを感じやすくなる。結果、自社の戦略を加速させることが可能となると考えられる。

パーパス導入の方法

企業や組織においてパーパスを再定義する方法とは、どのようなものだろうか。ここでは、企業や組織にパーパスを導入するために欠かせない4つの要素を説明する。

① シンプルで力強い経営コミットメント

第1に、経営陣によるパーパスに対するシンプルで力強いコミットメントが必要だ。そのため

*1. ①～③の特性については、サステナブルブランドジャパンコラム森撰氏「パーパス・ブランディング」という潮流（2016年10月20日）の一部を引用

コーポレートイノベーション・コンサルティング部
プリンシパル
伊吹 英子



コーポレートイノベーション・コンサルティング部
プリンシパル
古西 幸登



にはまず、自社のサービス・商品の提供価値を考慮することが大切である。なぜならば、その提供価値に対価が支払われているからこそ、その企業が今も存在するに至っているからだ。そうした提供価値に責任を持つ経営陣が自分事としてパーパスを語る(言語化する)ことのインパクトは大きい。経営陣は、言語化されたパーパスを社員に伝えるだけでなく、パーパスを自ら体現し続けることで、企業全体へ伝播させていく伝道師となる必要がある。

②だれもが理解できるわかりやすいストーリー

パーパスは誰もが理解できるわかりやすいストーリーで語られる必要がある。会社組織としてパーパスを再定義する際には、まず個人が自分自身のパーパスを、何の制約も受けずに自由に考えて言語化することが重要である。社員が一個人としてこれまでの人生を振り返った時、そこには必ずその人ならではのパーパス(存在意義)を見出すことができる(難しくても見出すべきであると筆者は考える)。企業を構成しているのはそこで働く社員個人であり、個人のパーパスと企業としてのパーパスが重なり合う部分があるからこそ、社員のパフォーマンスが上がり、その結果として企業の成長につながっていく。普段は、財務数値中心のマネジメントが行われている場合でも、個々人のより本質的な領域に問いかけることにより、内面に隠れている、それぞれの人の社会的な意義(パーパス)を呼び起こすことができる。これらを“ストーリー”として昇華させ組織で共有し合うことで、最終的に会社組織としての一つのパーパスを組織全体で再認識できることになる。

③経営・事業の枠組みへの落とし込み

ビジョンや理念と同様に、パーパスも作って終わりではない。多くの企業において、言葉を完成させることで満足し、それをカードにして全社員に配布することが散見されるが、これは明らかに手段が目的化してしまっている。パーパスを経営・事業の枠組みに落とし込めて初めて、パーパス導入の成果が形になるのである。パーパスが言語化できた次のステップとして、経営計画の策定プロセスや日々のマネジメントを変えていくことが必要である。その際、事業上の数値目標を立てる前に、パーパスに基づいた中短期的な目標を定めることが重要である。

④腹落ち・実践のための仕掛け

パーパスを再定義したところで、財務中心のマネジメントに慣れた社員が、普段の業務の中でそれを常に意識することは難しい。そのため、最初は、社員にパーパスを理解・共感・腹落ちさせ、実践する機会を無理やり創りださなければならない。トップを含めた経営陣(または、経営企画部をはじめとした事務局)が作ったパーパスを、一方的に社員に発信するやり方では決して理解・腹落ちは起き得ない。きちんと定義されたパーパスが、その価値を発揮するためには、役員・社員一人一人が自分事でパーパスについて考える機会・時間が確保されることが大切である。また、パーパスを定義したメンバーと、聞かされるメンバーとの間には意識・情報ギャップが大きい。そのため、定義したメンバーと社員が対話しながら、その過程で話された内容や、この定義に至った背景を話し合うことが望ましい。

企業における取り組み事例

パーパスを定義しているグローバル先進企業としてネスレがある。ネスレは、創業150周年にあたる2016年に初めて『生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献します』というパーパスを明文化した。これは創業以来ネスレという企業が何故存在しているのか、これからも何故存在し続けるのかの意味を表したものだが、ネスレは様々な事業領域でビジネスを展開しており、これからの150年、200年の将来を考え、創業150周年のタイミングで共通の存在意義を明確にするタイミングであったと考えられる。

ネスレにとってパーパスとは、『存在意義を表し、組織や社員が働く上での基本になるものであり、経営・事業を行う上でのぶれない基本的な考え方、経営や事業を展開する上でのコンパス(羅針盤)』である。ビジョンが“自分たちがどうしたいか”、“どうなりたいか”を記述しているものに対して、パーパスは、“社会へのへのインパクト”や社会への影響”といった第三者的な観点がより意識されている。

グローバルレベルでは、ネスレの経営・事業においてパーパスを表す様々な“ストーリー”が多数共有され、社内外のステークホルダーがネスレの存在意義を共有できるようになっている。ネスレにとってパーパスは、今後も長きにわたって、守り続けていくものである。

また、オムロンは、パーパスという言葉こそ使っていないが、第1論考で述べたとおり、企業理念を基軸とした経営を推進している。同社では企業理念を「私たちの判断や行動の

拠りどころであり、オムロンの求心力であり、発展の原動力」として位置づけている。また同社は、企業理念を浸透させるために、社員を巻き込んで企業理念の実践を促進する「TOGA(The OMRON Global Awards)」をはじめとする取り組みを積極的に展開している。これらの取り組みは、遠心力が働きがちな事業展開において「現場と経営との距離を企業理念で近づける」ことを意図しているといえよう。

パーパス概念の導入に向けて

最近、SDGs^{*2}に企業が注目し、経営・事業の枠組みや社内外発信の枠組みとして積極的に取り入れる動きが進んでいる。その一方で、そうした取り組みの意義についての腹落ちや実感を持っていない日本企業も多い。その一因は、昨今のサステナビリティ経営を取り巻く大きな環境変化の中、企業にとってのコアコンピタンスに紐付いてパーパスが再定義されていない、あるいは、その再解釈が浸透していないからではないだろうか。パーパスは、新たに創り出されるものではなく、従来、企業や組織、あるいは経営層・社員個人の内面に潜在し、発掘されるものである。パーパスを再定義する過程を通じて、組織と個人のパーパスを融合させることができれば、企業は戦略実現に向けて大きな力を得ることができる。世界的なサステナビリティ経営の進展という大きなうねりの中で、パーパスの重要性にいち早く気づき、パーパス重視のマネジメントに舵切りできるかが、今、問われている。

*2.SDGs: Sustainable Development Goals