

Interview

岡田 昌大 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー

総論

なぜパーパス経営は、中堅中小企業を持続的に成長させるのか

「パーパス（Purpose）とは、社会起点で自社の存在意義を表す言葉です」と語るのは、株式会社日本総合研究所で組織変革や経営戦略の策定・実行を多数手がけている岡田昌大氏。従業員、社外のステークホルダー、そして経営者と企業そのものに大きな影響を与えるパーパスについて、詳しく解説する。

企業の「存在意義」を意味するパーパスは海外で提唱され、5年ほど前から日本でも使われるようになりました。近年、このパーパスに関心が高まっていますが、従来存在した「経営理念」や「社是」、最近よく耳にするミッション、バリューなどと、どのように違うのでしょうか。

図のようにパーパスは、いわば木の幹であり、会社をより良くするために取り組む経営戦略や人材戦略など、多様な施策の拠り所となるものです。一方、ビジョンは会社が目指す先、ミッションは成し遂げたい物事、バリューは従業員の価値観や行動方針を表しています。それらの集積が組織文化や社風となります。

経営理念や社是も組織の存在意義を定めたものであるため、パーパスにかなり近いものです。ただ、そのベクトルは主に自社から社外に向けられた自分起点です。一方、パーパスは社会起点、世の中起点で会社の存在意義を示すため、ベクトルの向きが異なります。

図 | パーパスと各施策との関係性



出所：株式会社日本総合研究所

言い換えれば、パーパスは自社が未来に向けて、社会の中でどう生き、どう変わっていくか、社会の中でどう存在していくか、を表した言葉といえます。

事業承継した経営者にとって、パーパスの効用は大きい

中堅中小企業では、事業承継した2代目以降の経営者がパーパスをつくるケースが多いです。というのも、創業者の場合は存在そのものがいわばパーパスであり、創業者が現役であるときはパーパスの必要性がそこまで高くありません。一方、2代目以降の社長が経営を引き継いだ場合、創業者のような強い存在感を示すことは難しく、会社が目指すべき方向を言語化することで従業員を率いていこうとします。自分より社歴の長い部下がいる社内で社長として認めてもらうために、会社の存在意義を言語化する重要性を感じている方が多いのです。そのためには、会社の歴史や伝統、大切にしてきた価値観をわかりやすい言葉で表現し、従業員をはじめとするステークホルダーへ正確に伝えなければなりません。

パーパスをつくる効果としては、代々引き継がれてきた社是と同じように、何かあれば立ち戻ることができる拠り所となることです。経営方針がぶれることなく、一貫性を保つことができます。ただし、創業者がつくった社是にただ立ち戻れば良いというわけではありません。後継社長となった以上、先代の社長の背中を追うだけではなく、それを自分なりに新しく解釈し直す必要があります。会社を取り巻く事業環境は変わっていくわけですから、これまでの経営理念や社是を大切にしながらも、自分の代の価値観や

考えに置き換え、さらに未来に向けた視線が必要となります。また、パーパスを示すことによって、株主や取引先、金融機関などからの反応も変わってきます。パーパスや経営理念を明確な言葉にして発信したことで、株主、取引先、もしくは投資家にその思いが伝わり、共感を得やすくなることは私の経験でもありました。パーパスを拠り所とした経営の一貫性が担保されることは、取引に際して外部のステークホルダーに安心感を与えるのです。さらに、パーパスをつくったことで従業員の意識が変わることも少なくありません。会社が変わろうとしている意志を感じることで、仕事のモチベーションが向上します。そのためには、パーパスの策定過程から、従業員を巻き込むことが大事です。それによって自分もそこに参加しているという意識が高まり、上から言われたことだけをやる受動的姿勢から、創意工夫や試行錯誤をする能動的姿勢に変わってくるのです。従業員がパーパスに共感し、それに基づいた活動しようという姿勢も生まれてきます。

考えに置き換え、さらに未来に向けた視線が必要となります。

また、パーパスを示すことによって、株主や取引先、金融機関などからの反応も変わってきます。パーパスや経営理念を明確な言葉にして発信したことで、株主、取引先、もしくは投資家にその思いが伝わり、共感を得やすくなることは私の経験でもありました。パーパスを拠り所とした経営の一貫性が担保されることは、取引に際して外部のステークホルダーに安心感を与えるのです。

さらに、パーパスをつくったことで従業員の意識が変わることも少なくありません。会社が変わろうとしている意志を感じることで、仕事のモチベーションが向上します。そのためには、パーパスの策定過程から、従業員を巻き込むことが大事です。それによって自分もそこに参加しているという意識が高まり、上から言われたことだけをやる受動的姿勢から、創意工夫や試行錯誤をする能動的姿勢に変わってくるのです。従業員がパーパスに共感し、それに基づいた活動しようという姿勢も生まれてきます。

従業員を大切にしているパーパス経営は、人材確保につながる

パーパスに基づいた経営は、人的資本経営を実践する上でも有効です。人的資本経営とは、人材を資本ととらえ、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方です。モチベーションが高く優秀な人材が多くいる会社は、中長期的にはより大きな企業価値を創造できます。そのために、経営戦略をつくり、それに連動した人材戦略が求められるのです。同時に、それらがパーパスとつながっていることでステークホルダーへの説得力が増します。またパーパスを踏まえた経営戦略と人材戦略があることで、パーパスに共感する人材を集めることができます。こうした一貫した取り組みを実践することで、中長期的に伸びる企業になっていくと考えられるのです。

このようにパーパスは経営戦略、人材戦略、さらに人的資本経営とつながっていることが大事です。社会を起点とするベクトルをもつパーパス経営は、自社の従業員を大切にしている経営でもあります。そうやって大切にされた従業員が仕入先や取引先、金融機関、地域社会と接しま

す。結果的に、取引先やその先の消費者も含めたマルチステークホルダーのためになる会社になっていくのです。

昨今、多くの企業で人材確保が悩みの種になっています。地方ではその傾向はより顕著です。パーパスを拠り所にして、長期的な視点で経営を行っている会社であれば、離職した従業員であっても、消費者や地域の住民としてステークホルダーであり続けてくれます。若い世代を中心に雇用が流動化する中で、もう一度仲間に加わりたいと思う人もいることでしょう。

また、スタートアップ企業でもパーパスを掲げているところが多いですが、こちらは歴史がないため、目指す未来を社会に示すことが目的です。それに共感し、一緒に未来を描いていく仲間を集めるために、パーパスは役立つのです。

もちろん、パーパスなどきれいごとには過ぎない、売上や利益につながらないと考える経営者もいらっしゃるでしょう。ただ、労働力人口が減っている中で、仕事の意義や会社が進む方向を示さずして、従業員がついてきてくれるのでしょうか。それらを明確に従業員に伝え、やる気を引き出す工夫をすることで会社に活気が生まれます。そうなれば当然、売上や利益も後からついてくるのです。

各種の意識調査でも、最近では若い人が仕事をするモチベーションとして、社会貢献が常に上位にあげられています。経営者は今こそこうした若者の価値観の変化を感じ取り、パーパスによって自社が社会で存在する意義を提示し、それに共感してくれる人材の採用に注力すべきです。従業員のモチベーションを高め、定着を図ることは、人的資本経営の根幹です。パーパスによって、その根幹をより強固なものにしてほしいと思います。

PROFILE

(おかだ・まさひろ)

同志社大学法学部卒業後、京都大学経営管理大学院修士課程修了。経営学修士（MBA）。大手素材メーカーの経営企画部門を経て、株式会社日本総合研究所に入社。ファミリービジネスの経営者を顧客とした、戦略・組織・人材・ガバナンスのコンサルティングに従事。近年は特に事業承継の時期にあるファミリービジネスの経営者に対する、サステナビリティ経営、人的資本経営、パーパス策定と浸透の支援にも注力している。



◎取材・文/加藤年男 撮影/寺澤洋次郎

Interview

岡田 昌大

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー

実践編

中堅中小企業におけるパーパスの策定と浸透のプロセス

中堅中小企業において、どのようにパーパスを策定し、社内外に浸透させればいいのか。株式会社日本総合研究所の岡田昌大氏が、その実践方法を策定と浸透に分けて、ステップごとに注意点をわかりやすく解説する。

近年、企業の経営者から「自社のパーパスを策定したい、再定義したい」と相談を受ける機会が増えています。そこで、中堅中小企業におけるパーパスの策定、その後の浸透までの具体的な流れを紹介し

ます。パーパスの策定は4ステップで進めます(図1)。まず、社内にプロジェクトチームを組成し、キーパーソンとなる従業員を早い段階から参画させます。ベテランで会社の歴史を知っている人、若手の中核、現場のリーダー格などを巻き込むことが重要です。社内の実力者が加わっていないと、浸透させる段階で協力を得られないことがあるからです。

次に、プロジェクトチームは会社の歴史と伝統を振り返ります。歴史を丁寧に振り返るために、創業者や創業家の声だけではなく、歴代の社長に長年仕えてきた人、顧客やサプライヤーへのインタビューも効果的です。パーパスは社会からの期待に応える側面が強いため、ステークホルダーの声に耳を傾けることが大切です。

その後、創業から現在までの社会変化の棚卸しを行います。具体的には、過去の社会変化が自社にどのような影響を与えたかを理解し、現在の社会変化のうち今後大きな影響をおよぼしそうな内容を特定します。

ここまでの検討後に、パーパスを言語化します。「企

業は社会の公器」となることで初めて存続できるとの共通認識をもち、社長とプロジェクトメンバーで率直かつ粘り強い対話によって導き出した言葉がパーパスとなるのです。ここで大事なことは、結論を急がず、時間をかけて納得できる言葉を見出すことです。

パーパスができあがれば、会社のバリューや行動指針も同時につくっていきます。パーパスに基づく行動指針は「パーパスを実践する従業員に期待される行動は何か」という問いから生まれます。最後にプロジェクトメンバーが「なぜパーパスと行動指針をこの言葉にしたのか」を一人ひとりの経験を振り返りながら物語形式にまとめ、従業員に説明して共感・理解を得るための準備を整えていきます。

対話を重ねることで導き出したパーパスは、突き詰めると当たり前の言葉になることが多いものです。しかし、当たり前のことを日頃から高い水準で実践し続ける重要性に気づくことにも意義があるのです。

パーパスをつくった後の「浸透」が大事

パーパスは策定して終わりではありません。従業員をはじめとするステークホルダーに浸透させていきます。浸透においても従業員を巻き込むことが大事です。自分も会社に貢献できる1人として認められているという効果は大きいからです。

パーパス浸透も4ステップで進めます(図2)。まずパーパスを認知してもらうため、説明会を開催します。社長自ら登壇し、全従業員に向けてパーパスを策定するに至った背景と目的、プロジェクトチームで検討したプロセス、そこから導き出したパーパスを説明します。それによって単に社長の思いつきではなく、明確な方針のもと、会社の中長期的な繁栄、言い換えれば、従業員の生活や人生をより良くするために本気で取り組もうとしていることを伝えます。また、プロジェクト策定段階で選抜した従業員とよく話し合

図2 | パーパス浸透のステップ

認知	共感・理解	行動	評価
パーパス説明会 ● パーパス策定に至った背景と目的の共有 ● プロジェクトチームの検討プロセスと、導き出したパーパスの説明 ● 社長自らが説明	パーパス対話セッション ● プロジェクトメンバーが主体となって、社員と対話の機会を用意 ● 対話セッションの参加人数は少数に限定 ● 当社のパーパスを見て感じたこと、考えたことを自由に双方向で対話	経営方針への組み込み ● 毎年の経営の年度方針に組み込み ● 経営陣は必要に応じて戦略を見直し ● 管理職は自身が管掌する部門方針を見直し	人事評価への反映・賞賛 ● パーパスとパーパスに基づく行動指針を起点に人事評価項目を追加 ● パーパスに対して共感・理解し、行動に移したことで成果を出した社員を賞賛

出所：株式会社日本総合研究所

い、決定したものであることを強調します。

次に従業員の共感と理解を得て、自分ごととして考えてもらうために、プロジェクトメンバーが主体となって数名ずつ1チームにして対話セッションを実施します。パーパスを従業員の自分ごととなるまで浸透させるには、対話セッションを愚直に続けることが大切です。なお、最初の説明会は全員に行いますが、対話セッションは20名程度に限定し、さらに話しやすい雰囲気をつくるため、1回の参加者は少人数にします。パーパスそのものを理解する回、理解を深めて考える回、パーパスと自分の行動方針との差異を埋めるためのワークショップも実施します。パーパスがあるだけでは、「明日から何を意識して行動を変えていけばいいのか」という道標がないからです。

ワークショップでは、メンバー各人に自身の働く意義や存在意義を考えてもらい、それとパーパスが一致するところを探し出し、明日からどんな行動を取るべきかという行動方針に落とし込むことが目的です。

まず自分がやりたいこと、いわゆる Will を考え、その上で今の自分にできる Can を考える。さらに自分に期待されている役割や行動、すべきこと Must を検討する。Will、Can、Must を言語化してもらいます。こうしたパーパス浸透のプロセスを繰り返すことで、パーパスが言おうとしていることが伝わっていき、納得感が高くなっていきます。

パーパス策定と同時に、社内制度も変革する

次に経営陣が率先して行動を示すため、パーパスに基づいて毎年の経営計画や中期経営計画をつくっていきます。管理職は部門方針や部下の育成・マネジメントを考え直します。またプロジェクトメンバーは、

パーパスに基づく行動指針を従業員に期待する具体的な内容にし、人事評価の一部として導入します。そうした人事・評価制度がない場合は、大企業で導入されている制度を自社に合う形にカスタマイズするといでしょう。パーパスの浸透にあたっては、それを支える人事・評価制度を整えていくことが重要です。

最後にパーパスに即した行動を実践し、成果を上げた従業員を評価します。このように体系的に整理することで、パーパスという概念から人事・評価制度の仕組みまで整合が取れる状態となり、従業員が何を頑張ればいいのか明確になって、仕事に対するモチベーションとエンゲージメントの向上が期待できるのです。

また、社内での浸透活動と並行して、企業サイトや名刺への掲載、ポスターの作成、採用説明会での紹介など、対外的な発信を行います。これらは従業員も目にするため、社長の本気度が伝わりやすくなります。

パーパスによって会社を変えるには、策定の活動、浸透の活動、社内の制度変革の3点をセットにして打ち出すことです。ただし、すぐに結果が出るとは思わず、1年、2年と辛抱強く時間をかけて、従業員と向き合うことが必要です。こうした一連の取り組みを通じて、社長と従業員が対話する機会が増え、現場で起こっていることが社長の耳にもタイムリーに入ってくるようになります。従業員は営業活動や商品開発、顧客との関わり方、社会貢献など、経営陣に対して自主的な提案をするなど、その行動に変化が現れることでしょう。最終的な目標は、パーパスを起点に従業員一人ひとりの行動が変わり、そうした個人の集積である組織が今まで以上に良くなり、会社としても持続的に発展していくことです。副次的な効果も含め、パーパスをつくる意義の大きさを実感できるはずですよ。



◎取材・文/加藤年男 撮影/寺澤洋次郎

図1 | パーパス策定のステップ

体制づくり	過去の探索1	過去の探索2	言語化
プロジェクトチーム組成 ● 社員から選抜されたメンバーが参画 ● パーパス浸透を見据えたキーパーソンは、この時点から巻き込む	社史と伝統の振り返り ● 創業者と創業家にインタビュー ● 苦悩、転機となった出来事の把握・理解 ● 自社の歴史・伝統を表す言葉の抽出 ● ステークホルダーへのインタビュー	創業～現在までの社会変化の棚卸し ● 過去の社会変化が自社にどのような影響を与えたか把握・理解 ● 現在の社会変化が自社にどのような影響を与えようかの想像	パーパスの言語化 ● 自社の歴史・伝統と、創業から現在の社会変化を組み合わせ、パーパスを言語化 ● パーパスに基づく行動指針を策定

出所：株式会社日本総合研究所