

人的資本経営の実現に向けて ⑤

自社の「パーパス」浸透 競争力の向上に貢献



指南役 宮地 裕太郎さん (SOMPOインスティテュート・プラス 統括首席研究員)

みやじ・ゆうたろう 1995年東大法卒、現在の損害保険ジャパンに入社。営業や経営企画、調査部門での勤務や経済産業省、日本損害保険協会への出向などを経て2019年4月より現職。労働生産性や働き方等の調査研究・データ分析などを担当。経済学や公衆衛生学の研究者らで構成する「生産性に関する研究会」の事務局としても活動中。趣味は登山と温泉巡り

職場・組織の一体感を高める／エンゲージメントの向上も

企業が人的資本経営を進めていくための課題の一つに「パーパス」の浸透があげられます。企業の存在意義を意味し、企業と従業員を結び付ける重要な概念です。経済産業省の「人材版伊藤レポート 2.0」でも、経営者が社会・環境に自社がどのようなインパクトをもたらすべきかという観点から、企業理念や企業の存在意義（パーパス）を再考すること、自社事業の成功につながる社員の行動や姿勢を企業文化として定義し、浸透を図ることが、企業の競争力向上に貢献するとしています。

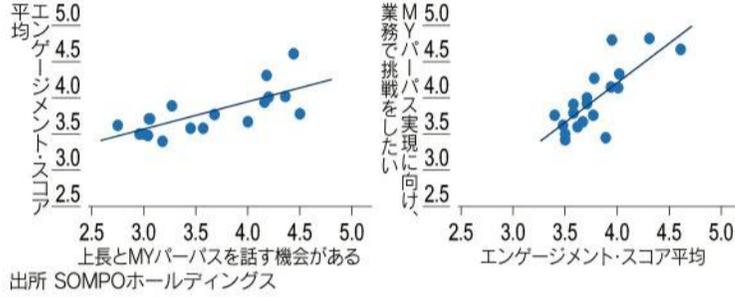
ニューヨーク大学のクローディン・ガーテンバーク助教授らの研究によると、パーパスが明瞭であり、中間管理職や専門職にまで浸透している企業は、そうでない企業よりも総資産利益

率（ROA）などが高いという結果を示しています。

パーパスが目されるきっかけの一つに、米国の主要企業が名を連ねる財界ロビー団体「ビジネス・ラウンドテーブル」による声明があります。2019年8月の発表で、企業のパーパスは株主に加えて、顧客、社員など他のステークホルダーのための価値創造であると宣言しており、従来の「株主資本主義」から「ステークホルダー資本主義」に舵（かじ）を切っています。

正解のないVUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）の時代に企業は、ステークホルダーからの理解や共感を得ることを今まで以上に求められています。また従業員が同じ職場で仕事をすることが少なくなるなか、職場や組織の一体感を高め

MYパーパスとエンゲージメント・スコアは相関関係がある



出所 SOMPOホールディングス

るには、多様な従業員が共感でき、優秀な人材を惹きつけるパーパスの存在が、道標の役割を果たすのではないのでしょうか。

パーパスの浸透によりステークホルダー、特に従業員からの理解や共感を得ることは重要です。なぜなら従業員こそが人的資本であり、人的資本経営の原動力となるからです。企業にパーパスがあるように、個人にもMYパーパスがあるはずで、自分の人生で大切にしたいこ

と、成し遂げたいこと、といいかえられるかもしれません。企業と個人のパーパスで重なり合う部分が大きければ、仕事のやりがいや企業に対する帰属意識が高まるといったエンゲージメント向上と、業務への向き合い方の変化を期待できます。

SOMPOホールディングスは、従業員個人のMYパーパスを起点としたエンゲージメント向上が財務価値に至るまでのつながりを対外的に示す取り組み

を進めています。上司と部下がMYパーパスを中心においた対話（1 on 1 ミーティング）を行うことは、従業員の自律的な働き方を促し、エンゲージメントの向上、さらには内発的動機にもとづくチャレンジの増加につながると考えています。

従業員のエンゲージメント・サーベイを分析したところ、MYパーパスにもとづく対話ができている組織ほどエンゲージメントが高い傾向がありました。またエンゲージメントが高い組織では従業員がMYパーパスの実現に向けてチャレンジする意識が高いことも分かりました。パーパスに関する双方向のコミュニケーションは従業員のエンゲージメントを高め、その結果、人的資本や財務価値の向上につながる道筋が想起されます。

継続的対話で従業員の理解・共感促す／自律的に行動する企業文化の醸成を

企業はパーパスを社内に浸透させるために何をすればいいのでしょうか。パーパスは、企業内の求心力を高めるものであり、価値判断や意思決定の基盤ですので、従業員の日々の業務の判断や行動の軸となるべきものです。ただ一般的に抽象度の高い表現になっているため、言葉では理解しても行動に移せない場合が想定されます。上司がメンバーの業務内容に合わせてパーパスを言い換えることもあるでしょうが、従業員自身が納得しないと企業が意図する行動変容は難しいかもしれません。

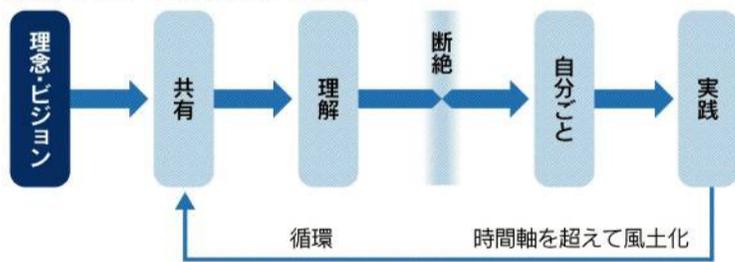
リンクトインが米国で3000人の会社員を対象に実施した調査では、約半数が「社会にポジティブなパーパスを掲げる企業で働くならば、給与が下がってもいい」と回答しました。従業員がその企業で働く社会的意義を問う傾向がみられます。

社会構想大学院大学の柴山慎一教授らは、理念・ビジョンの浸透プロセスを「共有→理解→自分ごと→実践」と捉え、最もハードルの高いのは「理解」から「自分ごと」へと進化させる部分であると指摘しています。「自分ごと」へのステップとして、従業員との徹底した対話や継続的な報奨の仕掛けにより個人々の理解が共感のレベルにまで達するとも論じています。

パーパスの浸透も同様に、従業員との継続的な対話を通じて従業員が企業と自分のパーパスの重なりや社会的意義を理解してはじめて、共感・自分ごと、実践に至るものと思われます。このプロセスは、企業と従業員がお互いの価値観を共有・理解し、ベクトルの向きをそろえる取り組みともいえます。

企業は多様な人材がパーパスの実現に向けて主体的に挑戦し

理念・ビジョンの浸透プロセス



出所 柴山慎一 他「先進事例にみる日本企業のインターナル・コミュニケーション」

ていく組織運営を求められています。多様性を自分らしさといいかえると、企業と自分のパーパスの重なる部分は従業員ごとに異なるので、パーパス実現に向けたチャレンジは自分らしさの発揮につながります。

また、双方のパーパスをつなげる過程で自分ならではの視点やアイデアが生まれますし、他の従業員の視点を掛け合わせることで、企業独自のアイデアやソリューションの創出も期待できます。

組織として機能するには、従

業員の自分らしさを尊重しつつ、企業のパーパスにのっとって行動することが重要です。企業のパーパスは多様な人材のベクトルを合わせる道標ですので、常にパーパスに立ち返りながら仕事を進めていくことがポイントです。企業と従業員が双方のパーパスへの理解を深めることで、従業員が仕事に誇りをもって自律的に行動していく企業文化が醸成されていきます。

マネジメントの大家、ピーター・ドラッカーは「企業文化は戦略に勝る」という有名な言葉

を残しています。企業文化は企業と従業員の間で共有されている独自の価値観や行動規範のことで、戦略の実行を支える土台となるものです。市場における技術やサービスの優位性は一時的なものです。企業がそれぞれ固有に持つ文化は一度定着すれば長期にわたり根付くので、企業の成長を左右する重要な要素といえます。

人的資本経営の実現には、人的資本に関する情報開示、従業員のエンゲージメントの向上とリスクリングへの取り組みに加えて、企業文化に影響を与えるパーパスの浸透が成否の鍵を握ります。パーパスの浸透を通じて、従業員が自身の果たすべき社会的役割を理解し、自律的に行動する企業文化を築ければ、企業は外部環境の変化を乗り越えて持続的な成長を実現できるでしょう。（この項おわり）