

# 企業理念・パーパス策定と浸透支援

SDGsに代表されるように、世界的に持続可能な社会の実現に向けた取組みへの意識が急速に高まるなか、企業のパーパス（社会的な存在意義）を問い直す流れはますます加速しています。多くの企業が自社の理念を掲げていますが、従業員一人ひとりがその意味を理解し、共感し、実践してこそ意味があります。KPMGは、企業理念・パーパスの策定から浸透までを包括的に支援します。

## 企業理念・パーパスへの注目の高まり

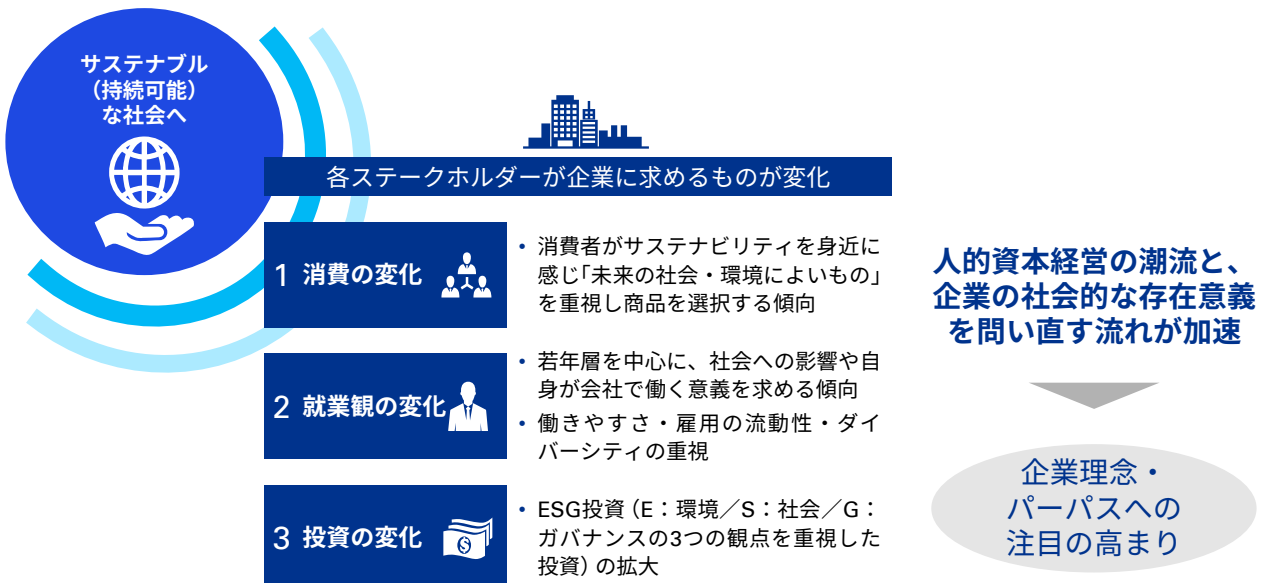
持続可能な社会の実現に向けた取組みへの意識が高まることで、消費、採用、投資等、あらゆるステークホルダーがかかわる場面で大きな価値観の変化が起こっています。こうした変化が企業への要請にも影響を与えており、昨今の企業理念・パーパスの注目の高まりにつながっています。

企業理念・パーパスは、企業が外部・内部双方に示す共通の存在意義と価値観であり、すべての企業活動の道しるべ・拠り所となるべきものですが、そういった機能を

果たしている企業は多くない状況です。株式会社インターブランドジャパンと日本経済新聞社が2022年に共同で実施した「NIKKEI-Interbrandパーパス経営調査」によると、「パーパス経営」に対して、「経営者」と「社員」との間に極めて大きな認識のギャップがあることが明らかになっています\*。

このような状況を踏まえながら、企業理念・パーパスが果たす機能・役割について改めて問い直していくことが重要です。

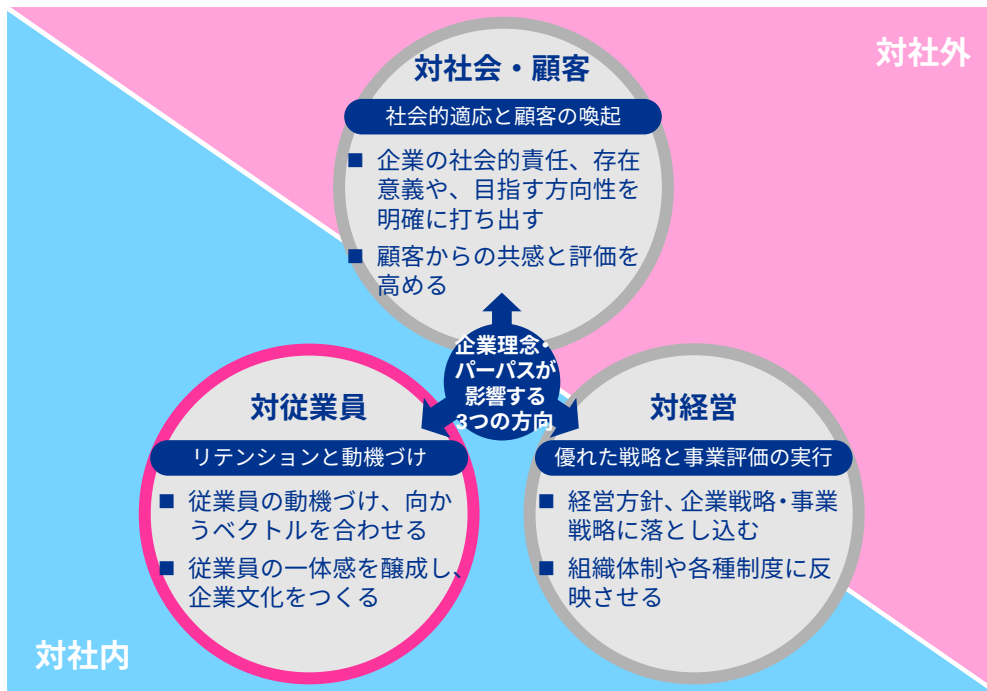
\*出典：インターブランドジャパンと日本経済新聞社の共同調査「NIKKEI-Interbrandパーパス経営調査」結果発表  
[https://www.interbrandjapan.com/ja/data/20220610\\_nikkei\\_purpose\\_release.pdf](https://www.interbrandjapan.com/ja/data/20220610_nikkei_purpose_release.pdf)



## 企業理念・パーパスの機能

企業理念・パーパスが果たす機能は、「対社会・顧客」「対従業員」「対経営」の3方向に分類できます。企業理念・パーパスの発信を通じて、社会的使命・責任を果たす優れた企業であることを社内外にアピールすることにより、社会からの評価の向上と顧客の需要を喚起することができ

ます。また、企業理念・パーパスを起点とすることで、優れた経営戦略の策定と実行にもつながります。そして何よりも重要なのが、従業員が自社の企業理念・パーパスに共感し、実践することを通じて、エンゲージメントの向上につながることです。

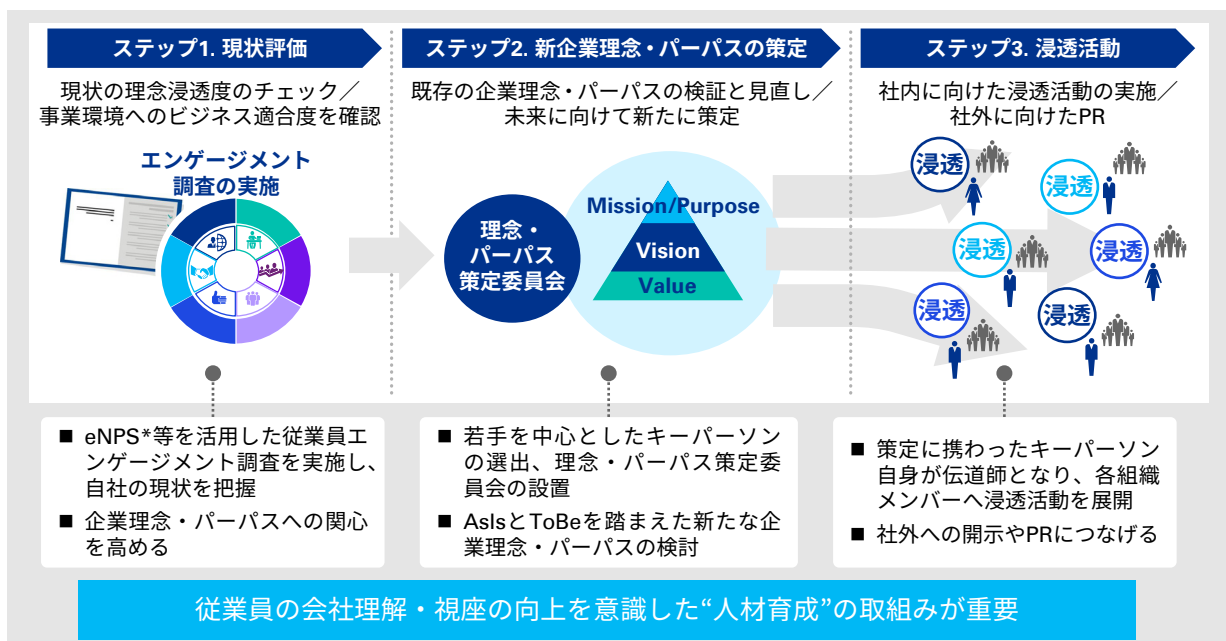


## 企業理念・パーパス策定のポイントと浸透までのステップ

企業理念・パーパスの策定（および見直し）は、浸透活動を見据えて行うことが重要です。企業理念・パーパスを体現するのは従業員一人ひとりであり、何よりも社内の一体感を醸成し従業員の意識・行動を変えることが真の狙いといえます。策定にあたっては、まず社内外への調査等を通じて自社の現状を客観的に把握したうえで、

パーパスを検討することが必要です。

また、経営層だけで検討せず、若手を中心とした未来を担うキーパーソンを選出して委員会を設置し、同メンバーを浸透・定着を図る主役（伝道師）にすることで、全社員の目線を引き上げ、納得を得ることも重要なポイントです。



\* eNPS (employee Net Promoter Score) とは、「あなたは自社で働くことを親しい友人や知人にどの程度おすすめしますか?」といった『他者への推奨度』で従業員エンゲージメントを測定する指標です。

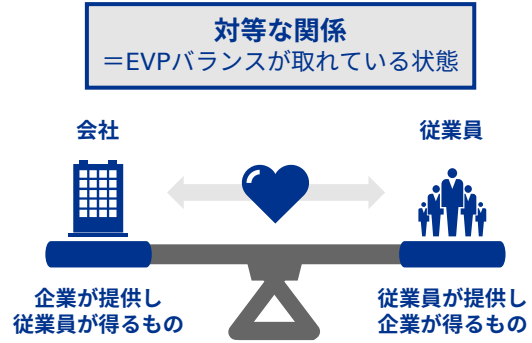
## ステップ1. 現状評価

現状評価を行うには、エンゲージメント調査の活用が効果的です。企業と従業員の関係は、主従関係から対等な関係へとシフトしています。KPMGは、EVP (Employee Value Proposition=従業員への価値提供のために企業側が取り得る考えや活動) の6つの項目を設定し、それぞれの観点で、従業員の会社に対する愛着・信頼の度合い

を可視化・数値化することで、課題の抽出を行うとともに、現行の企業理念・パーパスの浸透度を測ります。あるいは、eNPSを活用することで、現行の企業理念・パーパスが「他者への推奨度」にどの程度影響を与えているかを確認します。現状評価は、中長期的な定点観測を意識しながら設計します。

### ■ EVPの6項目と施策例

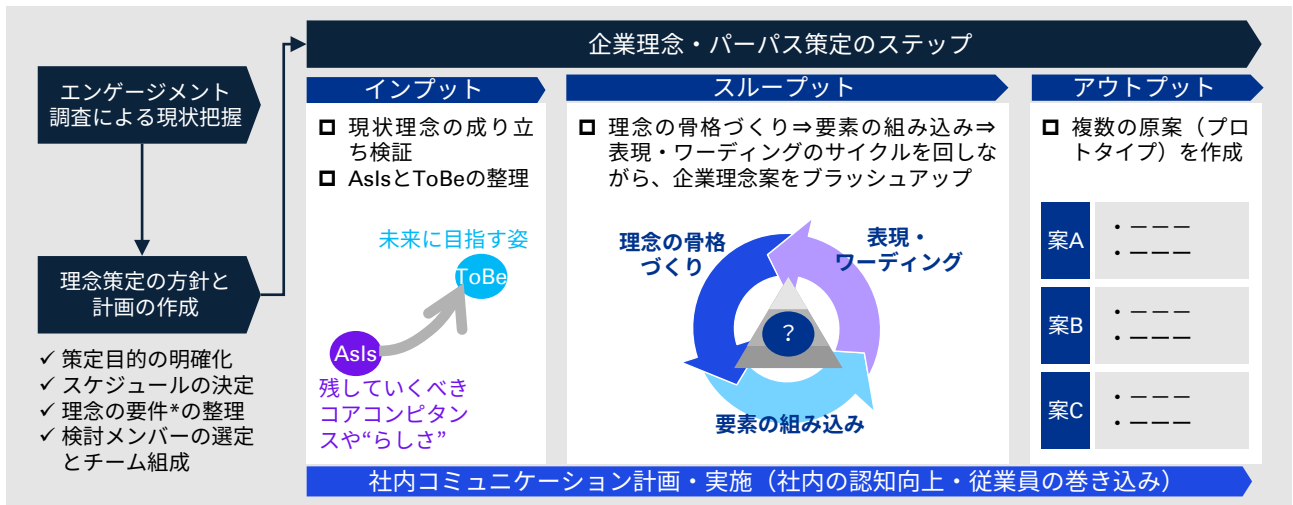
ラーニング&ディベロップメント	職務経験・Off-JT研修
キャリアパス	成長やキャリア向上の機会
リーダーシップ	経営方針・社員へのメンタリングやコーチング、上司の言動
報酬&表彰	報酬・福利厚生・評価・表彰
組織風土&価値観	企業理念・パーパス、行動指針、ダイバーシティ
タレントブランド	入社時フォロー・採用活動



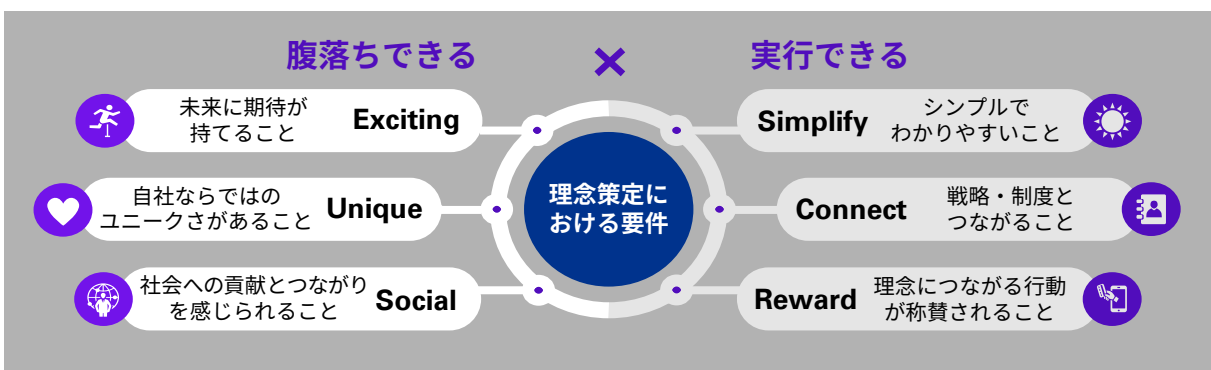
## ステップ2. 新企業理念・パーパスの策定

策定にあたっては、インタビュー、ワークショップによる丁寧な情報収集（インプット）を通じて、企業理念・パーパスに組み込むべき要素を明確にしていくことが重要です。また、経営層のみで検討するのではなく、キーパーソンとなる従業員を巻き込むことが、その後の浸透

フェーズでも効果的に作用します。KPMGは、専門的な知見・アプローチを適切に融合することで、コンセプトの決定からアウトプット作成まで、経営層の見解や期待値をコントロールしながら、各企業に適した企業理念・パーパスの策定を包括的に支援します。

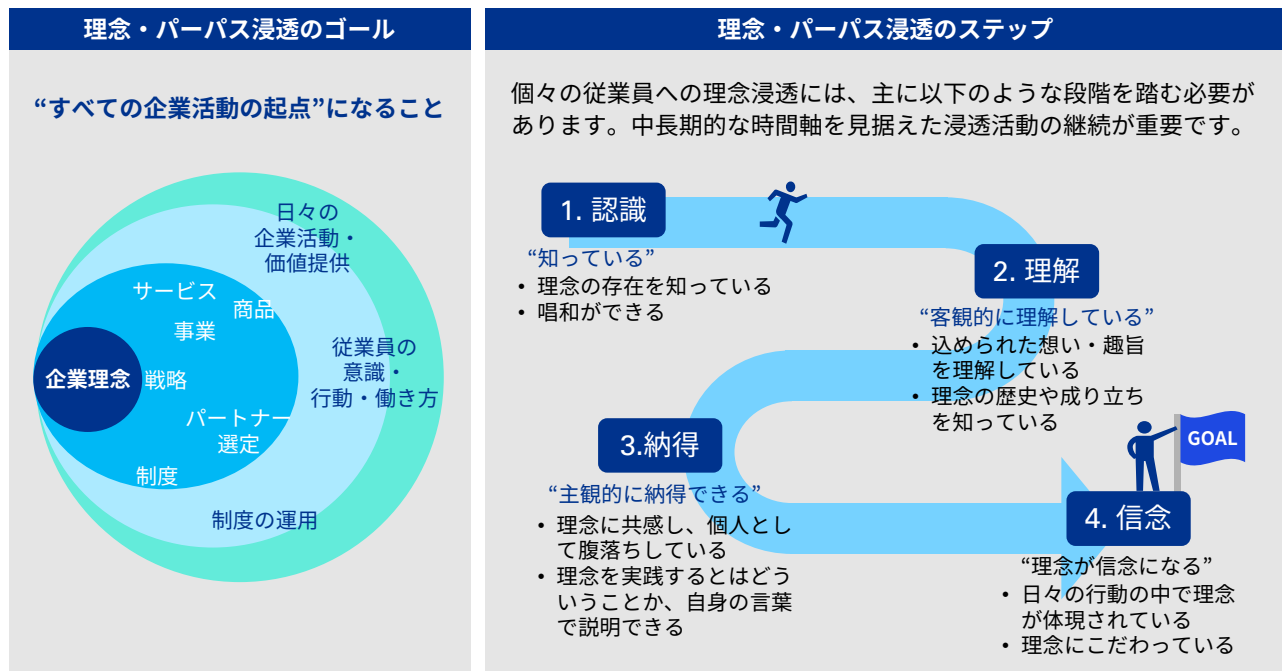


\*理念策定にあたっての要件：下図参照



### ステップ3. 浸透活動

浸透活動のゴールは、理念・パーパスがすべての企業活動の起点になることです。一人ひとりが理念を認識するだけでなく、理解・納得し、体現されるまで、根気強い浸透活動が必要です。



### KPMGの支援サービス

KPMGは、企業のあるべき姿に基づく企業理念・パーパス策定において、現状把握から浸透までトータルで支援します。

コンサルティングテーマ	コンサルティング内容（例）	期間（目安）	
現状把握（エンゲージメント調査）	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント調査</li> <li>優先的課題解決のロードマップ策定</li> </ul>	約1ヵ月	
企業理念・パーパスの策定	インput収集と課題抽出	<ul style="list-style-type: none"> <li>インタビューやワークショップの企画と実施</li> <li>収集したインputからの課題抽出と方針策定</li> </ul>	約1～2ヵ月
	策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係者との議論を通じた企業理念・パーパス策定や再構築（見直し）</li> </ul>	約2～3ヵ月
	経営層との合意形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>策定した企業理念・パーパスについての経営層との合意形成・意思決定</li> </ul>	約1～3ヵ月
企業理念・パーパスの浸透	浸透活動計画策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>個社の状況に合わせた効果的な浸透活動計画の策定と、理念浸透のためのチーム構築</li> </ul>	約1～3ヵ月
	浸透活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークショップやタウンホールミーティングの実施</li> </ul>	約3ヵ月～

※期間は目安です。各企業の具体的な状況を確認のうえ、支援期間を改めて提示します。

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

### KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C23-1006

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.