



日本に、本当に効くパーパスを根付かせる ～言語と思考と文化のちがいを超えて～

福永 琢磨
ふくなが たくま

(株)電通

BXクリエイティブ・センター
エクスペリエンス・デザイン部
ライター コピーライター
電通Team SDGs SDGsコンサルタント



1994年、(株)電通入社。以来、一貫してクリエイティブ局に在局。企業の社会的存在意義が重要視される中、クリエイティブの力をよりソーシャルに活かすべく、2020年より現局に移籍。思考の深掘りを可能にする独自開発のルーツ・シンキングメソッドを用いたワークショップで、本質的な意義の発見＝コアコンセプト・ファインディングを軸に、企業のパーパスやMVV策定、企業カルチャーの醸成・浸透策などを提供。教育分野でも経験豊富。

栄誉ある賞をいただき、ありがとうございます。日頃、企業の皆様や学生たちとのワークショップを通じ、組織や個人のパーパスについて考えを深めるお手伝いをしています。そんな中、日本で本格的にパーパスが機能し始める前に、欧米ではパーパスへの飽きが生じているかのような情勢を感じ、このテーマについて深めることにしました。パーパスが実践フェーズに移っていく中で、何がボトルネックなのかを突き詰める良い機会となりました。

はじめに

近年、パーパスに翳りが見え始めたという論調がある。決めてはみたが機能しない。本当に効果があるのか？言葉遊びに過ぎないのでは？そんな声もビジネス現場のそこかしこから聞こえてくる。毎年のように新しいビジネス用語が生まれては消えていくが、「なぜそれをやるのか」という本質的な意義＝WHYであるパーパスもその例外ではないのか。ここでは、パーパスの本質と日本におけるパーパスの問題点を考察し、「日本で機能するパーパス」とは何か、それを生み出すにはどうすべきかについて論考していく。

1 パーパスは死んだのか

パーパスの概念を世に広めた中心企業のひとつ、ユニリーバは、パーパスドリブンな経営のお手本として注目されてきた。しかし

近年はその業績も停滞し、パーパス経営の提唱者であり、長年、同社を牽引してきたアラン・ジョーブ氏に代わって2023年にハイン・シューマツハ氏が新CEOに就任すると、下がっていた同社の株価が復調するという現象が起こった(注1)。シューマツハ氏は「社会的パーパスを全商品のブランディングで使用する必要はない」と発言して波紋を呼んだ(注2)。また、2024年のカンヌ・ライオンズでは、パーパスドリブンか、ユーモアドリブンかという二極化が起こり、前年まで存在した、どっちつかずの中途半端な作品群が一斉に姿を消したという。経営理論の世界的権威リチャード・P・ルメルトは、その著書「戦略の要諦」(注3)の中でパーパス不要論を展開し、どうしても言葉が必要ならば「**モットーでじゅうぶんだ**」と語っている。

これらの出来事は「**パーパスは万能ではない**」ことを端的に示している。しかしパーパスが本当に組織や個人の「本質的な存在意義」を言語化したものなのであれば、それが容易に打ち捨てられることはないはずだ。で

は、ここ数年のうちに世界中で量産された「機能しないパーパス」にはいったい何が足りなかったのか。何が間違いだったのか。そして日本ではどうなのか。

2 そもそもなぜパーパスが必要になったのか

それらの問題を考察するには、そもそもなぜパーパスが必要になったのかを掘り下げる必要がある。パーパスの背景にあるのは、経済の二極化が進行していく中で、株主中心の企業の在り方や、利益だけを目的にしたKPI/KGIなどでは、もはや社員一人ひとりの目を輝かせることができなくなったことへの気づきだろう。企業が最高性能を発揮するとは、すなわちそこで働く一人ひとりの従業員が目を輝かせてイキイキと働き、個々の最高性能を発揮させ、それらを有機的に掛け合わせることに他ならない。しかし現代のような先の見えないVUCAの時代には、経済的な不安が人々の精神を深層心理で支配しており、お金は明るい要因になるのが難しい。この状況の打開には、お金以外の働く理由、つまり内発的な「やり甲斐」がどうしても必要になる。これは「**企業は人間でできており、人間には心がある**」という、当たり前のことへの回帰ともいえるだろう。翻って人々はいえ、それぞれが幸せになるために生きている。ここでは幸せを「**生きている時間の質が高い状態**」と定義しよう。ではその「質」とはなんだろうか。最近の研究では**主観的Well-Beingの重要性**が報告され、それを高めるためには「自己決定指標」、つまり自分で選択したという主体性が重要だという^(注4)。主体性を別の言い方で言えば「なすべきことがある＝使命感を持っている」ということだろう。哲学者フリードリヒ・ニーチェが「な

ぜ生きるのかを知っている者は、どのように生きることにも耐えられる」と語ったように、なぜそれをやるのかという使命感を主体的に、内発的に意義化したときに、人は生き甲斐、つまり幸福感を感じるものなのだと考えられる。

3 パーパスは足枷か？ エンジンか？

進行する経済の二極化の中で企業が最高性能を発揮するために、「お金」ではなく「仕事そのものの意義」によって人々を覚醒させる手法としてパーパスは生まれた。従ってパーパスの本来の役割は、「**どんな社会課題の解決に向かって、何をするのか**」という企業の「社会的存在意義」を明らかにすることを通じて、働く人々（その周辺の人々も含む）の思考を触発し、目的意識と社会にとって必要な存在であるという自覚によって心のエンジンを始動させることにある。裏を返せば、どんなに正しいことを言っていたとしても、人々の気持ちを動かすに至らないパーパスは、パーパスたりえない。世界中の失敗事例はこれに当たるか、種々の理由で効果に持続性がなかったからと考えられる。社員の心を震わせることが果たせないパーパスを掲げてしまうと、それは無駄な足枷となって社員の主体性を奪い、ひいては企業の成長のチャンスを奪うことになる。先のカヌの二極化の現象は、「**機能しないパーパスを掲げるくらいなら、ユーモアの方が心のエンジンを動かせる**」というメッセージだったと言えるだろう。奇しくもパーパス不要論のリチャード・P・ルメルトも「**モットーは、金言や格言の類であり、感情に訴え、気分を高揚させる**」としている。しかし、パーパス策定の現場で「その言葉で人の気持ちを動かせるか？」という指標は果たして重要視されてきただろうか。

4 パーパスと日本語文化の関係性

人間は、言語を使って思考する。声に出さず、頭の中だけで考えるときにも言語を使用している。つまり思考とは言語活動なのだ。さらにアメリカの社会言語学者、エルビン・トリップの研究によると、同じ人物でも使う言語（ここでは日本語と英語）によって性格が変わることが報告されている^(注5)。つまりその言語の特徴が人々の習慣や考え方を形成するのであり、**日本人が日本人らしいのは、日本語で思考しているからだ**と言えるのだ。日本語はグレーで「曖昧にする」ことが得意な性質の言語であるのに対し、英語は白黒がハッキリしていて「明確にする」性質の言語と言える。英語で「everyone」と言えば、「例外なく全員」を意味できるが、日本語の「みんな」は「ほとんどの人」程度のニュアンスで解釈されるだろう。日本語はゆるい言語なのだ。日本で機能しないパーパスが量産された要因のひとつは、パーパスという考えが日本に輸入される過程で、この言語文化のちがいと社会背景の関係性が無視され、言葉の表層だけが日本風にゆるく解釈されてしまったことがあるように推察される。

例えば欧米のどんな企業のパーパス事例を見ても、そこに経済の二極化など、社会課題そのものに関する言及はほとんど存在しない。「どんな社会課題に向かって、何をするのか」で言えば、「何をするのか」だけを表現している場合が多いのだ。それにも関わらず、それらは企業の社会課題解決の意志と認識され、人々の使命感を触発している。その理由のひとつは、過酷な現実社会を描写せずとも、人々の暮らしが様々な社会課題の中で営まれていることをそれぞれが自覚しているからだろう。「何をするのか」は「**現状がそうっていないから**」という意味を最初から

含んでいるのだ。その認識には、生活に密接した宗教観も根深く影響しているはずだ。それらが英語という言語の特徴と掛け合わさり、パーパスは社会との「実現すべき約束」として認識されるのだ。従って掲げた約束を果たさない企業は「パーパスウォッシュ」として批判の対象とされていく。一方、日本企業のパーパスも、社会課題の具体的な言及がない点は同じだが、「何をするか」の部分が社会との課題解決の約束とはなっておらず、「美しい社会をつくろう」という掛け声や努力目標にしかなっていない場合が多い。言語文化や宗教観のまったく異なる日本において社会課題に言及しない欧米のパーパスを直輸入しようとする、意志の輪郭が不明瞭になってしまい、具体的に何をなすべきかを触発するという、パーパス本来の機能が失われると考えていいだろう。

5 日本人に機能するパーパスのふたつの形

パーパスを機能させる条件は、その言葉が従業員の使命感を触発する何かを搭載していることであり、その入り口は**自分が社会に役立つ根拠への共感**だ。具体的には「どんな社会課題に向かって、何をするのか」という命題を自分ごと化するために、課題にある程度の具体性があり、なおかつ自分はそれをどう捉えるかという主体的な解釈の自由があることが重要になる。しかしここに、日本独自の難しさがあるのだ。「恥の文化（＝不都合を裏に隠す文化）」に起因する社会課題意識の低さだ^(注6)。日本は、一見したところ街並みは綺麗で治安も良く、人種差別などの社会課題も溢れているようには見えない。それはすなわち実際には存在する課題への意識が人々に共有される機会が少ないことを意味す

る。恥を隠す日本では、社会課題への言及は過激に見える印象が強く、それを避けるために全方位型の理想の社会像を掲げるだけに陥りやすい。その結果、正しいけれど誰の気持ちも触発できないパーパスを掲げてしまう危険性が高いのだ。それは逆に言えば、**向き合うべき社会課題を意識的に言語化することで本気度を示すことができる**ということでもある。そうしてメッセージを「使命化」し、その結果、読む人の心が打ち震え、今すぐ行動を始めたくくなるような衝動を与えることこそが、この日本でパーパスを機能させる方法その1だ。もし当該組織が、仕事に積極的にやりがいを求める社員の集まる社風の企業なのであれば、この方法が有効に機能するだろう。しかし労働者の中には、何かを成し遂げたい、高く評価されたいなど「**やりがい**」を望む人々もいれば、職場の人間関係や自分らしさの重視など、「**働きやすさ**」を求める人々もいる。世代や生活階層などによって触発される言葉は異なるため、企業を構成するメンバーがどんな価値観の集団なのかに合わせて、それぞれの「イキイキ」の感覚に真剣に向き合う必要があるのだ。その見極めはパーパス策定の過程にこそ存在するのであり、ここでは人間の奥深さを受け入れ、心の機微を理解するスキルが必要になる。

現代のアメリカ人が好きな言葉の上位がCoolやAwesome(=素晴らしい)であるのに対し、日本人のそれは「ありがとう」だという調査結果がある^(注7)。そこに「働きやすさ」型の日本人の気持ちを動かす言語化のヒントが隠されている。パーパス事例ではないが、社員の心を動かすことに成功した近年の日本企業の事例に、ケーズデンキの経営理念、「**がんばらない経営**」がある。その信条のひとつめには「我等は今日一日を、感謝の気持ちで働きましょう」とある。三項目は「我等は今日一日を、親切と愛情を以って働きましょう」

であり、四項目は「我等は今日一日を、電気専門店の誇りを以って働きましょう」だ。これらの点と点を自分の頭で考え、線をつなぐとき、そこに自分のなすべきことが自発的に生まれてくる。誰に何を感謝し、誰から、どのように感謝されたいのか。その感謝の具体的な発端はなにか。それら考えるきっかけをシンプルに言語化しつつ、手段については「行間」を持って各人の主体性に委ねるのだ。その結果、働きやすさを求める人々から、主体的なやりがいを引き出すことに成功した事例と考えられるだろう。仕事を通じた主観的Well-Beingの実現という視点からは、「なんのために生きるのか」というそれぞれの想いと、自分の仕事の社会的意義が重ね合わさる領域の存在が不可欠だが、それをそのまま言葉にするのか、なんらかの言葉に触発された行動の結果としてそうなるというメカニズムを理解して言葉をつくるのかという意識のちがいだ。後者はより「モットー」的な姿をしており、これが日本でパーパスを機能させる方法その2なのだと考えられる。いずれにせよ最も重要なのは、社員から主体性を引き出し、彼らがイキイキと最高性能を発揮することなのだということを、いかなるときも決して忘れないことだろう。

6 パーパスは、一企業のものであり、社会全体のものでもある

「機能するパーパス」は、企業だけでなく、社会全体に対しても効果を持つ。パーパスドリブン(使命感による駆動)とは要するに「**生きる意欲の高め方**」であるため、それを知る人々の集合体である社会は、全体がポジティブで意欲的になるはずだからだ。つまりパーパスには「企業の存在意義」を入り口にしながら、**社会全体にイキイキとした人間を増や**

すという効果があると解釈することができ、それがこのVUCA時代にあって「パーパスは決して死ぬことがない」という決定的な根拠だと筆者は考えるのだ。

パーパスとは広告そのものではなく、その根幹にあって人の意識と行動を促すためにある。つまり**パーパスは勇気の発端である必要がある**ということだ。機能しないパーパスは社会全体を空洞化させる要因にもなるからこそ、パーパス策定に関わる人間には、その言葉を社会に作用させる本気の意志と気概、そして人間への柔軟な解釈力が必要だ。これからの広告人は、より深く人間を理解し、その集合体である社会を理解し、言葉と人の気持ちの関係性を探求する役割を担う者として、先の見えない社会に勇気を与える原動力となっていくのだ。

●参考文献一覧

注1) ロイター、「ユニリーバ、新CEOにオランダ乳業大手トップ株価上昇」(2023), (<https://jp.reuters.com/article/business/-idUSKBN2UA002/>), 2024.9.18

注2) ビジネスインサイダー「ユニリーバ新CEOが背負う「優しすぎる」企業文化の弊害。1500人解雇もさらに「社員が喜ばない決断」必要との声」(2023), (<https://www.businessinsider.jp/post-265261>), 2024.9.18

注3) リチャード・P・ルメルト (2023), 『戦略の要諦』(日経 BP 日本経済新聞出版)

注4) 西村和雄・八木匡 (2018), 『幸福感と自己決定_日本における実証研究』(独立行政法人経済産業研究所), (<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/18j026.pdf>), 2024.9.18

注5) Susan Elvin-Tripp (1964), "An Analysis of the Interaction of Language, Topic, and Listener" (https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1525/aa.1964.66.suppl_3.02a0_0050), 2024.9.18

注6) 日本財団「18歳意識調査 第20回社会や国に対する意識調査」(2019), (https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2022/03/new_pr_20220323_03.pdf), pp.11-12 (2024.9.18)

注7) 日本リサーチセンター「好きな言葉は？」(2020), (<https://www.nrc.co.jp/report/200115.html>), 2024.9.18

●そのほか、参考にした文献・書籍

石川善樹、吉田直記 (2022), 「むかしむかしあるところにウエルビーイングがありました 日本文化から読み解く幸せのカタチ」(KADOKAWA)
佐々木康裕、岩寄博論 (2021), 『パーパス 「意義化」する経済とその先』(NewsPicks パブリッシング)

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (2021), 「PURPOSE パーパス」(ダイヤモンド社)

サイモン・シネック (2012), 「WHY からはじめよ！インスパイア型リーダーはここが違う」(日本経済新聞出版社)

今井むつみ、秋田喜美 (2023), 「言葉の本質 ことばはどう生まれ、進化したか」(中央公論社)