



認知～理解～共感～自分ごと化

パーパス浸透の4STEP

目次

- パーパスとは何か？
- MVVとの違い
- パーパス浸透の全体像
- パーパス浸透の具体的手法
- パーパス浸透の目標設定とPDCA
- 総括



パーパスとは何か？

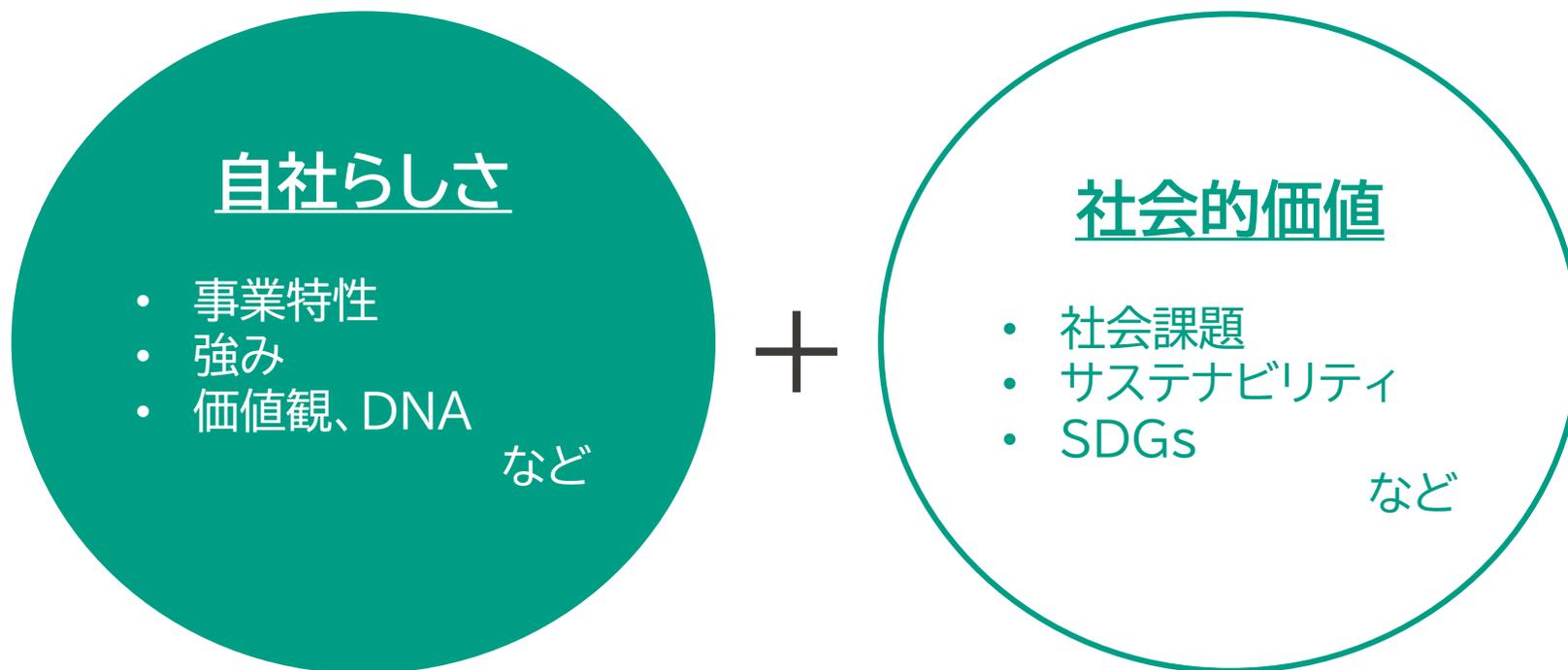


パーパス(社会的存在意義)

企業・ブランドが
社会の中でどんな価値を提供するために
存在するのかを表したものの

パーパスに含まれるべきもの

パーパスには「自社らしさ」と「社会的価値」という2つの要素が含まれるべきである



「社会的価値」といっても、「自社らしさ」がないと魂が入らない
(社員が共感しない、パーパス基点の企業活動にならない)

MVVとの違い



パーパス策定～浸透にあたって、“ほぼ確実に”生じるお悩み

既存の概念(理念、MVVなど)との違い、リニューアルの範囲が曖昧
(曖昧なままでも取り組みがスタートして途中で迷走し始める)

パーパスって結局
理念、ミッション、ビジョンと
何が違うの？混乱する…



新しく作るのはいいけど、
今あるものはどうなるの？
全部作り直し？一部？



既存の概念との整理を済ませておくことが、浸透活動の第1歩

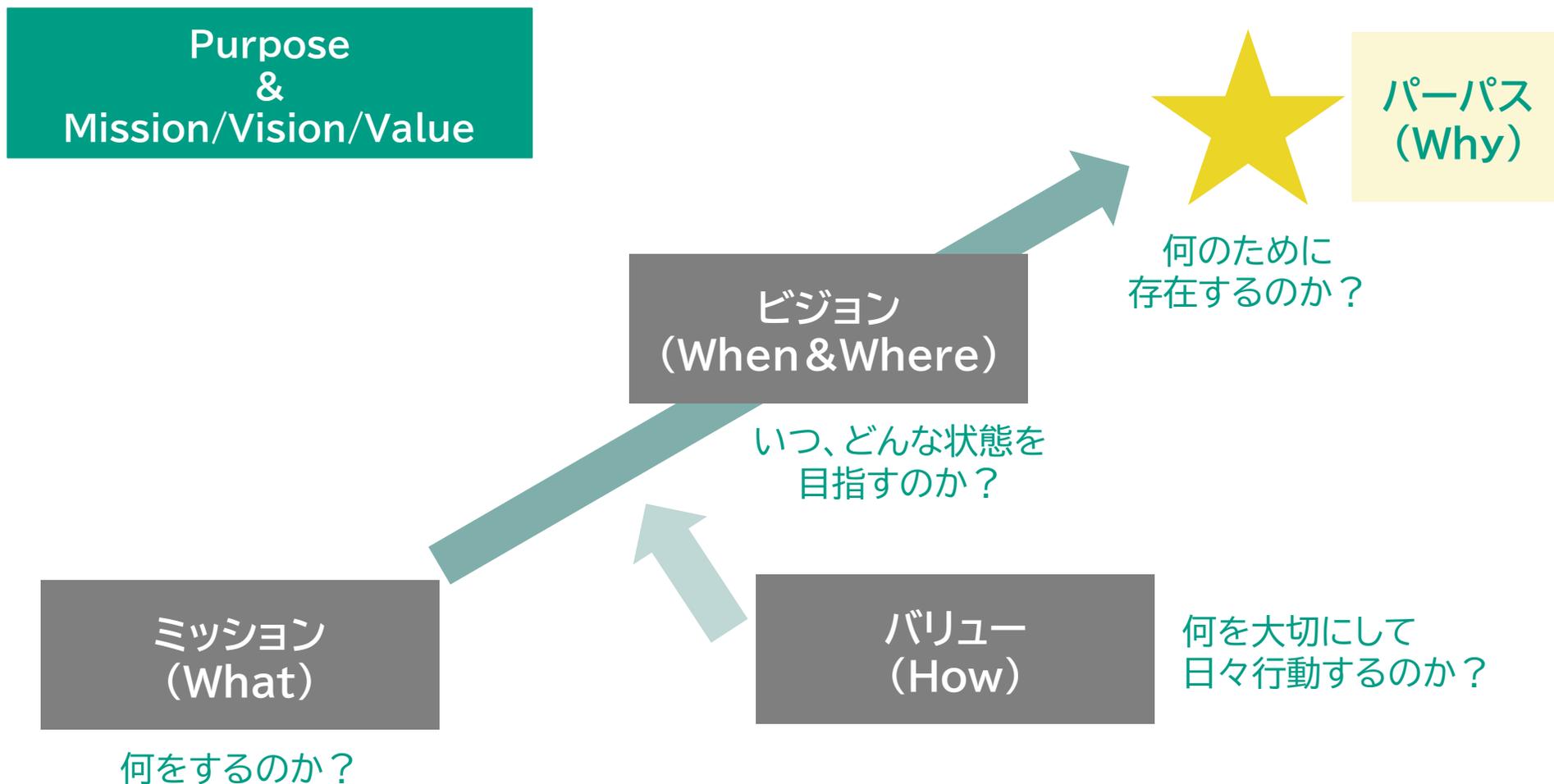
パーパスとMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)の違い

「Why」「What」「When & Where」「How」と解釈することで違いを明確にする

パーパス	Why	企業・ブランドがなぜ存在するのか？ 社会にとっての存在価値 ※社会(三人称)視点が含まれる
ミッション	What	パーパスを実現するために、何をするのか？ 企業・ブランドが行うこと(to do) ※企業(一人称)視点で描かれることが多い
ビジョン	When Where	パーパス実現のプロセスにおいて目指す姿 X年後に目指す状態(to be) ※社会の状態を表すもの、組織の状態を表すものの2種類がある
バリュー	How	企業・ブランドとして大切にしている価値観は？ 大切にしている行動基準

パーパスとMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)の違い

構造を図で整理すると以下の通り



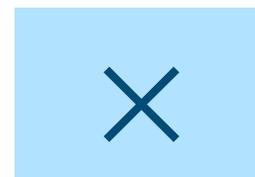
概念のラベリングについての考え方

大切なのは…

自社らしく、存在価値(社会的意義)が言語化されていて、
そこに向かって経営がなされること(それを何と呼ぶかではない)



- 「Why」「What」「When&Where」「How」が区別されて定義・言語化されていること(その上でWhyとWhatが組み合わせさせてもよい)
- それぞれの概念を何と呼ぶかが重要なわけではない(「ミッション」という呼称で「パーパス」に必要な要素が含まれていてもよい)
- ただし、上記「ラベリング」と「定義」が社内で共通認識化されていることはMUST



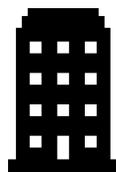
- 「Why」「What」「When&Where」「How」が区別されていない
- 定義を曖昧にしたまま、“流行りだから”という理由で「パーパス」を作ろうとする(とりあえず今ある理念やミッションを形だけパーパスに変えるなど)
- 結果、複数ある概念に対する社員の理解がバラバラになり、共感が産まれない、実践に繋がらない

参考:策定プロセスで抑えておくポイント

策定段階で社員を巻き込んでおくことが、その後の浸透活動を進めやすくする

社員自身が心から信じられて、ワクワクするパーパスを創るために…

「既にあるもの」を
丁寧に抽出すること



- 「社会的価値」といっても、自社のリアルとかけ離れたものだと共感は産まれない(上滑りしてしまう)
- 現在の自社の強みや大切にしていること、DNAなどを丁寧に掘り下げてその要素を基点とする

現場社員を
しっかり巻き込むこと



- 前述の通り、パーパスは「内発的な原動力」になるもの
- 社員自身が日々感じている「既にあるもの」をしっかりと自らの言葉で表出させることが必要
- トップ(幹部)主導で策定することはよいが、トップ(幹部)だけで策定することはNG(策定に関わってると感じてもらうこと)

別資料で下記の二種類も併せてご覧頂くことをお勧め致します

「パーパス」の理解



資料構成

- パーパスとは何か？
- パーパスが求められる理由
- 理念やミッション・ビジョンと何が異なるのか？
- パーパス策定の効果は？～社外視点と社内視点

パーパス策定の進め方



資料構成

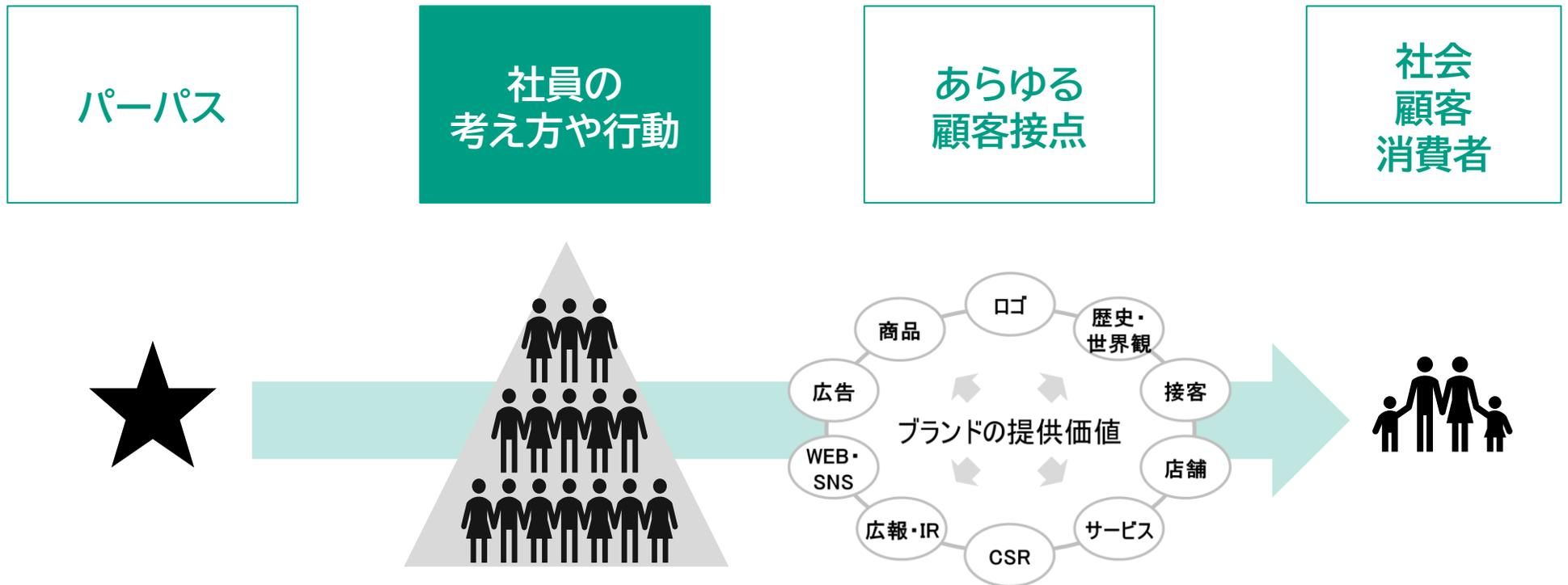
- パーパス策定に入る前に
- パーパス策定のプロセス
 - STEP1 探索・発散
 - STEP2 整理・統合
 - STEP3 言語化

パーパス浸透の全体像



インナー→アウトターの流れ

当然のことながら「パーパス」は、
社員の考え方や行動を通して社外に伝わっていくものであり、浸透活動は必要不可欠



よくある現象

社会的に意義があることなので反対はされないが、
「深く理解されない」「自分ごと化しない」「行動できない」

耳障りの良い言葉
ではあるけど、い
まいち理解できな
いな・・・

唐突に言われても
自分ごとにはなら
ないな・・・

担当部署がやれば
いいんでしょ？

結局自分たちは何
をしたらよいの？



パーパスが社内浸透している状態とは

「パーパス」は策定して終わりではない。

社員ひとりひとりが、パーパスを意識した思考・行動を
自発的に実践している状態

パーパス社内浸透の全体像

下記全体像の中で、どこがボトルネックになっているのかを見定めた浸透活動を進める

前提

何を浸透させるのか？が明確になっていること

- 企業活動の中心となる「パーパス」
- 「パーパス」に基づいた「MVV」など

社内浸透のプロセス

STEP1

認知

- 「パーパス」をきちんと認識できている

STEP2

理解

- 一般的・表面的な理解に留まらず、「WHY」「WHAT」「HOW」を含めた「自社にとっての意味合い」を理解できている

STEP3

共感

- 「やらなきゃ」「やるべき」に留まらず、「やりたい！」という共感が醸成できている

STEP4

自分ごと化

- 「会社」ではなく「自分」が進めるものとしてのコミットメントができている

GOAL(目標)

自発的な行動

- 従業員ひとりひとりが、企業・ブランドのパーパスを意識した思考・行動を自発的に実践している状態

パーパス浸透の具体的手法



【STEP1】認知 ～施策設計のポイント

認知

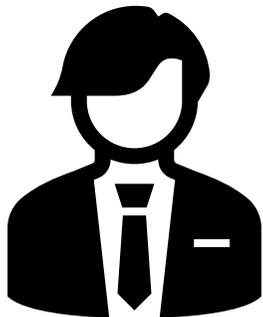
理解

共感

自分ごと化

そもそも「パーパス」の存在がきちんと認識されていない

パーパスができたのは知ってるけど
イマイチ覚えてないな…



「認知」を進める施策設計のポイントは…

きっかけを
創る

パーパス浸透への決意(本気度合い)が伝わるような大々的な発信

仕組み化する
定着させる

普段からパーパスを目にする・耳にする機会を増やす(多頻度接触)

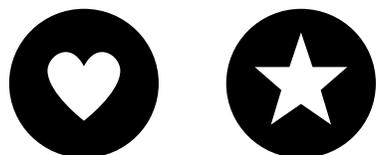
きっかけを創る施策

パーパス浸透への決意(本気度合い)が伝わるような大々的な発信

推奨施策

視覚化

パーパスそのもの、または簡略化した言葉を追記したロゴやキービジュアルの作成



特設サイト制作

パーパスそのものは勿論、背景や紐づく取り組みを紹介するWebサイトを別建てで制作



CM／新聞広告

周年等のタイミングと合わせることも多いがマスメディアを活用して幅広いステークホルダーに周知

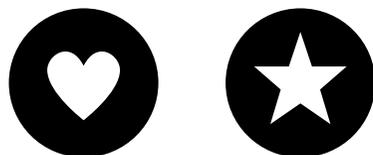


難解な(冗長な)文章だけでは記憶に残らないのも致し方ない。
言語化だけでなく、記憶に残り、社員が共通のイメージを持ちやすい「視覚化」を行う

仕組み化する施策

普段からパーパスを目にする・耳にする機会を増やす(多頻度接触)

視覚化した
ロゴやキービジュアル



推奨施策

各種ツールへの展開

名刺

ZOOM背景

資料テンプレート

社内ポスター

...

単純なようだが、とにかく「目に触れる」「耳にする」頻度が多いことは必要条件

【STEP2】理解 ～施策設計のポイント

認知

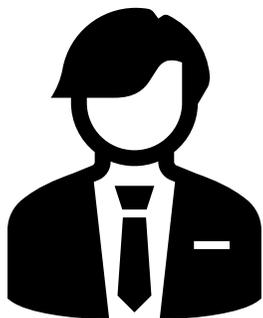
理解

共感

自分ごと化

一般的・表面的な認識に留まり、「自社にとっての意味合い」の理解が深まっていない

要は世の中に良いことをしようってことでしょ？(自社にとっての意味合いが掴めていない)



「理解」を進める施策設計のポイントは…

きっかけを創る

“点“ではなく”線”でパーパスを伝える

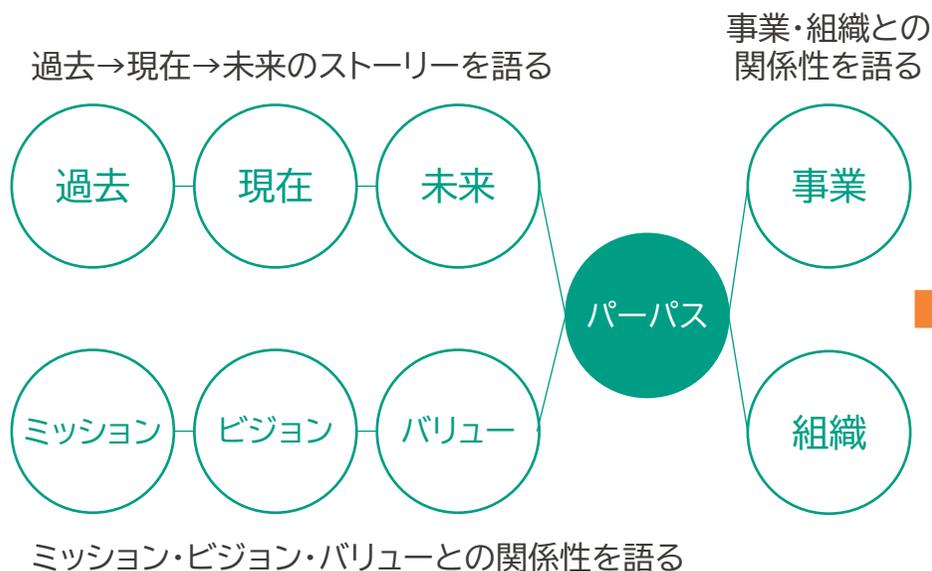
仕組み化する
定着させる

定期的な対話の場づくり

きっかけを創る施策

“点“ではなく”線”でパーパスを伝える

考え方



推奨施策

パーパスブック(カルチャーデッキ)の制作

パーパスブック 構成要素(例)

- 創業の想い
- 沿革
- パーパスについて(背景～内容)
- パーパスを実現するための理念体系(MVVなど)
- 事業について
- 働く環境や組織について



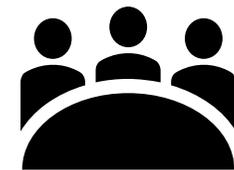
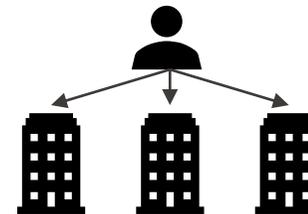
左記ストーリーや関係性を集約
社内浸透だけでなく社外広報や採用でも活用

「点の伝達(唐突に、断片的に)」では深い理解はままならない。
会社が辿ってきた時間軸やMVVなど、他の要素と関連付けることで深い理解が可能になる

仕組み化する施策

定期的な対話の場づくり

各種素材やコンテンツ
(前述パーパスブックなど)



推奨施策

異なる対象・異なる形式で対話の場を多く設ける

新入社員研修

役員・HR→新入社員

レクチャー中心

タウンホール
MTG

経営層→各拠点

レクチャーおよび
質疑応答中心

社員間
ワークショップ

部署横断

意見交換中心

策定時の発信だけでは「自社にとっての意味合い」までの深い理解は得られない。
定期的な「対話・学び」の機会を提供し続けることが必要

【STEP3】共感 ～施策設計のポイント

認知

理解

共感

自分ごと化

「やらなきゃ」「やるべき」とは思っているが、
それほど前向きに「やりたい」とは思っていない

頭では理解できる
んだけど、どうしても
「本気でやりたい！」
とは思えない
んだよな…



「共感」を進める施策設計のポイントは…

きっかけを
創る

象徴となる事例づくり



仕組み化する
定着させる

小さな成功事例の流通

きっかけを創る施策

象徴となる事例づくり

推奨施策

象徴事例の収集もしくは創出

自社のパーパス体现の象徴となるような取り組みを収集もしくは創出する



- パーパスとの接続
- 継続性
- 社会的意義



象徴事例の社外発信

社外発信

広告出稿
オウンドメディア

メディア露出(PR)

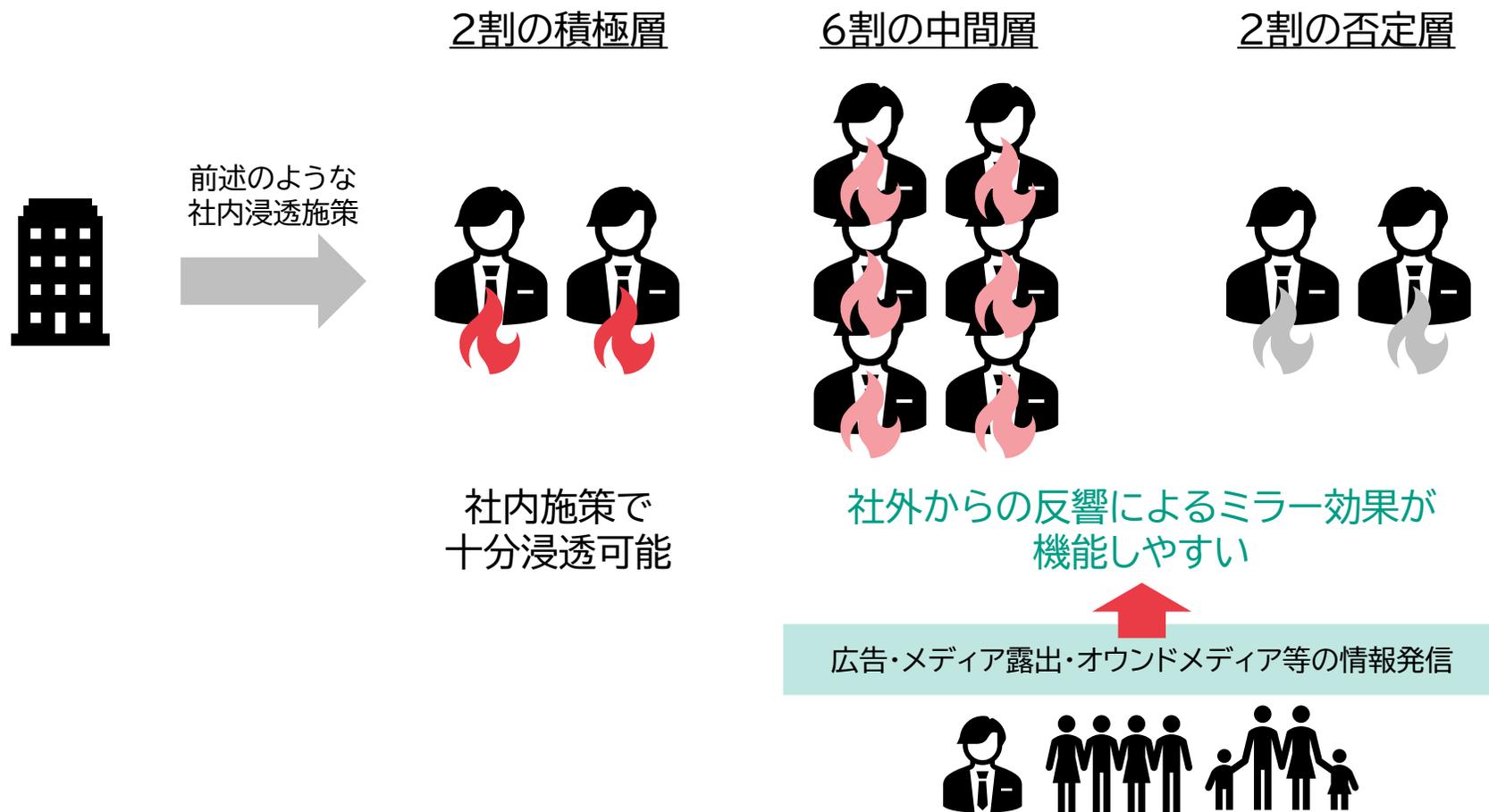
顧客・生活者・家族



社外からの反響により
エンゲージメントが高まる**ミラー効果**

社内浸透施策だけでは、自発的な行動に繋がるような共感醸成が難しいのもリアル
社外からの反響や評価が得られることで、承認欲求が満たされ「共感」の効果が高まる

ミラー効果によって、社内浸透だけでは及ばないフォロワー層を効果的に補完できる



【STEP3】共感 ～仕組み化する施策

認知

理解

共感

自分ごと化

仕組み化する施策

小さな成功事例の流通

考え方

前述の「象徴」だけでは距離があるのも事実



社内の各所(部署・階層など)でパーパスに向けた取り組みが進んでいるという情報を流通させる

↓
共感・親しみ・刺激



推奨施策

Web社内報の活用



- 低負荷・低コストで運用可能なWeb社内報ツールも出てきており、事業部単位などスモールスタートも有効
- 前述「理解」パートで行った様々な「場」における発信・交流内容をコンテンツ化(ワンコンテンツ・マルチユース)

社内の成功事例や様々な立場からのパーパスの解釈を流通させることによって「会社ごと」と「自分ごと」の間にある「自分たちごと化」を図る

【STEP4】自分ごと化 ～施策設計のポイント

認知

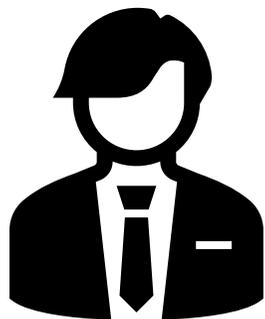
理解

共感

自分ごと化

方針や考え方に共感はしているが、自分ごととして具体的な一歩が踏み出せるまでの内発的な動機付けができていない

実際、自分の業務
の中で何をしたら
よいのか…



「自分ごと化」を進める施策設計のポイントは…

きっかけを
創る

会社のパーパスと個人のパーパスの接続(MYパーパス)

仕組み化する
定着させる

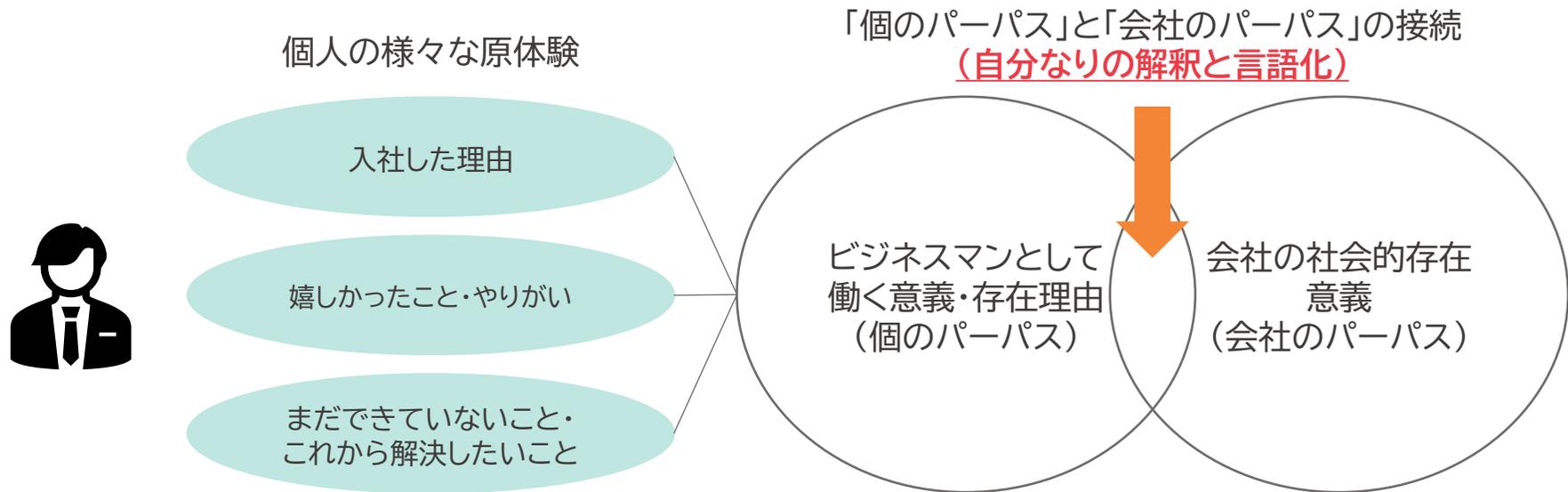
定期的な内省とフィードバックの機会

きっかけを創る施策

会社のパーパスと個人のパーパスの接続(MYパーパス)

推奨施策

MYパーパスの策定(ワークショップ・研修)



個人の内発的な原動力と「パーパス」を接続するために、
まずは様々な原体験を通じた「個のパーパス」を明確にする

仕組み化する施策

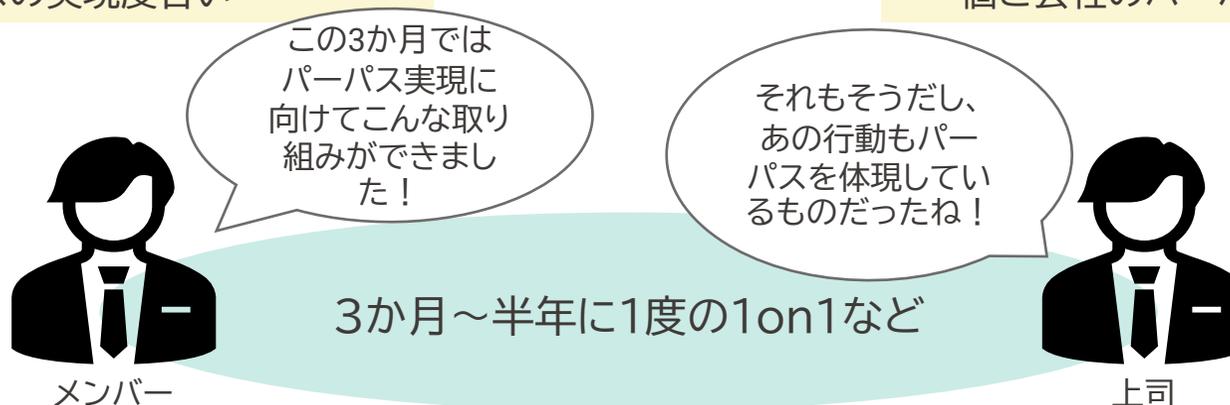
定期的な内省とフィードバックの機会

推奨施策

定期的な1on1MTG

- 自分がパーパスを体現したと思うこと
- パーパスと合致することが悩んだこと
- 個のパーパスの実現度合い

- 本人が気づいていない体現行動
- パーパスに合致していない行動
- 個と会社のパーパス接続のヒント



「個」のパーパスを明確にただけでは、「会社のパーパス」と接続することはできない
定期的な上司⇄部下間のコミュニケーションが必要

パーパス浸透の4STEP STEPごとの施策全体像

自社の状況に合わせて、適切な施策を講じていくことが重要

	STEP1 認知	STEP2 理解	STEP3 共感	STEP4 自分ごと化
きっかけを 創る施策 	パーパス浸透への決意 (本気度合い)が伝わる ような大々的な発信 <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> 視覚化(ロゴ等) 特設サイト制作 CM・広告等 	“点“ではなく”線”で パーパスを伝える <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> パーパスブック(カルチャーデッキ)の制作 	象徴となる事例づくり <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> 象徴事例の収集もしくは創出 社外発信 	会社のパーパスと個人のパーパスの接続(MYパーパス) <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> MYパーパスの策定(ワークショップ・研修)
仕組み化 する施策	普段からパーパスを目にする・耳にする機会を増やす(多頻度接触) <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> 各種ツールへの展開(名刺、資料テンプレート、グッズ等) 	定期的な対話の場づくり <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> 新入社員研修 タウンホールMTG 社員間ワークショップ 	小さな成功事例の流通 <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> Web社内報の活用 	定期的な内省とフィードバックの機会 <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> 定期的な1on1MTG

よく見られる傾向

「認知」「理解」・・・「視覚化・発信」や「情報のまとめ」ができていない(とりあえず対話など)
 「共感」「自分ごと化」・・・「成功事例の流通」や「定期的な振り返り」ができていない

	STEP1 認知	STEP2 理解	STEP3 共感	STEP4 自分ごと化
きっかけを 創る施策 	パーパス浸透への決意 (本気度合い)が伝わる ような大々的な発信 推奨施策 ・ 視覚化(ロゴ等) ・ 特設サイト制作 ・ CM・広告等	“点“ではなく”線”で パーパスを伝える 推奨施策 ・ パーパスブック(カ ルチャーデッキ)の 制作	象徴となる事例づくり 推奨施策 ・ 象徴事例の収集も しくは創出 ・ 社外発信	会社のパーパスと個人 のパーパスの接続(MY パーパス) 推奨施策 ・ MYパーパスの策定 (ワークショップ・研 修)
仕組み化 する施策	普段からパーパスを目 にする・耳にする機会 を増やす(多頻度接触) 推奨施策 ・ 各種ツールへの展 開(名刺、資料テン プレート、グッズ等)	定期的な対話の場づく り 推奨施策 ・ 新入社員研修 ・ タウンホールMTG ・ 社員間ワークショッ プ	小さな成功事例の流通 推奨施策 ・ Web社内報の活用	定期的な内省とフィー ドバックの機会 推奨施策 ・ 定期的な 1on1MTG

パーパス浸透の 目標設定とPDCA



パーパス社内浸透のロードマップをつくる

社内調査を基に、浸透活動の目標とアクションの全体像を描き、PDCAを推進する

目指す状態

社員ひとりひとりが、パーパスを意識した思考・行動を自発的に実践している状態

	カテゴリ	指標例	いつまでに、どの程度上げるか		
			2023年12月	2024年12月	2025年12月
KGI	自発的な行動	パーパスに繋がる自発的なアクションをおこせたか？	●●%	●●%	●●%
KPI	認知	パーパスを認知しているか？	●●%	●●%	●●%
	理解	パーパス策定の背景や意味合いを理解しているか？	●●%	●●%	●●%
	共感	パーパスで定義されている姿に共感できるか？	●●%	●●%	●●%
	自分ごと化	パーパス実現が自分ごと化されているか？	●●%	●●%	●●%

施策	寄与するカテゴリ	いつまでに	誰が	何をするか
部門施策 コミットメント ⋮	●月 ⋮	各事業部長 ⋮	自部門マネジメント層へのワークショップ実施 ⋮	

パーパス社内浸透のロードマップをつくる(策定のステップ)

社内調査を基に、浸透活動の目標とアクションの全体像を描き、PDCAを推進する

目指す状態

社員ひとりひとりが、パーパスを意識した思考・行動を自発的に実践している状態

	カテゴリ	指標例	いつまでに、どの程度上げるか		
			2023年12月	2024年12月	2025年12月
KGI	自発的な行動	パーパスに繋がる自発的なアクションをおこせたか？	●●%	●●%	●●%
KPI	認知	パーパスを認知しているか？	●●%	●●%	●●%
	理解	パーパス策定の背景や意味合いを理解しているか？	●●%	●●%	●●%
	共感	パーパスで定義されている姿に共感できるか？	●●%	●●%	●●%
	コミットメント	パーパス実現が自分ごと化されているか？	●●%	●●%	●●%

①浸透状況を測定する
指標の定義

②社内調査による
現状把握と目標設定

施策	寄与するカテゴリ	いつまでに	誰が	何をするか
施策	全社施策	●月	広報部	パーパス特設サイトの制作
	部門施策	●月	各事業部長	自部門マネジメント層へのワークショップ実施

③指標向上に向けた「全社」「部署ごと」のアクション立案

総括



パーパス浸透施策のチェックリスト(印刷して活用ください)

		○/△/×
前提	パーパスと既存概念(MVVなど)の整理ができている	
	浸透状況を測定する指標や目標、PDCAの運用体制が整っている	
認知	「視覚化(ロゴやビジュアル等)」や「对外発信(サイト・広告等)」が行われている	
	名刺や資料などのツールや環境において「多頻度接触」の仕組みができている	
理解	パーパスが「時間軸」や「他の概念との関係性」とともに資料としてまとめられている	
	研修やタウンホールMTG、ワークショップなど対話の場が複数設けられている	
共感	「自社のパーパスを体現するものと言えば○○」という象徴的存在がある	
	社内においてパーパス体現や解釈の参考事例が頻度高く流通されている	
自分ごと化	「個のパーパス」と「会社のパーパス」を接続する機会が設けられている	
	上司⇄部下の間で定期的にその確認コミュニケーションが取れている	

弊社「パーパス浸透」ソリューション

パーパス浸透の各ステップに対して幅広くソリューションを提供しております。
全体を横断したご支援からスポットでの部分的なご支援まで、固有のご要望にお応えします

	STEP1 認知	STEP2 理解	STEP3 共感	STEP4 自分ごと化
きっかけを 創る施策 	パーパス浸透への決意 (本気度合い)が伝わる ような大々的な発信 <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> 視覚化(ロゴ等) 特設サイト制作 CM・広告等 	“点“ではなく”線”で パーパスを伝える <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> パーパスブック(カルチャーデッキ)の制作 	象徴となる事例づくり <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> 象徴事例の収集もしくは創出 社外発信 	会社のパーパスと個人のパーパスの接続(MYパーパス) <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> MYパーパスの策定(ワークショップ・研修)
仕組み化 する施策	普段からパーパスを目にする・耳にする機会を増やす(多頻度接触) <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> 各種ツールへの展開(名刺、資料プレート、グッズ等) 	定期的な対話の場づくり <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> 新入社員研修 タウンホールMTG 社員間ワークショップ 	小さな成功事例の流通 <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> Web社内報の活用 	定期的な内省とフィードバックの機会 <u>推奨施策</u> <ul style="list-style-type: none"> 定期的な1on1MTG

