

パーパス経営研究の芽吹き

～サステナビリティ概念に見る解釈と類型化試案～

The Budding of Purpose Management Studies
—Interpretation from the Concept of Sustainability and Attempt
to Classify of Theories—

中西 哲
Tetsu NAKANISHI

要 旨

近年、自社の存在意義を基軸に経営を行う「パーパス経営」という言葉が急速に注目を集めている。ここでいう存在意義とは地球環境や社会のサステナビリティに貢献することを念頭においており、21世紀に入ってから盛んに議論されてきたCSR、CSV、ESG、SDGsなど、サステナビリティ概念のコンテクストに入る概念である。しかし、一部の専門家やサステナビリティに注力している実務家を除いてはそれら諸概念の中でパーパス経営がどのような意味を持つのか、そして、パーパス経営研究とはどのようなものなのか判然としない。そこで、本稿ではサステナビリティ概念を論点整理してパーパス経営の位置づけを明らかにするとともに、パーパス経営研究の類型化を試みる。

キーワード：パーパス経営、パーパス・ブランディング、サステナビリティ、CSV、SDGs

1. はじめに

(1) 注目されるパーパス経営

2021年は「パーパス元年」(名和、2021b)と言われるほど、パーパス経営が急速に注目を集めた年だった¹。パーパス (purpose) とは「目的」、「意思」、「動機」などを意味する単語だが、こ

ここでは「自社の存在意義」のことを言う。企業にとっては長らくの間、利益の追求こそが唯一の存在意義であった。しかし、2000年代に入ってからエンロン事件やリーマンショックなど資本主義の限界が露呈する事象が生じたことで、企業は自己の利益を追求するのみではなく、社会的な存在としてその責務を果たすことが求められるようになった。さらに、株主、従業員、顧客といった直接的なステイク・ホルダーのみならず、SDGsに代表される社会や地球環境のサステナビリティへ貢献することをパーパス（存在意義）として社会に示し、パーパス主導の経営を行うことで自社の成長を目指す「パーパス経営」という概念が、脚光を浴びているのである。

(2) 本稿の目的

他方、パーパス経営が注目される以前から類似概念が数多く導出され、産業界でも学界でも活発な議論がなされてきた。企業の社会的責任を意味するCSR (Corporate Social Responsibility)、企業と社会の共通価値の創造を意味するCSV (Create Shared Value)、環境、社会、ガバナンスを意識した経営を意味するESG (Environment Social Governance)、持続可能な17の開発目標を示したSDGs (Sustainable Development Goals) など、企業に対して社会や環境の持続可能性に貢献を求める諸概念が注目を浴びてきた。(本稿ではこれら諸概念にパーパス経営も含めて総称し、「サステナビリティ概念」と言う)

このように、数多くのサステナビリティ概念が噴出している中で、パーパス経営という新たなワードが加わったわけであり、(一部の専門家を除き)それぞれの言葉の意味するところが企業経営にとってどのような位置づけにあるのか理解が困難である。そこで、本稿の第一の目的をサステナブル概念に見るパーパス経営の解釈を明らかにすることとする。

次に、パーパス経営研究は欧米ではオックスフォード大学サイドビジネススクールの研究者を中心に相応の研究成果が生まれており学術研究としての確かな芽吹きが感じられる。日本においても名和(2021a)に代表されるように研究者の成果も少しずつ出てきている。しかし、新たな研究分野が生まれようとしている局面ではそれぞれの研究者が思い思いの問題設定の中で仮説を探索しようとするものであり、さながらジャングルの様相を呈すものである。ゆえに、その研究分野を体系的に捉えることが困難な状況である。そこで、本稿では主要な先行研究をレビューしつつ、パーパス経営研究の学説を類型化することを試みるとともに、パーパス経営研究に大まかな体系を示すことを第二の目的としたい。

1 研究者のみならず実務家をも対象に最先端の経営理論を紹介する「DIAMOND ハーバードビジネスレビュー」において、2019年～2021年の間に3度「パーパス」を巡る論文の特集が組まれた。また、名和(2021b)は昨今のパーパス経営への注目度の高さから「パーパスは今や時代のキーワードである」と言及している。

2. サステナビリティ概念に見る「パーパス経営」の解釈

パーパス経営が注目される以前にも、21世紀に入ってから企業が社会や地球環境のサステナビリティを意識し始める動きが活発化してきた。先に述べたように、21世紀に入ってから資本主義の限界が露呈する事象が数多く起こったからである。かのミルトン・フリードマンが説いた市場原理に基づく自由放任主義は、企業は株主の利益のみのために行動すべきであり、その結果として、社会は豊かになるという、いわゆる株主資本主義を唯一絶対的なものに昇華させ、企業の存在する目的を利益追求のためとする金科玉条となった。このため、長らくの間、多くの企業が「企業の目的は利益の追求である」と確信をもって主張してきたわけである。もちろん、筆者として企業が各々の利益を追求することで新たな市場が生まれ、結果として社会が発展してきたことに異論を唱えるつもりはない。しかし、株主資本主義が行き過ぎた結果、過度に利己的で、かつ、短期的な利益を求める企業が多数生まれ、エンロン事件やリーマンショックに代表される看過できない社会的厚生損失をもたらしたことも事実である。つまり、株主資本主義に依拠し自社の利益のみを追求しては、社会の存続が疑われるほどの格差拡大が生まれ、社会のサステナビリティに大きな疑義が生じることになったことは強く認識しなければならないだろう。また、大量消費が原因とされる海洋汚染、地球温暖化などのように、地球環境のサステナビリティにも大きな疑義が生じている状況に至り、このままでは企業自身の持続可能性も危惧されることが明らかとなった。その結果、企業経営の責務として、いや、積極的なテーマとしてこれらの諸問題に取り組むべきとする考え方が拡がりつつあるわけである。

このような状況を踏まえ、21世紀に入ってからではCSRが重要なキーワードとなり、企業を社会的存在として認識したうえで様々な経営行動を行うべきとする考え方が拡がりを見せた。特に、2003年を「CSR元年」とする研究者は多く、学会でも産業界でも活発に議論されるようになった。しかし、CSRは本業とは無関係に慈善事業を行うことと解釈されることも多く、依然として一部の余裕のある企業だけが可能な行動と認識されており、多くの企業経営者にとっては消極的なテーマであった。しかし、競争戦略論の大家であるマイケル・ポーターらが2010年に社会課題と自社の成長を同時実現するCSVを提唱（Porter&Kramer、2010）してからは、あらゆる企業にとって社会や地球環境のサステナビリティと向き合うことは自社の成長のためにも無視できない積極的なテーマとなったのである。

一方、資本市場においても2006年に国連による責任投資原則が提唱され、ESG要素こそが投資家にとって将来のリターンに重大な影響を及ぼすものであるとの認識が進み、投資家側にもサステナビリティを意識した企業に投資すべきだとする気運が高まる。これにより、ますます企業側にもサステナビリティへの意識が高まることにつながる。

図表1 サステナビリティ概念をめぐる国際的な動き

公表年	公表された声明・論文等	発行体	概要
2000	ミレニアム開発目標 (MDGs)	国際連合	極度の貧困と飢餓など2015年までに達成すべき8つの目標を示す。
2006	国連・責任投資原則 (PRI:Principals for Responsibility Investment)設立	国際連合	機関投資家にとってESG要因は投資のリターンに重大な影響を及ぼすリスクと機会を提供するものとの認識を明示。
2010	ISO26000(Guidance on Social Responsibility)発行	ISO	ISOの認証規定として使われるものではなく企業の自主的取り組みを奨励するツールとして7つの社会的責任原則を示す。
2015	持続可能な開発目標 (SDGs)	国際連合	MDGsを引き継ぐ形で、2030年までに達成すべき社会と地球環境の持続可能性のための17の目標を明示。
2015	パリ協定	国際連合	途上国も含むすべての参加国にCO2排出削減の努力を求める枠組み
2018	「21世紀のビジネスの改革に向けて」	英国学士院	21世紀の企業のあるべき姿を10のテーマにわたる包括的な研究成果を公表。
2019	「パーパスのある企業のための原則」		パーパスのある企業の8原則を明示。
2019	「企業のパーパスに関する声明」	米国ビジネスラウンドテーブル	米国の企業代表者が株主資本主義への反省とステイクホルダー利害への配慮を表明

出所：筆者作成

また、2000年に提唱されたMDGs（ミレニアム開発目標）を引き継ぐ形で、2015年にSDGsが提唱される。さらに、同年に締結されたパリ協定では途上国も含むすべての参加国にCO₂排出削減の努力を求める枠組みが制定された。パリ協定は先進国のみならず発展途上国も努力義務の対象となったこと、さらに、トップダウン・アプローチではなく、各国の自発的な取り組みを促すボトムアップ・アプローチが採られたことで、1997年に採択された京都議定書より実効性が高まることが期待されている（経済産業省、2017）。また、我が国においてもプラスチックごみ削減への取り組みの一環として2020年7月から国策としてレジ袋が有料化されたことに見られるように地球温暖化に加えて海の生態系を含む環境汚染を低減することが意識されるようになるなど、国際的な気運と相まって、社会の持続性のみならず、地球環境の持続性にもおおいなる関心が寄せられるようになったのである。

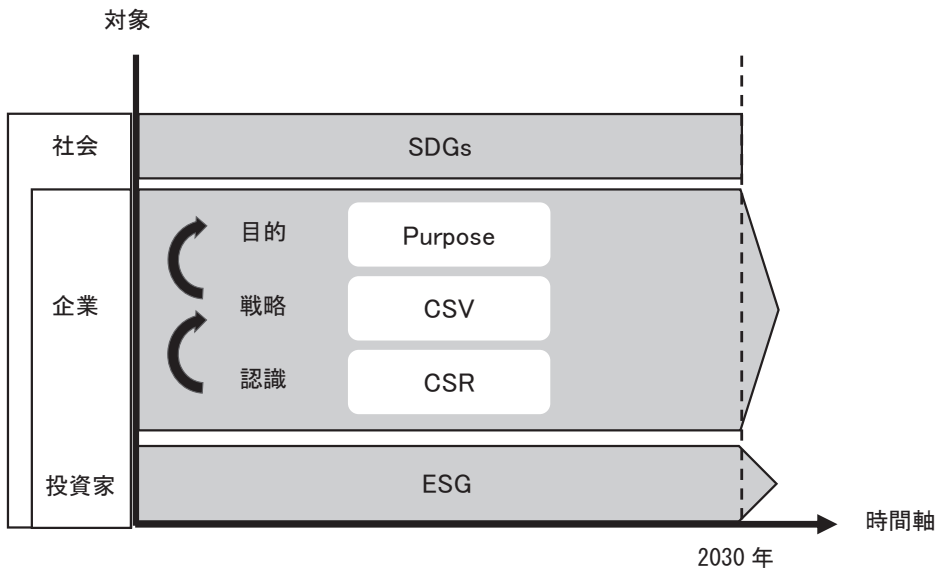
そのような状況下、オックスフォード大学サイドビジネススクールのコリン・メイヤーらが中心となり（産業界も巻き込みつつ）英国学士院において21世紀のビジネスのあり方について包括的に議論するプロジェクトが立ち上がる。その中で従来のCSR、CSVを超える概念として「パーパス（存在意義）主導の経営」が提唱されるのである。先に述べたようにパーパスとは自社の存在意義のことであり、パーパス経営とはパーパスを基軸に経営を行い、その帰結として自社の成長を目指すことを言う。さらに、2019年、米国のビジネスラウンドテーブルにおいて企業代表者自らが株主資本主義への反省とステイク・ホルダー重視の経営へ転換し、パーパス主導で経営を行っていくべきとする提言がなされた。これにより、パーパス経営への注目が決定的となったのである。

以上のサステナビリティ概念を本項では関係する当事者と時間軸の視座を用い次のように整理する。図表2をご覧ください。縦軸にサステナビリティ概念の主な対象、横軸に時間軸を置いている。まず、ESGについては主として投資家の投資基準として扱われることが主眼となっている。（もちろん、その後「ESG経営」という言葉が出てきており、企業側の問題として

捉えようとする考え方も相応にあることは承知しているが、本稿では投資家を対象とした概念として単純化した。) ESG 要素を投資基準にすることに期限はなく超長期的に議論は続いていくものと思われる。

次に企業を対象とした概念について説明する。CSR は文字通り企業に対して社会的責任を求めるものであり、利己的な振るまい、すなわち、株主資本主義のみを追求することを戒めるニュアンスで提唱されたものと解する。もちろん、CSR を戦略的に捉える主張もいくつかはあったが社会貢献を超えた企業の戦略として本格的に捉えられるようになったのはポーターら (2011) により CSV が提唱されてからである。すなわち、CSV は企業が戦略として取り組むべきサステナビリティ概念である。そして、パーパスである。パーパスは企業の存在意義・目的のことを指しており、いわゆる経営理念類似概念である。ただし、経営理念とあえて違いを示すとすれば、パーパスはサステナビリティ概念としての経営理念である。あくまで、CSR に端を発するサステナビリティ概念としての企業の目的なのである。これら、企業を対象としたサステナビリティ概念は各々独立したものと捉えるのではなく企業がサステナビリティに目を向けるための手順のようなものと考えられまいか。すなわち、

- ① まずは、自社が社会的存在であることを認識し地球環境と社会に貢献しようとする意識を持つこと、すなわち外部コストと認識していたものを内部化しようとする意識を持つこと (CSR)



出所：筆者作成

図表2 サステナビリティ概念のフレームワーク

② 次に、地球環境と社会への貢献と自社の成長と結びつけ、戦略に取り込んでいくこと（CSV）

③ 最後に、地球環境と社会のサステナビリティと自社のサステナビリティを結びつけ、地球環境と社会への貢献そのものを自社の存在意義と認識すること（パーパス）

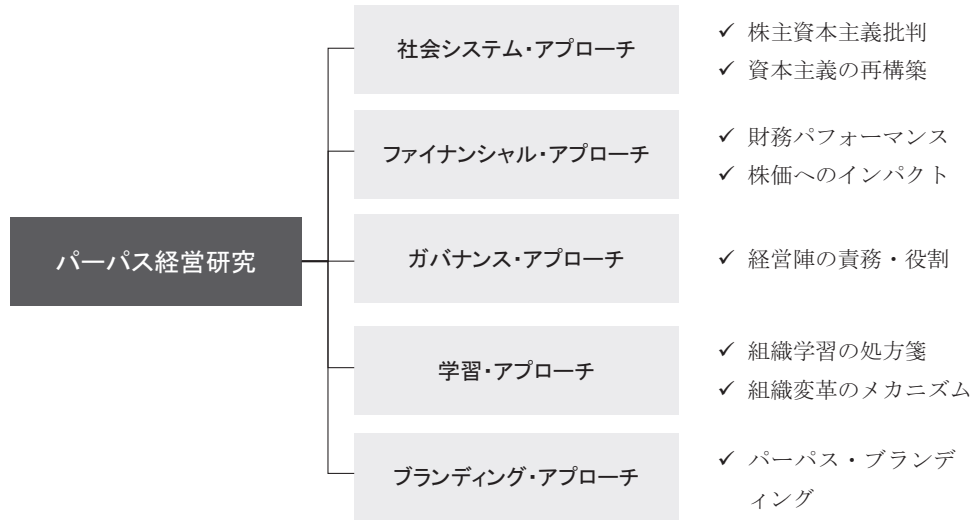
という、手順である。①の理解なくして②にも③にも到達することはないと考える。また、これら3つの概念は賞味期限のあるものではなく絶え間なく議論され実効性を高めるための処方箋はバージョンアップし続けるものと考えられる。

他方、SDGsについては企業、投資家、個人などあらゆる社会の経済主体を対象としている概念であるが、時間軸において2030年に期限が到来するものである。おそらく2030年にはSDGsを引き継ぐ新たな概念が提唱されるものと想定されるが現時点では時限のあるサステナビリティ概念である。

3. パーパス経営研究に関する類型化試案

パーパス経営に関する先行研究は大きく五つのアプローチに分類されると考える。まず第一にあげられるのが、株主資本主義の限界を指摘して新たな社会システムの枠組みをパーパスを基軸として提言しようとするアプローチである。ヘンダーソン（2020）、名和（2021a）などがこれに該当するが、本稿では「社会システム・アプローチ」と呼ぶ。二つ目はパーパス経営を行うことが企業の財務パフォーマンスや株価に対してポジティブな影響を及ぼすかどうか、という問いに答えるためのアプローチである。Serafeim&Gartenberg（2016）がこれに該当する。これを本稿では「ファイナンシャル・アプローチ」と呼ぶ。そして三つ目のアプローチはパーパスの重要性をいかにして経営者に理解させ、そしてパーパスを経営に実践させていくのか、という問いに答えるためのアプローチである。エクルスら（2021）の研究がこれに該当する。これを本稿では「ガバナンス・アプローチ」と呼ぶ。四つ目のアプローチが実際にパーパス経営を組織の中にどのように浸透させていくのか、経営者の意志だけでは不可能なこの営みをいかにして実践していくのか、という問いに答えるアプローチである。Quinn&Thakor（2018）の研究がこれに該当する。組織の思考そのものを変革する必要がある、そのためには組織が学習していくための処方箋を見出そうとする研究である。そこで、これを「学習・アプローチ」と呼ぶ。最後にあげるのは自社のパーパスをいかにして顧客に支持してもらうのか、という問いに答えるアプローチである。佐宗（2021）、Sidibe（2020）などがこれに該当する。このアプローチはパーパス経営研究の中でも特に蓄積が見られ自社のブランディングと結びつけて「パーパス・ブランディング」というテーマ設定で議論がなされている。従来のブランディング研究とは異なり自社の利益への貢献のみならずサステナビリティへの貢献と紐付けて論じている。これを本稿では「ブランディング・ア

パーパス経営研究の芽吹き



出所：筆者作成

図表3 パーパス経営研究に関する類型化試案

アプローチ」と呼ぶ。

以上、五つに類型化したが、次項以降でそれぞれのアプローチにどのような先行研究があるのか紹介していきたい。

(1) 社会システム・アプローチ

ヘンダーソン（2020）は、資本主義は歴史上もっとも成功した経済・社会システムであることを認めたくて、現在では資本主義が大規模な環境破壊や看過できないほどの経済格差など、世界を破壊する危機をもたらしていると指摘する。ヘンダーソン（2020）がいうところの資本主義とは株主価値最大化を唯一の使命とする株主資本主義のことであり、そのことが上記のような危機をもたらす原因としている。

そして、このような資本主義を抜本的に再構築するための提言を行っている。すなわち、株主のためだけではなく社会にも企業にも受け入れられる共通価値²の創造、そして、利益主導ではなくパーパス（企業の存在意義）主導の経営をおこなうこと、そのために会計、ファイナンスなどの仕組みを抜本的に変える必要があると説く。具体的には次のように説明している。

2 ヘンダーソン（2020）では「共有価値の創造」と訳されているが、本稿ではCSVに関する一般的な訳語と平仄を合わせ「共通価値の創造」と記す。

第一のピース：共通価値の創造

これまでどおりのビジネス慣行はもはや実行可能な選択肢にはなりえない。すなわち、社会資本、環境資本が事実上無料の世界から環境資本の活用を制約することが社会全体の繁栄につながるものが当たり前の世界に移行しつつある。そして、この移行期にこそ企業としても魅力的な機会なのである。

第二のピース：パーパス（企業の存在意義）主導型の組織を構築

しかし、共通価値を創造するためには組織運営の方法を変える必要がある。組織運営の方法には「安直な道を行く企業」と「王道を行く企業」の2つのタイプがある。「安直な道を行く企業」は人間をモノとして扱うが、「王道を行く企業」は人間を尊厳と敬意をもって扱う。王道を行く企業を築くことはそれ自身が公正で持続可能な社会を築くことにつながるのだ。資本主義を再構築する上で欠かせないピースなのである。

第三のピース：金融の回路の見直し

資本主義を再構築する上で最大の障壁となるのが伝統的な金融であろう。ただ、ESG投資が浸透していく中で金融回路の見直しは進みつつある。しかし、共通価値の創造を行いパーパス主導の経営を行うことで投資家の収益を（短期的には）削る側面もあり、その道りは容易ではない。対処法としては、たとえば、インパクト投資家³などの新しい投資家を探索することなどが考えられる。また、投資家の権限の縮小を行い、企業をコントロールするのは誰かを定めるルールを変えることなどが考えられる⁴。

第四のピース：協力体制をつくる

たとえば、サプライチェーン全体を変革しようとする場合、企業単独では全面的に解決することは不可能である。業界の主要企業と協働でサプライチェーンの刷新に取り組むなどして協力体制を築き、公正で持続可能なサプライチェーンの確立に資する行動規範を履行することに合意形成をはかるべきである⁵。

第五のピース：社会の仕組みを創り変え、政府を立て直す

第四のピースまでが埋まったとしても、多くの問題は政府の力がないと解決できない。たとえ

3 ヘンダーソン（2020）ではインパクト投資家を「自身の収益最大化と同じくらい社会的変化を起こすことに関心がある投資家のこと」と定義している。

4 この点に関しては筆者は大いに疑問に思う。株主の権利の制限を行うと経営者の独善的な行動を許容することに繋がるのではないか。また、そのような株主の権利の制限を行うことで資本市場がシュリンクすることは容易に想像できるため、間接金融が困難なベンチャー企業の資金調達道の道が閉ざされまいか。

5 ヘンダーソン（2020）によると、ナイキが監査業務の強化などによりサプライチェーンにおける児童労働を排除しようと試みたとき、部分的にしか改善しなかった。ナイキ自身は児童労働による深刻なブランドイメージ棄損を理解していたため競合他社と協働することで監査業務の実効性を高めサプライチェーンに変革をもたらした、としている。

ば、格差拡大の背景には不適切な税の制度設計があるかもしれない。企業があるべき姿に到達できないのは政府が構築した教育制度に根本原因があるのかもしれない。そのような取り組みを最適化することは政府にしかできないことである。これらの直面している問題に対してパーパス主導型の企業が働きかけていくことで政府を立て直す役割を果たすことが期待される⁶。

名和（2021a）は、従来の資本主義の限界を「錬金術の破綻」、「還元主義の破綻」、「デジタル思考の破綻」、「会計学の破綻」、「企業の破綻」という5つの要素により指摘した上で、これからの時代は資本主義ではなくパーパスを基軸とした志本主義を目指さなければならないと主張する。つまり、資本は資本家や企業家という乗り物を使って自己増殖していく。しかし、際限なく自己増殖した結果、人間による資源消費が地球の許容範囲を大きく越え始めることとなると指摘する。さらに、名和（2021a）は20世紀に飛躍的な経済発展に貢献した考え方の一つに要素還元主義を上げる。要素還元主義とは全てのものは要素に分解され、その要素は他の要素と置き換えることが可能であり、かつ、分解した要素を足し合わせれば全体になる、とする考え方である。しかし、要素が相互に影響し合う複雑系にあっては要素還元では答えは見出せない。まさに、21世紀がそのような社会システムに変貌したにもかかわらず、いまだに要素還元的思考から抜け出せずにいると主張する。また、名和（2021a）は要素還元主義と一体なのがデジタル主義であると述べている。デジタル技術は規模の経済や範囲の経済において力を発揮するため業界のプラットフォーム形成に大きな貢献をする。しかし、これからの時代は農業と食と健康が繋がるように、異業種プラットフォームを形成し、異質なものを編集する力が必要であり、そこへのデジタル技術の貢献は困難だと指摘する。また、全ての事象を数値化しようとする会計的思考も現在は破綻していると主張する。損益計算書のコストには環境コストや社会コストはその企業には無関係な「外部不経済」と見做しているからである。昨今は資本市場においてもESGへの関心が高まっていることからサステナビリティ要素を中心とした非財務情報の開示を求められているが、会計学はこれらを取り込むことができない。これらの誤った主義の残像から抜け出せないでいると企業は破綻に向かう、としている。そこで、これからの時代は資本主義を超えた枠組みが必要だとして、パーパス（志）⁷を基軸とする志本主義経営を志向しなければならないと説く。そして、志本主義経営を実践する上で必要な要素を「Sustainability」「Digital」「Globals」の3要素であると主張する。

6 ヘンダーソン（2020）によると、2015年にインディアナ州知事はゲイに対する差別合法化法案に署名した。しかし、従業員がLGBTQ差別を容認するはずがないと判断した産業界が迅速に動き、その一週間後には法案が廃案になった。このように企業による行動で政治を変えることが出来るのである。

7 ここで、名和（2021a）ではパーパスのことを「志」としているが、「存在意義」と同義と解釈できよう。

Sustainability

2030年を期限とするSDGsを超えて、さらに長期的な目標を高らかに宣言する必要がある。

Digital

AIのめざましい進化によりシンギュラリティさえ論じられている中、人間としての志が改めて問われている。まさに、志を基軸とした社会の確立が求められている。

Globals

世界は民族や国家の思惑が錯綜しボーダレス化ではなくボーダフル化してきている。今こそ、あらゆる民族や国家の共感を得られる志を基軸とした経営を実践すべきである。

(2) ファイナンシャル・アプローチ

Serafeim&Gartenberg (2016) は、パーパスと企業の財務パフォーマンスの関係について大規模なデータセットにより明らかにした唯一の研究である。2016年発表の論文であることから当時は現在ほど企業においてパーパスが意識されていなかったはずである。したがって、企業のIR情報などを見てもミッション、ビジョンに関するステートメントは存在していてもそれらの中にパーパスという表現は見当たらなかったという。また、Serafeim&Gartenberg (2016) によると、最近の研究では企業がミッション、ビジョンに関するステートメントを公表していても、必ずしも企業の財務パフォーマンスの関心に影響を及ぼしていないと指摘しており、企業側が公表しているデータではなく働く従業員へアプローチすることで真の姿が浮き彫りになるとしている。そこで、Serafeim&Gartenberg (2016) では米国企業429社の45万人を超える従業員に対してアンケートを実施してパーパスと企業の財務パフォーマンスの関係を調査した。質問項目は「パーパスは何であるか」、「それが環境をどう救うか」、「人類の健康をどう後押しするか」、といった直接的な質問をするのではなく、「私の仕事には特別な意義がある」、「成し遂げたことにプライドを感じる」、「ここで働いていることを他人に話すことに誇りを感じる」といった質問に答えさせる形を取った。こうしたことで、より実態に促した回答を得られるとしている。質問項目は大きく「パーパス」を（直接的にはなく）問う質問、「仲間意識」を問う質問、「経営の明瞭さ」を問う質問に区分され、これらのアンケートの結果、次のような結論を導き出している。

まず、パーパスを持つ組織には二つのタイプがあるとして整理している。一つ目のタイプは、「パーパス＝仲間意識」の組織である。「パーパス」、「仲間意識」の2項目で高スコアだったタイプである。このタイプは「楽しい職場である」、「私たちは仲間と一緒にこれをしている」、「社員はみな家族やチームという雰囲気がある」という質問に高スコアが見られるタイプである。しかし、このタイプの組織と財務パフォーマンスの関係には相関が見られなかった。二つ目のタイプは「パーパス＝経営の明瞭さ」の組織である。「パーパス」、「経営の明瞭さ」の2項目で高スコア

だったタイプである。例えば、「経営が社員に何を期待しているのか明らかにしている」、「組織がどう前進し、どのように到達するかについて経営陣が明確な展望を示している」といった質問に高スコアが見られるタイプである。このタイプの組織は財務パフォーマンス、さらには株価のパフォーマンスについて、いずれも優れていることが明らかになった。そして、経営の明瞭さを末端の社員にまで浸透させているのは中間管理職であり、その役割が極めて重要であるということであった。

以上の結果から導かれた示唆は、パーパスと財務パフォーマンス、株価パフォーマンスを結びつけるには経営トップが中間管理職まで明瞭に指針を示し、それを受け入れられるような方法で実施する必要があるとのことであった。

(3) ガバナンス・アプローチ

エクルスら（2021）は企業のパーパス実現に向けた取締役会の責務について議論している。一般論として多くの投資家の間では企業経営に ESG 要素を積極的に取り入れることが長期的な企業業績に直接的な影響を及ぼすことを認識している。その結果、ESG 要素を経営に取り組んでいる企業へ投資すること（「ESG 投資」、あるいは「サステイナブル投資」ということがある）は、もはや投資家にとって一般的な「投資」と何ら変わらぬものと認識されるようになった。それにもかかわらず ESG 要素を企業戦略に取り込まないでおこうとする抵抗勢力があり、それこそが取締役会であると指摘する。なぜなら、取締役会メンバーは ESG 要素と企業業績の関係を意識してこなかった時代にキャリア形成された人たちが中心であり、かつ、依然として白人男性、似通った経歴をもつ者などが中心でありダイバーシティが進んでいないからである。ただし、ESG 要素を企業戦略に取り込もうとしない最も大きな要因は取締役会に対してそれを義務付けるルールがないことにあるとも言っている。代わりにコンプライアンスに関わる業務には多くの時間を要してきており、それゆえ、社外取締役にも法曹関係者が就任することが多かったとのことである⁸。筆者の理解では ESG を要素分解するとサステイナビリティ要素が E および S であり、ガバナンス要素が G である。したがって、ESG 要素すべてを疎かにしてきたわけではなく、そのうち、サステイナビリティ要素について疎かになっていたと解すべきであろう。

エクルスら（2021）は、このような状況下、取締役会がサステイナビリティ要素を企業戦略に取り入れるための重要なドライバーとなるのがパーパスであると主張する。地球環境や社会に対

8 中西（2016）は企業と社会の関係を論じる中で、企業行動はコンプライアンスさえ守っていれば良いのではなく、コンプライアンスを超えた倫理的な行動が必要と指摘している。なぜなら、法とは常に社会の諸問題が看過できなくなった際に後追いで立案、施行されるものであり、社会の最低限のルールに過ぎないからである。

して貢献度を高めようとする全ての企業の取り組みの中心に明確で説得力のあるパーパスがなければ企業がサステナブルな戦略を掲げることも投資家がサステナブルなリターンを得ることも不可能であるからだ。そして、取締役会のパーパス遂行を支援するツールとして SCORE というフレームワークを紹介している。SCORE はエクルスら（2021）の共著者である、オックスフォード大学サイドビジネススクールのエクルス、ルイス、メイヤー、ストロールらが中心となり、賛同者であるカリフォルニア大学バークレー校、資産運用会社のフェデレーテッド・ハーミーズ、英国学士院などが参加して推進している共同研究プロジェクト「イナクティブ・パーパス・イニシアティブ（EPI）」で提唱されたものである。EPI では欧米の学術界と経済界の第一人者を集めて企業のパーパスと戦略を業績に結びつけるための研究を進め、経済界にアドバイスする取り組みをおこなっている。SCORE は現時点での EPI の重要な成果であるとのことであり、次のような枠組みである。

Simplify……シンプルに定義する

まず、パーパスをシンプルかつ明確に定義することである。パーパスは取締役会にしかわからない言葉ではなく、全社員、ステイク・ホルダー、さらには広義のサプライチェーンにも理解できるわかりやすいものでなければならない。さらに、伝え方にも相当な注意を払わなければならない。取締役会メンバー全員が署名したパーパス・ステートメントを作成し公表することから始める必要がある。パーパス・ステートメントは、社会で満たされていないニーズにどのような価値提供を行うのか、自社が社会や環境に与えている悪影響をどのように軽減していくのか、競合他社とは違う自社ならではの強みは何なのか、といった内容が盛り込まれている必要がある⁹。

Connect……結びつける

次に、パーパスを戦略と資本配分に結びつけなければならない。戦略とはトレード・オフの意思決定でもあり戦略が決まれば自ずと資本配分も決まる。この過程で社会や環境に悪影響を及ぼす事業を排除することで目先の利益を犠牲にすることもある。パーパスを戦略に結びつけることで取締役会は短期的な利益を重視する人たちに対して明確に自社のパーパスを主張しやすくなるのである¹⁰。

Own……当事者意識を持つ

9 エクルスら（2021）によると、世界的なプライベート・エクイティ・ファンドである EQT が定めるパーパスは「将来性のある企業にポジティブインパクトを」である。同社がいう「将来性」とは社会的・環境的不確実性に対して自社が何をすべきか見通していること、だという。また、いかなる投資案件も経済目標を満たすだけでなく、SDGs のいずれかの目標に寄与しなければならないとも定めている。

10 エクルスら（2021）では、銃器の販売打ち切りを決めた大手スポーツ用品チェーンのディックス・スポーティング・グッズ、新型コロナウイルスの感染が拡大しはじめた頃、人工呼吸器の製造を急ぐために自社の設計仕様を公開したメドトロニックなどの事例を紹介している。

パーパスを戦略に結びつけたら全社員が戦略に基づく行動をし易いようにしなければならない。適切な組織体系や管理制度などの制度設計を行い現場従業員も含めて自社のパーパスに基づく行動を行えるよう努力しなければならない。具体的には従業員の意見を聞き、関与させるための社内コミュニケーション戦略を策定・監督して組織全体にくまなく行き渡るようにすることである¹¹。

Reward……報いる

そもそも、取締役会には報酬委員会を通して組織の構成員全体の報酬・昇進規定を策定する責務がある。その規定の根拠となる指標に利益だけでなくパーパスも加えるべきである。一般的には短期的な経済的尺度によって報酬・昇進に関する規定は作られているが、より長期的な時間軸で評価するためには経済的なものではない指標が必要であり、まずは上級幹部の報酬制度を確立することから始めるべきであるとしている。そこでキーポイントとなるのが「マテリアリティ（重要課題）」である。自社の財務実績にとって重要な ESG 要素によりマテリアリティを定め、具体的な KPI を定めて報酬に連動させる仕組みである¹²。

Exemplify……具現化する

パーパスの実践は量的・質的に具現化しなければならない。量的に具現化するには財務パフォーマンスとサステナビリティパフォーマンスがどのように関連づけられているか統合的に示すことが重要である。また、質的に具現化するには自社の従業員がどのようにしてパーパスを実践しているのかを事例として提示し、一貫したストーリーで語ることが重要である¹³。

11 エクルスら（2021）によると、フォード・モーターでは同社創業者の玄孫であり、同社企業戦略部門担当者のヘンリー・フォード3世は環境の持続可能性を追求する当社の取り組みは、ビル・フォード会長の発案である」と語っている。企業の創業家や大株主一族が取締役に参加しているとパーパスの実践におおなる力を発揮するとしている。

12 エクルスら（2021）によると、ESG 要素のインパクトを厳密に評価する基準を共通化する試みがグローバル・リポーティング・イニシアチブ（GRI）、インパクト・マネジメント・プロジェクト（IMP）、米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）によってなされているとのことである。これらが整備されると非財務的な問題に付随するリスクや機会への各社の対処法を同業他社間で比較することが可能となり、非財務的な指標に基づくパフォーマンスを報酬と紐付けやすくなる、としている。

13 エクルスら（2021）によると、この点で秀逸なのはアウトドア用品を製造するパタゴニアである。同社が掲げる「故郷である地球を救うために事業を営む」というパーパスは同社のあらゆる活動の原動力になっている。同社は環境負荷に配慮した製品を製造し財務パフォーマンスをあげ、環境保護活動にも取り組んでいる。さらに、自社ウェブサイトや SNS を通じて視覚に訴える美しいビジュアルでストーリーを展開し、サステナブルな事業慣行や自然界に対する理解、感謝の気持ちを配信している。

(4) 学習アプローチ

Quinn&Thakor (2018) は、パーパスを組織の中にどのように浸透させるか、という観点からパーパス・ドリブンの組織をつくる8つのステップを提唱している。企業経営者にとってパーパスを否定してしまう前提として伝統的経済人モデルに基づく雇用者と被雇用者の関係性をあげている。すなわち、労働とは基本的には契約であり、非雇用者は個人的なコストや労力を最小化しようとするものであり、雇用者はそれを避けるための各種インセンティブを整備することで被雇用者のパフォーマンスを最大化しようとする。被雇用者は契約書に書かれた報酬と自らに課された業務を遂行することを選択し、その結果、新たな機会を見出せないだけでなく雇用者との対立を経験しフィードバックを受け入れず、個人としても成長しない。そこで雇用者は指揮管理を強化し、外発的報酬に頼るようになる。そうすることで、被雇用者はその報酬の達成ばかりに注力することになり、より一層視野狭窄に陥る、としている。

Quinn&Thakor (2018) は、その反対に、被雇用者が自らの能力の限界を超えて仕事に全力で取り組み、顧客のために力を合わせて奮闘している企業は、働く人々とパーパスが結びついている企業であると指摘する。さらに、その具体的な処方箋として、次の8つのステップを提示している。

ステップ1：触発された従業員の姿を想像する

先に述べたように、多くの場合、雇用者と被雇用者の関係は合理的経済人モデルに依拠したプリンシパル—エージェント¹⁴の関係で説明できる。しかし、与えられた仕事を「与えられた」ものとして捉えず、「自分の」仕事であると解し、前向きに全力で業務に携わる労働者がいる。「自分の」仕事は、顧客や社会に貢献するものだという強い誇りがあるからそのような行動をとるわけであって、それがすなわちその労働者にとっての自己のパーパスなのである。経営者はそのような労働者を探し、その原動力となっているパーパスを探し、それが他の従業員にも触発されていく状態を想像することが最初のステップである。

ステップ2：パーパスを見つけ出す

企業のパーパスを見つけ出す方法は容易ではない。タスクフォースを組成してメンバー間で議論していても、その結果生み出されるものは陳腐な常套句に過ぎないものになる傾向があり、組織に浸透する原動力たるものにはならない。真のパーパスを生み出すためには組織の構成員との弛まぬ対話の中から共通点を見出す、集合的創造のプロセスが必要である、としている¹⁵。

14 Jensen&Meckling (1976) で提唱されたエージェンシー理論の中での概念。Jensen&Meckling (1976) はプリンシパルを株主、エージェントを経営者として説明しているが、Quinn&Thakor (2018) はプリンシパルを雇用者、エージェントを被雇用者として説明し、エージェントは自らの経済合理性を高めるために労力を最小化しようとする行動するものとしている。

ステップ3：根拠の必要性を認識する

企業がパーパスを表明しても、それが経営陣の行動を規定するものでなければ美辞麗句が並べ立てられているだけで偽善が垣間見えることとなり、従業員は興覚めしてしまう。人は自らの利益のためのみに行動するという前提を持っていると、どうしてもパーパスが表面的になるのである。経営陣が、パーパスを見つけて、誠実に実践していこうという考え方を共有することで真に意味のあるパーパスが見つけれられる。

ステップ4：信頼できるメッセージを一貫性のあるメッセージに変換する

パーパスを組織に浸透させる取り組みは長期的になる。この取り組みの難しいところは、時には組織の方向性を変える必要性が出てくることである。そして、それを妨げようとするのが既存の組織文化である。既存の組織文化の延長線上にいる従業員たちも大きな抵抗勢力となる。それらを乗り越えていくためには、信頼性のあるメッセージを絶えず問うことが重要であり、それが組織全体に浸透するまで一貫して繰り返し発信する必要がある。

ステップ5：個人の学びを奨励する

合理的経済人モデルでは労働者のパフォーマンスを外発的報酬に依存する傾向がある。しかし、パーパスを浸透させるためには従業員は心から「考えたい」、「学びたい」、「成長したい」と考えるものだと捉える。すなわち、外発的報酬ではなく学習と成長が強力な報酬なのだと解するのである。また、学習プロセスの中で従業員が現場の情報を活用して率先して動けるように経営者は絶えず組織のパーパスを明確に伝えなければならない¹⁶。

ステップ6：中間管理職をパーパス主導のリーダーに変える

パーパスに触発された献身的な労働力を確保するためには、パーパスを知っているだけでなく、それを自分のものとして深く理解し道徳的な力で部下を率いることができる中間管理職が必要である。一般的な中間管理職に求められる能力を大きく超える水準である。そのためにはまずはトップマネジメントがパーパスに対する自らの思いを率直に語ることから始める。誘惑に負けそうになる脆い部分もさらけ出すことによりパーパスへの思いがよりリアルなものになり、そして、それと同じように中間管理職が末端の従業員にも語れることでパーパス主導のリーダーに成長するのである。

15 Quinn&Thakor (2018) はミシガン大学デボラ・ボール教育学部長が自らの学部のパーパスを見つけ出すためにとった行動を紹介している。ボールは「組織のパーパスを見つけ出すためには組織の構成員との対話の中から共通点を見出し、それを取り出し、不純物を除き、融合させ、継続的にフィードバックすることだ。」としている。このプロセスを集合的創造と呼んでいる。

16 Quinn&Thakor (2018) によるとセントルイスを拠点とする非営利団体ザ・ミッション・コンティニューズでは従業員に対してパーパスと学習プロセスの関係を理解できるよう支援し、従業員たちにこの関係性について何度も考えるよう求めることをルーティンとしている。

ステップ7：従業員をパーパスに結びつける

トップ・マネジメントと中間管理職がパーパスを我がものにしたら、次は前線の従業員たちの日常業務にパーパスがいかに繋がるのか理解させるようサポートするステップに移る。これはトップダウンではうまくいかない。従業員の自主的な力を推進力にする必要があり、その結果、パーパスが文化レベルに浸透することにつながる¹⁷。

ステップ8：ポジティブ・エネジャイザーを活躍させる

従業員全体にパーパスが浸透したら、それを活性化させ多くの化学反応を起こすよう意図する必要がある。それは、規範的な組織の上下関係に限らず組織の中に不規則に存在するポジティブ・エネジャイザーを活用することで到達する。ポジティブ・エネジャイザーとはどのような組織にもいる変革の促進役候補のことを言い、楽観的な性格で率先して行動し前向きでパーパス・ドリブンなタイプの人間である。このポジティブ・エネジャイザーを各部署から集めて組織全体のネットワークに折り込むことで彼らが現場に持ち帰った時に他の従業員にもポジティブな反応が強く起こるのである。

(5) ブランディング・アプローチ

パーパス経営研究の主要なテーマ設定の中に、パーパス・ブランディングがある。パーパスを社会に示して経営を推進することで、パーパスそのものを自社のブランドとして認知させることを言い、主に顧客との関係性で論じられることが多い。

佐宗（2021）は、パーパス・ブランディングを実践するための3つのフェーズを示している。従来のブランディングが消費者の自社へのイメージを管理することを主眼に置いているのに対し、パーパス・ブランディングは消費者の主体的な行動を生み出そうとする点に大きな違いがみられる、としている¹⁸。佐宗（2021）によるとパーパス・ブランディングの肝は自社の存在意義を社会に発信し、その思想に共感してくれる消費者が自社が示したパーパスを自分ごと化する仕組みを作ることである。そのための3つのフェーズは次のとおりである。

17 Quinn&Thakor (2018) はこれに関連して大手監査法人 KPMG の事例を紹介している。KPMG では従業員に対して自分が社会に対して価値を見出していく方法を説明し合うことを奨励。この結果、「1万ストーリーチャレンジ」というプログラムに発展した。参加した従業員はポスターにタイトルをつけ、たとえば「私はテロリズムと戦っている」、その下に「KPMG は多数の金融機関のマネーロンダリング防止策を支援することで金融資産がテロリストの手に渡ることを防いでいます」という説明を加える。結果、1万ではなく4万2,000枚のポスターが作られたという。

18 そう言う意味では消費者自身に自発的に倫理的消費を求める「エシカル消費」も佐宗（2021）のいう、パーパス・ブランディングに通ずるものがあるのではないかと。

フェーズ1：思想をデザインする

まず、思想の原型を固めることが最初に必要な作業である。創業者自身の行動、思想を文章化したものなどを通じて現在進行形のストーリーとして組織内外に発信するのである。この点、他の研究者が示している「シンプルに定義すること（エクスラ、2021）」、「パーパスを見つけ出すこと（Quinn&Thakor、2018）」とほぼ同義といえる。ただし、思想をデザインするために必要なアクションとして思想をコーポレート・アイデンティティやヴィジュアル・アイデンティティなどに記号化・シンボル化することに言及している点が特徴である。

フェーズ2：コミュニティをデザインする

次に、フェーズ1で明らかにした思想を生きた存在意義として社会に伝播させるためのコミュニティをつくる。宗教で言えば布教活動のようなもので、組織のパーパスを社会に伝播されるために消費者を巻き込んだカンファレンスを開催したりエバンジェリスト（伝道師）を育成することなどが挙げられる¹⁹。

フェーズ3：習慣をデザインする

最後に、従業員と消費者がコミュニティを軸として伝播したパーパスと日常的に接することができるように習慣をデザインすることである。宗教の教養であれば教会の日曜学校などで習慣がデザインされている。これをパーパス・ブランディングの場合は直営店やポップアップショップなどの場所を活用し、SNSなどのメディアを通じてブランドの思想を日常で意識しやすい環境を整えることである。

また、パーパスをいかにしてビジネスに結びつけるのか、その結果、いかにして企業ブランドの醸成に結実させるのか、と言う視点で議論しているのがSidibe（2020）である。Sidibe（2020）は消費者やステイク・ホルダー（時には競争相手とも）とともにパーパスをビジネスに結びつけ社会的インパクトを高めるためのフレームワークを次の5つの要素により説明している。

行動変容を促す

企業のマーケティング担当者が用いるツール（市場調査、コミュニケーションなど）は企業の利益増進のために用いられるが、同時に社会課題解決（公益増進のためや社会的慣習や規範を変えるため）に用いることもできる。そのために、マーケティング担当者が考えるべき事項として、ブランドとその社会的目標の両方を支援するために具体的にどのような行動変容を働きかけられ

19 佐宗（2021）ではクックパッドの事例を紹介している。クックパッドは「毎日の料理を楽しむにする」と言うミッションを基本に社会課題解決に貢献する会社になるべきだと考えていた。そこで、社員一人一人の料理に対する想いや未来のあるべき社会像を通して現実の社会課題を引き出し「食と料理にまつわる社会課題マップ」を作成した。そこで、料理と社会課題は全てつながっていると言う事実、さらには、食と料理にまつわる社会課題は自社単独では解決できないものであると認識しオープンイノベーション型の取り組みを行うことを決定した。

るか、また、その社会的目標を達成することは真に公益にとって必要とされている確信があるか、というように、通常のマーケティング活動とは異なる視点での要件を示している²⁰。

内部支援を獲得する

組織としてパーパス・ブランディングを推進していく中で重要な点は組織内部の重層的な支援体制の獲得である。いかに、トップが声高にパーパスの重要性を説いていたとしても、それだけでは消費者をはじめとしたステイク・ホルダーにまで浸透させることはできない。広報はもちろんのこと、法務、財務、人事などのスタッフ部門にも参画してもらう必要がある。とりわけ、人事部門が社会的使命を果たそうとする従業員を厚く処遇することは大きな原動力となる。

成果を測定する

そもそも、マーケティングの効果は測定が難しいものであるが、やはりパーパス・ブランディングを推進する中でも成果を測定する努力が必要である。その処方箋として、ブランドが差別化されているかどうか、ブランド・エクイティが高まっているかどうか、という「ブランドレベルでの測定」、パーパス・ブランディングの推進により従業員のモチベーションは維持されているか、といった「組織レベルでの測定」、最後に、ブランドの活動が公共部門などのパートナーから信頼され、継続的な支援を受けられているかどうか、といった「公共レベルでの測定」が必要と説いている。

パートナーシップを確保する

社会課題解決に取り組むためには、既に述べたように消費者の行動変容も促す必要がある。そのような取り組みを自社単独で実行することは難しく、自社にはないケイパビリティを有するパートナーと協働していく必要がある。特に、公益部門と協働すること²¹は相互に有益であり、目標達成のみならずイノベーションを惹起させ、組織が学習のための新たな視点を獲得することに貢献する。

体系的変化を推進する

パーパス・ブランディングの高次元の目標は自社の取り組みの結果、社会的規範を変えることである。これは、個別のキャンペーンが終わっても長期的に続くものであり、パートナーの支援などを得て、より現実的なものになる。これを「ブランドアドボカシー（擁護・支援）」と呼んでおり、パーパス・ブランディングが社会規範の変化に到達するために必要な要素としている。

20 Sidibe (2020) は行動変容を促す事例として南アフリカのビール会社カーリングの飲酒による暴力撲滅プログラム、ユニリーバによる手洗い習慣の定着による救える命を守るためのプログラムを紹介している。

21 Sidibe (2020) によると、先に述べたユニリーバによる手洗い習慣の定着プログラムはユニリーバ単独ではなく、競合他社であるコルゲート、公益部門である国際連合などと協働して取り組んだ。

4. むすびに

(1) 本稿の貢献

本稿の貢献は二つある。まず、近年盛んに叫ばれているパーパス経営に着目し、CSR、CSVなどのサステナビリティ概念の中でのパーパス経営の位置づけを示した。この作業の中で、改めてサステナビリティ概念を論点整理し、それぞれの意味するところを明らかにした。

二点目の貢献は、近年蓄積されつつあるパーパス経営に関する先行研究を概観し、学説としての類型化を試みた点である。2020年以降、まるで堰を切ったようにパーパス経営に関する著書が出版されてきた。コンサルタントによる我田引水的なビジネス書もあふれており（もちろん、有為な著書もある）、筆者も最初はどのようなコンテキストでそれらを理解すれば良いのか戸惑いを覚えたものである。授業を通じて学生にサステナビリティ概念に関する文献を読ませ、企業プロジェクト²²に取り組ませる中で筆者も学んできたのである。これらの経緯を踏まえ、上記二点の貢献に到達したものと考えている。

現代の社会システムにおいて株主資本主義の限界は明らかであるし、サステナビリティと向き合わずに企業経営を推進することは不可能な時代が到来しようとしている。本稿で示したサステナビリティ概念のフレームワーク（図表2）、パーパス経営の類型化試案（図表3）が企業現場でサステナビリティに向き合う際のたたき台となれば幸いである。

(2) 本稿の限界

しかし、次の通り本稿には限界があることも認識している。まず、本稿で示したサステナビリティ概念のフレームワーク（図表2）は、サステナビリティ概念におけるパーパス経営の位置づけを明確にするために、それぞれの概念を単純化して示している。例えば、CSRなどは研究の歴史も古く、それだけ先行研究では多様な捉え方が示されてきた。本稿ではそれらの議論を十分にリファーせずに論旨を展開している。

また、パーパス経営の類型化については、先行研究の蓄積が十分でない中で取り組んだことに限界がある。研究テーマが体系化されるには、そのテーマについて数多くの研究が蓄積されてから、ようやく複数の学派に分類され体系化がなされる。本稿では遠慮がちに「類型化試案」とい

22 筆者のゼミナールでは2019年より花王グループ様とアサヒグループホールディング様にご協力いただきサステナビリティ関連のプロジェクトに取り組んでいる。詳細はhttp://www2.mmc.atomi.ac.jp/~mng/faculty_members/024_nakanishi.htmlをご参照いただきたい。

う表現を用いているが、先行研究の十分な蓄積がない「芽吹き」の段階で、将来を先取りする形で学説を類型化しようと試みたわけであり、今後異なるアプローチが出てくることも十分に考えられる。

参考文献

- R・G・エクルス、M・ジョンストン＝ルイス、C・メイヤー、J・C・ストロール（2021）『パーパス経営の実現を目指して取締役会が担うサステナビリティ経営の責務』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2021年1月号、pp.46-52
- 佐宗邦威（2019）『パーパス・ブランディングを実践するために組織の「存在意義」をデザインする』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2019年3月号、pp.32-46
- 中西哲（2016）『ファイナンス業務エッセンシャルズ—財務戦略の形成と実践—』総合法令出版
- 名和高司（2021a）『パーパス経営—30年先の視点から現在を捉える—』東洋経済新報社
- レベッカ・ヘンダーソン（2020）『資本主義の再構築—公正で持続可能な世界をどう実現するか—』日本経済出版
- George Serafeim, Claudine Gartenberg（2016）“The Type of Purpose That Makes Companies More Profitable”, HBR October 21, 2016 (DHBR 編集部訳（2019）『パーパスは収益を左右するのか』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2019年3月号、pp.98-99)
- Myriam.Sidibe（2020）, “Marketing Meets Mission”, HBR, May-June 2020（渡部典子訳（2020）『マーケティングは社会の課題を解決しブランドも成長させる』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2020年10月号、pp.34-47)
- Michael C.Jensen & William H.Meckling（1976）“Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, October, 1976, Vo.3, No.4, pp.305-360
- Michael E.Porter, Mark R. Kramer（2010）“Creating Shared Value”, Harvard Business School Publishing Corporation,（編集部訳（2011）『経済価値と社会的価値を同時実現する—共通価値の戦略—』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2011年6月号、pp.8-31)
- Robert E.Quinn, Anjan V.Thakor（2018）, “Creating a Purpose-Driven Organization”, HBR, July-August 2018（辻仁子（2019）『パーパス・ドリブンの組織をつくる8つのステップ』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー2019年3月号、pp.48-60)

インターネット資料

経済産業省（2017）「今さら聞けない「パリ協定」～何が決まったのか？私たちは何をすべきか？」経済産業省資源エネルギー庁ホームページ <https://www.enecho.meti.go.jp/about/special/tokushu/ondankashoene/pariskyotei.html#topic02>

パーパス経営研究の芽吹き

名和高司 (2021b) 『今年最大のバズワード「パーパス」の本質—「新しい資本主義」の先の成長モデルを考える—』 東洋経済オンライン、2021年12月22日