

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

「アート思考」による再定義と「インターナル・ブランディング」による実装

創価大学経済学部 4 年
渡邊幹大様

【要 約(800 字以内)】(文字数 681 字)

パーパスは、組織や企業の根源的な存在意義を明確にするものである。類似概念として、ビジョン・ミッション・バリューなどが存在しているが、パーパスを起点にした企業変革に注目が集まる背景には、気候変動や感染症の拡大に伴う社会課題の複雑化と世界的な価値基準の転換が影響している。このような変化によって、多くの企業は存在意義を改める時を迎えている。これは、決して悪い兆候ではなく、企業が大きく飛躍するためのチャンスである。実際に、パーパスの持つ効用である「求心力」と「遠心力」を存分に発揮し、存在感を強めている企業は多い。ここでは、KPMG や Unilever、ソニーグループなどを例に取りながら議論を進めている。

さらに、本稿ではパーパスを起点に企業変革を起こすための再定義方法とその実装方法を筆者の経験に基づいて提案する。まず、パーパスの再定義においては、アート思考を用いた方法を紹介する。アート思考の特徴は、自分起点で問いを立て、創造性や感性などを刺激する思考法であるため、独自性を持った心揺さぶるパーパスをつくることができる。次に、インターナル・ブランディングによるパーパスの実装方法を提示する。具体的なプロセスは、①見える化、②自分ゴト化、③行動化の 3 ステップを踏む。その中でも、②のステップが最も重要であり、「対話」を通じた自分ゴト化が効果的であることを主張する。

パーパスは、抽象的で形骸化しているとの批判もしばしば散見されるが、最適な方法によるパーパス策定と着実な実装努力ができれば、従業員や顧客はもちろん、ステークホルダーまでもを変革し、より良い社会の建設につながることを確信する。

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

【本文(文字数 9,500～10,500 字)】(文字数 9762 字)

1. はじめに

近年、パーパスを起点に組織変革に挑戦する企業が増えている。筆者自身も所属した 6 つの大学内組織において、パーパスを起点することで組織変革が起きた経験をした。パーパスは、組織や企業の存在意義を明確にするものであり、変化の激しい市場環境において、企業が勝ち残るために鍵となる概念と言える。

本稿では、まずパーパスの定義を基に類似概念であるビジョン・ミッション・バリューの違いを整理する。その後、2 つの社会的変化とパーパスの持つ効用を説明した上で、企業がパーパスを必要とする理由の考察を行う。それらを踏まえて、パーパスの再定義方法を提案する。そして、パーパスを起点に企業変革を行うために最も肝心な実装に関して、インターナル・ブランディングを用いた手法を紹介する。

2. パーパスの定義

本稿において、パーパス(purpose)は「組織や企業が持つ根源的な存在意義」とであると定義する。パーパスは、一般的に目的・意図・用途などと訳されることが多い。また、ビジネス領域においては、企業の存在理由や存在目的と解釈されている。したがって、パーパスは「何のために(Why)その企業が存在しているのか？」を問うものである。類似の概念としては、ビジョン(vision)・ミッション(mission)・バリュー(value)などがある。パーパスの全体像を掴むためにも、これらの概念についての整理をする。

ビジョン(vision)とは、「組織や企業が目指すべき未来像」とであると定義できる。ビジョンは、一般的に展望や理想像と訳されることが多い。ビジネス領域においては、ミッションの遂行によって企業が実現したい未来のことを示す。したがって、企業やチーム、個人が成し遂げたい目標・ゴールである「Where」を具体的に示す。

ミッション(mission)とは、「組織や企業の目的を達成するためのすべき行動」とであると定義できる。ミッションは、一般的に使命や任務と訳されることが多い。ビジネス領域においては、企業が目指す到達点に向けて実現すべき具体的なアクション(doing)であり、「何を行うべきか?(What)」に対する答えとも言える。

バリュー(value)とは、「組織や企業が共有する目的を実現する際に大切にしている価値観や行動規範」とであると定義できる。バリューは、一般的に価値、価値観と訳されることが多く、企業や従業員の姿勢や価値観のことを意味する。また、クレド(credo)と位置付けられることもある。その場合、バリューは顧客やマーケットに対しての提供できる価値に限定して定義される。これらは、「How」という問いを起点にして導き出されるものである。

3. 企業にとってパーパスが必要な理由

上記で定義したパーパスであるが、2000 年代に入ってから注目を集めたと言える。特に、2019 年にビジネス・ラウンドテーブルが発表した「企業のパーパスに関する宣言」は印象的である。このように、企業にとってパーパスの重要性が高まっていることは、多くの識者が認めるところである。ここでは、企業がパーパスを求める背景とパーパスが持つ効用を論じ、企業にとってパーパスが必要な理由を考察する。

3-1 2つの変化

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

第 1 に、社会課題の複雑化である。まず、気候変動や生物多様性の危機は深刻である。IPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)の第 6 次報告書によれば、人間の活動が世界の平均気温を約 1.1℃上昇(19 世紀後半と比較)させており、異常気象や生物多様性の危機を招いている^[1]。加えて、感染症の拡大による市場経済の機能麻痺は深刻度を増している。このように、複数の問題が絡み合い、社会課題は複雑さを極めている。このような時代において、企業の在り方は問い直される必要がある。

第 2 に、世界市場の価値転換である。心理学者アブラハム・マズローは人間の根源的な欲求は 5 段階に分けることができるという「欲求 5 段階説」を提唱した^[2]。数十年前までは、この理論における「生理的欲求」や「安全の欲求」が求められていたため、モノの豊かさが最大の価値基準に置かれていた。そのため、市場は大量生産・大量消費システムを作り上げ、各企業は利便性や機能性で差別化を図ってきた。しかし、人類史においてははじめてと言っている「全地球規模での経済成長」が進展しつつあるいま、世界は巨大な「自己実現欲求の市場」になりつつある^[3]。さらに今後は、マズローが晩年期に加えたとされる「自己超越欲求=利他的欲望」が求められると予想できる。そして、この変化は顧客市場だけではなく、労働市場や資本市場にも同様のことが言える。そのため、企業が目指すべき姿も自己実現欲求・自己超越欲求を実現するものにアップデートする必要性が高まっている。

3-2 パーパスの効用

上記の背景から、企業は社会における在り方自体を問い直す必要性に迫られている。その意味で、パーパスは組織や企業の根底にあり、存在意義を明確にするものであるため、変化の時代において重要度は増す。ここでは、パーパスの効用として「求心力」と「遠心力」を論じる。

「求心力」は、組織や企業が定めるパーパスへの共鳴によって生まれるエンゲージメント(engagement)の高まりを意味する。ここで表わされるエンゲージメントは、従来型の企業と社員の間にあった心理的契約ないし、コミットメント(commitment)とは全く異なるものである。それは、活力(vigor)・熱意(dedication)・没頭(absorption)の 3 つによって構成されるポジティブで達成感に満ちた心理状態^[4]と定義でき、コミットメントが相手と「見つめ合う関係」を構築するのに対して、エンゲージメントは共通の目的を「目指し合う関係」を構築するものである。そして、パーパスは組織の内外におけるエンゲージメントを高める。具体的には、株主や顧客はもちろんのことサプライチェーンに関わるステークホルダー、地域コミュニティなどが含まれる。以下では、社内・社外に分けて具体的な事例を紹介する。

まず、社内においてパーパスがエンゲージメントを高めた例として世界的に監査・税務・アドバイザリーサービスを提供する、独立したプロフェッショナルファームとして知られる KPMG が有名である^[5]。KPMG は"Inspire Confidence, Empower Change"(社会に信頼を、変革に力を)という企業パーパスを設定した後、それを社員一人ひとりが持つストーリーや企業パーパスへの考えとのすり合わせを試みた。この取り組みは「1 万ストーリーチャレンジ」と呼ばれ、全世界で 2,7000 人の社員を巻き込んだ。結果として、社内のエンゲージメントが高まり、離職率の低下、働きがいの向上、採用競争力の向上などに繋がった。筆者の経験としても、150 人規模の大学内委員会の運営を行った際に、パーパスを設定する以前と以後では定例会への参加率の向上が見られた。また、全委員に対して行ったモチベーションに関するアンケートでも、ポジティブな変化が現れた。このように、パーパスは個々人多様性を尊重しながらも、組織の構成員を引きつける力を持つ。

次に、社外における事例を紹介する。エシカルファッションのアパレルブランド「SHIFT 80」は顧客エンゲージメントを高めた事例である^[6]。代表の坂田さやかは、アフリカにおける生理の貧困に問題意識を持ち、約 8,000 名の女性に対して月経教育と生理用品の支援を行った。しかし、これだけでは解決できない課題があることからファッションブランドを立ち上げ、「あなたと世界をシフトする。」とのパーパスを掲げた。これは、「利益(分配可能額)の 80%を必要とする人々とシェアして、世界をよりよくシフトさせていく」という代表の志に由来している。さらに、購入者はアイテムに付いている QR コードから分配先を投票できる仕掛けがなされている。このことから、顧客とは取引だけの関係ではなく、アフリカの貧困問題解決を目指し合う同志関係が築かれたと言える。

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

サプライチェーンに関連するステークホルダーを巻き込んだ事例としては、「サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に」というパーパスを掲げる消費財メーカーの Unilever が行った M&A がある^[7]。相手先は、「次の 7 世代のために、世界を健康で持続可能かつ公平な世界に変える」という信念を持つ消費財メーカーの Seventh Generation であった。この M&A が成立した要因の一つとして、パーパスの強い親和性によって生み出されたエンゲージメントがあると言える。

一方で、「遠心力」はバリュー・ミッション・ビジョンを形づくりの中で、より社会性の高い製品やサービスなどを生み出し、さらには市場の再定義をも可能にする。サイモン・シネック (Simon Sinek) は『WHY から始めよ! インスパイア型リーダーはここが違う』の中でゴールデンサークル理論を提唱し、「Why=Purpose(パーパス)」が起点になることの重要性を強調している^[8]。一般的な組織や人間は What→How→Why というような思考を行う。確かに、これまでの事業においては、製品やサービスの機能性に重点が置かれてきたため、その順番で勝ち目があつたのかもしれない。しかし、市場が成熟期を迎えた現代では、Why→How→What の順番で事業開発を行うことが求められる。そして、このパーパス起点でのアップデートこそが、差別化に繋がると考える。事例としては、全く新しいビジネスモデルを構築した保険会社の Lemonade である^[9]。従来型の保険は、利益確保のために保険金の支払いを低く抑えているという疑念を顧客に抱かせる傾向が強かった。そこで、Lemonade はパーパスを「保険を必要悪からソーシャルグッドへ転換する」と定義した後、支払われなかった保険金を非営利団体に寄付するサービスを考案し、社会への貢献と差別化の両立を果たしている。これこそ、パーパスを起点に社会性の高いサービスを生み出した例と言える。

さらに、パーパスは既存の枠を超えた市場の再定義を可能にする。ここでは、事例を二つ紹介する。まず、フィンランドの石油精製会社のネステがある^[10]。1948 年の創業以来、石油事業を中核としてきたが、2009 年頃になると原油価格の急落や二酸化炭素の排出規制などの外部環境の変化によって経営は苦しい状態にあった。そこで、「我々の子どもたちのためにより健全な地球をつくる」という存在意義に立ち返り、再生燃料事業への転換を図った。その結果、増益基調を達成している。さらに、持続可能な航空燃料に対しても資源投資を行っており、パーパスを軸にすることで新たな市場を開拓していると言える。次に、ソニーグループを事例に取り上げる^[11]。2019 年 1 月に「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というパーパスを発表したことは有名である。これを基軸にベンチャー企業への投資と事業成長支援を目的としたファンドの運営事業を行う「ソニーベンチャーズ株式会社」を設立し、地球環境問題へ取り組む企業を支援する「Sony Innovation Fund : Environment」や産業分野のベンチャー企業を対象とした新規投資ファンド「Sony Innovation Fund 3 L.P.」などを運営している。さらに、2022 年 4 月 1 日にはソニーモビリティ株式会社を設立し、パーパスによる新領域への挑戦で遠心力を加速させている。

以上で述べたように、パーパスは社内外におけるエンゲージメントを高める「求心力」と社会性の高い製品・サービスを生み出すとともに市場の再定義をも可能にする「遠心力」を働かせる効用を有している。この 2 つは、変化の時代に生きる企業にとって非常に重要であり、これこそが、パーパスを求める理由である。しかし、これらの効果を十分に発揮させ、社会から「選ばれる」企業たらしめるためには、適切なパーパスの再定義とその実装を確実に行うことが求められる。

5. パーパスの再定義

組織や企業がパーパスを経営の中核に位置づける流れは、世界的にもある種のブームを呼んでいる。確かに、先述したようにパーパスによって得られる便益は多大である。しかし、その反面でパーパスを定義することは一朝一夕にできるものではないため、ブームに乗るといった短絡的な発想で手をつけてしまうと大きな弊害を生む恐れがある。そのような組織や企業が全てではないが、パーパスの定義に苦戦を強いられているケースは多く見られる。例を挙げるとすれば、「社会に新たな価値を提供する」、「持続可能な社会に貢献する」といったように抽象

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

度が高く、パーパスに独自性を感じないものなどである。そこで、以下では、パーパスを定義する際に注意すべき点を 2 つ論じる。

5-1 再定義のポイント

第 1 に、企業ならではの独自性を追求することである。パーパス策定において、社会貢献性が盛り込まれることは当然として、その企業でしか持ちえない要素を組み込む必要がある。例えば、創業エピソードや組織文化、強みの領域、問題意識を持つ社会課題などである。また、そうした要素は自組織内部からだけのものではなく、各ステークホルダーとの関係性の中からも見つけ出すこともできる。このような独自性をパーパスに担保することで、社員や顧客などにとっては、その企業を選ぶ明確な理由ができることになる。

第 2 に、内面的な直観や感性に強く訴えかけることである。『パーパス経営』の著者である名和高司は、パーパスが満たすべき要素として「ワクワク」を挙げているが、その理由は社員や顧客の心を躍らせ、彼らの志に火をつけるためである^[12]。これは、マズローの欲求段階説でいうところの社会的欲求以上の部分を刺激することであり、これらを刺激することで、ロジックでは説明できないような強いエンゲージメントを引き出すことができると考えられる。安全欲求や生理的欲求は、制度や技術などのインフラストラクチャーに任せることができるが、それらより上位欲求はパーパスが担うべき領域であるからこそ、心を揺さぶる要素が求められるのである。

5-2 パーパス×アート思考

パーパス策定に関して、アート思考を用いた方法を提案する。アート思考は、「アーティストが作品を生み出す思考プロセスを再現したもの」と定義できる。2008 年頃、スイスでイノベーションとクリエイティビティを教えていたイェルク・レッケンリッヒが『The Strategy of Art』の中で、「Art Thinking(アート・シンキング)」という言葉を使用したことがアート思考の原点だとされている。加えて、同時期にフランスでもシルヴァン・ビューロウ教授がアートを用いた起業家のためのワークショップを開始したこと、ビジネス領域においても、アート思考への関心が高まり始めた^[13]。

ここでアート思考を持ち出す理由は、パーパス策定のポイントで挙げた 2 つの要素を満たし得るからである。アート思考の特徴は、自分起点で問いを立てるところから始まる思考法で、人間に内在する創造性や感性などを刺激することである。自分軸を形成し、「Why=存在する意義は?」という問いを起点にする思考プロセスは、パーパスに独自性を担保する意味において非常に重要であると言える。また、幾多の芸術(アート)作品が観るものを魅了するように、アート思考によって生み出されたある種の作品とも言うべきパーパスは、人々の感情を激しく突き動かすものになると考えられる。今日、アート思考は製品やサービスに革新的なイノベーションを生み出すためのツールとして用いられることが多いが、パーパス策定時にもアート思考を駆使することで、ありふれた当たり障りのないパーパスではなく、革新的で印象的なパーパスを生み出す可能性がある。

アート思考のフレームワークに関しては、今のところ確定したものが存在するわけではない。型にはまらず自由に創造性を働かせることが本義であることから、仮に絶対的なフレームワークがあったとしても、それに乗る必要は必ずしもない。一方で、思考プロセスをアシストする意味での枠組みは有効であることは認められる。『「自分だけの答え」が見つかる 13 歳からのアート思考』の著者である末永幸歩は、アートを植物に例えた上で、アート思考のプロセスを説明している。①自分だけの見方で世界を見つめること。②自分なかに眠る興味・好奇心・疑問を探究すること。③自分なりの答えを生み出すこと。そして、これらのプロセスを経ることによって、新たな問いが生まれるとしている^[14]。以下では、筆者が大学内委員会を始めとする 6 つの学内組織のリーダーとして、組織パーパスを策定してきた経験を通して得た考察を末永氏が提示するアート思考のプロセスに当てはめて、取るべき具体的なアクションを紹介する。

①の段階では、「何のために自分たちは存在しているのか」という問いを前提に置いた上で、2 つのアクションを行う。第 1 に、過去・現在・未来の時間軸で世界を見つめる。これには、社史の参照や編纂の機会を活用することが有効である。筆者の場合は、図書館資料を整理し、

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

大学の設立構想や印象的なエピソードのグループ研鑽を行った。加えて、ターニングポイントとなる出来事の当事者から直接話しを聞き、当時の思いを感じることも大切である。筆者自身、大学 1 期生の中心者との懇談会は忘れることのできない機会となっている。そのうえで、未来視点を取り入れて理想の姿を思い描くのである。第 2 に、自組織・顧客・社会の関係軸で世界を見つめる。この三者は常に影響を及ぼし合う関係性にある。ここでポイントとなるのが、それぞれを単体でみるのではなく、関係性としてみることである。単体で見えてしまうと相互の影響値を正確に把握できなくなってしまう恐れがあるからである。物事を捉える時には自組織からの視点だけではなく、多角的視点を取り入れることで、自分だけの見方に近づいてくる。

②の段階でも、2 つのアクションを行う。第 1 に、興味・関心の抽出をする。前段階で浮かび上がる世界の中から、自組織を印象づける言葉やエピソード、興味深い視点や心を揺さぶる感情などを洗い出す。このアクションで注意すべきは、ロジックで判断するのではなく、自身の感性に従って抽出し、紙などに書き出すことである。それによって、アート思考の肝である創造性や直観知を活かすことができると考える。第 2 に、興味・関心の深掘りを行う。ここでの深掘りは、抽出した事象の意味や価値を明確にすることである。トヨタ自動車が提唱している「5 つの Why」を投げかける方法は、物事の本質を捉えるために有効であることは知られているが、興味・関心によって抽出した事象が自組織にとって、どのような意味や価値を持っているのかを考える際にもそれは有効である。

③の段階では、創造と破壊のサイクルを回す。前段階で意味づけないし価値づけられた事象を統合し、パーパスを創造する。筆者の経験から、このプロセスではポストイットやホワイトボードなどを活用して、可視化しながらの作業が有効である。また逆に、そうしてできたパーパスを破壊する工程を取って設けて言語化されつつあるパーパスにチャレンジすることも強いパーパスを策定するために重要である。この繰り返しのなかで、自分たちにしかたどり着くことのできない納得解を得られると考える。

以上をまとめると、今日のパーパスには独自性と心揺さぶる要素が求められる。そこで、有効な策定法がアート思考を用いたものである。具体的なプロセスとしては、以下の 3 ステップである。①自分だけの視点で世界を観察する。②自分なかに眠る興味・好奇心・疑問を探求する。③自分なりの答えを生み出す。この思考を実践する中で、社会から「選ばれる」企業になるためのパーパスを再定義することができると考える。

6. パーパス実装への提案

パーパスを起点に企業変革する上で最も鍵となるパーパスの実装方法である。全体の枠組みとして、インターナル・ブランディング手法を使うことを提案する。はじめに、インターナル・ブランディングとは、従業員が企業独自の基本的理念やビジョン、価値観等について理解と共感を持っており、それに沿った行動を実践するようになることを目的とした活動である。ブランディングは一般的に、顧客に向けて行うものと認識されているが、事業主体や実際に顧客と接するのは従業員であるため、ボトルネックとなる組織内に焦点を当てることは社会から「選ばれる」企業であるために重要な視点である。

インターナル・ブランディングによってパーパスを実装する組織にするためのステップは、『インターナル・ブランディングの理論と実践』の著者である岡田裕幸によれば、①見える化、②自分ゴト化、③行動化の 3 つである^[15]。以下では、この 3 ステップの概要と筆者が持つパーパスの実装段階での体験を紹介し、打つべき施策の考察を行う。

①のステップでは、パーパスと従業員のタッチポイントをできるだけ多くつくることを意識する。筆者は、パーパスとそこに込めた思いを文章化して、紙媒体とデータベースの両方で共有した。また、定例会議の際には共有ドキュメントの上部にパーパスを入れこむ工夫を行った。企業における事例として、ナイキはパーパス特設サイトを開設することで内外の認知を高めている^[16]。このように、ある意味で短期的にできる施策とともに、中長期的には従業員一人ひとりがパーパスの体現者として見られる仕組みを作ること、パーパスの見える化における重要な課題である。

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

②のステップでは、共感度や理解度の向上を目的に、企業パーパスと従業員が持つ個人パーパスのすり合わせを徹底的に行う。その際に、「対話」が大きな役割を果たすと考える。狩俣正雄は、共感を生み行動変容を促すことを目的に対話を実践すれば、人々は新たな意味や価値を形成して組織を変革することが可能であることを論じている^[17]。しかし、絶対の結果を求められるビジネス領域においては、ともすれば議論や討論になってしまう。そのことが決して悪いわけではなく、パーパスへの共感を主眼とする場合においては、「対話」を重要視する必要がある。そこで、カーネギーの人を動かすための留意事項^[18](1.盗人にも五分の理を認める、2.重要感をもたせる、3.人の立場に身を置く)をグランドルールに置いた対話をすることを推奨する。筆者は、この原則を意識した対話を 400 回以上実践してきた。始めは、パーパスへの共感を示さなかったメンバーも多数いたが、回数を重ねる中で共感を得ることができ、メンバー自身のパーパスにもなった事例もある。人によって持つ信念や価値観は全く異なるため、パターン化することのできない地道なプロセスではあるが、柏恵子が示すように企業理念やパーパスといった組織における上位概念を浸透させるためには「共感＝情緒的要因」が最も影響を与えるため、このステップを徹底して行うことには大きな意義があると考えられる^[19]。

③のステップでは、持続的な行動につながるような制度環境の整備に力点を置くことが重要である。筆者が携わった組織では、パーパスを行動計画や日常業務に落とし込む作業を行った。これにより、パーパスを形式的ではなく、真に体現するメンバーが増加した。また、②のステップで用いた「対話」を定期的に短くても作業前に行うことで、パーパスへの共感(行動を起こすための原動力)が刺激されて好循環を生み出すケースも見られた。企業においては、パーパスに基づいた行動を評価基準の一つとして導入することも有効であると考えられる。

以上のような地道なプロセスを踏むことで、着実にパーパスは社内において実装されてくる。そして、そのパーパスを体現する一人ひとりが社外においても価値を創造し、社会から「選ばれる」企業へと変革すると確信する。

7. 結論

本稿では、まずパーパスの定義を基にビジョン・ミッション・バリューの概念整理を行った。その後、社会課題の複雑化と価値基準の転換による変化で企業はパーパスを起点に企業を変革する必要性に迫られていることを指摘した。その上で、パーパスは「求心力」と「遠心力」の2つの効用を有していることを論じた。最後に、「アート思考」を用いたパーパスの再定義方法と「インターナル・ブランディング」による実装を提案した。

パーパスを起点にした企業変革は、正解のない地道で困難を伴う挑戦になるかもしれない。しかし、パーパスによって企業が変われば、取り巻く環境が変わり、やがて地球規模の変革を起こすことができると確信する。今後、多種多様な実装方法が提唱され、パーパスによる変革に成功する企業が多く出ることを期待したい。

参考文献・引用

- [1] IPCC, 2021. Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change.
https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_SPM_final.pdf.
(閲覧日: 2022 年 8 月 30 日)
- [2] A.H. マズロー (著), 小口忠彦 (翻訳) 『人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ』
産能大出版部 1987 年
- [3] 山口周 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? ~経営における「アート」と「サイエンス」~』 光文社 2017 年
- [4] Bakker, A. B., and Leiter, M. P, 2010. Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, a member of the Taylor & Francis Group.
- [5] KPMG HP <https://home.kpmg/jp/ja/home.html> (閲覧日: 2022 年 8 月 30 日)

第8回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考: 1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

- [6] SHIFT 80 HP <https://shift80.jp/> (閲覧日: 2022 年 8 月 30 日)
- [7] Unilever HP <https://www.unilever.co.jp/> (閲覧日: 2022 年 8 月 30 日)
- [8] サイモン・シネック (著), 栗木 さつき (翻訳) 『WHY から始めよ! 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, 2012 年
- [9] Lemonade HP <https://www.lemonade.com/> (閲覧日: 2022 年 8 月 30 日)
- [10] Neste HP <https://www.neste.com/en> (閲覧日: 2022 年 8 月 30 日)
- [11] ソニーグループ HP <https://www.sony.com/ja/> (閲覧日: 2022 年 8 月 30 日)
- [12] 名和高司 『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 2021 年
- [13] 町田裕治 『仕事に生かすアート思考 感性×論理性の磨き方』日経 BP 2021 年
- [14] 末永幸歩 『「自分だけの答え」が見つかる 13 歳からのアート思考』ダイヤモンド社 2020 年
- [15] 岡田裕幸 『インターナル・ブランディングの理論と実践』中央経済社 2021 年
- [16] Nike HP <https://www.nike.com/jp/> (閲覧日: 2022 年 8 月 30 日)
- [17] 狩俣正雄 『スピリチュアル経営のリーダーシップ』中央経済社 2017 年
- [18] D・カーネギー (著), 山口 博 (翻訳) 『人を動かす』創元社 2016 年
- [19] 柏恵子 「経営理念の浸透レベルの違いが組織成員に与える影響について - 「理念への共感」に着目した経営理念浸透」 明治大学 専門職大学院研究論集 第 10 号 2018 年
https://www.meiji.ac.jp/mugs2/journal/6t5h7p000000osvch-att/journal_10.pdf (閲覧日: 2022 年 8 月 30 日)