

【研究ノート】

# パーパスを取り巻く概念の エコシステム

Ecosystems of concepts surrounding Purpose.

潜道 隆

Takashi Sendo

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

## ■キーワード

パーパス, ミッション・ビジョン・バリュー, ウェイ, デザイン思考, エコシステム

## ■論文要旨

パーパスに注目が集まっている。企業のミッション、ビジョン、バリューなどとの共通点はあるが、企業の活動の社会的意義を外部に対して示すとともに、構成員の内在的動機を喚起できると期待されるからである。本論文は最近のパーパスに関する論文をレビューし、関連する諸概念を概観した。ウェイや業務プロセスとの関係、営利・非営利による展開の違い、デザイン思考との関係の整理などが今後の研究課題と認識された。

## ■Key Words

Purpose, Mission/Vision/Value, Way, Design Thinking, Ecosystem

## ■Abstract

“Purpose” gains attention. Although there are things common with older concepts like mission, vision and value, purpose expresses societal reason of existence to outside and invokes internal motivation of members. This short paper overviews recent discussions on purpose and discusses related concepts and area of future possible studies.

受付日 2022 年 9 月 27 日  
受理日 2022 年 11 月 13 日

Received 27 September 2022  
Accepted 13 November 2022

## 1 はじめに

昨今、企業活動における社会的意義を重視するための「パーパス」経営への論議が盛んになっている（例えば、名和（2021）；伊吹・古西（2022））。Henderson & Van den Steen（2015）の歴史的文献では、企業の社会的なパーパスが結果として企業の業績を高めるとし、後の資本主義の再構築論議の基礎となった（Henderson, 2020）。近年のSDGsなどの議論とも親和性があり、CSV（Porter & Kramer, 2011）のような企業の社会貢献と利益追求を矛盾なく繋ぐ概念も影響を与えている。初期のCraig & Snook（2014）の論文では、組織で働く個人のパーパスとの関係が論じられ、現在のパーパスを組織、およびそれに共感する個人の労働の意義として捉える概念の嚆矢が見受けられる。

マーケティング分野の諸概念に影響を与えたコトラーは、さらにマーケティング 5.0（コトラー他, 2022）では企業の社会的意義と目的との関係を論じている。このようにパーパスの隆盛を産んだ流れは、少なくとも過去 10 年におけるビジネス界、経営学の関心の変化を表している<sup>1)</sup>。

パーパス経営の実践については、マルナイト他（2021）は高成長・高収益企業に関する世界的な調査により、成長を牽引する以前から指摘されていたドライバー（新しい市場の創造、幅広いニーズへの対応、ゲームのルールの変更）に加え「パーパス」が4つ目のドライバーになっているとし、パーパスが戦略の周縁から中心に移行していると主張している。そのようなパーパスであるが、多くの企業のパーパス・ステートメントを見ると、一般的な表現に終始しているものが多く、抜群の効果を発揮する条件とする①戦略目標を余すことなく明確に描き出す、②従業員の意欲をかきたてる、という2つの目的を同時に果たしていないとしている。

パーパスは企業の存在価値、方向性としてのビ

ジョン、行動規範などに社会的意義を組み合わせた概念と捉えられるが、論者達の捉え方には違いがある。本論文はこのようなパーパスへの関心の高まりと混乱を前提とし、最近のいくつかのパーパスに関する論調（名和（2021）、伊吹・古西（2022）、ハーバード・ビジネス・レビュー編集部（2021, 2022））を中心にパーパスに関する議論の概観を捉え、パーパスとその周辺概念の関係をエコシステムとして描き、今後の研究のテーマを探し出すことを目的とする。

## 2 パーパス研究の現状

### 2.1 パーパスの捉え方

パーパスとは何かについては必ずしも統一した見解があるわけでない。例えば佐宗（2021）は組織が創業者を超えた存在としてデザインするためには、ミッション、ビジョン、バリューが不可欠とし、パーパスはミッションの一つの種類と解釈している。そのミッションには組織の外部にある終点に重心が置かれたものと、「自分達が社会の中でどうありたいか」と内側に重心が置かれたものがあり、後者がパーパスであるとしている。これらを佐宗（2021）は「DO」のミッションと「BE」のミッションとし、「BE」のミッションがパーパスとしている。一方、パーパスをより企業の社会的意義、すなわち外向きのものと捉える論調も多く（ハーバード・ビジネス・レビュー編集部（2022）など）、その外的意義と従業員の意識が共鳴することにより、外向きの意義が従業員のモチベーションにつながるとされている。ブランド&レインワンド（2021）は2010年以降で「パーパス」をタイトルに含む新刊書籍は400冊を超え、記事に至っては数千件に及ぶとしている。そしてそのパーパスはミッションやビジョンとの関係が明確でなく、どういう意味で使っているのか、ほとんど統一されていないとしている。また、顧客や従業員に対して①何のために存在しているのか、②どのようにビジネスを行い、どんな理念

に基づいて意思決定を下しているのか、③何年後かに目指したい場所はどこかを整理すべきとしている。

パーパスと企業業績との相関性については、従業員の内在的な動機による方向性が統一された行動により、直近や将来の業績にプラスのインパクトがあるとクイン&セイカー（2018）は主張している。従業員・メンバーの内在的な価値に、組織のパーパスを同調させることにより、従業員・メンバーの力を引き出せるという論理である。個人が内在的な価値観・パーパスにより高いモチベーションを得るという考え方は、フィンランド・スペインで成功している学生グループによる実際の起業活動をコアとする Team Academy 教育の一つの強調点、「パッションを持っているか」に通じるものがある（潜道, 2020a）。

## 2.2 既往論文の視点

パーパスに関する既往の研究のポイントについて図表 1 で整理してみる：

各研究者が定義するパーパスは必ずしも一致しておらずミッションなどとの混同も見受けられるが、共通項としては「意義」「志」という性格が見られる。パーパスを実現するのは構成員であり、組織・働き方設計も重要な要素と考えられていることがわかる。また、パーパスを言語化する作業は拙速に走らず、慎重に行うべきとの指摘も多い。

## 2.3 個別ケースでの議論

次に論文に触れられている個別企業のパーパスに関する議論のポイントを上げてみる。

まず海外企業のパーパスの例を図表 2 に整理する。

次に日本企業のパーパスの例を同様に図表 3 に

図表 1：参考文献のパーパスに関する主要な議論点（筆者作成）

参考文献	パーパスの捉え方	主要論点
名和（2021）	志（こころざし）	日本企業に可能性がある
伊吹・古西（2022）	揺らぐことのない社会的意義	拙速な言語化は問題を生じる。丁寧なプロセスが必要
吉備・近藤（2022）	社会的な価値の「共創」の指針	ビジネスモデルでなく「パーパスモデル」が必要
高岡（2021）	存在の理由	経営者の仕事はパーパスを定義すること
佐宗（2021）	組織の「存在意義」	パーパスはデザインするもの
クイン&セイカー（2021）	高邁な理想でなく、企業の財務の健全性や競争力に实际的な影響を与えるもの	パーパス・ドリブンな組織を作るための 8 つのステップ
リー&ダックワース（2021）	明確な「目標」とピラミッド	組織の「やり抜く力」を高める
中川（2021）	「こうありたい」	「日本の工芸を元気にする！」思い
マルナイト他（2021）	共通価値を生み、社員のやる気と責任感を高め、地域社会に還元し、環境を保護するための手段	活動領域の再定義を助け、提供価値の再形成を可能にする
ブラント&レインワンド（2021）	「会社の存在意義」「顧客に提供している価値」「なぜ自社だけが提供できるのか」	パーパスを実践する組織の特徴
ノウルズ他（2022）	大きな志	自社の価値提案と矛盾なく調和し、社内でも社外でも皆が共有する必要がある
グラティ（2022）	目指すべき北極星	利益追求と両立するためには、トレードオフに優先順位が必要
リグビー他（2022）	生存のための意義	アジャイルな働き方が組織をパーパス型に転換する

出典：著者作成

図表 2：海外企業のパーパスに関する議論

企業名	特徴	パーパス	関連概念	出典
マース（食品・ペットフード）	「マースの5原則」	どのように（how）の企業文化	企業文化の一貫性	ノウルズ他（2022）
ネスレ	企業文化への焦点	「グッドフード、グッドライフ」	企業文化	ノウルズ他（2022）
スターバックス	顧客経験の定義	「人々の心を豊かで活力あるものにするために」	ミッション	ノウルズ他（2022）
マクドナルド	顧客経験の定義	「顧客が飲食するお気に入りの場所になる」	ミッション	ノウルズ他（2022）
ゴッサムグリーンズ（農業ベンチャー）	北極星として	環境へのコミットメント	会社の DNA	グラティ（2022）
リヴォンゴ（血糖値検査キット）	パーパスを北極星として活用	「活動的な人生を生きる」	北極星	グラティ（2022）
アップル	先進的でユーザーフレンドリーなデザイン	顧客に対する約束	デザインチーム・最高デザイン責任者	プラント&レインワンド（2021）
エッツイー（主工芸品のオンラインマーケット）	ビジネスモデルと合致	メイカーに機会を提供する	メイカーエコノミー	グラティ（2022）
ユニリーバ	サステナブルなブランドからサステナブルな雇用へ（パーパスと雇用の結びつき）	価値観のシェア 従業員に対するコミットメント	従業員のコンピタンス・個人としてのパーパス ギグ・ワークス	ナイール他（2022）

出典：著者作成

図表 3：日本企業のパーパスに関する議論

企業名	特徴	パーパス	関連概念	出典
ユニ・チャーム	「ミッション」「ビジョン」「バリュー」への分解 「共振の経営実践マニュアル」「ユニ・チャーム語録」	社会的大義と利益追求のバランス	SDGs, 共生	高原（2022）
サイバーエージェント	若手社員の共感を高める	平凡でないパーパス「新しい力とインターネットで日本の閉塞感を打破する」	社会貢献	藤田（2022）
花王	花王ウェイ	企業活動の拠り所	ウェイ	伊吹・古西（2022）
ネスレ	事業活動の根底	組織の根底の志・存在意義	CSV	高岡（2021） 伊吹・古西（2022）
IKEA・ジャパン	ビジョンの共有	社会にポジティブな変化を	ステークホルダー	伊吹・古西（2022）
スターバックス コーヒー ジャパン	ミッションから発展	一人一人の顧客と参考の体験を共有	顧客体験	伊吹・古西（2022）
鎌倉投信（社会的投資）	創業時の和の心	社会に役だつ金融のかたち	倫理的投資	伊吹・古西（2022）
飯尾醸造	伝統的なお酢造り	美味しくて最高のお酢	企業理念	伊吹・古西（2022）
一般社団法人エシカル協会	東日本大震災がきっかけ	エネルギーフリー社会の実現	非営利組織	伊吹・古西（2022）
ヴィナイオータ（イタリアワイン輸入）	個人の思いから発展	ワイン作り手の思いを輸入	環境変化でぶれない	伊吹・古西（2022）
一般社団法人サーキュラーエコノミー・ジャパン	経済・社会システムへの関心	持続可能な社会の実現	非営利組織	伊吹・古西（2022）

出典：著者作成

整理する。

内外企業のパーパスについて、この段階で正確な比較は困難であるが、概ね共通の性格を持っているながら、海外企業がよりビジネスモデルの社会的意義を整理している傾向があり、それに対し、日本企業では、若干精神論的な性格が表れていると考えられるかもしれない。

企業に着目した事例とともに、個別産業・業態についてのパーパスの有効性の論議も始まっている。社会的企業においてはその存在モデルがパーパス的思考と自然に整合している。地域創生、イベントを含め、吉備・近藤 (2022) は多くの興味深い例を用い、社会的企業の価値の共創への応用を論じている。組織の中での展開や事業ドメインが集中しておりパーパス展開が容易な中小企業こそ、パーパス経営が進みやすいという論議 (名和, 2022) や、協同組合組織の大義に同調した組合員により構成される点から、パーパス経営の展開の可能性も論じられている (名和・伊丹, 2022)。世界的に長寿企業が多い日本の老舗が、一つの事業に集中し存続を主要な目的としていることも (クーリエ・ジャポン, 2022)、一つのパーパス経営といえよう。世間から非難を浴びることが多い金融業においても、パーパス経営の重要さの議論も最近盛んになっており (栗倉・公文, 2022)、特に地銀などの地域との密着度が高い金融機関においては、パーパスが地域の存続などともわかりやすくなることも指摘されている (内野, 2022; 宮島, 2022)。このような地域的に軸足を置く活動においては、組織のパーパスと個人のパーパスの重なりが大きく、また、明確に定義しやすいことは、先に述べたスペインの地域組合傘下の組合型の大学のイノベーション教育 Team Academy での知見とも整合する (潜道, 2020a)。

### 3 | ディスカッション

#### 3.1 パーパスの展開

パーパスを組織内、組織外に実際に浸透させる

にはどのようにしたらよいのであろうか？ 佐宗 (2021) はパーパスの展開をパーパス・ブランディングと捉え、宗教が伝播する過程が参考になるとしている。そこにはバイブル、ルール、シンボルを通じて思想をデザインするフェーズ、コンフェレンス、エバンジェリスト (伝道者)、ダイアログを通じてコミュニティをデザインするフェーズ、そして、プレイス、メディア、リチュアル、リクルーティングを通じて習慣をデザインするフェーズが存在するとしている。

佐宗 (2021) は「囲い込み」で価値を創造している 20 世紀型企业と、外に開かれ、パートナー、オープンイノベーションを通じて成長している 21 世紀型企业に分けて整理し、宗教とのアナロジーを 21 世紀型企业を念頭に整理している。しかしながら、20 世紀後半に定式化されたコマツの「コマツウェイ」は現場での事実をもとにした継続的な活動で顧客への価値を提供する同社内部の仕組みであるが、佐宗 (2021) の言う宗教組織の要素を多く含んでいる (潜道, 2021)。例えば、言語化され冊子として全従業員にシェアされている「コマツウェイ」、コマツウェイマスターとしてのエバンジェリスト、年一回全社員参加でコマツウェイの実践例を発表し合うコンフェレンス、コマツウェイの実践を社内サイトで閲覧可能なデータベースとしているメディア、そして取締役への登用についてコマツウェイの理解力を一つの条件とする組織内リクルーティングなどである。花王ウェイを組織の根幹と標榜している花王においても、同様の要素が見受けられた (潜道, 2021)。このように、企業が外に開かれているか、開かれていないかにかかわらず、「宗教モデル」は有効な可能性がある。これらウェイには、問題解決の汎用プロセスを組織内でシェアする意図もあることも注目値する (潜道, 2021)。

パーパスを持ったビジネスの環境は常に変化する複雑さがある。それにはアジャイル型組織が対応しようとする問題への共通点がある。リグビー他 (2022) は、アジャイル型組織はパーパス型組織に近づく一つの手法となるとしている。ア



ジャイル型組織について、例えば Spotify の自律的グループが、素早い開発を小グループで高いモチベーションでなおかつ企業戦略・方針と整合的に行っているアジャイルの実情が議論されている (Bäcklander, 2019)。ここでの議論の主要点はパーパスではないが、企業の大義を従業員の働く意志と結びつける点で、アジャイル思想との観点は注目に値しうる。

### 3.2 パーパスとデザイン思考

素早く問題発見、アイデアだし、プロトタイプングを繰り返すデザイン思考は、アジャイル思考と関係性が強い。パーパスについては二つの面でデザイン思考との関係が議論されうる。デザイン思考はユーザーの真のニーズの理解から開発を進める考え方であるとともに、汎用的なプロセス<sup>2)</sup>として整理されている。このデザイン思考の特にユーザー視点での開発のスタートが、ユーザー・社会のための企業活動であるパーパスの本質との共通点があるという議論がある (日経新聞, 2022)。坪井他 (日経新聞, 2022) は企業がパーパスに関心を持つこととデザイン思考のユーザー視点に共通性があるとし、なおかつ、単独の製品・サービスだけでなく、多くのステークホルダーを巻き込んだ、解決のためのエコシステムを作っていくことを強調している<sup>3)</sup>。

もう一つの関連点は前項のウェイにも通じるが、プロセスとしての定式化が組織能力につながるという思想を根底に持っていることである<sup>4)</sup>。

### 3.3 CSR 論との関連

ノウルズ他 (2022) はパーパスが異なった3つの意味で使われることが混乱の原因とし、策定に際してこの3つのタイプで整理すべきとしている。その3つのタイプとは「コンピタンス (自社の商品・サービスが何の役に立つかという働き)」、「文化 (何のために事業を行っているかという働き)」、そして「大義 (自分達が目指す社会善／ソーシャルグッド)」である。この「大義」とパーパスが捉えられた時、CSR 論との重なりが

大きくなる。経済価値のみによらない価値重視の経営研究であるビジネス倫理、「企業と社会」論 (CSR 論) を研究してきた村山 (2022) は、それらとパーパスとの関係、従来の経営学の理論 (バーナード、フォレット、アンソフ、ドラッカー、ポーター) とパーパスとの関係、さらに共通善の意味や宗教的思想との関連、アリストテレスの幸福論などについても論じている。さらにコリン・メイヤーらのパーパス研究 (メイヤー, 2021) を引用し、企業責任に関する4つの次元 (WHY, HOW, WHAT, WHERE) の枠組みを利用し、宗教にも通じる信念との関係を論じている。ここでは、WHY がパーパス、HOW がバリュー、WHAT がミッション、WHERE がビジョンと捉えている。

一方、パーパスと利益追求の両立・バランスを議論したグラティ (2022) は、数百に及ぶ企業のパーパスやミッションステートメントを調べ、社会的意義 (パーパス) と商業的意義 (利益) を両立している企業は稀であり、概ねビジネスドメインについて幸運さが伴うと結論した。そのような稀な企業を「ディープ・パーパス企業」とよび、「意思決定の指針として最も有効なのは、相互に関係する2つの基本的特徴を備えたものであると主張している。1つ目は組織の野心的な長期目標を如実に示していること、2つ目は、その目標に理想的な意味合いを持たせ、より大きな社会的義務を果たすというコミットメントを示していることだ (p.44)」としている。

コーポレート・ガバナンスとの関係からパーパスを論じた鈴木 (2022) は、パーパスが経営学の文脈においてどのような意義を有し、位置付けられるのかを整理するとともに、「企業と社会」論に基づく諸概念、とりわけコーポレート・ガバナンスとの関係を考察し、「パーパスは経営者やトップ・マネジメントに対して指針を示すのみならず従業員教育にも有効であり、企業全体として、持続可能な発展に資するために不可欠な概念であることを示した (鈴木, 2022, p.87)」としている<sup>5)</sup>。

### 3.4 パーパスのエコシステム

さてここまで既存のパーパス研究、企業事例、関連する幾つかの概念について議論してきた。これまで出てきた概念をまとめたものが図表4である。従来のミッション、ビジョン、バリューに加え、経営論としてのCSV、CSR、コーポレート・ガバナンス、実践手段としてのウェイ、問題解決としてのアジャイル手法、デザイン思考との関係が議論されている。大きな論点としては、構成員（従業員・社会的企業のメンバー）の働くことへの個人的な意味づけとの関係から、モチベーション論、働くことに関する各種の議論がされている。例えばマイナビキャリアリサーチLabは2023年卒業予定の学生6000人へのアンケートでの「企業を選ぶポイントとして」、1位の「安定性がある」、3位の「福利厚生が良い」に対して、2位には「社風が良い」や5位に「社会貢献性がある」との結果が出ており（#SHIFT, 2022）、パーパス議論の方向が、日本の就活生の意識とも整合性があり得ることを示唆している。このように、多くのパーパスを議論する論文、書籍は、必

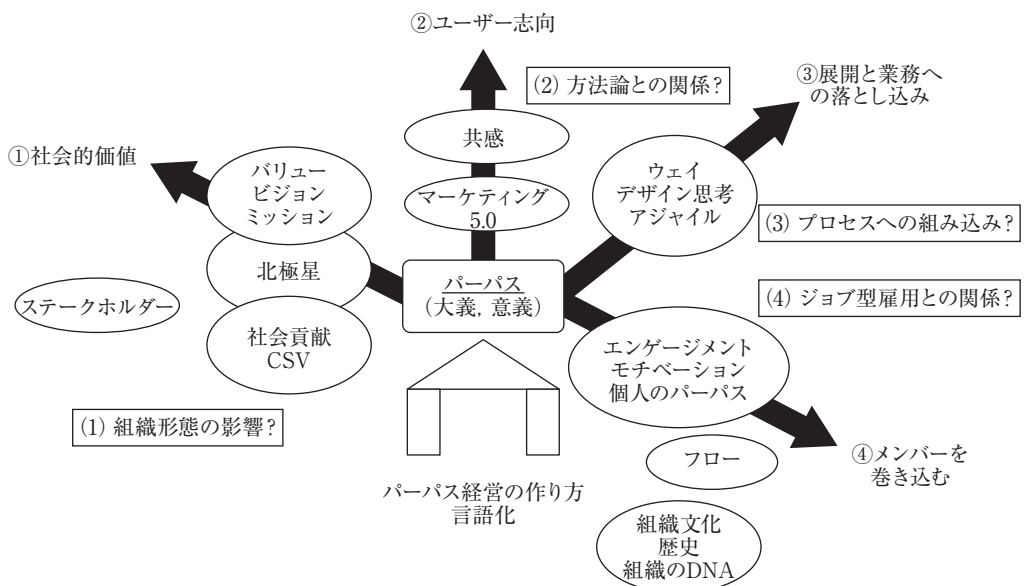
ずしも統一した見解ではないが、最大公約数的に図表4で整理したように、パーパスで会社の社会的意義を明らかにするとともに、構成員（従業員・NPOメンバーなど）の個人的パーパスを組織のそれと合致させ、高いモチベーションを持たせる必須ツールと捉えている。

まとめるとパーパスを中心に4つの軸があると整理できる。外向きの①社会的価値、ユーザーに共感する②ユーザー（社会）志向、具体的に組織で展開する③展開と業務への落とし込み、そして④メンバーをどう巻き込むかと整理できる。また、パーパス経営を構築する方法論（伊吹・古西, 2022 など）も実践面での土台として重要なノウハウである。

### 3.5 今後のパーパス研究

図表4には今後の研究可能性もまとめた。パーパスは社会的企業に比べ、営利企業で展開する本質的な難しさがあるが、パーパスを営利企業と社会的企業に適応する比較は十分にされておらず（1）組織形態の影響の研究、が考えられる。（2）

図表4 パーパスを取り巻くエコシステム



出典：著者作成

ユーザー志向的な方法論（アジャイル、デザイン思考、マーケティング5.0）などとの関係はさらに掘り下げができる可能性がある。業務への展開の点では、コマツウエイや花王ウエイでは業務プロセスとパーパスが包括的に表現されている（潜道, 2021）が、その一要素である（3）プロセスにどのように組み込むかは明確にはなっていない<sup>6)</sup>。パーパスは構成員のモチベーションを上げるとの期待が多く著者によりシェアされているが、日本的雇用の改善として「ジョブ型雇用」が提案されている（八代, 2015）中で、（4）「ジョブ型雇用」との関係はより精密な分析が必要であろう<sup>7)</sup>。

佐宗はビジネスの世界でロジックの中で回されている感覚で悩んでいる時、ダニエル・ピンク（2006）の「ハイ・コンセプト」で目を開かされてビジネス・デザインの道に進んだ。ピンクはその著『ハイ・コンセプト』の中で「『新しいことを考え出す人の時代』における6つの感性として、『共感』『デザイン』『物語』『遊び心』『全体の調和』『意義』の6つの知性」としている（佐宗, 2021, p.221）。パーパスとその周辺概念は、世界の問題を前向きに解決するとともに、組織、個人の存在意義を明らかにする鍵となりそうである。佐宗も面識のある、チクセントミハイによる没頭するフロー状態（1996）の概念も、金銭的な理由でなく、構成員が仕事のモチベーションを上げる方法として、パーパスへの期待は今後高まるであろう。

## ●注

- 1) コトラーはマーケティング4.0でドイツのIndustrie 4.0にならい、IoTのみならず、AI、ブロックチェーンなどの最新のテクノロジーとマーケティングの関係を論じていた。
- 2) デザイン思考では、ユーザーとの共感・問題の定義・解決策のアイデア出し・プロトタイプ・ユーザーでのテストの5つのステップが定式化されている。
- 3) ステークホルダー分析はデザイン思考の重要なツールの一つである。
- 4) ウエイとプロセスの関係の議論については、著者の別報を参照されたい（潜道, 2021）。

- 5) 鈴木（2022）は従業員への働きかけについての議論は難しいとしている。
- 6) 有名なジョンソン・エンド・ジョンソンのクレドについて旧社員へのインタビューでは日常的には意識されないが、困難や危機の状態において、参照することがあった（潜道, 2021）。
- 7) さらに、企業統治の健全性を保全するガバナンスの仕組みも、現在では、ESG（環境、持続可能性、ガバナンス）とまとめられるように、パーパス論との関係について、整理する余地がある。
- 8) 翻訳を参照した場合、参考文献では現著者、原著名を表記し、（）内で翻訳した参照をつけた。本文中では、翻訳著者名を使用した。

## ●参考文献<sup>8)</sup>

- Bäcklander, G. (2019), "Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practice enabling leadership," *Creativity and Innovation Management*, 28 (1), pp.42-60.
- Blount, S. & Leonard, P. (2019), "Why Are We Here?," *Harvard Business Review*, November-December 2019 (プラント, サリー&ボール・レイノンド (2021)「パーパスを実践する組織」『PURPOSE—会社は何のために存在するのか あなたはなぜそこで働くのか』ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳、ダイヤモンド社。)
- Csikszentmihalyi, M. (1991), *Flow*, København: Munksgaard (M. チクセントミハイ著、今村浩明訳 (1996)『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社。)
- Craig, N. & Snook, S. (2014), "From purpose to impact," *Harvard Business Review*, 92 (5), pp.104-111.
- Fair, L., Dalton, N., Hull, P. & Karr, W. R. (2022), "Use of Purpose to Transform Your Workplace," *Harvard Business Review*, March-April 2022 (ナイール, リーナ, ニック・ダルトン, バトリック・ハル, ウィリアム・R・カー著、友納仁子訳「パーパス主導で職場変革を実現する方法」, 『Harvard Business Review』2022年6月号, pp.54-61, ダイヤモンド社。)
- Gulati, R. (2022), "The Messy but Essential Pursuit of Purpose," *Harvard Business Review*, March-April. (グラティ, ランジェイ著、高橋由香里訳 (2022)「利益とパーパスの追求は両立できるのか」, 『Harvard Business Review』2022年6月号, pp.40-52, ダイヤモンド社。)
- Henderson, R. & Van den Steen, E. (2015), "Why do firms have purpose? The firm's role as a carrier of identity and reputation," *American Economic Review*, 105 (5), pp.326-30.
- Henderson, R. (2020), *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, Penguin UK.
- Kartajaya, H., Setiawan, I., & Kotler, P. (2021), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, John Wiley & Sons. (フィリップ・コトラー, ヘルマワン・カルタジャヤ, イワン・セティアワン著、恩藏直人監訳 (2022)『コトラーのマーケティング5.0: デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』朝日新聞出版。)



- Knowles, J., Hunsaker, B. T., Grove, H., & James, A. (2022), "What is the Purpose of Your Purpose," *Harvard Business Review*, March-April 2022, (ノウルズ, ジョナサン, B. トム・ハンサカー, ハンナ・グローブ, アリソン・ジェームズ著, 倉田幸信訳 (2022) 「パーパス策定の原則」『Harvard Business Review』2022年6月号, pp.27-39, ダイヤモンド社。)
- Lee, T. H. & Duckworth, A. L. (2018), "Organizational Grit," *Harvard Business Review*, September-October 2018. (リー, トーマス H. & アンジェラ L. ダックワース著, ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳 (2021) 「パーパスを戦略に実装する方法」『PURPOSE』pp.161-182, ダイヤモンド社。)
- Malnigh, T. W., Buche, I., & Dhanaraj, C. (2019), "Put Purpose at the Core of Your Strategy," *Harvard Business Review*, September-October 2019. (トーマス W. マルナイト, アイビー・ブッシュ, & チャールス・ダナラジ著, ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳 (2021) 「パーパスを戦略に実装する方法」『PURPOSE』pp.161-182, ダイヤモンド社。)
- Mayer, C. (2019), *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Oxford University Press. (コリン・メイヤー著, 宮島英昭 (監修, 翻訳), 清水真人 (翻訳) (2021) 『株式会社規範のコペルニクスの転回』東洋経済新報社。)
- Nair, L., Dalton, N., Hull, P., & Kerr, W. R. (2022), "Use Purpose to Transform Your Workplace," *Harvard Business Review*, March-April 2022, (ナイール, リーナ, ニック, ダルトン, パトリック・ハル, ウィリアム・R・カー著, 友納仁子訳 (2022) 「ユニリーバーの人材マネジメントに学ぶパーパス主導で職場改革を実現する方法」『Harvard Business Review』2022年6月号, pp.54-61, ダイヤモンド社。)
- Dooley, Ben & Uno, H. (2020), "This Japanese Shop Is 1,020 Years Old. It Knows a Bit Surviving Crises," *The New York Times*, 2020/12/2. (クーリエ・ジャポン編 (2022) 「日本の老舗の生存戦略—創業1000年京都の餅屋に学ぶ」『海外メディアは見た不思議の国ニッポン』, pp.130-138, 講談社。)
- Porter, M. & Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, January-February 2011, pp.62-77.
- Quinn, R. R. & Thakor, A. V. (2018), "Creating Purpose-Driven Organization," *Harvard Business Review* July-August 2018. (ロバート・クイン& アンジャン・セイカー (2021) 「パーパス・ドリブンの組織をつくる8つのステップ」『PURPOSE—会社は何のために存在するのか あなたはなぜそこで働くのか』ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳, pp.65-90, ダイヤモンド社。)
- Rigby, D., Elk, S., & Perez, S. (2022), "Purposeful Business the Agile Way," *Harvard Business Review*, March-April 2022. (リグビー, ダレル, サラ・エルク, スティーブ・ベレズ著, 友納仁子訳 (2022) 「アジャイルな働き方でパーパス型組織に転換する」, 『Harvard Business Review』2022年6月号, pp.62-65, ダイヤモンド社。)
- 伊吹英子, 古西幸登 (2022) 『〈ケースでわかる〉実践パーパス経営』日経BP。.
- 内野逸勢 (2022) 「マーケットインの“多角化”が課題：地域銀行の中期経営計画」『月刊金融ジャーナル』63(8), pp.32-35。
- 吉備友里恵, 近藤哲郎 (2022) 『パーパスモデル：人を巻き込む共創のつくり方』学芸出版社。
- 栗倉万統, 公文貴之 (2022) 「パーパス経営のあるべき姿：銀行のビジネスモデル変革のために」『月刊金融ジャーナル』63(8), pp.28-31。
- 佐宗邦威 (2015) 『21世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由』クロスメディア・パブリッシング。
- 佐宗邦威 (2021) 「組織の「存在意義」をデザインする」『PURPOSE—会社は何のために存在するのか あなたはなぜそこで働くのか』ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳, ダイヤモンド社。
- 鈴木貴大 (2022) 「企業のパーパスとコーポレート・ガバナンスの関係—持続可能な発展のための意義と課題」『明大商学論叢』, 104(3), pp.77-89。
- 潜道隆 (2020a) 「Team Academy 起業家教育 フィンランドの源流とスペイン・バスクでの変容」『専修マネジメント・ジャーナル』vol.10, No.1, pp.39-51。
- 潜道隆 (2020b) 「ビジネスプロセスのグローバル標準化と組織特性の整合性(1) 問題設定と関連研究」『専修マネジメント・ジャーナル』vol.10, No.2, pp.1-10。
- 潜道隆 (2021) 「ビジネスプロセスのグローバル標準化と組織特性の整合性(2) 内外 MNE へのインタビュー調査」『専修マネジメント・ジャーナル』vol.11, No.1, pp.1-15。
- 高岡浩三 (インタビュー) (2021) 「経営者の仕事はパーパスを提唱し, 実現すること」『PURPOSE—会社は何のために存在するのか あなたはなぜそこで働くのか』, pp.66-75, ダイヤモンド社。
- 高原豪久 (インタビュー) (2022) 「ユニ・チャームは共振の経営でパーパスを実現する」『Harvard Business Review』2022年6月号, pp.11-29, ダイヤモンド社。
- 中川政七 (2021) 「私たちは「こうありたい」を追求し続ける」ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編『PURPOSE』pp.117-139, ダイヤモンド社。
- 名和高司 (2021) 『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。
- 名和高司 (2022) 「中小企業こそパーパス経営実現のフロンランナー」『NETT: North East Think Tank: 北海道東北地域経済総合研究所機関誌』116, pp. 4-7。
- 名和高司, 伊丹謙太郎 (2022) 「インタビュー・タイム パーパス経営と協同組合」『共済と保険』共済保険研究会編 64(6), pp.4-13。
- 日経新聞 (2022) 「デザイン思考でパーパス経営の本質に迫る」『日経電子版オンラインセミナー「エクスペリエンス・サミット」』, <https://ps.nikkei.com/pwccexperience/2205/2.html> 2022年8月1日参照。
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳 (2021) 『PURPOSE—会社は何のために存在するのか あなたはなぜそこで働くのか』ダイヤモンド社。
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳 (2022)

- 『Harvard Business Review』2022年6月号, ダイヤモンド社。
- ピンク, ダニエル著, 大前研一訳 (2006) 『ハイ・コンセプト「新しいこと」を考え出す人の時代』三笠書房。
- 藤田晋 (インタビュー) (2022) 「パーパスは経営者が現実逃避するための手段ではない」『Harvard Business Review』2022年6月号, pp.76-85, ダイヤモンド社。
- 馬淵邦美・レイイナモト・坪井りん・青木博信 (2022) 「デザイン思考でパーパス経営の本質に迫る」『日経電子版オンラインセミナー』, <https://ps.nikkei.com/pwcexperience2205/2.html>, 2022/8/8 参照。
- 宮島英昭 (2022) 「パーパス経営と金融機関：地球的課題と利益をいかに両立させるか」『月刊金融ジャーナル』63(8), pp.22-27。
- 村山元理 (2022) 「パーパスは経営理念か：その背景とビジョンの一考察」『駒大経営研究』, 53(3・4), pp.97-119。
- 八代尚宏 (2015) 『日本的雇用慣行を打ち破れ：働き方改革の進め方』日本経済新聞社。
- #SHIFT (2022) 「就活生に聞いた「企業を選ぶポイント」3位は「福利厚生が充実している」、2位と1位は？」『ITメディアビジネスオンライン』, <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2203/11/news076.html>, 2022年9月5日参照。