



パーパス経営と風土改革

ー仕組みまで変えた会社と、言葉だけ替えた会社

成功：対話と手挙げで風土を変えた小売（丸井グループ）

- ・2005年就任の青井浩社長が企業理念の明文化と対話の場から着手。ほぼ全社員が対話を経験。
- ・会議・プロジェクト・研修への参加を指名制から「手挙げ制」へ。手挙げ率は85%水準に。
- ・意識調査10年比較：仕事への「期待」46%→80%、「尊重」28%→66%。3年以内離職率20%→11%。
- ・ここまで約15年。手挙げ率という定点観測を毎年数えて開示し続けた。

失敗：ポスターで終わった風土改革（典型パターン）

- ・盛大な発表イベント、ブランドムービー、ポスター。風土改革委員会がスローガンを選定。
- ・投資の判断基準も会議の進め方も評価の項目も変わらない。委員会は半年で議題が尽きる。
- ・初年度の熱を「変わった証拠」と数えて早すぎる勝利宣言。
- ・2年目、パーパスはメールの署名にだけ残り、現場の語彙から消えた。

分岐点

意思決定の仕組みまで変えたか、掲げる言葉だけ替えたか。

自社・自組織に当てはめると（検討事項欄にどうぞ）

1. パーパスを理由に「やめた事業・断った案件・変えた基準」はあるか。なければまだ言葉の段階。
2. 風土の変化を測る定点観測（意識調査・参加率・手挙げ率）はあるか。
3. 10年単位の覚悟はあるか。1年での結論は、種を蒔いた翌週に畑を諦めるのに似ている。

