



理念の策定

ー社員とつくった理念と、社員に配った理念

成功：11万人との対話からつくったパーパス（ソニー）

- ・2018年、就任もない吉田憲一郎社長が社内ブログで「存在意義を見直したい」と全社員に呼びかけ。
- ・世界約11万人の従業員から意見を集め、約半年の対話を経て2019年1月にパーパスを発表。
- ・発表後の社内調査では、従業員の8割以上がパーパスを肯定的に受け止めたと報じられる。
- ・研究の裏付け：パーパスは「明瞭さ」がミドル層に届いている企業ほど後の業績が高い（ガーデンバーグら2019）。

失敗：額縁で終わった理念（典型パターン）

- ・経営企画と外部支援会社が密室で数ヶ月かけて言葉を磨き、役員会は満場一致。
- ・盛大な発表会でカードを配布し、額縁を受付に掲示。ここで施策は「完了」に。
- ・会議の議題も稟議の基準も評価の項目も変わらず、現場の翌朝は昨日と同じ。
- ・1年後、理念を言える社員はまばら。「また何か始まって、終わったね」だけが残った。

分岐点

理念を、社員とつくったか。社員に、配ったか。

自社・自組織に当てはめると（検討事項欄にどうぞ）

1. 案を「発表」する前に、現場が手を入れられる余地を残しているか。
2. 策定メンバーの名簿に、現場の名前は何人あるか。
3. 発表の日は「完成の日」か「運用初日」か。発表後1年の計画は発表前に決まっているか。

