

世界のリーダーシップ 研究最前線 No. 12 コロナ禍以降重要となるパーパスフル・リーダーシップ

田村次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊竜介 (サンディエゴ大学 リーダーシップ&教育科学部 講師)

2020 年のコロナ・パンデミック発生以降、特にビジネス分野におけるリーダーシップの役割が大きく変わった。従来の資本主義の考え方では、利益を上げて株主価値を最大化できるリーダーシップが最も求められていた。そのためには、どんな難局に対しても常に明確な解決策を示し、解決に向けて組織全体を強力に率いていくヒーロー・タイプのリーダーシップが賞賛されてきた。しかしコロナ禍で全ての市場と労働環境が激変し、これまで経験したことの無い課題が日々刻々と生じていく中で、誰も明確な答えを即座に提供することは不可能になった。ハーバード・ビジネス・スクール上級講師のユベール・ジョリー (Hubert Joly) 氏は、こうした未曾有の危機に直面する今こそ、人間性を取り戻すことが必要だと主張している。これからのリーダーシップに重要となるのは、ビジネスの実践者である人を中心に置き、彼らの個人的なパーパス (生きる意義) とプロフェッショナルのパーパス (働く意義) を結びつけるような人間的なリーダーシップが不可欠となる。本稿では同氏の近著「The Heart of Business」 (和訳版は 2022 年 7 月に英治出版より発行) の内容をもとに、コロナ禍以降重要となるパーパスフル・リーダーシップについて紹介する。

ジョリー氏は、マッキンゼーのコンサルタントを経て様々なグローバル企業の再生に取り組み成功させてきた。特に 2012 年から 2019 年までの 7 年間は、当時アマゾン等のネット通販企業ならびにアップル・ストア等のメーカー直販ショップとの競合激化で急速に業績が低迷していた家電量販大手ベストバイの CEO として同社の再生に取り組み成功させた。同氏が CEO を退任する 2019 年までに、同社は 6 年連続増収を記録し、その期間に利益は 3 倍に増え、2012 年には 10 ドル台前半まで低迷していた株価が 75 ドルまで上昇した。

ジョリー氏は当初ベストバイの再生に非常に懐疑的だったそうである。前 CEO が女性問題で辞任後、後継者としてのポジションを旧知のヘッドハンターから提示された際に、同氏は冗談かと思ったそうである。当時のベストバイは、同業のサーキット・シティ・ストアーズ (Circuit City Stores) (2009 年倒産) や、当時低迷を続けていたラジオシャック (RadioShack) (2015 年倒産) のように、誰の目からも近い将来倒産確実だと見られていたからである。しかしあまりに強くその旧友が薦めるので、ジョリー氏は試しに近所のベストバイ店舗に事前調査に行ったそうである。そこで見た光景は、薄暗い感じの洞窟という印象だった。従業員はほとんどいなく、その数少ない従業員達は従業員間のおしゃべりに夢中で、顧客に無関心だった。試しに携帯電話を買ってみたところ、設定に誤りがあり国際電話が掛けられなかった。設定変更を依頼しようと店舗に電話をかけても誰も応答せず、仕方ないのでコールセンターに掛けたところ、コールセンターの担当者は設定変更をすること

はできなかつた。結局、購入した店舗に再度訪問しなければならなかつた。これはフロントラインである店舗の従業員に顧客サービスの視点が欠けてしまっている典型例と言える。

しかしこうした状況はベストバイに限ったことではない。ADP リサーチ・インスティテュートが世界 19 カ国の 19,000 人以上の労働者を対象に行った調査によると、仕事に熱心に取り組んでいる人はたったの 16% だけだったそうである。つまり 10 人中 8 人以上は職場にただ顔を出して、与えられた業務を何の思い入れややり甲斐等を感じることもなく、機械的にただこなしているだけだということだ。つまり従業員の仕事に対する無関心は、世界的な悪しき現象、つまりパンデミックと言える。

仕事を、単に日々の生活の糧を得るための重荷と感じるのではなく、人生における自己実現のための手段に変えるにはどうすれば良いだろうか。ジョリー氏は、人間は権力や富の獲得を目指すだけでは幸せになれないと主張している。作家のデビッド・ブルックス (David Brooks) 氏は「人生には二つの山がある。」と言っている。社会に出た当初は、キャリアと金銭的な成功を追求することによって個人的な幸せを得ようとする。これが最初の山である。しかし、そう信じて頑張り、幸いにもこの山の頂まで登り詰めることができたとしても、そこにはなんとも言えない不満足感しか得られないことが分かる。そうした不満足を抱えた人は、人生の後半に入ると二つ目の山に挑戦しだす。今回は、家族や社会に対するコミットメント、自らの哲学や信念を通じた人生の目的と意義つまり「パーパス」の追求を目指すことになる。日本語の「生き甲斐」にあたるのかもしれない。

それでは、どうすれば自分のパーパスを見つけることができるだろうか。占星術師であるアンドレス・ツツナガ (Andres Zuzunaga) 氏によると、自分のパーパスは、自分が好きなこと、自分が得意なこと、世界が必要としていること、そしてそれによって収入を得ることができること、この 4 つを満たすところに存在していると説明している。ジョリー氏は、自分のパーパスを探っていく際の 3 つの注意点を明記している。1 点目は、パーパスはある日突然天から降って湧いてくるようなものではなく、日々探究を続けていくプロセスである。次に、パーパスは人命救助といったような、それ自体崇高なものである必要はない。日々の生活の中で自分なりの意義を見出すことが重要となる。最後に、必ずしも大きなパーパスを抱く必要はない。まずは自分の日頃の生活を振り返り、自分自身がどんなことに一番駆り立てられるか、熱中できるか。それによって自分の周りの人にどんな影響を与えているかについて、内省してみるところから始めてみると良い。

そしてビジネスにおけるリーダーシップの成否は、従業員一人ひとりのパーパスと彼らの日常業務とをいかに連携させることができるかが鍵となる。当社で働いている時に、彼らがどんなことに興奮し、どんなことに自らのパーパスを見出しているか、じっくりと話し合い共有していく必要がある。これからは各従業員の人間性を配慮したパーパス中心のリーダーシップがますます重要になる。

以上



田村 次朗 (たむら じろう)

慶應義塾大学法学部教授。専門は経済法、国際経済法、リーダーシップ (リーダーシップ基礎、交渉学、対話学)。現在は、ハーバード大学国際交渉学プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問(弁護士)、交渉学協会理事長、社会実学研究所所長、なども務めている。



渡邊 竜介 (わたなべ りょうすけ)

慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート所員。サンディエゴ大学リーダーシップ&教育科学学部講師。元ハーバード大学ウェザーヘッド国際問題研究所研究員。一橋大学経済学部 (経済学士)、ペンシルバニア大学ウォートンスクール (経営学修士)、ハーバード大学ケネディスクール (行政学修士)、サンディエゴ大学 (リーダーシップ学博士)。専門は成人発達理論に基づくリーダーシップ開発ならびに組織変革。