



トライセクター・リーダー

CSV は、企業が社会的課題に対応しつつ、企業価値を創造しようとするものですが、その実現のためには、政府や市民セクターとの協働が求められることも多々あります。そうした場合、こうしたほかのセクターの組織力学を理解して、適切にコミュニケーションする必要があります。そのときに力を発揮するのが、「トライセクター・リーダー」と呼ばれる人々です。

トライセクター・リーダーとは、民間、公共、市民社会の3つのセクターの垣根を越えて活躍、協働するリーダーです。ハーバード・ケネディー・スクールのジョセフ・ナイ教授は、「トライセクター・アスリート」という言い方もしています。

国内では、今後、政府と民間が協働で、地域社会の高齢化、農業、介護、教育、環境などさまざまな社会的課題に対応するために連携するケースが増えていくでしょう。海外においては、CSV のような取り組みを推進するためには、政府だけでなく、NGO/NPO や国際機関などとの連携が不可欠です。こうした状況において、トライセクター・リーダーの重要性が増しています。

コカ・コーラの事例

「トライセクター・リーダー」については、ハーバード・ビジネス・レビュー誌の2014年2月号によくまとめられた論文が掲載されており、コカ・コーラのトライセクター・リーダーの事例が紹介されています。

コカ・コーラは、10年前にインド南部で大量の水を使用しているとして政府、NGO の反発に遭い、清涼飲料水の製造を禁止されるという大きな危機に直面しました。この事態を受け、コカ・コーラは、国務省や USAID (米国際開発庁) など公共での経験が豊富なジェフ・シーブライト氏を外部から招聘して責任者に据えて、水資源の持続可能な利用に向けた戦略を構築しました。

シーブライト氏は、政府の環境関連部局でよく使われる地理情報システムを利用し、世界のコカ・コーラの工場の39%が水不足な深刻な地域に立地していることを明らかにし、鉱物・資源会社のリオティントに依頼し、コカ・コーラの20の事業部を対象とした水資源にかかわるリスク分析を実施しました。そして、USAID や WWF などと水資源保全に向けた協働プロ

ジェクトを推進しています。

こうした民間、公共、市民社会の3つのセクターの垣根を越えて活躍する人材は、人材の流動性が高い米国などでは、マッキンゼーを経てクリントン政権でサマーズ財務長官の首席補佐官になり、その後、グーグル副社長、フェイスブックのCOOとして活躍しつつ、女性の社会進出をテーマにした財団 Lean In.org を主催するシェリル・サンドバーグ氏などを代表例として、数多く存在します。

日本でも、公務員の天下りなどは、セクターの垣根を越えていると言えるかもしれませんが、30年も同じ職場に勤めていると、柔軟に新しい組織になじんで活躍するのは、容易ではないでしょう。もっと若いうちに、多様なセクターのことを理解する経験を積むことが必要です。最近では、日本でも若いうちに公務員から民間企業に転じる人、民間企業からNPOや社会起業家に転じる人も出てきていますが、市民セクターが発達していないこともあり、まだまだ少数です。

しかし、トライセクター・リーダーになるには、セクター間の垣根を越えて異動することが必須ではありません。しかし、ほかのセクターのことを理解して、適切に協働できることは必要です。それぞれのセクターの組織の求めるもの、意思決定の仕組み、強み・弱み、組織風土などを理解し、それに合わせるができることが求められます。そうしたトライセクター・リーダーとしてのセンスは、仕事、ボランティア、プライベートなどで、ほかのセクターの人々と交流、協働することを通じて、培われかもしれません。

ジョセフ・ナイ教授は、「トライセクター・リーダーは、いかなるセクターに属していても公共価値に寄与できる。セクターを移動しても、公共価値への貢献意欲を持ち続けるのだ」と言っていますが、トライセクター・リーダーの最も重要な要件は、「公共価値」創造への意欲かもしれません。株主価値の創造が求められる企業においても、「公共価値」の創造に貢献したいという意欲を持つ人材はいます。そうした人材をトライセクター・リーダーとして育成し、能力を発揮してもらうことが、これからは重要になるでしょう。

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR/サステナビリティのコンサルティングを主業務とする。ブログ「CSV/シェアード・バリュー経営論」共著「CSV経営」(NTT出版)