

2023年8月21日

企業はニュー・ノーマルにどう対処すべきか

—APCO Worldwide の最高経営責任者ブラッド・ステイプルズに聞く—

ウクライナ戦争、コロナ禍といった紛争と混乱に象徴される現状は、しばしば「ニュー・ノーマル」と称される。既存の国際秩序がますます多くの課題に直面するなか、企業はこの複雑な状況を乗り切るために、これまでとは異なる斬新な方策を模索しなければならない。

経済広報センターでは、この問題に関し、米国ワシントンDCを拠点にグローバルに展開する広報・戦略コミュニケーションのコンサルティング会社・APCO Worldwideの最高経営責任者を務めるブラッド・ステイプルズ氏に話を聞いた。

ステイプルズ氏は、「ニュー・ノーマル」時代の3つの大きな混乱に着目している。第1に、コロナ禍が企業と政府の関係を大きく変え、リモートワークを通じて労使の力関係にも大きな影響をもたらした点。第2に、それと同時進行で、ロシアがウクライナに侵攻し、既存の国際秩序に深刻な課題を突き付けている点。さらに第3に、中国とのデカップリングを巡っても重大な混乱が潜んでいる点。こうした混乱は、各地域の様々な状況に応じて、様々な課題とともに経済的な機会を提示しているとステイプルズ氏は指摘する。

<聞き手：山越厚志 当センター参与（国際担当）>

ニュー・ノーマルとは

コロナ禍はいくつかの新たな力学を生み出した。例えば、企業と政府の関係が再定義され、環境への配慮やデジタル経済への移行がますます重視されるようになった。雇用主と従業員の関係も変わった。ホワイトカラー労働者が自宅に居ながら勤務できるようになったことで「雇用契約の性質が変化」し、従業員の力が相対的に強くなった。

コロナ禍の影響に加え、ロシアのウクライナ侵攻も従来の国際秩序に重大な課題を突き付けている。世界各国の政府は内向き志向と保護主義を強め、国内市場を保護すべく規制を打ち出している。各国政府は自国企業をロシアから撤退させるという異例の行動に出たが、これは事実上、「企業を外交の武器」にしたということ

ある。ビジネスリーダーは、経済的利益だけを考えるよりも政府の側につくことを選んだと言える。

ウクライナ戦争に対する各国政府の見方が異なることも、「ニュー・ノーマル」を乗り切るうえで、複雑さを増す要因となっている。日本、欧州、米国を含む「西側諸国」がウクライナのような主権国家への侵略をルールに基づく国際秩序への挑戦とみなすのに対して、「グローバルサウス」や多くのアジア諸国はこれを地域紛争や領土問題と捉えている。

中国とのデカップリングの可能性については、米国は「議論は二者択一的」に捉えがちだが、欧州は依然として中国がもたらす経済的な機会にも目を向けている。さらにグローバルサウスやほとんどのアジア諸国にとっては、対中投資の規模が大きいゆえに、完全なデカップリングという選択肢はそもそも存在しない。

鍵は多様な視点を持つこと

以上を踏まえて、企業はこうした変化にどう対応すべきなのか。いくつかのアドバイスを提供したい。第1に、「企業としての目的と使命を明確に意識し、明確な価値観を持つ」必要がある。そうすることで、企業は、今日直面する新たな複雑性をどう乗り切るか、自信を持って迅速な決断を下せるようになる。そこでの価値観を従業員と共有することも非常に重要である。熱意ある従業員の存在があってこそ、レジリエンス（強靱性）や一体感が育まれるからだ。

第2に、多様な視点からの洞察や情報を入手することも現下の状況を乗り切るうえで不可欠である。問題の見え方はそれぞれの立ち位置によって異なる。それが企業内の立場であろうと政治的な立場であろうと、あるいは米国の視点であろうとアジアの視点であろうと、その点に変わりはない。多様性に欠ける企業では賢明で柔軟な対応は難しくなる。海外の意見や考えを聞いたり、経営層の女性比率を拡大したり、若手の活躍を促したりと、あらゆる観点から多様性を追求することが重要だ。

このように多様な視点からの助言を求めることで、世代やジェンダーに関する洞察が得られ、国際的な視点も持てるようになるだろう。結局のところ、開かれた考え方を持つことによって、企業は市場への参入に成功し、収益を拡大させることができるのである。特に、米国で経営幹部の立場にある日本人は、「こうした公平性と公正性の問題を理解しない限り、わかり合うことは非常に難しくなる」だろう。

第3に、大事なことは、多様な意見も、それに耳を傾け真剣に受けとめたときに初めて役に立つということだ。その前提として、権力者に本当のことを話せる必要がある。そうしてようやくコミュニケーションが始まる。特に日本企業が海外進出を進める際には、こうした多様な洞察や視点を取り込むことが不可欠となる。その際に鍵となるのは、従業員を後押しし大切に作る環境をつくることであり、従業員が自分の考えや視点を持ち込んできたら、企業は最大限にそれを受け入れることだ。

本稿に示された見解は、経済広報センターの立場を示すものではありません。

一般財団法人

経済広報センター

FAX: 03-6741-0032 E-mail: platform@kkc.or.jp

