

トランスフォーメーション・リーダーの時代

岩谷昌樹^{1*}

The Age of Transformational Leaders

Masaki IWATANI

Abstract

Compared to the world's developed countries, Japan's growth rate is slow.

Japanese companies refer to the Heisei period as the “lost 30 years.” Under such circumstances, initiatives for DX (digital transformation) are the last chance for Karma to catch up with the rest of the world. In that case, it is necessary to aim for “Beyond DX” such as optimization of operations and evolution of customer touchpoints. In other words, it creates new value (evolution to an experience economy, new business models through the fusion of digital and human).

Beyond DX is required an algorithmic leader (a person who skillfully adapts his/her own decision-making and management style to the complexity of the mechanized age), who can read market trends from big data and predict the future. Algorithmic readers are also transformational readers. A person who appeals to intrinsic motivation, such as the reward of doing something and the joy of working. Under such a leader, the company is a narrative company that emphasizes mode (social norm) and collective story (multiple group shared stories). We must aim to become a company that improves business performance and corporate value by conducting activities and build a position comparable to GAFA.

1 * 東海大学経営学部教授

はじめに：迅速に変化するために何をなすべきか？

内閣官房「企業組織の変革に関する研究会資料」（2020年12月）では、1995年の実質 GDP を100とすると、2019年では中国は775、韓国は267、台湾は258、アメリカは179の成長を遂げたが、日本は123と他国の成長速度に後れを取っていることが明らかにされた。1995年に首位国であった1人当たりの名目 GDP も2019年ではアメリカやドイツ、シンガポール、香港よりも低い水準となっていて、台湾や韓国との差も縮まってきている。

世界株式時価総額でも1989年では上位5社はNTT、日本興業銀行、住友銀行、富士銀行、第一勧業銀行が占めたが、2021年6月時点ではアップル、マイクロソフト、サウジアラムコ、アマゾン・ドット・コム、アルファベット（グーグルの株式会社）とGAFaを中心に上位5社を占め、日本企業は36位のトヨタ自動車トップという状況で、世界規模での競争環境から脱落している感は否めない。

日本企業とGAFaの研究開発費を比べても、アマゾンが3.9兆円、アルファベットが2.8兆円、アップルが1.8兆円、フェイスブックが1.5兆円であるのに対し、トヨタ自動車が1.1兆円、ソニーが0.5兆円、日立製作所が0.3兆円といった差額が顕著である。

GAFaの中で日本企業が参考にできるのは、アマゾンである。その理由について、入山章栄（早稲田大学ビジネススクール教授）は次の3点を挙げる（谷2021, pp.20-21.）。

1つは、フェイスブックはインスタグラム、グーグルはユーチューブを買収して、それを原動力にして成長したが、アマゾンはそうした買収に頼ることなく、社員が自ら種を蒔いて育てた新規ビジネスが成功していること。もう1つは、アップルはスティーブ・ジョブズのような天才が引っぱり張ってきたが、アマゾンでは「普通の社員（平凡・無能という意味ではなく、何らかの分野のスペシャリスト）」が組織として集まり、イノベーションを起こしていること。いま1つは、在庫を管理し、細やかですばやい配送をするという「リアルな現場」を持っていること。

自前の資源で普通の社員が新たな事業に着手する現場を有する日本企業が、現在直面している転換期ではイノベーションが必須である。かつてドラッカーは、イノベーションのための機会として、①予期せぬこと。②ギャップの存在。③ニーズの存在。④産業の構造変化。⑤人口の構造変化。⑥認識の変化。⑦新しい知識の獲得の7つを挙げた。コロナ禍をきっかけにニューノーマルと呼ばれ出した昨今、まさにこれらが企業に新たな成長の機会をもたらすものとなっている（ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編2018a, pp.233-246.）。

そうしたイノベーションに不可欠なものは天才の閃きや創意などではなく、目的意識を

伴う集中的な労働、つまりは勤勉・忍耐・決意であるとドラッカーは指摘する（同上書 246ページ）。

現在、それらはSDGsとESG投資において果たせられることが強く求められている。SDGsは、MDGs（Millennium Development Goals：ミレニアム開発目標、2001～2015年）を前身とした17の分野を2030年までに解決に向かう「持続可能な開発目標」である。ESG投資は、① Environment：環境（気候変動、水資源、生物多様性など）。② Social：社会（ダイバーシティ、サプライチェーンなど）。③ Governance：企業統治（取締役会構成、少数株主保護など）という3点（非財務情報）で社会的責任を果たす企業。つまり、持続的に成長して長期的な利益を生み出す企業に投資することである。

山本康正（京都大学大学院特任准教授）は、こうしたSDGsやESG投資に対応するには「迅速に変化し続けること」が必須であるとし、資本主義というジェット機に乗った状態のまま、社会の不条理を減らし、豊かな社会の実現のためにできることを探すことを主張する（山本 2021, pp. 208-209.）。

しかしながら、日本企業は平成の間が「失われた30年」と言われるように、情報や金融などの様々な変化への対応が他国と比べて遅かった。新たなことへの挑戦を拒む傾向にあったことは否めない。スマートフォンという新たなビジネスの主戦場が生まれたことをスルーしてしまったのである。生物学において、島国では大小・優劣の差が小さくなって「総ドングリ」状態となり、出る杭は打たれるという「島の法則（Island Rule）」がある。

つまり、デファクト・スタンダードを生むような企業は出てこないことを示している。これについて、柳井正（ファーストリテイリング社長）は、過去の成功体験を繰り返し、社会の変化を視ようとしない「バックミラー経営（復習ばかりに勤しむ経営）」と称する（Voice 編集部編 2021, p. 28.）。重要なのは、現実の中の真実を洞察することだという。

ヘンダーソン（ハーバード大学教授）は、日本は社会やコミュニティの連帯感・公共心を秘密兵器として持っている。変化を迎え入れるには、精神的なセーフティネットの構築が大切であると指摘する（Voice 編集部編 2021, p. 100.）。要するに、日本にはそれを受け入れる土壌が整っているので、変化こそ最高の機会となる。後はビジネストレンドをつかんで、行動に移すのみなのである。

本稿では、そのように捉えられる日本企業のこれからの成長経営は、どのようなものがふさわしいのかについて検討することを目的とする。

1. 組織の問題（組織の罫、もつれた組織）の解決

IT革命と言われた21世紀初頭から20年以上経ったが、まずはITとは企業にとって何で
第55号（2023）

あるのかを再度位置付ける必要がある。ITは下記に示すように、現在ではAI（人工知能）の構成要素の1つとして見なされている。

〈AIを成り立たせる3つの技術〉（フェルドマン・加藤 2021, p. 43.）

- ① IT（information technology：情報技術）…在庫管理などの文字データの処理。パン屋のレジ登録などのイメージ処理。
- ② ML（machine learning：機械学習）…サーチエンジンなどの検索とランキング。物流や医療ソフトなどのデータの検索・処理・行動・改善。音声入力や機械翻訳など、情報の媒体変更・自動更新。
- ③ DL（deep learning：深層学習）…自立運転などの予測・行動・錯誤把握・方法改善。

フェルドマン（東京理科大学教授）らは、DX（デジタルトランスフォーメーション）の本質は「情報の流れをつかみ、その情報を利用できる形にすること」（フェルドマン・加藤 2021, p. 58.）と見なす。この場合の情報には、顧客情報という外向きのもの、社内情報という内向きのもの両方が含まれる。このことから、成長経営のためのDXは、情報を最大限に有効活用していけるシステムを創り上げることだということが分かる。

もともとDXとは、2004年にスウェーデンのストルターマン（ウメオ大学教授）が、“Information Technology and the Good Life”という論文で提唱したものである。「ITの浸透が人々のあらゆる面でより良い方向に変化させる」と説き、豊かさに近づける方向にデジタルを活用するということがDXであると示した。

『MIT スローン・マネジメント・レビュー』誌とデロイトコンサルティングによる4年間に及ぶ共同調査では「デジタル技術が自社の業界を大規模に破壊する」と回答した会社が59%と最も多かった。中規模の破壊（28%）と回答したものを併せると実に87%がそう感じている。

こうしたデジタルディスラプションを認識する一方で、それに対応した行動をとることには隔たりが生じており、従来のプロセスやマインドセットを変えることは簡単には進まない。

それは「能力の罠（competency trap：過去の成功要因が未来の成功へと導くという信念）」（Kane, Phillips, Copulsky and Andrus, 2019. / 邦訳 2020, p. 33.）が、DXの大きな障壁になっているからである。実際、上記の共同調査でも「デジタルトレンドによって直面する最大の脅威」として「内部の問題（敏捷性の欠如、柔軟性の無い文化、自己満足）」を挙げる会社（19%）が「市場の問題（商品の陳腐化、参入障壁の低下）」（17%）を上回った（Kane, Phillips, Copulsky and Andrus, 2019. / 邦訳 2020, p. 36.）。

そのため、DXでは「デジタル成熟度：効果的に競争するために、組織内部のテクノロジーのインフラストラクチャーによる機会を活用して、組織の人員や文化、業務の足並みを揃えること」(Kane, Phillips, Copulsky and Andrus, 2019. / 邦訳 2020, p. 62.) を有するデジタル組織になることが最も肝心な変質となる。

さらには「ビヨンドDX」をめざさなければならない。それは(1)チャネルのオンライン化などのデジタル(自動処理)化。(2)オペレーション最適化や顧客タッチポイントの進化といったDXの先にあるもので、デジタルとヒューマンの融合による新たな価値創造(経験経済への進化、新ビジネスアイデア・ビジネスモデル、市場創造)をなすものである(Forbes JAPAN 2020, p. 29.)。

その過程では「能力の罨」以外にも、企業の抱える変革のジレンマとして「組織のもつれ(entanglement)」がDXやビヨンドDXを困難なものとしている(Wade, Macaulay, Moronha and Barbier, 2019. / 邦訳2019, pp. 35-48.)。

組織のもつれは、(1)規模。(2)相互依存性。(3)ダイナミズムの3つから成る。規模とは、管理する必要があるものの数(タスク、予算、プランニングサイクルなど)と性質(プロセス、データ、システム、資産、人など)が多すぎるので、企業が急性の情報過多に陥ってしまうということ。そうした管理すべきものはあらゆるものにつながっている(相互依存性)。そして事業環境(市場、規制など)とともに絶えず進化している。唯一不変なことが、変化すること(ダイナミズム)なのである。

もつれた組織をDXするには「オーケストレート(望み通りの効果を得るために資源を動員し、機能させること)」が求められる。

そうしたオーケストレートの過程では、ハーシュマン(ドイツの経済学者)が唱えた原理である「隠された手(hiding hand)」に出くわす(Hirschman 1967. / 邦訳 1973.)。大胆なアイデアを実行に移した時、①想定外の障害。②それを乗り越えようとする人間の問題解決能力という、それまで見えていなかった2つが目の前に現れるという論理である。

これは、想定外の困難にローンチ後に直面するが、それを克服して当初のプランとは若干異なった波及効果を伴う形で成功するというを示している。厄介な問題に出合った際に、どうにかしてそれを解消しようと、現場では思いがけない熱量が出て、知恵と努力が生じる。それこそが社会を進歩させてきたというわけである。

ソネンシェイン(ライス大学教授)は、そうした困難な状況下で臨機応変に解決策を見出す能力、すなわち「リソースフルネス」に着目し、その能力を最大限に発揮するための手法として「ストレッチ」を提唱する。つまり、手持ちのリソースに可能性を見出して、それを巧みに活用するストレッチャーになれば、いかなる時でもベネフィットを享受できるというのである(Sonenshein, 2017. / 邦訳 2018, p. 24.)。

また、不確実性の高い環境下で、信じられない速度で企業がスケールアップすることを「ブリッツスケールリング」と呼ぶ (Hoffman and Yeh, 2018. / 邦訳 2020, pp. 38-44.)。この実現には、ヒル (ハーバード大学教授) が言うところの「集合天才 (collective genius: イノベーションを創出するために、組織のメンバーの個々の才能を結集させること)」(佐藤編 2021, p. 194.) が必要であり、その規模を大きくしていく「スケールリング・지니어ズ」が決め手となる。

2. 集合天才を束ねるアルゴリズムック・リーダー

前節でのキーワードとなるリソースフルネス、ストレッチ、ブリッツスケールリング、スケールリング・지니어ズ。これらを可能とするのが集合天才である。ここまでのロジックに腹落ちすると、次には彼らをまとめあげ、それらを成功に導いていける存在が不可欠であることに気付く。

マッキンゼーが唱えるように、戦略には多大な努力を要し、中でも良い戦略を策定するためには高い独創性が求められる。さらに、その戦略を実行に移すには、強力なリーダーシップを発揮し、様々な障害にも決然と立ち向かわなければならない (Brandley, Hirt and Smit 2018. / 邦訳 2019, p. 328.)。

それには、名和高司 (一橋大学ビジネススクール客員教授) が指摘するように「志」という目に見えない資産を源泉とする「志本主義 (パーバシズム)」が求められる (名和 2021)。^①崇高な目標を掲げて、高揚感を持つこと。^②自社ならではの価値創出にこだわること。^③失敗を学習機会として取り込む「学習優位」という動的能力を成長エンジンとすることという志本経営が、これからの成長戦略の基本的な考え方となる。

そして、ビッグデータから市場動向を読み、その先を予測することができ始めたアルゴリズム (計算可能な) 時代では、従来のタイプとは異なるアルゴリズムック・リーダーが求められる。それは「自らの意思決定やマネジメント・スタイル、創造的産物を、機械化時代の複雑性に上手に適応させた人」(Walsh 2019. / 邦訳2020, p. 24.) である。

ここで肝心なことは、AI や DX などのアルゴリズムという賢い機械は、あくまでツールにすぎず、それらのマシンから導き出されるデータに基づいて意思決定をなす者が重要な役目を担うということである。

「どのようにマシン・インテリジェンスを使って経験を創造するか、組織を転換するか、世界を再興するかを考える際に運転席に座っているのは、今でも人間である」というウォルシュ (戦略コンサルタント) の指摘は示唆に富む (Walsh 2019 / 邦訳2020, p. 74.)。

そうしたリーダーがアルゴリズムを率先して活用する時、組織に対する会話力が高いと迅速な対応ができる。ロンドン・ビジネス・スクールが提唱する「タフ・エンパシー（厳しい思いやり：部下が望む全てでなく、彼らが本当に必要とするものだけを与えること）」（ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 2018, p. 104.）や「エンカウンター（エンゲージメントという他者の関与の度合いを測り、相手を目指達成の手段とするのではなく、自分の心とスケジュールに新たな出会いのための余裕を設けること）」（Reynolds, Goddard, Houlder and Lewis, 2020. / 邦訳 2020, p. 246.）が必須となる。

また、グロイスバーグ（ハーバード・ビジネス・スクール教授）は、組織内会話の要素として次の4つを挙げており、それを絡ませ合い、統合していくプロセスを形成しなければならないと説く（ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 2020, pp. 45-62.）。

- ①親密性（親しい関係を作る）…社員の話に耳を傾ける。ドラッカーも「まず耳を傾けること。口を開くのは最後である」と述べていた（ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 2018 b, pp. 58.）。
- ②双方向性（対話を促進する）…社員と語り合う。
- ③包括性（社員の役割を拡大する）…社員が企業メッセージの発信に参加する。
- ④意図性（重点課題を追求する）…社員に戦略を丁寧に説明する。

こうした組織内会話をできるリーダーは、コリンズ（ビジネスコンサルタント）が言うところの「レベル5リーダーシップ」を備えている。レベル5とは、非常に有能な個人をレベル1、貢献度の高いチームメンバーをレベル2、有能なマネジャーをレベル3、効果的なリーダーをレベル4とし、それらの能力と、さらにその上の特性（謙虚さとプロフェッショナルな強い意志を併せ持ち、偉大な業績を継続・維持させること）を有している者である（ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 2018 b, p. 144.）。

そうしたリーダーシップからイノベーションを促す際には、アマゾンが実践している「インスティテューショナル・イエス（組織的な肯定）」が功を奏す。社内会議で良いアイデアが提案されたが、実行をためらうメンバーには圧力をかけるのではなく、背中を押して前進させるように「なぜやらないの？（Why Not?）」と問いかける。そうすると勇気付けられて「やります。やれる方法を考えます」と答え、アイデアが具現化に向かうのである。

これには「大きな失敗の多くは、取りかかって失敗するより、機会を見逃した失敗によるものである」というジェフ・ベゾスの失敗に対する考え方が宿っている（谷 2021, pp. 208-209.）。

3. ホラクラシーを整えるトランスフォーメーション・リーダー

以上のようにリーダーと組織の在り方を見据えると、従来型のマネジメントとは異なる点が生じてきており、その部分を深く理解する必要が出てくる。

問題の本質は、20世紀初頭、経営学の鼻祖に位置付くフレデリック・テイラーや、ヘンリー・フォードの時代から変わってはいない。つまり「人」という極めてファジーな存在を経済的かつ社会的な体系を持つ組織でいかに管理するかということである。

フォードは「なぜ2本の手が欲しいと思うたびに、頭も一緒についてくるか」と不満を常々述べていた。これを受けて、ドラッカーは「手だけを雇うというわけにはいかない。そこには絶えずトータルな人間がついて回る」と答えた。

最も重要なのは、管理されるということに誰しもが少なからず抵抗を感じてしまうという点である。これに関してマグレッタ（ハーバード・ビジネス・スクール競争戦略研究所）は、人を管理することに究極の姿は、全く管理しないということだと唱える。曰く、最高のパフォーマンスを上げる人間とは、自ら何をなすべきかを知り、自分を管理できる者であるので、マネジメントは個々人がその範疇で自己管理を行なえる価値体系のコンテキストを与え、個々人は自身の成果に責任を取る意味と方法を知ることが大事である、と（Magretta 2001／邦訳 2003, p. 300.）。

かつてドラッカーは、歴史上最も成功を遂げたリーダーは、約4500年前にエジプトで大きなスケールでピラミッドの建設を指揮した者であると評した。当時、どのように統制したのかは不明とされるが、独裁的な管理スタイルだったと想定される。だが、現代組織論では、そうしたディレクターシップや権威主義的なリーダーは支持されない。ジョブ型雇用シフトする現状では、部下が有能な場合が増え、指示に従わせることは難しい。

いまやリーダーの権威は、周囲から「あなたこそがリーダーである」という承認を得た上で、信頼を築くことで初めて生まれるのである。

前節でDXにはアルゴリズム・リーダーが必要であると唱えたが、それと表裏一体をなすのが「トランスフォーメーション・リーダー」である。

それは、給料や昇進といった「外発的な動機（エクストリンシック・モチベーション）」によってメンバーを動かす「トランザクション・リーダー」ではなく、仕事へのやりがいや働くことへの喜びといった「内発的な動機（イントリンシック・モチベーション）」に訴えかけるやり方である。

トランスフォーメーション・リーダーは、ビジネスの将来性や魅力を前向きに表現して、モチベーションを高め、部下と個別に向き合い、その成長を重視する。つまり、指揮

統制よりも啓蒙を重視するのである。このタイプのリーダーは内発的な動機を高めやすい (Piccolo and Colquitt 2006)。そうした内発的な動機を強く持つ者のほうが創造的な成果を出しやすい (Grant and Berry 2011)。

このようなタイプのリーダーにふさわしい組織体は「ホラクラシー」である。それは、全社員が担当業務の責任者となり、意思決定を1人で行なう、無階層の現場型組織である。

ホラクラシーは、組織がその目的をより良く表現できるように、社員の創造的な力を解き放つ。

ホラクラシーの語源となるホロンは「それ自体で全体としての性質を持つが、より大きな全体の部分になっているもの」という意味である。その原動力は、組織に属する個人が有する「周りの現実を感知する能力」にある。

ゲーリー・ハメル (経営コンサルタント) は「激動する世界に、組織は適応しきれない。そうした変化を想定して創られた組織ではないからである」と指摘する (ワールド・ビジネス・フォーラム2009)。これはハードウェアとしての組織の限界を示すものである。

「絶対君主のような権限を誰かに与えれば、いずれとんでもないゴタゴタが起き、最強の権力を持つ管理職は、最前線の現実から最も離れたところにいる。ギリシア神話の神々が御座 (おわ) すオリンピア山の頂上で下された決定は、たいてい麓では使い物にならない」というハマルの指摘は、今後の組織の在り方を考える上で示唆に富む。

それは、社員が周りの現実を感知する能力があれば、適応性のあるソフトウェアとしての組織 (ホラクラシー) となり得るということである。

ホラクラシーは、全社員が自ら感知した問題に局地的に対処する権力を持つ。トランスフォーメーション・リーダーは少し後ろに身を引いて「今、本当に起きていることは何か」を常に見据える監督のようなスタンスを採る。よく言われるように「ダンスフロアを離れて、バルコニーに立つこと」が求められる。

このような状態が整う時、1つ提案したい考え方は、ジョブ理論の逆張りである。ジョブ理論とは、ネットショッピングやオークションサイトで顕著であるが、その品物やサービスを購入する際に、1回だけ取引をする相手として「雇い (ハイア)」、その取引が済むと売買関係を「止める (ファイア)」という、現代の消費の在り方を示したものである。

この見解を援用すると、自分が働きがいを感じられ、アルゴリズム・リーダーが主導している組織を「雇う」こと。そして、自身の価値観に見合ったトランスフォーメーション・リーダーを「雇う」という考え方をすることが肝要である。

付記すると、組織である以上、他者と気兼ねなく話せる場を作っておくことも求められる。サラ・ウィルソン (SW プロジェクト創業者) は「アンチ・ソーシャルメディアの時

代」として、SNSは混雑した空港のようであり、そうした人ごみから離れて、少人数で時間を穏やかに過ごせる「デジタル・キャンプファイア」の必要性を説く。曰く、親密なコミュニティ感や、Zoom 呑み、サロン、ライブストリーミングのようなエッセンスは今後も残すべきである、と。

かつて吉本隆明（思想家）は「いい会社とは、会社の近くにいい感じの喫茶店が在り、上司の愚痴を聞いてくれる先輩がいることだ」と言っていたが、DXが進み、リモートワークが主体となってきても、そうした「楽屋」の持つ役割は大きなものであると考える。

おわりに：プロダクト時代の覇者になるために

本稿では組織内という内側での成長経営について焦点を絞って論じたが、最後に、どのように市場・顧客にアプローチしていくかという外側の成長経営について述べておきたい。

2001年にノーベル経済学賞を受賞したアカロフ（カリフォルニア大学教授）らは、経済学のモデルにアイデンティティを組み込んだ研究をしている。消費者が商品を購入する時、価格や性能以外に、自分が自分であることを体現してくれるかどうか、もしくは自分自身を傷つけないものかどうかという「社会規範（モード）」が判断材料となることを指摘した（Akerlof and Kranton 2011／邦訳 2011）。このモードは今後重視すべき点である。

本田哲也（PRストラテジスト）は、シラー（イェール大学教授）が著した *Narrative Economics*（2019／邦訳『ナラティブ経済学 経済予測の全く新しい考え方』東洋経済新報社 2021）における「コレクティブストーリー（複数の集団共有物語）」に依拠しつつ「ナラティブカンパニー（物語的な共創構造を生み出し、その構造の中でマーケティングや広告・PR活動を行なうことで、業績や企業価値の向上を果たしている企業）」となることを提唱する（本田 2021）。

アップルやパダゴニアが好例であるが、近年では大塚製薬ポカリスエットが中高生を対象としたCM（大勢の学生がダンスをするもの）が「コレクティブエクスペリエンス（共体験）」を呼ぶものとなっている。それとは反対に2020年春にツイッター上で話題となった「100日後に死ぬワニ」は、連載終了直後に、映画化やグッズ展開の告知がなされたことで、コレクティブストーリーの余韻を台無しにしてしまった。

このコレクティブストーリーを大事にしながら、デジタル時代の市場でのポジショニングをすることが、外側の成長経営となる。

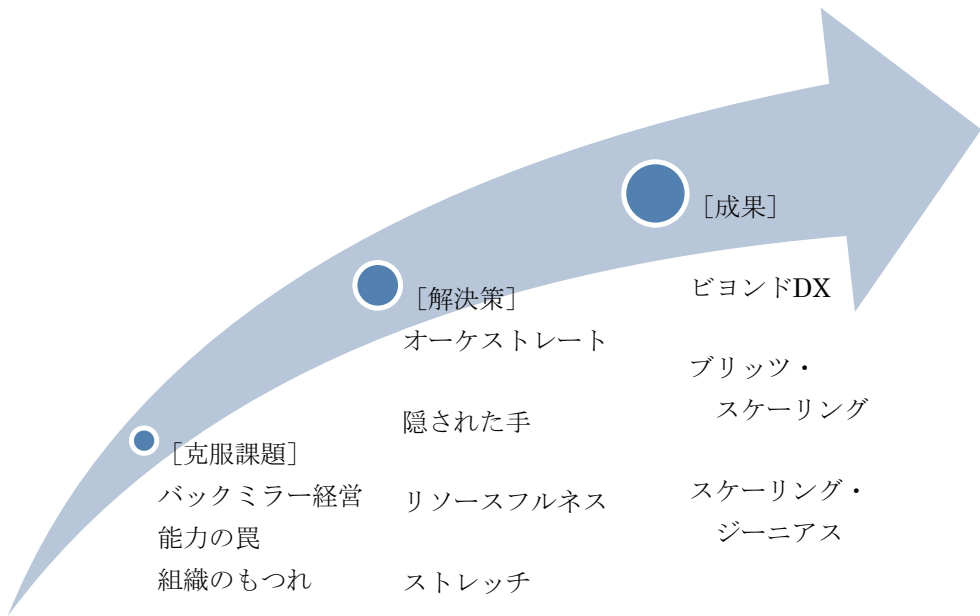
ギャロウェイ（ニューヨーク大学スターン経営大学院教授）は、そのヒントを与える。ステイホームで威力を増したデジタル・ツールは「ブランド」というイメージよりも「ブ

ロダクト」という実体そのものを強調するようになったという指摘である（Galloway 2020／邦訳 2021, p60.）。

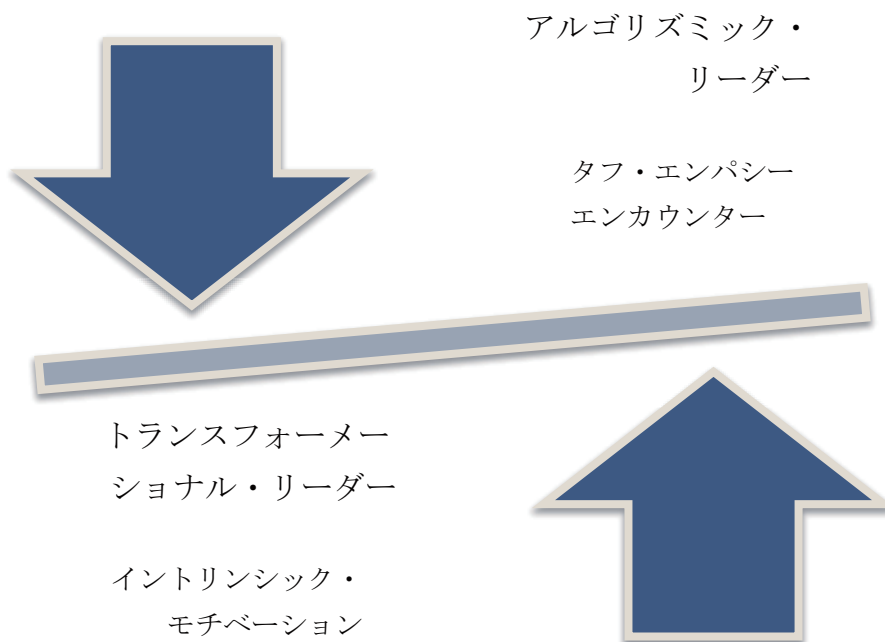
コロナ禍で不意に迎えることになったプロダクト時代でのビジネスモデルは、①アップルのように商品を製造コストよりも高い値段で販売する。②商品を無料で配り、他の企業に利用者の行動データを有料で提供する。そのいずれか、あるいはその両方を同時に行なうものとなる。

GAFGA のデジタル市場支配は、もはや揺るがないものである。それならば GAFGA の批判点である「顧客データを蓄積し、“本当の”顧客に渡す」というレッドゾーン（絶望的な危険性）に対抗して、自社をプライバシーというブルーゾーン（希望的な安全性）で包み込んで「顧客データは悪用しない」という礼儀を尽くしつつも高収益を狙うプレミアム企業に位置付くこと。これが「プロダクト時代」の覇者になるための要諦となる。

ギャロウェイの言う「GAFGA + X」とは、現在はビッグテックの世界に生きていて、逃れようがないので、GAFGA のようなフライホール（はずみ車：特権的な地位）をブルーゾーンのプロダクトで攻めていくことが活路だということを示している（Galloway 2020／邦訳 2021, pp. 80-84.）。これは日本企業に大きな示唆を与える指摘である。



別図1 ビヨンドDXに向けた成長経営



別図2 ホラクラシーにおけるリーダーシップ

参考文献リスト

- Akerlof, G. A. and Kranton, R. E., *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*, Princeton University Press, 2011. / 山形浩生・守岡桜訳『アイデンティティ経済学』東洋経済新報社 2011年
- Brandley, C., Hirt, M. and Smit, S., *Strategy Beyond the Hockey Stick*, Wiley, 2018. / 野崎大輔監訳, 細谷仁詩, 加藤千尋, 河内誉帆, 乙部一郎, 田口弘一郎訳『マッキンゼー ホッケースティック戦略 成長戦略の策定と実行』東洋経済新報社 2019年
- Forbes JAPAN 「ビヨンド DX 未来を変える経営」プレジデント社 2020年
- Galloway, S., *Post Corona: From Crisis to Opportunity*, Random House, 2020. / 渡会圭子訳『GAFA next stage 四騎士 + X の次なる支配戦略』東洋経済新報社 2021年
- Grant, A. and Berry, J., “The necessity of others is the mother of invention : intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity,” *Academy of Management Journal*, vol. 54, 2011.
- Hirschman, A. O., *Development Projects Observed*, Brookings Institution, 1967. / 麻田四郎, 所哲也訳『開発計画の診断』巖松堂出版 1973年
- Hoffman, R. and Yeh, C., *Blitzscaling*, Currency 2018. / 滑川海彦, 高橋信夫訳『ブリッツスケールリング 苦難を乗り越え、圧倒的な成果を出す武器を共有しよう』日経BP社 2018年
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. and Andrus, G., *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*, The MIT Press, 2019. / 三谷慶一郎, 船木春重, 渡辺郁弥監訳, 庭田よう子訳『DX (デジタルトランスフォーメーション) 経営戦略 成熟した

- デジタル組織をめざして』NTT出版 2020年
- Marretta, J., *What Management Is: How it Works and Why it's Everyone's Business*, Profile Books, 2001. / 山内あゆ子訳『なぜマネジメントなのか 全組織人に今必要な「マネジメント力」』ソフトバンクパブリッシング 2003年
- Piccolo, R. and Colquitt, J., "Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core characteristics," *Academy of Management Journal*, vol. 49, 2006.
- Reynolds, A., Goddard, J., Houlder, D. and Lewis, D., *What Philosophy Can Teach You About Being a Better Leader*, Kogan Page 2020. / 石井ひろみ訳『よきリーダーは哲学に学ぶ』CCCメディアハウス 2020年
- Sonenshein, S., *Stretch: Unlock the Power of Less and Achieve More Than You Ever Imagined*, Harper Business, 2017. / 三木俊哉訳『ストレッチ 少ないリソースで思わぬ成果を出す方法』海と月社 2018年
- Voice 編集部編『転形期の世界 パンデミックの後のビジョン』PHP研究所 2021年
- Walsh, M., *The Algorithmic Leader: How to Be Smart When Machines Are Smarter Than You*, Page Two, 2019. / 松本剛監訳『アルゴリズムック・リーダー』日経BP 2020年
- Wade, M., Macaulay, J., Moronha, A. and Barbier, J., *Orchestrating Transformation: How to Deliver Winning Performance with a Connected Approach to Change*, IMD, 2019. / 根来龍之監訳 武藤陽生, デジタルビジネス・イノベーションセンター訳『DX実行戦略 デジタルで稼ぐ組織をつくる』日経BP社 2019年
- Wilson, S., "The Era of Antisocial Social Media," *Harvard Business Review*, February 5, 2020.
- 佐藤智恵編『コロナ後 ハーバード知日派10人が語る未来』新潮社 2021年
- 谷敏行『Amazon Mechanism イノベーション量産の方程式』日経BP社 2021年
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 (a)『ハーバード・ビジネス・レビュー イノベーション論文ベスト10 イノベーションの教科書』ダイヤモンド社 2018年
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編 (b)『ハーバード・ビジネス・レビュー リーダーシップ論文ベスト10 リーダーシップの教科書』ダイヤモンド社 2018年
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編『ハーバード・ビジネス・レビュー CEO 論文ベスト12 経営者の教科書』ダイヤモンド社 2020年
- 本田哲也『ナラティブカンパニー 企業を変革する「物語」の力』東洋経済新報社 2021年
- 名和高司『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社 2021年
- 山本康正『世界を変える5つのテクノロジー SDGs, ESGの最前線』祥伝社 2021年
- ロバート・フェルドマン, 加藤晃『盾と矛 2030年大失業時代に備える「学び直し」の新常識』幻冬舎 2021年