

目次

序文	16
はじめに…戦略と実行	20
第1部…実行の4つの規律	47
第1の規律…最重要目標にフォーカスする	
第2の規律…先行指標に基づいて行動する	
第3の規律…行動を促すスコアボードをつける	
第4の規律…アカウンタビリティのリズムを生み出す	
第2部…4DXのインストール…チーム編	157
4DXに期待できることは何か	
第1の規律をインストールする…最重要目標にフォーカスする	
第2の規律をインストールする…先行指標に基づいて行動する	
第3の規律をインストールする…行動を促すスコアボードをつける	
第4の規律をインストールする…アカウンタビリティのリズムを生み出す	
4DXを自動化する	
第3部…4DXのインストール…組織編	299
4DXのベストストーリー	
組織を最重要目標にフォーカスさせる	
4DXを組織全体に展開する	
4DXのよくある質問	
4DXを家庭で	
ネクストステップ	
	412
	402
	369

序文

クレイトン・クリステンセン
ハーバード・ビジネス・スクール教授

アンディ・グロヴは、インテル社の創業に尽力し、会長兼CEOとして何年も同社を率いた人物であり、私は彼から、極めて貴重なことをいろいろと教えられた。その一つを紹介しよう。

グロヴと直属の部下数人はセレンマイクログロブセツサの発売計画を練っていた。私はコンサルタントとして出席していた。当時、創造的破壊理論がインテル社を脅かしていた。AMDとサイリックスの二社が低価格帯のマイクロプロセッサ市場に猛攻撃をしかけ、エントリレベルのコンピュターを製造する会社に格安のチップを販売していたのである。マーケットシェアを大幅に伸ばし、高価格帯市場にも進出する動きを見せていた。

会議の休憩時間、グロヴは私に質問してきた。「どうすればいいだろうか?」

私はすぐに、独立採算のビジネスユニットを別に立ち上げてはどうかと返答した。間接費の構造を変え、そのビジネスユニットにセールスフォースをもたせればよい、と。

グロヴは、独特のしわがれ声で言った。「君は世間知らずの学者さんだ。私は『どうすれば』い

いかと聞いたんだ。君の答えは『何を』すべきか、だろう。何をすべきかならわかっている。私が知りたいのは、それをどうやってするかだ」

穴があつたら入りたかった。グロヴの言うとおりだ。私はまるで世間知らずの学者だった。「何を」と「どのように」の違いさえ知らないことをさらけ出してしまったのだから。

私はボストンに飛んで帰り、学者としての研究の焦点を変え、「どのように」の理論を開拓すべきではないかと思案した。しかし、「どのように」の理論をどのように構築すればよいのか見当がつかず、そのアイデアは断念せざるをえなかった。

私はずっと、ビジネスの「何」、いわゆる戦略の研究を続けてきた。そしてこの分野は昔から非常に活況だ。しかし戦略の研究者、コンサルタント、作家のほとんどが我々に見せてくれるのは、いわば戦略的課題の静止画像、テクノロジーや企業、市場のスナップショットである。これらのスナップショットには、ある時点での成功企業とそうでない企業の特徴と行動、あるいはその時に活躍しているエグゼクティブの姿が写っている。はっきりと言つにしろ、それとなく匂わずにしろ、戦略論の専門家たちが言いたいことは同じである。業績を上げたいならば、一番の企業や一番のエグゼクティブがやっていることを真似ればよい。

私と同僚の研究者は、カメラマンとなって戦略のスナップショットを撮るのではなく、戦略の「映画」を撮ってきたと言えるだろう。むしろ、映画館で鑑賞するような一般的な映画、監督と脚本家が構想するフィクションではない。我々がハーバードで制作しているのは、「理論」という一風変わった

た映画である。物事を引き起こす「原因」とその「理由」を描写する映画だ。これらの理論が映画のプロットをなす。ハラハラドキドキの劇場用映画とは対照的に、我々の映画のプロットはすべてに予測がつく。俳優陣——さまざまな人物、企業、業界——を入れ替えることもできる。映画の中でこれらの俳優が行う演技を選び、自分で演じることもできる。我々の映画のプロットは因果関係の理論に基づいているから、だれが演じても結果は100%予測できる。

つまらない、と思うだろうか。娯楽を求めている人にとっては、面白くも何ともないだろう。しかし組織のマネージャーは、戦略、自分の仕事の「何」の部分が正しいのか間違っているのかを知らなくてはならない。彼らは可能な限りの確証がほしいものである。理論が映画のプロットなのだから、必要ならば巻き戻し、過去の部分を繰り返し観れば、どんな原因がどんな事態を、なぜ引き起こしたのか、ある程度までは理解できる。この種の映画のもう一つの特徴は、将来起こることも観られることである。自分が置かれた状況に応じて計画を入れ替え、その結果どうなるか、映画の中で確かめることができる。

自画自賛するわけではないが、戦略、イノベーション、成長をテーマにした我々の研究は、大勢のマネージャーの力になっただろうと自負している。これらの映画、すなわち戦略の理論を読み、理解することによって成功し、過去に例のないほど長く成功を維持する助けにはなったはずだ。

残るは、「どのように」である。めまぐるしく変化する時代の中で、企業をどのように経営するか。この「どのように」は、本書が登場するまで、ほとんど研究の対象にはなってこなかった。

「どのように」に関する有効な研究が長いこと生まれなかった理由は、その研究規模にある。「何」の研究、すなわち一般的な戦略理論であれば、一つの企業を深く調べればよい。私が行っていることもおおむねそうであり、ほとんどは机上の作業で事足りる。ところが、戦略的変革の「どのように」の部分は、あらゆる企業で絶え間なく生まれている。「どのように」の理論を構築するには、一つの企業で「どのように」の現象を一回調べればすむ話ではない。「どのように」のスナップショットを撮ることはできないのだ。それどころか、その現象を多くの企業で深く隅々まで何度も調べる必要がある。私や同僚の研究者が、戦略的変革の「どのように」の部分に取り組むことを断念したのは、この膨大な作業におそれをしたからである。とても我々にはできない。フランクリン・コヴィー社のような企業の広い視野、深い洞察、大きなスケールが要る。

だから私は本書の登場にとっても興奮している。これは、たった一度だけ成功した企業のエピソードを羅列した本ではない。効果的な実行を「どのように」成し遂げるのか、その因果関係の堅固な理論を紹介している。著者らは、実行のスナップショットではなく映画を提供してくれている。何度でも巻き戻して鑑賞できる映画だ。リーダーであるあなたは、自分の会社に、そして俳優である従業員をその映画に当てはめてみる事ができる。自分の将来を見通すことができる。この本は、著者らが長い年月をかけ、多くの小売店、ホテル、事業部門に「どのように」の新しい方法を展開し、深く調べて結実した一冊である。

私のようにあなたも、この本を楽しんでほしい。

はじめに：戦略と実行

結果を出すためにリーダーが影響を与えられるものは、基本的には二つである。戦略（あるいは計画）、そしてその戦略を実行する組織の能力だ。

ここで、次の質問を考えてみてほしい。

この二つのうち、リーダーが苦労するのはどちらだろうか？ 戦略を策定することだろうか、それとも戦略を実行するほうだろうか？

この質問を世界各地のリーダーに出すたび、同じ答えが返ってくる。「実行！」

次の質問だ。あなたがMBAをもっているのなら、あるいはビジネススクールに通っていた経験があるなら、実行と戦略のどちらを重点的に学んだだろうか？

この質問をリーダーたちに出すと、またはや答えは全員一致の「戦略！」だ。ほとんど何も教えられていないことで頭を悩ますのは、当然と言えば当然のことである。

世界じゅうのあらゆる業界、教育機関、政府機関の何千人ものリーダー、チームと接してきてわ

かったことがある。何をするかが決まったら、そのあとの最大の問題は、最大限のレベルでそれを現場で実行させるにはどうすればいいのか、ということである。

実行することがそれほど難しいのはなぜだろうか？ 戦略が明確で、リーダーであるあなたがその戦略を推し進めるなら、チームはそれを達成するために自然と身を入れるものではないのか？ 答えは「ノー」である。おそらくあなた自身、この経験を一度ならずしているはずだ。

あなたがこれから読むこの本には、我々が学んだことのすべてをもとにして抽出した洞察、現場ですぐにも応用でき、結果に結びつく洞察がまとめられている。何千人ものリーダー、そして最前線で働く何十万人もの人々が実践し、驚くほどの結果をもたらす規律を発見してほしい。

実行できない本当の理由

B・J・ウォーカーは、キャリア人生最大の問題にぶつかっていた。米国ジョージア州福祉局長官に就任した二〇〇四年、彼女の目に映ったのは、配下の職員二〇〇〇人のまるで士気のない姿だった。州が保護する子どもたちの死亡事件や事故が多発し、メディアの厳しい批判にさらされ、五年間で六人の局長が更迭されていた。職員はもうずいぶん長い間、ミスをするのではないかとビクビクしながら仕事をしていた。当然ながら生産性は下がり、未処理の業務は全米最多という不名誉をかこっていた。B・J・ウォーカーは、チームに焦点と方向性を示さなければならなかった。一刻の猶予も許されなかった。

それからわずか一年半後、B・J・ウォーカーと彼女のチームは、児童虐待の再発件数を六〇%も減少させた。

ベテスタ・マリオット・ホテルは、業績指標を改善しようとしていた。マリオット・インターナショナル本社のお膝元にあるだけに、大々的な取り組みとなる。総支配人ブライアン・ヒルガー、彼のチーム、そしてホテルのオーナーたちは一致協力し、二〇〇万ドルを投じるホテル改造計画を進めた。客室の改装、広々として豪華なロビー、新しいレストラン……どれも顧客満足度を上げるためには不可欠なものだった。ホテルは見事に生まれ変わる。ところが、顧客満足度は思うように伸びていかない……。方程式のもう半分は、従業員の接客である。新しい行動を定着させる戦略が必要だったのだ。

一年後、ブライアンのチームは、ホテルの創業以来最高の顧客満足度を獲得するという快挙を成し遂げた。彼はこう話している。「以前は顧客満足度が更新される金曜日が出社するのが憂鬱でした。それが今では金曜日の朝が待ち遠しくらいです」

エリ・リリー、ジョージア州、マリオットのエピソードは、どれも異なっているようでいて、実はそうではない。これら三人のリーダーが抱えていた課題は基本的に同じである。したがって解決策も同じだった。

彼らに共通していた課題とは何だろうか？ チームや組織の多くのメンバー、場合によっては全員の行動を根本的に変えるために必要な戦略の実行である。

そして、彼らに共通していた解決策は何か？ 実行の4つの規律（4DX）を定着させることである。

リーダーはみな、たとえ意識していなくとも、この問題に頭を悩ませている。あなたが人の上に立つリーダーなら、すぐにも部下に何かをさせたいことだろう。あなたが率いているのが少人数の作業チームであれば、工場であれば、大企業であれば、あるいは家族であれば、人の行動が変わらなければ、たいした結果は望めない。しかも成功するためには、決めたことをメンバーが守るだけでは足りない。彼らのコミットメントが必要である。リーダーならだれでも知っているはずだ。部下から本当のコミットメントを、日々の業務をこなしながらもあせることのない強い意志を引き出すのが、いかに難しいことかを。

我々は、4つの規律を一五〇〇以上の組織に導入したうえで、この本の執筆に取りかかった。アレックス・アザーやB・J・ウォーカー、ブライアン・ヒルガーが直面していたような現実の課題に4つの規律を実際に試してみ、磨きをかけたかったからである。

人の行動を変え、その変化を定着させるための戦略を実行するとき、リーダーは、それまでに経験したことの大きい大きな問題にぶつかるといえる。実行の4つの規律というセオリーを試してみたい。その問題を必ず解決するプロセスであることは、実証済みである。