

株式会社 ボストン コンサルティング グループ

THE BOSTON CONSULTING GROUP

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094

Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

展望  
PERSPECTIVES

## チェンジモンスター

### THE BOSTON CONSULTING GROUP

---

アムステルダム アテネ アトランタ オークランド バンコク  
バルセロナ 北京 ベルリン ボストン ブリュッセル  
ブダペスト プエノスアイレス シカゴ ケルン  
コペンハーゲン ダラス デュッセルドルフ フランクフルト  
ハンブルグ ヘルシンキ 香港 イスタンブール ジャカルタ  
クアラルンプール リスボン ロンドン ロサンゼルス  
マドリッド メルボルン メキシコシティ ミラノ モンテレー  
モスクワ ムンバイ ミュンヘン ニューデリー ニューヨーク  
オスロ パリ ローマ サンフランシスコ サンパウロ ソウル  
上海 シンガポール ストックホルム シュツットガルト  
シドニー 東京 トロント ウィーン ワルシャワ  
ワシントン チューリッヒ

---

## チェンジモンスター

### 日本企業に潜むチェンジモンスター

チェンジモンスターとは、改革を妨害したり、かき回したりする、人間的・心理的な要因の総称である。人間関係のもつれ、変わることへの恐れ・反発、喜怒哀楽・嫉妬・興奮など改革にとまなうもろもろの感情である。私どもが日本の企業改革をお手伝いする中で日々遭遇しているモンスターの例と特徴を以下にあげてみよう。

#### 『タコツポドン』

- 得意技：自分の担当を超えた視野を持つことを拒否し、「よそ者」の関与を否定する。自分のタコツポに閉じこもり他とのつながりを持つとしない。
- 雄叫び：「それはうちの部署の仕事とは関係ない！」「ご忠告はありがたいが、それは本来うちのやるべき仕事なので、後はお任せ下さい！」



©ボストンコンサルティンググループ

#### 『ウチムキング』

- 得意技：社内で何が評価されるかを非常に重視し、全ての行動を、顧客等の外部ではなく、内向きに焦点を合わせ、社内外のズレに目を閉ざす。
- 雄叫び：「常務、社内の反応は上々です、このままでうまくいくはずです！」



©ボストンコンサルティンググループ

#### 『カコボウレイ』

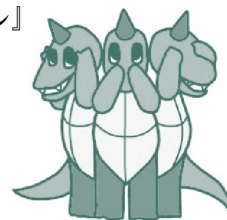
- 得意技：かつての経営トップが手掛けた事業や開拓した取引先は、たとえどんなに業績が悪くても撤退を議論できない、決断できない。
- 雄叫び：「先代会長が手塩にかけた事業を君はどうしようというのか！」



©ボストンコンサルティンググループ

#### 『ミザル・キカザル・イワザル』

- 得意技：3匹セットになって「見ざる・聞かざる・言わざる」を通し、改革の嵐が通り過



©ボストンコンサルティンググループ

ざるのを、首をすくめてやり過ごす。

- 雄叫び：「どうせ今回もまた掛け声だけだ。動くだけ損」

### 『ノラクラ』

- 得意技：さまざまな言い訳を使い、あの手この手で改革を回避しようとする。



©ボストンコンサルティンググループ

- 雄叫び：「前例はないし、組合がウンというはずない。それに忙しくて人手が足りないよ。」

### 『マンテン』

- 得意技：全ての可能性とリスクを潰して百点満点の報告書がないと動き出せず、結局具体的なアクションが取れない、あるいは遅れる



©ボストンコンサルティンググループ

- 雄叫び：「まだデータ不足だ。動く前にもう少しじっくり検討しなくては。」

### 『カイケツゼロ』

- 得意技：課題の指摘やできない理由の説明は巧みだが、解決策は出せない。



©ボストンコンサルティンググループ

- 雄叫び：「それは何度も検討して無理なんです。その理由は5つあって…」

一世を風靡したアニメのポケ・モンとは異なり、これらのチェンジモンスターは多くの企業の中に（冬眠中の場合も含めて）実在している。非常に優秀なビジネスマンで本来改革を推進すべき立場にある人たちですら、上にあげたような姿に変身してしまうことも少なくない。しかも本人は悪意を持って改革に反対しているつもりはなく、自分なりの正論に従った結果として逆に怪物に変身していることもしばしばだ。こういって、読者は、自分の会社のどこにこんなモンスターが棲息しているのかとお思いかもしれない。まずは、会社のトイレを探してみることをお勧めする。そう、鏡の中に映った読者自身が、もしかすると最も手ごわいモンスターになってしまっているかもしれない。

## 日本企業のモンスターの本質的課題

企業改革を成功させるためには、自社のチェンジモンスターを理解し、うまく退治していく必要がある。モンスター退治は、その背後にある本質的課題に手を突っこまないと表面的なモンスター叩きに終わってしまい、「結局何も変わらなかった」ということになりかねない。

私どもの経験から、以下の4つの本質的課題に対して真剣に取り組む必要がある。

### 課題①：経営の「モノサシ」が相対的で曖昧なため、改革発動が遅れる

これまで多くの日本企業経営者の主な評価基準、すなわち「モノサシ」は、業界大手並みの成績、配当維持、雇用確保、世間の評判、メインバンクと持ち合い株主からの支持などだった。業績評価のモノサシは、常に相対的ではっきりしていなかった。

モノサシの曖昧さは、さまざまな弊害をもたらしてきた。まず企業が飛び超えるべき成果のバーが本来あるべき位置より低く設定されている。たとえば、業界並みの成果が企業のモノサシなら、業界全体が悪ければ、許されてしまう。

言い訳が大手をふってまかり通る。重厚長大企業の幹部は、よく「私どもは成熟産業だから、低収益・低成長でもしかたない。そこそこ利益が出ていれば上出来」という。欧米では、成熟業界でも戦い方を工夫して、高い成長と株主価値を実現している企業は多い。「成熟産業だから…」は、実は何の言い訳にもならない。

要は、モノサシの曖昧さが、ぬるま湯に浸っている「ゆで蛙」状態を生んでいる。本当に茹であがるまでは気がつかない。ぎりぎりの危機にならない限り、企業改革は発動されない。そして、「着手されたときはもはや手遅れ」というわけである。

### 課題②：改革へのコミットメント不足、覚悟不足

改革が成功するかどうかの最大に分かれ道は、長年放置されてきた「聖域」に手を突っこめるかどうかである。関係会社の整理、無用な顧問・相談役の一掃、赤字垂れ流しの創業事業からの撤退、人員整理、…等々。この覚悟がないと、掛け声倒れに終わってしまう。日本企業の改革では、こうした厳しい改革へのコミットメント、不退転の覚悟が不足しているリーダーが多い。

リーダーが、「対決は回避する」、「お互いに相手の縄張りには決して入らない」、といった組織風土の中で育まれてきた影響も大きい。また「おみこし経営者」、「OB順番制」の関係会社社長人事のような、これまでの無責任・無決断型経営者モデルも、それを助長している。さらに、経営者といっても給料もボーナスも欧米に比べて低く、「辞めては生活に困る」、「息子が大学を卒業するまで会社にもう少しお世話にならねば」といった「最後のしがみつき」も、経営者として勝負ができない臆病風の一因と言えよう。

### 課題③：改革のプロ、手法の不足

社内慣行や情に流されることなく改革を断行できる「改革のプロ」がきわめて少ない。これまでは、危機的状況に陥った時に「火事場の馬鹿力」を出せることこそが、改革スキルだと見なされてきた。それも確かに必要ではあるが、喉もとに迫った危機を組織改革のテコに使えるわけで、実はそれほど難しくはない。むしろ定常時あるいは業績好調時に、自己改革を組織に迫るためには、火事場の馬鹿力よりも、いつも組織を揺さぶり、敢えて波風を立て、健全な危機感を醸成できる「ジグラー（揺さぶり屋）」の

能力がより重要かつ困難なスキルとしてリーダーに求められる。たとえば、企業の停滞の萌芽を感じ取り、未来の「あるべき姿」と現状とのギャップを客観的に提示するとか、潜在的な脅威を抽出して、先手をとった改革の必要性を説得力ある形で示すとか、等のスキルである。こうしたことのできる企業リーダーは数少ない。

### 課題④：改革へのインセンティブの欠如

改革を成功させることに対する十分な「ニンジン」が欠けている。外資ファンド等が買収した場合を除いて、日本では企業改革の成功に対し特別な報酬やインセンティブを与える例は、ほとんどない。通常、改革リーダーや改革チームメンバーは、通常業務の延長線上で改革作業に任命され、通常の人事評価の枠組みで評価・処遇されている。つまり、軋轢に屈せず、既得権益と対決し、人員削減の痛みをともなう改革プランを作り上げ実行するという、通常業務とは異質で、難度の高いことを求められながら、報奨は通常業務と何ら変わらない訳である。明らかに、「ハイリスク・ローリターン」状態なのである。これでは、改革チームへ任命されることは、「貧乏くじを引いた」ことになってしまう。

もちろん、「会社の将来を左右する重要な改革プログラムだから、君のような優秀な人材を投入したんだよ」という殺し文句を耳元にささやかれ、チーム入りする訳だが、冷静に自分にとってのリスク対リターンを考えると、「不転の覚悟で改革を成功させる」というよりは、「いかに無難に勤めあげるか」と考えてしまっても無理はない。

### モンスター退治の具体的な手法例

こうした課題に対して、いかに改革を実現するか、4つのポイントをご紹介します。

#### ①：外の「モノサシ」に基づき高いバーを設定し、 改革起動のトリガーとする

日本企業の相対的なモノサシの弊害から脱却するには、まず「外」の視点から、新たなモノサシに基づき飛び越えるべきバーを高く明確に設定し、改革起動のトリガー（引き金）にすることである。

「外」の視点の第一は、グローバル競争を基準（ベンチマーク）として考えることだ。国内競争にばかり目を奪われていると、「成熟業界＝低収

益」という言いわけの罠に陥ってしまうが、目をグローバル競争に向けると基準が変わってくる。グローバルの一流プレーヤーが成熟業界で高収益を上げるためにどんな戦い方をしているのかを研究すると、重要な示唆が得られることが多い。日本の大手産業財企業A社の例をみてみよう。A社では、ある競争グローバル企業B社を分析してみると、A社が重点攻略先・儲けの源泉と考えていた大企業顧客は、B社にとっては、技術を磨くために付き合い、儲けは必ずしも出なくてもよい「知恵のなる木」という位置付けと捉えられていることがわかった。逆に、A社が軽視していた中堅企業をB社は「金のなる木」と位置付け、しっかりと儲けていることがわかった。しかも、二つの顧客タイプに応じて、チャネルを使い分け、異なるタイプの営業マンを配置・育成し、整合性の取れたビジネスモデルを作っていた。A社はそれまで、B社の高収益性を高い技術力の結果と考え、B社に負けなために技術開発投資を行っていたが、一向に収益には結びつかなかった。しかし、B社のスタディを契機に戦い方を抜本的に変えることになった。

「外」の視点の第二は、資本市場の視点である。

日本企業のコーポレートガバナンスに対して「ものをいう」株主が、外人投資家、機関投資家を中心に増えてきており、日本人投資家の中にも同様の動きが出てきている。また、株主だけではなく、株主の意思決定に大きな影響力を与えるアナリストや負債コストに影響を及ぼす格付け機関等が日々経営を監視している。事業別に「株主価値の通信簿」を作ることは、資本市場の視点を導入する一つの手段である。株主価値をベースに明確な経営のモノサシを作り、どのバーを越えれば合格かという全社共通の数値目標を設定し、それに向けて弛まざる改革を推進していくメカニズムを経営管理に組みこむことが必要だ。これによって、株主価値からみた各事業の現状と課題が明確になり、これを構造改革の議論の起点にすることができる。

## ②：改革リーダーの人事がものを言う

日本企業の役員・幹部に本当の意味での改革の覚悟を決めさせるためには、今までと違った思い切ったやり方を導入する必要がある。

まず、腹がすわり、改革ができるリーダーをつけることだ。そんな人材は社内にいるのかとの懸念もあろうが、私どもの経験からは意外に

いるものである。往々にして、衆目の一致するエース人材よりも、これまであまりスポットライトが当たってこなかった周辺部の異能の中から、改革リーダー候補を発掘できることが多い。ある大企業C社の改革に際して、これまで下馬評にもあがらなかった人が改革チームのヘッドに据えられたことがあった。当初は、本人にも周囲にも戸惑いがあったが、いざ蓋をあけてみると大変なリーダーシップを発揮した。「2年で変わらなかったら自分は辞める」と背水の陣を宣言し、着実に成果を収めている。この人の改革に対する覚悟と情熱は周囲に伝播し、他のリーダーたちも改革開始当初とは比べものにならないくらい士気が高まった。ただし、そういう人材を目利きできる眼力があることが前提となる（C社の場合には、現場視察の際にその人に目をつけた社長に眼力があった）。もし、社内にリーダー人材が見つからなかった場合は、外部から改革のプロを招聘することになる。

次に、改革リーダーに対し、現状認識とバー（目標）を示して、コミットさせることだ。コミットさせるとは、社長や担当役員が、目標のレベルと目標を達成できた場合・できなかった場

合の処遇をあらかじめ明らかにした上で、改革リーダーと「契約」することである。目標達成できない場合には、更迭あるいは辞任というところまで踏み込んだ契約にしないとなかなか覚悟は生まれてこない。場合によっては、改革リーダーと一蓮托生で関連役員全員が辞表を預け、改革が不成功なら関連役員全員辞任というやり方も、実行体制一枚岩化に有効なこともある。

### ③：改革成功にはハイリターンで報いる

改革リーダーは、通常業務とは異質、高難度、かつ自分のキャリアにとってはハイリスクの仕事にチャレンジするのであるから、リスクに応じたリターンを提供すべきである。さもないと、リスクを回避するため、改革とは逆方向の行動を取りかねない。これには、改革リーダーがリスクをとってもいいと思うほどの、多額のリターンあるいは抜擢人事で報いるしかない。たとえば、子会社の抜本的なリストラに成功した暁には、リストラにより改善するキャッシュフローの一部を成功報酬として支払う、あるいは、再上場する際のストックオプションを潤沢に与える等である。これらは外資企業がよく行っている手法だが、日本企業に適用することは、経

営トップの決断さえあればそう難しいものではない。また、社内においても改革のプロが一つの「出世領域」として認知される契機にもなる。

たとえば、外資ファンドが買収したある破綻金融機関D社には「外人部隊」が改革リーダーとして送り込まれているが、彼らにはストックオプションが付与されている。改革を成功させ、再上場を成しとげた暁には、億単位の報酬が入るニンジンがぶら下げられている。「宝くじに当たるようなものですよ」と、あるリーダーは冗談交じりに語っているが、投資家が設定した四半期毎の高い業績目標をクリアしながら、最短で再上場に持っていくのは生半可なことでは達成できない。ニンジンがあるからこそ、これまでの日本の経営陣ならとても踏み込めない領域にまで手を突っ込んで改革を断行しているのだ。ぜひこのような改革を、外資が入ったからということではなく、日本企業自らの手で実現してもらいたい。

### ④：改革支援ツールで武装する

改革リーダーに与えるプロジェクト・マネジメントのツール（道具）も非常に重要である。

私どもが通常よく使うツールをご紹介しますと、



以下のようなものがある。

**改革ビジョンマップ**：改革ビジョン、すなわち達成したい目標と各部門・チームの役割・任務などを1枚の大きなシートにまとめ、壁に貼っておく。改革の「旅」において北極星とコンパスの役割を果たし、迷走した時の軌道修正の拠り所ともなる。

**チェンジ・カーブ**：改革における組織の意識変化の典型的なパターンを地図に描いたもの。このポスターを壁に貼り、現地点、これから向かう地点で待ち受けているモンスターを分析・予測し、対応策を討議する手段として使う。

**企業診断キット**：よく使われているのが、QRD（Quick Response Diagnostics、即席診断キット）である。ある程度戦略は明確になっている経営者が、自分の企業が今企業改革のどこに位置し、その戦略の実行に際してどんなマネジメントをしていけばいいか、の方向付けを数週間の簡単なスタディで評価・提言できる手法である。

**組織モニター**：改革途上では、各種の社内サーベイを駆使し、常に組織の感情・認識状態

をモニターし、タイムリーに問題のありそうな社員や組織に対応できるようにする。社員の改革に対する意識状態を定量評価できるRWA分析手法（Readiness, Willingness, Acceptance）は、改革過程を通じてよく使う。実施に当っては目的や匿名性を十分説明したり、サーベイばかりやりすぎて社員に負担感を与えないようにしたり、結果はコメントをつけて社員に必ずフィードバックする等の配慮が不可欠である。

改革リーダーには、改革の準備期においてこれらの道具が使いこなせるように徹底的にトレーニングを行なう必要がある。

\* \* \*

以上、日本企業にとってのモンスター退治の本質的課題とその解決に向けた提言を論じた。日本企業は、まだまだ捨てたものではなく、「外」の視点から高いバーを設定し、改革を起動し完遂する覚悟を固め、改革のプロを育て、成功にはリスクに見合った報酬で遇することを行なえば、危機に瀕し他者に身を委ねる前に自ら改革ができると確信している。

今村 英明  
森澤 篤  
宇佐美潤佑

今村 英明

ボストンコンサルティンググループ (BCG)  
東京事務所 ヴァイスプレジデント  
エネルギー、大企業改革、組織・人事改革などのプロジェクトを多く手がけている

森澤 篤

BCG東京事務所 ヴァイスプレジデント  
ハイテク・情報通信分野、医薬関連分野、外資系企業改革などのプロジェクトを多く手がけている

宇佐美潤佑

BCG東京事務所 プロジェクトマネジャー  
金融分野、株主価値経営、企業の構造改革、M&Aなどのプロジェクトを多く手がけている

本稿は、「チェンジモンスター ― なぜ改革は挫折してしまうのか？」(ジーニー・ダック著、BCG東京事務所訳、東洋経済新報社刊)所収『補論：日本企業への処方箋』を再編集したものである。

2002年10月発行

## 既刊「展望」

- Vol. 130 ヒットを生む発想  
Vol. 131 妥協からの脱皮 ―成長への突破口  
Vol. 132 例外に潜む事業機会  
Vol. 133 デコンストラクションの衝撃  
―ネットワークが生み出す新たな経済原理―  
Vol. 134 収益ドライバー  
―未開拓の収益改善領域に光を当てる―  
Vol. 135 販促コストのブラックボックスを開ける  
―「収益ドライバー」による営業革新―  
Vol. 136 バリューチェーンのデコンストラクション  
Vol. 137 デコンストラクション下での戦い方 (1)  
―オーケストレーター―  
Vol. 138 デコンストラクション下での戦い方 (2)  
―顧客ナビゲーション―  
Vol. 139 Eコマース  
―既存企業に勝機あり―  
Vol. 140 第二世代Eコマース  
Vol. 141 Eコマース企業の組織設計  
Vol. 142 「攻め」と「守り」  
Vol. 143 埋もれた資産を探し出せ  
Vol. 144 不透明な時代のリーダーシップ  
Vol. 145 企業価値ベースの競争戦略

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについてコンサルティングサービスを提供しております。  
ご関心をお持ちの方は、情報サービス部長 満喜(電話：03-5211-0436)迄お問い合わせ下さい。

「展望」の宛先変更及びバックナンバーのお問い合わせ等は、秘書室 星野(電話：03-5211-0337 FAX：03-5211-0333)迄ご連絡ください。