

組織管理論 課題4

【アサヒビールの改革 組織文化】

課題

ハーバード・ビジネススクールケース（9-305-J12）のアサヒビールを読み、第一に、村井社長と樋口社長について、企業改革において、①リーダーシップについてトップダウン型か、ボトムアップ型かについて対比しながら、②主に行ったことを対比しなさい。

戦略的リーダーシップの議論では、明確な戦略ビジョンを持ち、率先してリードする経営者が望ましいとされる。その意味で、改革の経営者として、①村井氏を改革者としてまず起用する決断がよかったのか、②樋口氏をすぐに起用した方がよかったのか、についてあなたの判断とその理由を論じなさい。その際には、シンボリック・マネージャーは企業改革にいつも必要なのかを論じなさい。

1 リーダーシップのタイプについて

村井社長と樋口社長の企業改革において、村井社長のリーダーシップはボトムアップ型であり、樋口社長はトップダウン型である。主たる実施内容は表1である。

表1

村井社長	樋口社長
1 管理職に経営理念を策定 2 会社改革のために2つの組織を結成 ① コーポレートアイデンティティー導入チーム (社員の自身の自覚と期待を高める活動、将来計画を策定し、新商品を開発) ② 全社的品質管理チーム (顧客志向への転換)	1 自分のビジョンを提案 2 新製品戦略を打ち出す 3 広告とプロモーションに大量資金投入 4 海外を通じた多額の資金調達

まず村井社長は、改革のために管理職に経営理念を明文化させ、また従業員と管理職とのコミュニケーションの活性化を図った。さらには二つの組織横断的なプロジェクトチームを結成した。一つはコーポレートアイデンティティー導入チームで、二つ目は全社的品質管理チームであった。CIチームでは、将来計画を策定し、新しいCIの策定、そして従来の濃い味ではなく、ドライビールの開発を行った。また顧客ニーズの大規模マーケティング調査を行い、5000人の調査で、ドライな味の志向であることを明確化した。それらの取り組みは原動力たる管理職を活かし、社内環境を整えて、そこから上がってくる声を意識している。よって彼はボトムアップ型のリーダーである。

次に樋口社長は、新製品戦略を打ち出し、ドライビール路線中心にし、(最初に50%の生産力をドライビールに投入)財務資源を集中投入させ、また最高品質の原材料モルトを使用した。そして広告とプロモーションに大量資金投入を行った。その際、財務プロとして欧州財務市場で、社債を発行、大量の資金調達をして、5年間で5倍の生産能力の急拡大に対応した。彼は非常に

強いリーダーシップを発揮し、明確に自分のビジョンを提案し、即断即決で利益を拡大した。よって、彼はトップダウン型のリーダーである。

2 戦略的リーダーシップのあるべき姿について

村井社長と樋口社長の順番については、村井社長の当初の起用は適切であったと考えられる。理由は以下で説明する。

例え、樋口社長が当初から起用されていた場合でも、強固な社内志向の組織文化の中で、新製品も無い状態で、新たな戦略を策定することは困難である。ややもすれば彼の強力な顧客志向のリーダーシップに社員はついていけず裸の王様となりかねない。ゆえに彼の出だしもまた組織文化の改革を行い、顧客志向の戦略策定するための社員の意識を変えていく取組みを大なり小なりやらざるをえない。

それを踏まえれば、必ずしなければならなかったアサヒビールの組織文化の改革を、村井社長のボトムアップ型か樋口社長のトップダウン型のどちらが有用であるのかが論点となる。

そもそもアサヒビールは、村井社長以前は、経営管理システムも適切に機能せず、社員間に不信感が生まれているという非常に厳しい状況であった。なお組織文化とは、組織内の行動を暗黙に制約、組織の持つ価値、思考様式、行動パターンをソフトな資源として認識される。伝統あるアサヒビールは、社内志向、コスト削減の強い文化を持ち行動や認知の変化が難しくなっていた。

また、アサヒビールは組織文化で、講義資料による4つの発展時期における①誕生・成長期、②発達期、③成熟期、④変革の段階の中で、③の成熟期であったといえる。その期では、組織文化のコアが機能障害、既に既成の組織文化が阻害要因になるとされる。

村井社長は、これに対してボトムアップで、アサヒビールに新たな価値観の創出と行動計画、社員教育研修、経営理念の共有、各部門での行動変換、C Iの作成を、管理職とともに行った。自身を含め多くの社員が、企業文化を変革するシンボリック・マネージャーの役割を果たしたといえる。このシンボリック・マネージャーは組織文化の変革者で、組織文化の維持、形成、発展を担う経営者や管理職のことをさす。アサヒビールという企業を大きく発展させるために、社員の高い能力、意識は不可欠であり、それを自発的に高めさせたことに大きな意義があった。

かえって樋口社長が当初からの場合、トップダウンでその価値観を変革させることが、当時のアサヒビールの組織文化では困難ではなかったのではないか。顧客志向が低い組織文化で、顧客志向が強過ぎるリーダーシップはむしろ反発を招きかねないものである。

村井社長の4年は、アサヒビールの強固な組織文化を変革するに必要な時間であった。村井社長が組織文化の変革を行い、新たな誕生・成長期を作った基盤のうえで、樋口社長の強力なリーダーシップのもとでの改革が活きたと考えられる。

なお両者ともに変革型リーダーシップを発揮している。これは、変革・革新、企業家精神を引き起こせる能力持つリーダーで、ダフト (Daft 1998th: ch15)によると大きく3つの活動があり、

①新たなビジョンの創造、②人々のコミットメントの動員、③変革の制度化：変化を組織に根付かせる、というものである。

また、時代背景、社会状況、顧客志向の変化に対応するためには、新たなビジネスモデルに適した組織構造や、組織文化の変革は避けられない。しかしながら、現在のビジネスモデルのサイクルが3～5年と言われるなかで、全体の合意形成、方向性を待ってからの変革では時期を逸してしまう。ゆえに村井社長や樋口社長のような将来のあるべき姿を見出したシンボリック・マネージャーとなるトップ経営者や中間管理職が組織文化を率先して変えていくことが求められるのである。

(理想的な経営者のリーダーシップは、①革新的な戦略、②素早い決断、③強いリーダーシップとコミュニケーション、④明確なミッションで従業員を率いる、⑤リスクをとり、果敢に行動、⑥変革志向である。とされる。)