

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 258

効果的なビジョン浸透において求められる伝達経路の特性
—総合商社の事例—

東京大学経済学研究科 修士課程
岡山健一郎

2009年4月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複製の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

The characteristic features of communication channels for
effective spread of the vision – Comparative analysis of Japanese general
trading companies –

Kenichro Okayama
Graduate School of Economics, The University of Tokyo

Abstract

Previous researches point out the importance of vision of top management. However, it is unclear what kind of communication channels are effective to spread of the vision.

In this paper, I reveal that the effective communication channels by comparing the successful case of spreading the vision to the unsuccessful one.

The research shows that there are major differences between two cases in the channel spreading the vision from top to bottom directly and in the channel spreading the vision by chain of communication.

Keywords

Vision, Leadership, Communication channel, General trading company

効果的なビジョン浸透において求められる伝達経路の特性 —総合商社の事例—

岡山健一郎

東京大学経済学研究科 修士課程

要旨

これまでの研究では、企業のトップが示すビジョンの重要性が指摘されてきた。しかし一方で、どのような経路であればビジョンが効率的に浸透するのかについての研究は十分ではない。

そこで本稿では、総合商社を事例に、ビジョンが浸透したケースと浸透しなかったケースを比較することで、ビジョン浸透に求められる伝達経路の特性を明らかにする。

比較の結果、トップから末端へ直接伝達する場合と、コミュニケーションの連鎖で伝達する場合の両方において違いがあることが明らかになった。

1 はじめに

企業トップの示すビジョンはいかに全体に広まるのか。どのような方法を用いればビジョンを浸透させることができるのか。リーダーの役割としてビジョン提示の重要性を主張する研究と比べて、ビジョンが伝わる経路についての研究は十分ではない。そこで本稿では、末端までのビジョン伝達が成功したケースと、十分浸透しなかったケースについて比較することで、トップのビジョンが伝達される経路の特徴について明らかにする。

トップのビジョンが浸透することに関しては、いくつかのメリットが指摘できる。ビジョンが共有されることで、それぞれの社員が「自分達らしさ」あるいは「わが社のやり方」を認識でき、それが組織との一体感をもたらす。また、意思決定を行う際にも、ビジョンが一つの基準として存在していれば無用のコンフリクトを避け、すばやい決定を行うことができる。そして、これらが競争優位につながることもある。

このように、ビジョンの重要性が認識されているため、どのようなビジョンが組織が競争していく上で有効なのか、あるいはどのようにより良いビジョンを構築していくかについては多くの組織がそれぞれに考慮している。

しかし、いかに魅力的なビジョンが構築されたとしても、それが組織全体に浸透しなければ意味を失う。そこで本稿では、ビジョンの中身ではなく、ビジョン伝達の経路について焦点を当てて検討する。

本稿では、ビジョンの浸透に成功したB社では、トップから末端に直接ビジョンを伝達する際には媒体に「単純な形にして流す」「多く用いる」「受け取り手の手間を少なくする」「ビジョン認知に報酬を絡ませる」という性質を持たせることでビジョンの浸透が進むということを主張する。またトップから末端へ直接のコミュニケーションの連鎖でビジョンを伝達する場合には「数値目標と達成するための施策を両方提示している」「仕事の進め

方・内容に関して詳細な指示を行っている」「長期目標を達成するための手順を組む」という行動がとられている場合にビジョンの浸透が進むことを主張する。

2 先行研究

トップのビジョンが組織の末端まで浸透するか否かを考える上では、トップリーダーと末端の部下との間の「空間的な距離」を考える必要がある。ミドルレベルのリーダーとトップリーダーを区別させている概念の一つが、この「距離」である(Shamir,1995)。Kerr & Jermier(1978)やHowell & Hall-Meranda(1999)は「距離」の大小が有効なリーダーシップスタイルを決定すると定義している¹。

上司一部下間の距離に関しては、主に物理的な距離・精神的な距離・接触頻度など様々な要素を用いた測定が図られており、統一的な見解・尺度は存在しない(Antonakis & Atwater:2002)が、本稿では上司一部下間における距離を決定する要素として、最も多くの論文で用いられている「組織階層の違い」を扱う²(Yammarino, 1994 ; Waldman & Yammarino, 1999 ; Antonakis & Atwater, 2002)。

上司一部下間の距離が異なると、上司がリーダーシップを発揮する上で置かれる状況が異なる。近いリーダーと遠いリーダーの状況の違いに関して、Yammarino(1994)は表4のような区別を行っている。距離は上司一部下間の双方向コミュニケーションを阻害する。そのため、遠いリーダーが部下パーソナリティを認知する機会は減退する。また媒体を用いたコミュニケーションを取らざるを得なくなる。他方で部下が上司のパーソナリティを観察する機会が阻害されるため、自分の印象を操作することは比較的容易になる。

表1 近いリーダーと遠いリーダーが置かれる状況の違い

	近いリーダー	遠いリーダー
コミュニケーション	双方向	一方向
互いのパーソナリティ	良く知っている	あまり知らない
部下の数	小規模	大規模
作用の方法	直接	媒介を通じて
観察可能性	観察しやすい	観察しにくい
印象マネジメント	しにくい	しやすい

Yammarino(1994)より筆者作成

¹ リーダーシップ研究における距離とは、上司一部下間の精神的・構造的・機能的な分離性・相違性を示す多次元的な概念の事を示す(Napier & Ferris,1993)。

²組織階層によって上司部下間の距離が決定するとはどのようなことか。本稿では末端の社員からみた近いリーダーとは直属の上司・ミドルリーダーであり、遠いリーダー＝大企業のトップリーダーである、という前提をとっている。

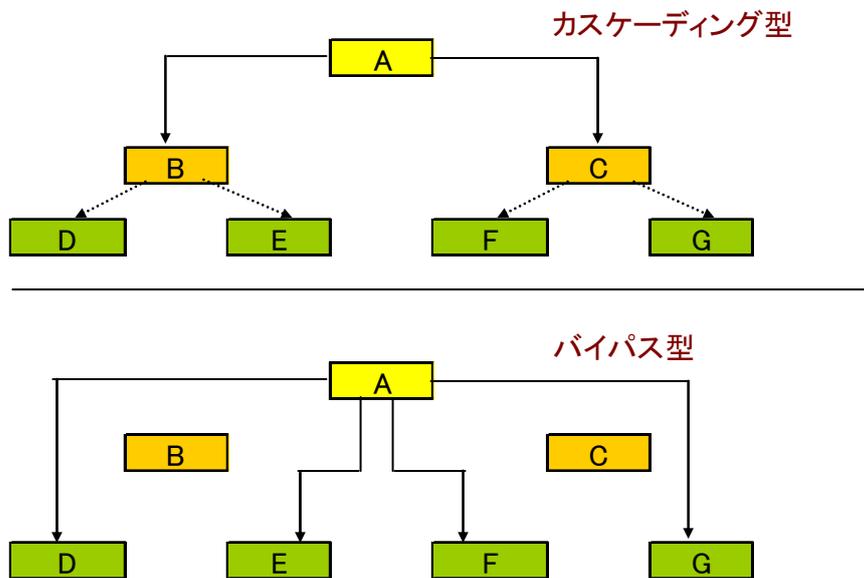
次に、トップリーダーのビジョンが、どの様にして末端の部下にまで伝わるかを考える上で有用な Yammarino(1994)が提示する 2つの経路について紹介する。

遠隔的なリーダーシップが成立する条件は、単にトップリーダーがイデオロギー的なビジョンを構築すればよいのではない。それがフォロワーに伝わること・フォロワーが仕事を進めていく上での価値観と一致する事の2つが満たされなければ成立しない (Shamir et al, 1993)。Kotter(1990)は成立条件として、カリスマ的リーダーシップ論の枠組みと伝統的リーダーシップ論の枠組みの両面からのアプローチをあげる。前者はビジョンをメッセージとして伝達することに主眼を置いている。後者はフォロワーの仕事の進め方をビジョン志向的なものに変化させることに主眼を置いている。この2つが共に機能することで、トップリーダーのビジョン構築行動は末端の部下にまで影響を及ぼすのである。

遠いリーダーが末端の部下にまでリーダーシップを発揮する際には、媒体を通じた経路モデルが必要とされる (Yammarino,1994)。Kotter(1990)が提示した2つの枠組みによるアプローチは、トップリーダーが何かしらの経路を用いて従事し、それによって末端の部下に影響力を及ぼすことを意味する。

遠隔的なリーダーシップを成立させるための経路について詳細な調査を行った既存研究としては Yammarino(1994)と Waldman & Yammarino(1999)が挙げられる。Yammarino(1994)は遠隔的なリーダーが末端の部下にリーダーシップを発揮する時に用いる媒体として「直属の上司」「定期刊行物等のマスメディア」の2つを取り上げ、それぞれに対応するカスケード型・バイパス型の2つの経路を提示している。

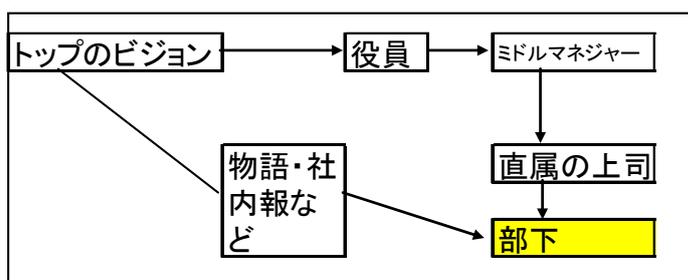
図1 Yammarino(1994)が提示する2モデル



Yammarino(1994)より筆者作成

なお、2つの経路モデルは一つの組織において併存し、かつ独立している (Waldman & Yammarino,1999)。

図2 2モデルの併存



Waldman & Yammarino(1999)より筆者作成

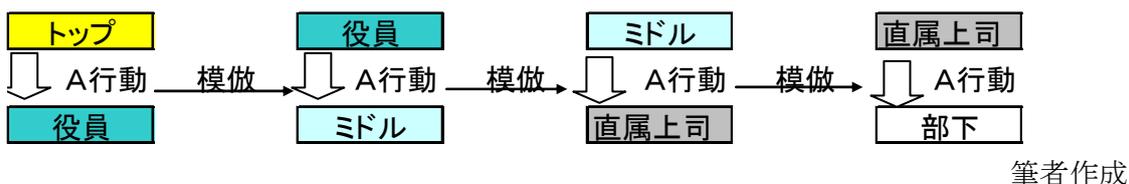
バイパス型経路は、ミドルリーダーBCを媒体とせず、定期刊行物等のマスメディアがビジョン伝達の媒体となっている点に特徴がある³。このバイパス型はShamir(1995)等が定義する遠隔的リーダーシップの在り方そのものである。本稿ではKotter(1990)が指摘する「ビジョンを伝える」枠組みは、このバイパス型経路を通じてなされている

³媒体の例としては、定期刊行物や社内で語られる神話といったものが挙げられる (Yammarino,1994)。

と考える。

一方カスケード型においては、AがBCにリーダー行動を行い、BCがその行動を模倣し、DEFGにAが行ったリーダー行動を行う、という近接的な上司-部下関係の連鎖による伝達が行なされる（Yammarino,1994）。つまりその組織内において模範となる近接的なリーダー行動をトップリーダーが決定するのである。

図3 カスケード型に関する Yammarino(1994)の指摘



以上で見てきたように、トップのビジョンを末端まで浸透させるための経路としては、①遠隔的な伝達（バイパス型）と、②直接的な伝達の連鎖（カスケード型）の2つが考えられる。

しかし、トップリーダーが魅力的なビジョンを構築した上で2経路を用いさえすれば、必ず末端の部下に影響力を発揮できるというわけではない。Yammarino(1994)は経路の形態についての記述を行ったのみであり、どの2つの経路のあり方がどのようなものであればビジョンが浸透するのかについての具体的な考察はなされていない。

例えば、マスメディアを用いてビジョンを伝えてもそれが理解されない状況や、近接的なリーダー行動が行なわれても部下がビジョンに沿わない形で仕事を進める状況も想定される。

そこで本稿は、Yammarino(1994)において提示された2経路の在り方に関して、総合商社社長のK氏とS氏がとったリーダーシップという2事例の比較を通じてより踏み込んだ考察を行う。事例分析においては、末端の部下へのビジョン浸透がうまくいっていなかったK氏のケースにおける経路と、うまくいっていたS氏のケースにおける経路がそれぞれどのようなものであったかを記述する。それらを一般化することで、トップが末端にまでビジョンを伝達し、リーダーシップを発揮する上で経路に求められる条件を明らかにする。

3 調査対象と調査方法

本研究では、調査の対象となる企業として総合商社を取り上げる。調査対象として総合商社を選んだ理由として、以下の点が挙げられる。

まず、総合商社は取り扱う業種が多岐にわたっており、また組織内での横のつながりが希薄であることから従業員が全社的な視点を持ちにくく、全社的なビジョンを伝達し浸透

させる上で様々な工夫が求められる⁴。伝達のやり方に工夫をこらしている程、その良し悪しの判断が客観的にもつきやすく研究対象として相応しかった。

そのような総合商社の中から、B社を対象とする。B社を選んだ理由は以下の3つである。

まず、B社は総合商社の中では全社的な価値観の共有を重視する企業であり、トップが提示したビジョンを伝達する上で多くの工夫を行っていることである。ビジョンの伝達において、単純により多くの工夫を行っており、末端にまで浸透している事が定量調査においても実証されているB社は研究対象として注目すべき価値は高い。

さらに、現在のB社は2006年に旧B社が旧A社をほぼ吸収する形で合併した総合商社である。旧A社においてもビジョン浸透のための施策はなされていたが、うまくいっていなかった。末端までの浸透度の低さは定量調査においても実証されている⁵。そのためB社社員への調査において、ビジョンの伝達・浸透がうまくいっているB社のリーダーの事例とうまくいっていなかった旧A社のリーダーの事例を比較することが可能となった。このような旧A社社長とB社社長の事例を比較する事は、本研究の問題意識である「大企業トップによる末端の部下へのビジョンの浸透とその経路」に関して重要な知見をもたらすものと考えられた。

そのようなB社社員の中でも、本稿では特に旧A社出身者でかつ繊維部門出身者を調査対象の中心とする。また対象は中堅クラス以上で経営の中核に携わっている社員が多い。本稿ではリーダーシップの主体としてA社の「中興の祖」というべきK氏とB社の現社長S氏の例を取り上げるため、両者のもとで働いた経験があり、かつその仕組みに対して客観的な判断を下せるという点で、旧A社出身の中堅社員への調査は有用であると考えられる。

また総合商社における業種は多岐にわたり、本部ごとで社員の特性は異なってきたため、本調査で、旧A社での主要本部の一つであった繊維部門とその出身者に焦点をあてることにした。

具体的なA社K氏とB社S氏の事例に入る前に、総合商社としてのA社・B社の基本的な概要と、本稿で扱うビジョンの位置づけ・社長の個人特性を明らかにする。

表2 A社とB社における社長特性とビジョン

⁴ 総合商社の業界紙である週刊ブレンズ No.1300「大手商社の広報戦略について(1)」においてもこの点は問題とされていた。

⁵ A社とB社では合併直前にF社が作成した「ワークスタイル診断」が、経営企画部主導でなされた。その結果、全社的なビジョンの浸透を測定する項目においてA社とB社においては大きな差がみられた。

A社に関する概要		B社に関する概要	
財閥系商社Mの綿花部 総合商社第8位	出自 業界順位	T社グループ・T金融 総合商社第6位	
K氏 1986～1992	社長 在任期間	S氏 2005～	
機械本部→繊維役員 インドネシアで強大な商権	社長経歴 特性	T販売→T社→B社へ出向 東南アジアで物流網構築	
機械部門出身者初の社長 細心の人・ジェントルマン	人物像	T社出身の社長 率直・AB両社の価値観持つ	
繊維商社からの脱却・本格的な総合商社化	社長就任時の背景	自動車一本足打法から非自動車部門の拡大	
ACT-90	社長ビジョン	VISION2015	
先行投資による新しい商権の確立	ビジョン内容	自動車：非自動車の売上比率65：35→50：50	
やってやってやりまくれ コンペティターを叩きのめせ	ビジョンに対する口頭説明	二兎を追っていこう 自動車だけに頼ってはダメだ	
ACT-90の時はワクワクした気持ちになりましたね。これでやっと大きい仕事ができるぞ、という期待感がありました。	ビジョンに対する社員の反応	VISION2015からは「非自動車部門・旧A社出身者も頑張ってくれよ」というメッセージを感じますね。意気消沈していたのに、価値観がすごく変わりましたよ。	

筆者作成

このようにA社K氏もB社S氏も共に真つ当なビジョンが提示している。両ビジョンは共に、現状に注意を払いつつ組織の未来にとって望ましい姿を提示しており、全社員に活力と希望を与える様な魅力的な内容であった。また提示しているトップリーダーの個人特性がビジョンの説得力を高めているという面においても共通していた。それにも関わらず、B社に勤務する旧A社社員においては以下のような声が聞かれた。

旧A社出身者複数名へのインタビューより)

「A社時代は部下が持つビジョンが社長のビジョンと食い違う事もよくありました。今のB社では末端にまでビジョンがピタッと行き渡っているんですが…」

「A社時代においても社長がつくるビジョンというのは存在しましたが、今のB社と比べると落とし込みが弱かった印象があります」

「全社的なビジョン自体を大切にしようという風潮はA社時代にはありませんでした。敢えて浸透させようとする事もしませんでした」

彼らはこのように、A社K社長とB社S社長のビジョンそのものよりも、ビジョンの伝達・受容に違いがあった事について言及している。違いとは、旧A社K氏の下ではトップリーダーが新しくビジョンを提示しても末端の部下の価値観や行動にさほど影響を及ぼさず、現B社S氏の下ではビジョンが末端の部下の価値観や行動に影響を及ぼしているという点である。企業の過渡期を担う社長として、A社K氏とB社S氏は共に変革的で魅力的なビジョンを提示していたのにも関わらず、B社S氏のみ末端にまでリーダーシップを発揮していたのである。

調査は二次資料による分析と旧A社出身者を中心としたB社社員、A社OB、及びB社社長S氏・旧A社社長K氏への質問調査によって行われた。

まず総合商社としてのB社・旧A社の動向、ビジョンの在り方に関しては、B社・旧A社の社内報や社史・IR、および業界団体や専門雑誌の資料などを参考にした。また、B社人事部・広報やA社OBからの私信も参考にした。

B社・旧A社に関する具体的な調査は、以下の日程で行った。

表3 本調査におけるインタビュー日程

日付	相手	所属	方法	時間
2007.07.06	X1氏	A社OB	インタビュー	1時間
2007.12.01	K氏	A社元社長	インタビュー	2時間
2007.12.11	X2氏	A社OB	インタビュー	1時間
2007.12	X1氏	A社OB	私信	
2008.06	S氏	B社社長	インタビュー	1時間
2008.7.11	K氏	A社元社長	インタビュー	2時間
2008.07.24	K氏	B社(旧A出身)	インタビュー	2時間
2008.08.07	H氏	B社(旧A出身)	インタビュー	1時間半
2008.08.21	I氏	B社(旧B出身)	インタビュー	1時間
2008.08.21	T氏	B社(旧A出身)	インタビュー	1時間
2008.09.01	O氏	B社(人事担当)	インタビュー	1時間半
2008.09.24	K氏	B社(旧A出身)	インタビュー	1時間半
2008.10.27	Y氏	B社(旧A出身)	インタビュー	1時間
2008.11.20	K氏	B社(旧A出身)	インタビュー	1時間
2008.11	O氏	B社(人事担当)	私信…3回	
2008.11	X氏	B社(広報担当)	私信…2回	

筆者作成

4 バイパス型経路に関する発見事実

A社K氏時代とB社S氏時代において、ビジョンの伝わり方に関しては違いがみられた。A社K氏が構築したビジョンに比べて、B社S氏が構築したビジョンは末端にまで伝搬されていた。

- ・ B社においては上からメッセージがきちんと出ており、その方向性がバシッと末端にまで流れている印象がある。A社ではそれが最後まで伝わらなかったり、途

中で変えられたりというのがあった（B社H氏）。

本節では、A社とB社におけるバイパス型経路を用いたビジョンの伝達に焦点を当て、その形態の違いが末端の部下のビジョンに対する認知の違いをもたらした事を論じていく。

4-1. 社内誌

社内誌とは、社内広報を行うためのツールとして制作された冊子である。経営企画部付の広報が社内誌製作を担当しており、社長の挨拶や全社的のビジョンに関する紹介を行っている。社内誌は両社とも1年に6回偶数月に発行されており、全社員に配布されている。

A社とB社においては、社内誌の在り方、特に「分かりやすさ」に対する社内誌の姿勢に違いがみられた。

A社においては、社内誌は「社員の知的好奇心を刺激する読み物」という位置づけのもとで作成されていた。「単純な形で書くと、却って社員は馬鹿にしたり反発したりしてしまう」という意識が根底にあったようである⁶。

例えば下図はビジョンを紹介するA社社内誌の記事である。記事においては社長直筆の挨拶・メッセージを全文掲載しており、「堅くて理屈っぽい文章」という表現が旧A社出身者からなされていた。また写真やイラストはB社と比較すると少ないようである。

一方、B社において、社内報は「新入社員を含めた全ての社員が理解できるように」という意識のもと、できるだけ噛み砕いた表現で記述している⁷。「何かを浸透・伝達させるためには複雑さを取り除き、できるだけ単純な形にして流す」といった考え方が根底にあるとB社社員は指摘している⁸。

例えば下図はビジョンを紹介するB社社内誌の記事である。記事はインタビュー風の語りかけるような文体に直され、社長の写真やイラストを交えつつビジョンの紹介を行っている。

こうした社内誌の在り方に関しては社員からは以下の声が聞かれた。

旧A社出身者からみると、B社のERは子供っぽい印象を受けますねえ。A社ではみんなホワイトカラーであり、わかりやすいERは軽蔑される傾向があったんですよ。一方でB社では関わる従業員のレンジが広くて、メーカーのキャラクターも強いんですね。ですから、皆に分かりやすくをモットーとして、スローガンや標語を

⁶ B社K氏インタビューより

⁷ 広報担当者のインタビューより

⁸ 社内誌のみならず、B社のこうした考え方は資金運用ルールにも適用されている。元々計算式としてB社はEVAを採用していたが、計算が複雑で浸透ペースが低いという声があった。そのため、より単純化されたTVAという計算式を作成・導入したという例がある（週刊ブレインズ No.1659 より）。B社における業務には「単純な形にすることで浸透度を挙げる」という考え方が根底にある。

つかって分かり易いERがされてますよね。…。社内報をみてもその違いはよく出てまして、社内報は写真が多くわかりやすいソフトなB社に比べても、A社のものは理屈っぽい印象がありますよね (B社K氏)。

4-2. 社内誌以外の社内メディア

社内メディアとは社内誌だけでなく、社内の機関が発行している他の諸々の媒体のことを示す。

調査した結果、A社・B社共に複数の社内メディアを用いて全社的ビジョンを伝達していた。またA社とB社では社内メディアの数に違いがみられた。

表4 A社とB社における主な社内メディア

A社の社内メディア 担当部署		B社の社内メディア 担当部署	
社内誌	経営企画	社内誌	経営企画
社長の指示書	経営企画	ビジョンブック(2冊)	経営企画
社長の随想	経営企画	経営からのメッセージ	経営企画
会社案内	経営企画	会社案内	経営企画
新年の挨拶		ビジョン策定要領	経営企画
社内イベント挨拶	文化事業室	社長からのダイレクトメール「砂時計」	経営企画
社章の変更	ビジョン発表に伴って	ビジョン実現委員会サイト	
英文社名の変更	表に併って	本部サイトの役員メッセージ	経営企画
映画の製作	なされたCI	広報・IRの窓	経営企画
クラシックカー米国横断活動		みえる化ルーム	各本部
		新年の挨拶	
		社内イベント挨拶	
		社長との対話会	人事部
		B社グループウェイ発表	ビジョン発表に伴って
		グループスローガン	表に併って
		スローガンビジュアル展開	なされたCI
		懇親会	活動

筆者作成

4-3. 社外メディア

全社的ビジョンを掲載する媒体は社内メディアのみでなく、新聞や専門雑誌といった社外メディアも挙げられる。社外メディアを使って社員にビジョンやその背景・問題意識を伝えることも重要なコミュニケーション戦略である。社外メディアを通じて伝える事で、情報に「正当性」をもたせようとする狙いがここにはある⁹。

社外メディアに関して、A社とB社とでは情報を還流させる仕組みの有無に違いがみられた。

⁹ B社人事担当者より

B社のビジョンを取り上げている主な社外メディアは、日本経済新聞等大衆紙や一般雑誌、織研新聞等の業界紙や週刊ブレンズといった専門雑誌等が挙げられる。こうした社外メディアが集まるIRメッセージや決算発表の場において、社長は必ず長期目標やビジョンに対して触れる。それによってビジョンが社外メディアで掲載される。

B社において、社外メディアが取り上げた記事・プレスリリース・IR資料等は広報部が収集し、纏めたものをWEBサイト「広報・IRの窓」に掲載することで社内に情報還流させ、認知度を上げる施策がなされている。各社員は自分のPCで上記のサイトにアクセスし、B社S氏のビジョンを取り上げた記事を読んでいる。

A社のビジョンを取り上げている社外メディアも上記で挙げたものとほとんど変わらない。社外メディアは十分に活用されていたといえる¹⁰。しかし情報還流させる仕組みに関しては、広報部が各メディアを取り寄せて閲覧できるようにしておく、というやり方が中心であった。社員は談話室や各部署に置かれている社外メディアに目を通し、その上でA社K氏のビジョンを取り上げた記事を読んでいた。

4-4. 語り部

企業においては、リーダーが提示するビジョン等に関して触れ回る「語り部」の役割をもつ人物が存在する(Deal & Kennedy,1982)。Deal & Kennedy(1982)の記述においては匿名の人物が語り部役とされていたが、A社とB社においてはそれぞれ経営企画部・人事部が語り部役を担っている。

A社において人事部はビジョンに関して関与しておらず、経営企画部がビジョンについて触れ回る役割を担っている。広報活動の延長としての意味合いが強く、社員の認知度を高めるための「伝道活動」を定期的に行っていた。この伝道活動に耳を傾けさせるための仕組みはなく、聞くかどうかは各社員の判断に委ねられていた。

(社長のビジョンの語り部役に関してA社時代は)あまり聞いた覚えがない。あったかも分からないけど、あまり聞いていなかった。経営企画が作ってきちっとした書面になって回ってきて、(経営企画が)こういった計画の作り方をしなさいだとか、こういった書面で書きなさいだとか、そういうのはあった…(B社Y氏)

B社においては人事部がビジョンについて触れ回る役割を担っている。各階層別の研修においては人事部の担当者が毎回冒頭でビジョンについての説明を行い、研修とビジョンとを関連性づけている。また人事部長が研修の場だけでなく職場訪問や懇親会などを通じて、社員に「ビジョン実現のために何をしているのか」を問いかけたり叱咤激励している。こうした働きかけは昇格試験の問題にビジョン実現に向けての論文作成を課すなどの施策

¹⁰ B社H氏によると、繊維部門に関しては、A社K氏時代の方がB社S氏の時よりも多くのメディアで扱われていたようである。

を通じて、浸透させている。

B社では経営企画も人事もビジョンに関するメッセージを積極的に発信しています。特に人事としては、会社全体がメッセージの下で動いている事を常に意識しなければなりません。ずっとメッセージを発信していかなければいけない、と思っています (B社O氏)。

4-5. バイパス型に関する発見事実

A社K氏とB社S氏は、以上の4点の媒体を通じて全社的ビジョンを社員に伝達していたが、両者の間では媒体が持つ性格には違いがみられた。相違点を整理すると以下のようになる。

- ① 社内誌に関しては、発行する際の書き手の意識に違いがみられた。A社K氏時代の社内誌は社員の知的刺激や感化に焦点を当て、意図的に難しい文章が用いられていたのに対し、B社S氏時代の社内誌においては誰でも理解できる事を目指した平易な文章が意図的に用いられていた。
- ② 社内誌以外の社内メディアに関しては、メディアの数に違いがみられた。A社に比べB社の社内メディアは数が多く、社員が目にする機会が多かった。
- ③ 社外メディアに関しては、外部に発信した情報を内部に還流させる仕組みがあるか否かに違いがみられた。A社K氏時代に比べB社S氏時代においては広報部を中心に情報還流を積極的に行っていた。
- ④ 語り部に関しては、社内における担い手に違いがみられた。A社K氏の下では経営企画部が担当しており、B社S氏の下では人事部が担当していた。

5 カスケーディング型経路に関する発見事実

続いてカスケーディング型経路に関する記述に移る。調査によると、A社K氏時代とB社S氏時代においては「構築されたビジョンが日常における仕事に組み込まれているか否か」に関して違いがみられた。A社K氏の下では全社的ビジョンと各営業マンの個人的な目標は必ずしも一致しない傾向があり、B社S氏の下では全社的ビジョンと個人が持つ目標はある程度共有される傾向にあった。A社とB社においては社員の働き方における全社ビジョンへの志向性に関して違いがみられたことが明らかになった。

・ *B社らしさというのは、みんなと同じ価値観を持つ・情報の共有、そうしたものがB社の文化なのかな、と思いますね。一方でA社らしさというのは、一人一人が大志を持つというか、新入社員のうちから自分なりの大きなミッションを持っているところなのではないでしょうか (B社K氏)*

- ・ A社においては各社員がビジョンを各自で持っていました。まあ商社自体ビジョンを大切にするような業態ではありませんから、B社のビジョンを大事にするやり方には最初戸惑いがあったと思います（B社O氏）。
- ・ …またA社は個人のミッションと会社のミッションの擦り合わせがうまくなされていませんで、バラバラな印象でしたね。B社においてはシステムティックに擦り合わせがなされています（B社K氏）
- ・ A社においては自分なりの目標を持っている人達が集まっており、あるとしてもせいぜい部単位・課単位の目標くらいで、仕事をしていく上で全社的な価値観というものは必要とされていなかった（B社H氏）

本節では、A社K氏とB社S氏が規定していた近接的リーダー行動の在り方に焦点を当て、その形態の違いが末端の部下のビジョンに対する姿勢の違いをもたらした事を論じていく。

5-1. 構造づくり行動（集団成員に期待することを知らせる）

構造づくり行動において「集団成員に期待することを知らせる」という1項目がある。すなわち「部下に指示をすること」である。上司が部下に指示を行う上で、A社K社長時とB社S社長時ではその指示内容に関して違いがみられた。

A社K氏の下では部下に対して数値・ノルマを割り当て、期待する数値を提示することが一般的なリーダー行動としてあった。ノルマ達成のためにとる方策は部下に任される面が強かった¹¹。こうした傾向は「各営業部門・営業部・部下をある程度自由放任しておくことが、企業利潤達成にいちばん近道である。」という考え方が背景にある¹²。

A社ではマネジャーの考え次第の部分はあるが、それぞれの担当者が責任領域を明確に決めており、とりあえずお前が何とかしろ、責任は俺が取ってやる、という面があった。会議やっても話は決まらないのではないかと、という考えがあった。A社においては方針は上司でなく自分で作るものであった。（B社Y氏）

B社S氏の下では部下に対して数値目標・ノルマのみならず、「数値目標を達成するためのあるべき姿」も提示されている。あるべき姿の提示とは、細かい仕事の進め方や優先すべき取引相手に関する指示の事である。あるべき姿に関しては、上司が提示するあるべき姿・ミッションと部下のミッションとを会議等を通じてすり合わせを行い、決定される。ノルマ達成のための方策に関しても併せて上司からの意向が示される点が、現在のB社の

¹¹ こうした上司部下関係は他の総合商社においてもみられる（塩田,1976）

¹² 自由放任であるため、営業マンが自らの権限や設定された数値目標の枠を超えて活動をすることも許容する傾向がA社においてはあったようである。

特徴であるといえる。

…。B社の上司からの指令は、「こうしたければ（この数字を達成するためには）、こうあるべきなんだな（この様な方策をとるべきなんだな）」という考え方が根本にある。（B社Y氏）

以上のように「数値目標を達成する上での具体的な方策」までを伝えるか否かに関してA社K社長時とB社S社長時では違いがみられた。こうした違いは会議がなされる頻度にも影響を与える。

…。(B社と合併した際に) A社と比べてやたらめったら会議が多い会社だと感じた。会議をいくらやっても銭は稼げないのになあ、と思っていた。ただやっているうちに、共通認識・組織の力を持たせるためなんだろうな、と感じるようになった。（B社Y氏）

K社長時代と比べて、現在のB社においては会議の頻度が多い。会議は主に情報の共有・シナジー効果を目指して行われ、ここで仕事の進め方・方針に関する上司と部下の擦り合わせがなされている。

5-2. 構造づくり行動（決まった手順に従わせるようにする）

構造づくり行動の1項目である「決まった手順に従わせるようにする」に関しても、A社K社長時とB社S社長時との上司部下関係において「手順」に関する考え方の違いがみられた。

A社K社長時においては、長期的目標を達成するまでの手順・プロセスは重視されていなかった。仕事を進める上での長期目標に対する比重自体が少なく、短期の数値目標は進捗度に合わせて修正を加えながら、その都度達成していくことが重視された。その理由として、商社の営業環境は時流に影響されやすく長期的な見通しが立てづらい、という考え方が根底にあった。K社長は実際に随想の中で次のように語っている。

商社の場合、中長期計画を立てても画餅に帰するケースが多く余り意味がない。数字の遊びに終わってしまう。寧ろ、毎年毎年の地道な営業活動を積み上げていき、営業の中身を濃くする事が大切であり…（K氏指示書「繊維部門の経営と基本的方向」）

A社K社長時においては短期的な数値目標の達成を確認することとその管理が上司によってなされていた。決められた期間の中でどれだけ口銭を得られるかが評価の対象であり、

長期的な目標の達成への手順として短期目標に言及する傾向はみられなかった。手順を敢えて細かく設定せず、営業活動に突破力や応用力をつける、というのがA社K氏の下でみられた考え方である¹³。

一方B社においては上司が長期的な数値目標を提示した後、それを達成するための段取り・アクションプランが逆算的に作成されている¹⁴。仕事を進める上では長期的な目標を達成することが重視され、短期目標は長期目標達成の手順の一部である。目標に確実に到達するプロセスに沿った「ムダ・ムリ・ムラ」のない営業活動を進めることを志向するS氏の考えが上記の方針の根底にある。

そのためB社S社長の下では長期的な目標の達成までの進捗度を確認することとその管理が上司によってなされている。長期目標達成のための決められたプロセスに沿って仕事を進めているか否かは評価の対象になっている¹⁵。

こうしたA社とB社に関する長期的な目標を達成するまでのプロセスを大切にするか否かに関して、象徴的なエピソードが以下である。

そういえば(旧A社社員に)「会社は僕に何をもとめているんだろう。もうけ過ぎで何故か怒られた。」と相談されたことがありました…(B社K氏)

上記で相談した旧A社社員は、B社との合併後、設定されていた短期目標の3倍の売り上げを出して上司に報告を行ったところ、短期目標に沿わなかったことで叱責されたという。これは一定期間内でできるだけ高い利益を出すことが評価されていたA社K社長時と、一定期間内で決められた段取りに沿った営業活動を行うことが評価されていたB社S社長時との違いを表す象徴的なエピソードといえる。

5-3. タスク割り当て行動・各部下が持つ裁量権

近接的な上司部下関係を論じる上では、部下にどれくらい仕事が任されていたか、すなわち部下の裁量権に関して議論する必要がある。上司は部下に一定の裁量権を与え、タスクを割り当て、その上で部下に影響力を行使する。

A社K社長時とB社S社長時においては、部下の裁量権に関して違いがみられる。A社では各営業マンの裁量権は広く、その営業スタイルは「個人商店的」と呼ばれていた¹⁶。B社

¹³A社K社長時において長期計画は大幅に達成される事もあれば達成されない事もあったようである。長期計画の達成そのものはあまり評価の対象にはならず、どれくらいの利益を上げたかが評価されていた。

¹⁴ この記述はB社Y氏の「10年後にこの目標を達成するためには5年後はこうあるべき、それを達成するためには3年後はこうあるべき、それを達成するためには…という方法で逆算的に計画を立てていきます」という発言に依拠する。

¹⁵ B社人事担当者インタビューより

¹⁶ 「個人商店的な営業活動」に関しては特に繊維部門などで頻繁にみられた。A社におい

では各営業マンの裁量権はA社と比べると狭く、その営業スタイルは「集団戦法的」と呼ばれている¹⁷。

A社のK社長と役員間の関係においてみられた特徴の一つが、「部下に権限を最大限に与える」姿勢である。K社長はAct-90 計画遂行の際に、通称「ヘキサゴン体制」と呼ばれる分権経営体制を敷いていた¹⁸。ヘキサゴン体制とは、本来社長に集中していた権限を6名の管掌役員に大幅に委譲するという体制である。ヘキサゴン体制には各事業部の独自性を強め、各業界内での収益基盤の拡大をめざす、という狙いがある。6名の管掌役員に与えられた具体的な権限は、業界に応じた長期計画・方針を策定する権限である。K社長の下で各管掌役員は自らが主導となって本部の長期目標の策定を行った。K社長が伝える指針は役員含む全社員を「感化させる」役割に留まっていた。

事実、社長の役割に関しては以下の様な声が聞かれた。

- ・ A社においては部門ごとの独自性を強める施策を行ってきたが、強くなりすぎて部門経営と全社経営にずれが生じ、全社方針が部門に反映されにくくなった(週刊ブレインズ No.1271)
- ・ A社時代には社長といってもB社ほど存在感がある感じではありませんでした。A社では役員の方が強くて、どちらかといえば役員の中の一人、という印象がありました(B社K氏インタビューより)

こうした関係はA社 K 社長時における一般的な上司部下関係においても同様にみられた。A社 K 社長時において具体的な方針策定に関しては各部下に最大限に権限が与えられ、上司が必要以上の権限を持つ事に関しては消極的な姿勢がみられた。これは、営業活動を常に管理していたのでは機敏な決定を行う事ができず、商談を不成功に終わらせてしまうという考えが強かったからである。情報が新鮮なうちに機敏な決定を行うために、営業マンが仕事を進める上での個人の裁量権は比較的広く設けられていた。

また各業界に関する情報は担当する営業マンがそれぞれ持っており、同僚との情報の共有化はなされていなかった。

この制度と一体となっていたのがA社における人事育成制度である。A社においては各営業マンを「業界・業種におけるスペシャリスト」として育てる傾向があった。基本的に営業マンは一つの本部の中でキャリアパスを積み、担当する業界・業種に関する情報・商権・専門性を深めていくことが期待されている。こうした営業マンに徹底して専門性を身につけさせる方針によって、プロセスに関して上司が指示を行う手間を省略するという狙

でも今回インタビューを行わなかった食糧やエネルギー本部では集団で行動することもあったようである。

¹⁷ B社Y氏インタビューより。

¹⁸ 週刊ブレインズ・A社社史より

いがみられた。

旧A社の繊維においてはその業界で名を馳せるようなスペシャリストを育てようとしていました。…。旧A社においては本当にスペシャリストを育てようとしていたと思うし、ましてや本部間異動などありえなかった。…。スペシャリストになればなるほど、自信が生まれてくるものだから、上司から何か言われても「何言うてんねん、お前は、おれの方が詳しい」と感じてしまう面がありました。自分の詳しくない分野に関しては素直に従うかもしれないが、業界に関して何か指示を出されても、逆に反論して滔々と語る、という場面もありましたね（B社Y氏）

一方、B社のS社長と役員間の関係においてみられた特徴として、「リーダーと部下の間で方針・長期目標の擦り合わせを行う」姿勢が挙げられる。S社長は皆で方針等を議論する「大部屋方式」を通じて方針・長期目標を策定する傾向がある¹⁹。その議論の中でS社長自身も持論を展開する。そうして出来上がった全社ビジョンは各役員に対し展開され、各本部で役員が提示するビジョンは全社ビジョンが必ず反映される。担当する本部の長期的な指針・目標を単独で決定するA社の様な権限は与えられていない。

こうした関係はB社S社長時における一般的な上司部下関係においても同様にみられる。仕事の進め方や具体的な方針策定に関して各営業マンの裁量に委ねられておらず、必ず上司の持つ方針や考え方との擦り合わせが行われている。

また仕事の進め方に関しては上司だけでなく、同僚達とも情報を共有するよう求められている。社内においてある営業マンが行う仕事に関する周知徹底を図り、無駄のない営業体制を整える仕組みがB社にはある。

そのため営業マンが仕事を進める上では上司との接触を中心としたチームワークが重視される。各業界に関する情報は担当する営業マンがそれぞれ持っているものを「みえる化」して、同僚との情報の共有化を目指している。

この制度と一体となっていたのがB社における人事育成制度である。B社においては各営業マンを「幅広い業界・業種を管理することのできるゼネラリスト」として育てる傾向があった²⁰。本部間異動を含めた人事異動が3～7年周期で行われている。A社において重要視されていた専門性は各関連会社に任せるものとして位置付けられている。本社の営業マンはいずれゼネラリストとして幅広い管理ができるような人物になるよう、若いうちに様々な業種を経験させるローテーション的な育成制度が採用されている。

B社は、3～5年の周期でローテーションさせていくから、めちやくちゃプロとい

¹⁹ B社社内誌より

²⁰総合商社においてよくみられる「営業マンは一つの本部の中でキャリアパスを積む」という育成制度はB社においてはみられない。

うものは育ちにくい環境にある。育てられる側の社員もゼネラリストとしてのマネジメント能力を身につけていくから、自分から進んでスペシャリストというものにはなりたいとは思えないだろう。関連会社のプロパーの人達がスペシャリストとしているわけだから、その人たちをうまく活用するマネジメントを身につけたいと思うだろう（B社Y氏）。

5-4. カスケーディング型に関する発見事実

以上見てきたように、カスケーディング型経路において一般的にみられる近接的な上司部下関係には違いがみられた。整理すると以下ようになる。

- ① A社K氏の下では近接的なリーダーは数値目標（ノルマ）の指示を中心に行っていたが、B社S氏の下では近接的なリーダーは数値目標のみならずそれを達成するための施策についても指示を行っていた。
- ② A社K氏の下よりも、B社S氏の下においてより会議が頻繁に行われ、上司が部下に指示を行う機会が多く設けられていた。
- ③ A社K氏の下では長期目標よりも短期目標の達成が優先されていたが、B社S氏の下では長期目標の達成が第一とされていた。長期目標を達成するための手順も逆算的に策定されていた。
- ④ A社K氏の下では各営業マンに裁量権が広く与えられており、その営業スタイルは「個人商店的」と呼ばれていた。これと表裏一体の関係にあったのが同じ本部の中でキャリアパスを重ねさせるA社の人事制度であった。一方B社S氏の下では、各営業マンは上司や同僚に仕事の進捗や方針に関して逐一報告を行っており、その営業スタイルは「集団戦術的」と呼ばれていた。これと表裏一体の関係にあったのが本部間異動も含めたローテーションを定期的に行うB社の人事制度であった。

6. 2つの経路に関する考察

6-1. バイパス型経路に関する考察

調査より、A社とB社においてはビジョンを末端まで浸透させる上で用いる2つの経路に様々な違いがみられた。まずはバイパス型経路に関する相違点を考察する。

両社の媒体の違いをもたらず背景として、B社人事担当者が言及したのは「チームパワーを優先するか、個人を優先するかに関する両社・社長の認識の違い」である。B社S社長は「集団で物事を成し遂げていく」というチームパワーを重視している²¹。

チームパワーを重視するB社S氏の下で、媒体の役割を果たす人事部（語り部）と経営企画部（社内メディア・社外メディア）は、「B社の強みは組織としてまとまって行動する

²¹ B社H氏インタビューによると、チームワークはS氏が最も大切にしている概念の一つであり、日常における口癖になっている。

事を強みである。会社全体がチームとしてビジョンの下で一致団結し、動いていく必要がある」という意識を持っている。それを達成するためには、全社員がビジョンに対する認識を深める必要があると B 社人事担当者は指摘している。

ビジョンに関する認識を深めるための施策として、「ビジョンを社員に否応なく学ばせるような施策」「ビジョンを全社員が正確に把握できるような施策」の 2 つが B 社 S 氏の下ではとられている。前者の施策については、ビジョンに関する触れ回り役を人事部が担い、ビジョンを学ぶことと昇進・評価をリンクさせることができていた事がその例である。後者の施策については、「できるだけ単純な形にして伝える」「ビジョンに触れる機会を多くする」「ビジョンに触れる上でかかる手間を減らす」などの工夫を媒体に施していた事がその例である。

それでは A 社におけるビジョン伝達上の失敗は何だったのだろうか。その背景として本稿は「ビジョンに対する社員の能動的な姿勢が求められた」事を挙げる。A 社 K 氏の下でビジョンは複雑な形のまま伝えられ、情報還流の仕組みは弱かった。その上、ビジョンを必ず身に付けるための強制力は働いていなかった。A 社社員は K 氏が提示したビジョンに対して、ある程度能動的な姿勢を持たなければ、その全容を知る事は難しかった²²。この事が A 社 K 氏の下での末端の社員のビジョン認知の低さを招いたと本稿では考える。

以上をまとめると、本稿で主張するバイパス型の有効な経路の特徴は、以下の 4 点になる。

- ①語り部はただビジョンに触れ回るだけでなく、ビジョンを認知する事に報酬を絡ませる場合に、末端の部下の認知度を高める事ができる。
- ②ビジョンに関してメディアは、社長の言葉をそのまま伝えるよりも、できるだけ単純な形にして伝える場合に、末端の部下の認知度を高める事ができる。
- ③ビジョンを伝える媒体である社内メディアは、できるだけ多く活用する場合に、末端の部下の認知度を高める事ができる。
- ④ビジョンを伝える上で、メディアは「読ませる」手間をできるだけ省く場合に、末端の部下の認知度を高める事ができる。情報還流の仕組み等はその例である。

6-2 カスケード型経路での近接的なリーダー行動に関する考察

続いてカスケード型経路の相違点について考察する。調査より、A 社 K 氏時と B 社 S 氏時においては近接的な上司部下関係において様々な違いがみられた。

A 社と B 社においては、上司と部下が仕事を進める上で共通のビジョンを持っているか否かに違いがある。A 社においては部下が独自のビジョンを持って仕事を進めていたのに対し、B 社においては上司と部下が共通のビジョンを持って仕事を進めている。

²² K 氏がインタビューにおいて「ビジョンは理解する人は理解して、積極的に吸収していましたが。分かっていない人は分からないままでした」と語っていた事はその例といえる。

両社の上司部下関係に違いをもたらす背景として、B社T氏が言及したのは「チームパワーを優先するか、個人を優先するかに関する認識の違い」である。個人の力を優先するA社K社長とチームパワーを重視するB社S社長とでは、上司部下間のやりとりが大きく異なっている。

A社K社長時においては、自社の競争力は「如何に優秀な営業マンが多くいるか・各営業マンがいかなる商権をもっているか」に依拠するという考え方がみられた。そのため各営業マンには広い裁量権が与えられ、施策や方針は自分で決定していた。営業マンに対して近接的な上司が従事する役割の中心は、数値目標（ノルマ）を課しそれを管理することだった。そのため、上司が持つビジョンと部下が持つビジョンの擦り合わせはしにくい状況にあった。

また以上のやりとりにおいて、長期目標を達成するための手順は明確には組まれていなかった。短期目標達成とそこから得られる口銭を積み重ねる事が第一とされていた。手順がはっきりしていないため、長期目標であるビジョン達成のために仕事をしているという印象は少なかったようである。

一方、B社S社長の下では、自社の競争力が「チーム・グループとしての力をいかに発揮するか」に依拠するという考え方がみられる。各営業マンには上司や同僚と情報に関して周知徹底を行う事が要請されている。そうした中で、営業マンに対して近接的な上司が従事する役割の中心は、数値目標とそれを達成するための具体的な施策に関して部下に展開することである。仕事の進め方に対してもアクションプランを明確にし、詳細な指示と確認を行っていく事が要請されている。上司が持つビジョンと部下が持つビジョンはきちんと擦り合わせがなされている。

また以上のやりとりにおいて長期的な目標を達成するための段取りは逆算されて整えられている。長期目標達成のための手順が整備されているため、仕事を進める上では常に最終目的であるビジョンが頭にあるようである。

以上をまとめると、本稿で主張するカスケーディング型の有効な経路の特徴は、以下の3点になる。

- ①近接的なリーダーが、部下に対して数値目標とそれを達成するための定性的な目標を提示する場合に上司と部下が仕事を進める上でのビジョンは共有されやすくなり、全社ビジョンと末端の部下が持つビジョンの一致に繋がる。
- ②近接的なリーダーは、長期目標を重視し、それを確実に達成するための手順を組むことで、仕事を進める上で常に長期目標を意識するようになる。そのことが部下の「自分の仕事が全社ビジョンと繋がっている」という意識を高める。
- ③近接的なリーダーが部下の仕事の進め方における方針や施策に関して頻繁に擦り合わせを行う事で、上司と部下が仕事を進める上でのビジョンは共有されやすくなり、全社ビジョンと末端の部下が持つビジョンの一致に繋がる。

7. 結論

本稿では、トップのビジョンが浸透する経路に関し、総合商社 A 社 K 氏・B 社 S 氏のビジョンについての旧 A 社社員の視点から分析を行った。その上で、A 社においてトップのビジョンが浸透しなかった一方、B 社ではビジョンが浸透したのはなぜかについて、ビジョンの内容ではなく、Yammarino(1994)で示された 2 経路の在り方の問題とした。事例を比較することで、トップリーダーのビジョンが末端の部下にまで浸透する上で求められる 2 つの経路の特徴を論じた

本研究の主な主張は、Yammarino(1994)の 2 経路モデルで提示されたようなビジョン伝達経路に関し、有効な経路の具体的な特徴を検討することであった。その結果、トップから末端の部下へと直接伝達するバイパス型の経路においても、トップから直接のコミュニケーションの連鎖によって末端まで伝達するカスケディング型の経路においても、ビジョンの浸透に成功したケースと不十分に終わったケースとでは明確な違いがあることが確認された。

本稿の理論的な貢献としては、これまでの研究では明らかにされてこなかった、効果的にビジョンが伝達される経路が持つ特徴に関して具体的なケースをもとに考察したことがある。

これは、実務的な貢献にもつながる。多くの企業がそれぞれ独自の理念やビジョンを持っており、その内容が問題にされることが多い。しかし、どのようなビジョンを持っていたとしてもそれが浸透しなければビジョンの持つ意味は薄れてしまう。そこで、本稿で考慮したような経路の持つ特徴を考慮することはビジョンを浸透させる上で有意義であろう。

しかし、本研究にはいくつか限界がある。まず本研究は A 社と B 社の 2 ケースの比較を分析の中心としている。さらに、2 ケースの比較としても、調査の対象とした時期が異なるため、時代背景などビジョンの浸透に影響を及ぼすと考えられる要因について、多くの点で条件を一定にできていない。そのため、本研究で提示した、ビジョンを浸透させる上で有効だと考えられる経路の特徴についても、一般的な議論として転用可能かどうかに関してはさらなる検証が必要である。今後の課題として、本稿で提示した特徴をより実証可能な命題に整理した上で、定量調査を行う必要性がある。

また、本稿はトップリーダーのビジョンが組織全体に浸透しているか否かのみを議論し、それが企業の業績といかに結び付くかについての議論は行っていない。そこに本稿が実用面において有効なインプリケーションを行う上での限界がある。ただ、A 社においてビジョンの浸透が十分でなかったことは、やがて A 社内の全社最適をないがしろにする風潮を生み出した。それが結局は 1990 年代後半以降の業績悪化を招く一因となっていた²³。全社最適を志向する企業において、ビジョンの浸透のためにそれぞれの経路に求められる要因が一般化されれば、本稿での指摘は実用面においても大きな貢献をもたらすことに繋がるだ

²³ 週刊ブレインズ No.1271 より

ろう。

参考文献

- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leadership distance: a review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 16(6). 673-704.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass. 城山三郎訳『シンボリック・マネージャー』岩波書店
- Howell, J. M. & Hall-Meranda, K. (1999). The tie that blind: the impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84. 680-694.
- Kerr, S. & Jemier, J. M. (1978) "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, 22. 375-403.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force For Change*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York. 梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社、1991.
- Napier, B. J. & Ferris, G. R. (1993). Distance in organization. *Human Resource Management Review*, 3. 321-357.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6(1). 19-47.
- 塩田長英 (1976) 『総合商社—日本型多国籍企業の未来』日本経済新聞社.
- Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1999). CEO Charismatic leadership : Level of management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review* Vol. 24(2). 266-285
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: transformational leadership at a distance. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. 26-47.