

組織文化の発生と変容Ⅱ

—— 企業合併による文化の衝突・統合 ——

The Growth and Change of Organizational Culture Ⅱ

辻 村 宏 和*, 岡 田 由紀子**

Hirokazu TSUJIMURA and Yukiko OKADA

目 次

- I. はじめに
- II. M & Aの目的と類型
- III. 研究課題の設定と概念図式
- IV. 企業合併による文化の衝突・統合
- V. むすび

I. はじめに

組織文化の発生・変容プロセスの解明を目的とし、本稿においては、異なる組織文化が衝突した場合、いかなる現象が起こり得るかについて着目する。前号では、本稿における組織文化の概念および発生・変容について、次のとおり定義した。

まず、本稿では、組織文化とは「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準、およびそれを具現化した行動パターン」のことを指し、類似概念である組織風土とは区別して扱うものとする。

次に、組織文化の発生については、当事者の意思を必要とする形成説と、不要であるとする生成説が存在する。本稿では、組織文化の形成と生成を総称して、組織文化の「発生」と表記することとし、組織文化の形成と生成について、それぞれ次のとおり定義した。すなわち、本稿において、組織文化の形成とは、「新たな意思決定基準およびそれを具現化した行動パターンを意図的に創出し、組織のメンバーに浸透させ

* 経営情報学科－経営組織論

Department of Business Administration and Information Science – Administrative Organization

** 中部大学大学院経営情報学研究科研究生

Research Student, Graduate School of Business Administration and Information Science, Chubu University

ること」であり、また組織文化の生成とは、「新たな意思決定基準およびそれを具現化した行動パターンが、組織メンバーの間において、自然的に醸成すること」である。

最後に、本稿においては組織文化の変革と変化を総称して、組織文化の「変容」と表記することとし、組織文化の変革と変化について、それぞれ次のとおり定義した。すなわち、本稿において、組織文化の変革とは、「当事者の意思に基づき、組織文化を従来と同じ状態のままにしておくことまたは、従来と異なる状態に変えること」であり、また組織文化の変化とは、「当事者の意思の有無に関係なく、組織文化が従来と同じ状態のままであることまたは、従来と異なる状態に変わる事」である。

以上が前号の主な内容であるが、本号では、企業合併による組織文化の衝突事例を取り上げ、組織文化の発生・変容プロセスについて検証を行う。

II. M & Aの目的と類型

企業合併は、「M & A」戦略のひとつであり、有効な企業戦略として今日、注目を浴びている。具体的な企業合併事例を取り上げる前に、「M & A」の目的と類型について概観する。

なお、「M & A」の定義については、諸説がみられるが、本稿では次の定義に準ずる。すなわち、「M & Aとは、Merger（合併）とAcquisition（買収）の頭文字をとった言葉」（伊丹・加護野，1993，111頁）であり、「合併とは、二つ（あるいはそれ以上の数）の企業が合同すること」（同上，111頁）であり、「買収とは、ある会社が他の会社の全体またはその一部を買い取る事」（同上，111頁）である。

1. M & Aの目的

M & Aは、「二つの企業が独立の企業として存在しているよりも、一つの企業として統合される方が、より大きな価値が実現できる場合」（同上，112頁）に行われる。ここで言う「より大きな価値」とは、次の3つにより、生み出されるものである。

第一に、「お互いの未利用の経営資源を利用し合うことによって、成長の経済が実現される」（同上，113頁）。第二に、「お互いの事業が補完関係あるいは相乗効果を生み出すことによって、範囲の経済が実現される」（同上，113頁）。第三に、「複数の事業を組み合わせることによって、リスクの分散がはかれる」（同上，113頁）。このほかに、「同一の産業の企業同士のM & Aの場合には、規模の経済が実現されるというメリットがあるかもしれない」（同上，113頁）とされる。

しかし、「このような価値は、一つの企業が内部から新しい事業をつくり出すことによってでも実現できる」（同上，114頁）と思われる。それにもかかわらず、M & Aが行われるのは、「すでに存在する経営資源と組織をワンセットで買うことによって、

事業をつくる時間が節約できる」(同上, 114頁)からである。

2. M & Aの種類

M & Aは、その形態・当事者の合意の有無・対象企業・存続会社の種別により、次のように分類される。

(1) 形態による分類

M & Aは、その形態により、1.水平型、2.垂直型、3.多角化型の三つに分類される。

第一の水平型は、「競争的あるいは片利共生的な相互依存を吸収するためのM & A」(林, 1993, 30頁)であり、「同一の市場分野で同一商品を生供給する企業同士」(竹中, 1983, 12頁)により行われる。

第二の垂直型は、「共生的な相互依存を吸収するためのM & A」(林, 1993, 30頁)であり、「異なった生産段階の企業、たとえば完成品メーカーと原材料メーカー間」(竹中, 1983, 12頁)で行われる。

第三の多角化型は、「複合的」(同上, 12頁) M & Aとも呼ばれる。多角化型は、「現在の相互依存関係を回避するためのM & A」(林, 1993, 30頁)であり、「業種の異なる企業間」(竹中, 1983, 12頁)で行われる。すなわち、「会社がある環境(たとえば、ある特定の販売市場、原材料供給市場)に依存しすぎていると、その環境の影響あるいは支配力を受けやすいので、他のサービス・製品分野へ進出し、現在の環境への依存度を減らそうとする」(林, 1993, 30頁)ために行われる。

(2) 当事者の合意の有無による分類

合併(あるいは買収)される合意の有無により、友好的M & Aと敵対的M & Aに区分される。一つの企業として統合される価値を、合併(買収)する側とされる側が共に認め、「合意のもとで行われる」(伊丹・加護野, 1993, 112頁)のが、友好的M & Aである。

一方、「買収される側の意思におかまいなく、無理矢理に」(同上, 112頁)買収するのが、敵対的M & Aである。敵対的M & Aは、「証券市場で、対象となる企業の株式を買収することによって行われる。そのために、市場価格より高い買収価格を設定し、その価格で株式を買収するという宣言が行われる。このような宣言をテイクオーバー・ビッドあるいはテンダー・オファーと呼ぶ。」(同上, 112頁)

(3) 対象企業による分類

M & Aは、対象となる企業により、1.「イン・イン型」(林, 1993, 113頁), 2.「イン・アウト型」(同上, 113頁), 3.「アウト・イン型」(同上, 113頁)に分けら

れる。第一のイン・イン型は、国内企業同士のM&Aであり、第二のイン・アウト型は、国内企業による外国企業のM&Aであり、第三のアウト・イン型は、外国企業による国内企業のM&Aである。

(4) 存続会社による分類

わが国の商法では、M&A後の存続会社により、合併は新設合併と吸収合併に分類される。新設合併とは、「合併当事会社の全部を解散すると同時に新会社が設立されて、解散する会社がすべてその会社にはいり込むもの」(竹中, 1983, 18頁)である。一方、吸収合併とは、「当事会社のうち一社が存続し、他の会社が解散して存続会社に吸収されるというもの」(同上, 18頁)である。吸収合併に際しては、株式公開買付けまたは株式交付という方法がとられる。

なお、対等合併という表現があるが、「M&A当事会社が対等の資本出資（あるいは株式の割当交付の比率が1対1）をしている場合」(林, 1993, 35-36 頁)のことであり、これは商法上の規定ではなく、実態上の問題である。

3. 本稿における企業合併の概念

上記のM&Aの類型に基づき、本稿における企業合併の概念を定義する。

(1) 形態による分類

同一業種間、すなわち水平型の合併を対象とする。異なる業種間の合併では、業種間の文化の違いを考慮しなければならず、純粋に組織文化の違いについて論じることが困難なため、同一業種間に限定する。

(2) 当事者の合意の有無による分類

敵対的M&Aの場合、M&A実施前に、当事者間において利害関係をめぐる激しい攻防が展開されるものと思われる。M&A後、社内に不調和が起こった場合、それが組織文化の違いに起因するものなのか、それともM&A時のわだかまりに起因するものなのかを判別するのは困難である。よって本稿においては、友好的な合併のみに限定する。

(3) 対象企業による分類

同一国内に存在する企業同士、すなわちイン・イン型に限定する。イン・アウト型、アウト・イン型においては、国による文化の違いを考慮しなければならず、純粋に組織文化の違いについて論じることが困難なため、イン・イン型に限定する。

(4) 存続会社による分類

新設あるいは吸収という法律的な存続会社の形式よりも、実態上、対等であるか否かが、合併後の組織文化により影響を与えられると思われる。よって、存続会社の形式は問わないこととする。

以上の分類に基づき、本稿においては、「同一国内において、同一業種の企業同士が、双方の合意に基づいて行う合併事例」を扱うものとする。

Ⅲ. 研究課題の設定と概念図式

既に、本稿においては、組織文化とその発生・変容、企業合併について、それぞれ概念を定義してきた。具体的な企業合併事例を取り上げるのに先立ち、これらの概念を基に、ここでは研究課題の設定を行う。なお、研究課題1および研究課題2については、概念図式により整理を行う。

(研究課題1)

企業合併により、新たな組織文化が発生（形成・生成）するのか、あるいは当該企業が、合併前に有していた組織文化が変容（変革・変化）するのか。

仮に、発生するのであれば、組織文化は形成されるのか、それとも生成するのか。

また、変容するのであれば、組織文化は変革されるのか、それとも変化するのか。

(研究課題2)

企業合併により、発生（形成・生成）あるいは変容（変革・変化）した組織文化は、どのような内容になるか。

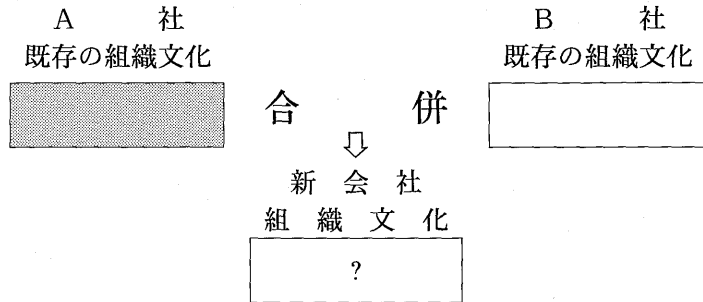
(研究課題3)

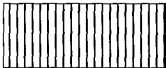
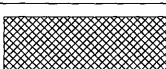
企業合併において、組織文化の果たす機能は何か。

(研究課題4)

企業合併において、企業内に全体文化とは別に、下位文化が存在する可能性があるか。

図表Ⅲ-1 研究課題1・2の概念図式



パターン	発 生 変 容	当事者 の意思	形成・生成 変革・変化	組 織 文 化 の 内 容	社員の視点からみた変化	
					旧A社	旧B社
1	発 生	有	形 成		有	有
2	"	無	生 成		有	有
3-1	変 容	有	変 革		無	有
3-2	"	"	"		有	有
3-3	"	"	"		有	無
3-4	"	"	"		有	有
4-1	"	無	変 化		無	有
4-2	"	"	"		有	有
4-3	"	"	"		有	無
4-4	"	"	"		有	有

Ⅳ. 企業合併による文化の衝突・統合

企業合併による文化の衝突事例として、ほぼ同規模の銀行の合併を扱った、ブオノ (Anthony F. Buono) 他による “When Cultures collide : The Anatomy of a Merger” (Buono et al., 1985) および “The Cultural Dynamics of Transformation : The Case of a Bank Merger” (Buono et al., 1988) を取り上げる。彼らは、合併前後に企業風土調査を実施しているが、その調査結果の分析を通じて、研究課題の解明に結びつけたい。

1. ブオノによる調査

ブオノ他 (筆者注：以下単にブオノと記す。なお、表記については、「ブオノ」と「ボウノ」の両方がみられるが、筆者は「ブオノ」を使用する。) は、「組織文化についてより理解を深め、合併プロセスにおける組織文化の重要性について解明する」 (Buono et al., 1985, p.478) を目的とし、調査を行った。

その内容は大きく3つに分かれており、①「合併前のそれぞれの文化について」 (ibid., p.478)、②「合併前と合併後における、組織メンバーの態度と知覚について」 (ibid., p.478)、③「新しくつくられた組織における文化の出現について」 (ibid., p.478) である。調査方法等については後述するが、まずブオノによる組織文化等の定義を紹介する。

(1) 組織文化の定義

ブオノは、「組織文化は、それぞれの組織を特徴づける独特なものであり、客観的文化と主観的文化から成り立っている。」 (ibid., p.482) とし、それぞれについて、次のように定義している。すなわち、「客観的文化とは、組織が作り出した人工物のこと」 (ibid., p.481) あり、「主観的文化とは、組織メンバーによって支持されている信念、仮定、期待といったものの共有されたパターン」 (ibid., p.480) である。

また、主観的組織文化と組織風土の違いについて、主観的組織文化が前述のとおり、「組織生活における信念と期待の性質に関心を置いている」 (ibid., pp.480-481) のに対し、組織風土は、「信念や期待が満たされているかという程度をあらゆる尺度であり、しばしば好き－嫌いの数によって測られる」 (ibid., p.482) としている。

組織文化に客観的文化を含んでいるのは、本稿における組織文化の概念と相違することを、予め断っておく。考察にあたっては、その点を留意する必要がある。

なお、組織文化と組織風土を区別する点は、本稿における概念と一致している。

(2) 調査対象の合併事例

1981年に、アメリカのある州において、第4位の銀行（以下A銀行とする）と第5位の銀行（以下B銀行とする）が合併した。両銀行の規模は下記のとおり、ほぼ同じであった。

図表Ⅳ－１ 合併前の状況

	A 銀 行	B 銀 行
業界における地位	州で第4位	州で第5位
総資産	約6億ドル	約5億ドル
従業員数	325名	275名
主な顧客層	ブルーカラー層	ホワイトカラー層・専門職
本店・支店の所在地	都市部	郊外
組織構造	事業部制	中央集権的
職務に関する規定	職務内容は明確に規定	個々の職務については厳格には規定されていない

(Buono et al., 1985, pp.484-485 を基に、筆者作成。)

(3) 合併の経緯

「合併の発端は、1980年の中頃、両銀行のCEOがあるミーティングの帰りに雑談したことに遡る。その内容は、中規模の貯蓄銀行が生き残るのには、産業界そして経済一般の状況は非常に厳しいというものであった。両CEOの話し合いは数か月にわたり、両銀行の合併は、グッドアイデアであると合意した。(中略) 両CEOは、合併によって、より強く競争力のある機関が出来、その影響力も広がると判断したのである。」(ibid., p.491)

なお、合併の経緯は、図表Ⅳ－2のとおりである。

注：CEO … Chief Executive Officer 最高経営責任者

COO … Chief Operating Officer 最高執行責任者

図表Ⅳ－２ 合併の経緯

1980年中頃	・両銀行のCEOによる合併に関する話し合い
1981年初め	・合併計画の公表 (従業員の反応) A銀行…合併に非常に好意的 B銀行…合併に否定的
合併前数か月	・合併に関する協議会の開催 (議論の成果…余り得られなかった) ・交流人事の実施 (従業員は「よその銀行」に行くことを好まなかった) ・人員削減のうわさを双方のCEOが否定
1981年8月	・合併実施 (CEOの役割) A銀行…合併後もCEOとして、外部の動きに注目 B銀行…合併後はCOOとして、内部の動きに注目
1981年12月	・一部従業員の解雇を決定

(Buono et al., 1985, pp.491-492を基に、筆者作成。)

(4) 調査内容

① 合併前の文化に関する調査…(図表Ⅳ－3)

調査方法 …深層インタビュー・観察・データによる記録

調査時点 …不明

調査対象 …(深層インタビュー) A銀行・B銀行のCEO・上級管理職・
一般社員

重視した点…1. 組織における個人の様子

2. 組織の歴史

3. 従業員のタイプ

4. 働く場所のタイプ

5. 組織生活における他の面

② 合併前後の風土に関する調査… (図表Ⅳ-4)

調査方法 …質問による調査

調査時点 …合併前 (A銀行) 1980・(B銀行) 1979

合併後 1982・1984

調査対象 …合併前 A銀行の従業員(325名), B銀行の従業員(188名)

合併後 1982…旧A・B銀行各45名, 合併後採用者10名

1984…旧A・B銀行各50名, 合併後採用者40名

③ 合併に関する懸案事項の解決に関する調査… (図表Ⅳ-5)

調査方法 …社内報告書・深層インタビュー

調査時点 …1981

調査対象 …(深層インタビュー) 前CEO 2名, 旧A・B銀行各10名,

合併後採用者6名

④ 合併に関する評価についての調査… (図表Ⅳ-6)

調査方法 …質問による調査

調査時点 …1982

調査対象 …旧A・B銀行各45名,

⑤ 合併後退職した従業員に対する調査… (図表Ⅳ-7)

調査方法 …質問による調査(郵送), 電話インタビュー

調査時点 …1983

調査対象 …旧A・B銀行員で合併後退職した90名に郵送。

(65%から回答あり) うち, 28名については, 電話インタビューを実施。

筆者注: ①・③・④…Buono et al., 1985, pp.483-484.

② …Buono et al., 1985, pp.483-484,
Buono et al., 1988, p.501.

⑤ …Buono et al., 1988, p.501.

(5) 調査結果

① 合併前の文化に関する調査… (図表Ⅳ-3)

合併前の2つの銀行の主観的文化・客観的文化の違いは, 図表Ⅳ-3のとおりであ

る。「主観的文化の違いは、例えば、経営的文化、メッカについての知覚、組織上のヒーロー、神話といった部分に表れている」(Buono, et al., 1985, p.485)。一方、客観的文化の違いは、社員食堂や建物の外観・内装、CEOのオフィスに表れている(ibid., pp.488-489)。

② 合併前後の風土に関する調査…(図表Ⅳ-4)

本調査結果は、(Buono et al., 1985, p.490) と (Buono et al., 1988, pp.506-507) の双方に紹介されているが、合併3年後(1984年)の調査結果の記載がある後者を、使用する。

(合併前…1979・1980の結果)

「合併前の2つの銀行の文化については明確な違いがあるが、同じくらいの割合の従業員が、それぞれの組織で働いていることに、誇りを持ち、報酬や昇進のシステムや仕事、個人的関係について満足していた」(Buono et al., 1985, pp.489-490)。また、「B銀行はより権威主義的で、A銀行はより民主的であるというイメージを持たれているにもかかわらず、経営や管理に関しての質問において、A銀行よりもB銀行のほうがやや好意的な回答が返ってきていた」(ibid., pp.490-491)。

(合併翌年…1982の結果)

ほとんどの項目において満足度が減少している。つまり「合併が行われるとき非常に不快が生じている」(ibid., p.495)といえる。旧A銀行と旧B銀行の従業員を比較すると「A銀行の従業員は好意的な回答をしていない」(ibid., p.496)。「旧A銀行と旧B銀行の従業員間の好感度に大きな開きがあった項目は、組織要因や特徴を表す項目である」(ibid., p.496)ことがわかる。また、「合併後入社した従業員は、旧A・B銀行からの従業員よりも、組織の状態に対し、一般に非常に好意的である」(Buono et al., 1988, p.511)と言える。

(合併3年後…1984の結果)

「従業員の満足について、着実な改善がみられており、満足度において、以前からの従業員についても、新たな従業員と同様の結果がみられるようになった。しかし、合併後まる3年経っても、合併前のレベルには達していない」(ibid., p.514)と言える。

③ 合併に関する懸案事項の解決に関する調査…(図表Ⅳ-5)

「本社の位置やロゴマークは、2つの銀行の混成であるのに対し、合併した機関の名称はBのままである。同様に多くのシステムと方針、組織アイデンティティを示す

重要な象徴も同様であった」(Buono et al., 1985, pp.493-495)と言える。

④ 合併に関する評価についての調査… (図表Ⅳ-6)

「B銀行のメンバーと比べて、A銀行のメンバーの満足はどの項目においても低い。」(ibid., p.496)と言える。

⑤ 合併後退職した従業員に対する調査… (図表Ⅳ-7)

「会社をやめることを選択した人は、会社に残った人に比べ、自分たちの仕事や会社に対して、好意的な態度は少ない(彼らが本心を表したりするかどうかにかかわらず)」(Buono et al., 1988, p.512)としている。そして「去っていった者の態度を比較すると、組織的変化が個人に及ぼす強力な影響というものをみることができる。」(ibid., p.512)としている。

図表Ⅳ-3 A銀行とB銀行の組織文化

	(2)	(1)	
		主観的な組織文化 経営文化 最高経営責任者の特徴 管理者たちによる知覚 一般従業員による知覚 行動志向 パワーの場 管理のスタイル	組織文化を体現している人物 (会社の英雄) 組織で最も重要なシンボリックな場所 神話 互いの銀行、銀行員へのイメージ 組織やその価値体系についての信念を有機化する話 新しい職務が出現したとき 地域社会へのコミットメント 客観的な組織文化 社員食堂 支店の外観・内装 最高経営責任者のオフィスの場所と性質
(注) 主観的な組織文化…組織メンバーによって支持され共有されている、信念、仮説および期待のパターン、また組織メンバーが組織の環境、規範、役割および価値を知覚する、その組織固有の方法。 経営文化…リーダーシップのスタイル・志向、精神的骨組み、組織が支持するさまざまな価値によって影響づけられている行動スタイルおよび問題解決のやり方によって構成・具現化される。 客観的な組織文化…組織が作り出した人為的創造物(artifacts)、たとえば、オフィスの開放的なレイアウト、快適な休息施設(サウナ、喫茶室)、役員がそのレベルで使える社用車についての規定。	Buono, A. F., Bowditch, J. L. & J. W. Lewis, III, 1985, p.486	A 銀行	B 銀行
		参加的で、平等主義の雰囲気創造することに関心が強い すばらしい人物、仏様 銀行内部の多くの問題点を部下に委譲し、外部環境へ注意を強く向ける 分散 事前に計画、予想して決定を下す 人間志向的 人的資源問題担当副社長 女性で最初の役員 支店	権威主義的でエリート主義 いやな奴、やっかいな奴 銀行内部の問題に注意を強く向ける 集中 危機による管理 タスク志向的 前最高経営責任者 経理部長 最高経営責任者のオフィス やせて意地悪 地獄のような場所 責任が委譲され、自分を何でも屋と見る 低 質素でカフェテリア風 機能重視 (華美・装飾を回避) 中央集権的 (金銭出納係の職場と役員の出入口が見渡せる社内の両壁をガラス張りした部屋) 社内の業務活動を把握

(出所：林，1989，138-139頁「図表9 A銀行とB銀行の組織文化」)

図表Ⅳ－４ 合併前後における組織風土の比較

質 問 事 項	肯定的な回答 (%)									
	1979～1980			1982			1984			
	合 併 前			合 併 後			合 併 後			
	合併後			合併前の所属			合併後		合併前の所属	
	A銀行 (325)	B銀行 (188)	の銀行 (100)	A銀行 (45)	B銀行 (45)	新 規 (10)	の銀行 (140)	A銀行 (50)	B銀行 (50)	新 規 (40)
組織について										
・プライドをもっている	90	86	46	34	50	78	74	68	80	76
・顧客第一主義である	75	—	43	30	44	83	73	65	80	75
労働環境について										
・仕事全般に対して満足している	73	—	54	49	52	89	75	78	76	67
・仕事の努力目標がある	72	54	56	64	43	66	74	77	79	59
・勤務時間に満足している	84	86	92	90	90	94	90	93	94	79
・仕事の量は適切である	72	60	77	71	81	83	84	81	82	87
・仕事はやりがいがあり、大切である	87	—	79	86	86	78	88	89	92	83
仕事の安定性と昇進について										
・上手くやれば仕事は安定している	91	89	58	46	64	77	74	64	74	89
・遠慮なく意見が言える	58	61	54	64	36	72	57	45	66	63
・昇進の可能性はある	71	72	41	37	37	72	58	58	57	59
・昇進は功労に応じて行われる	50	55	37	37	28	73	36	30	65	40
報酬について										
・給与は公平である	43	39	48	53	42	50	50	49	52	44
・福利厚生は整っている	86	86	88	86	90	83	82	73	98	72
上司について										
・上司は公平である	83	90	79	79	81	56	88	86	86	91
・必要なときは力になってくれる	75	—	82	77	85	83	87	92	84	83
・仕事の手腕がある	—	93	84	85	82	78	91	93	90	87
・期待している内容を教えてくれる	79	76	78	79	72	72	90	90	91	87
・従業員の教育訓練に関心がある	64	73	66	61	63	78	73	65	86	76
経営について										
・従業員志向である	72	74	38	32	36	72	40	32	46	46
・機会は相互に作用する	47	74	36	29	39	50	47	49	52	43
・教育訓練の効果がある	50	73	44	38	41	77	62	57	64	67
組織における協力について										
・部門的な協力体制が整っている	44	48	31	27	27	67	57	52	54	66
・同僚は協力的である	73	74	77	76	73	72	81	81	79	86
・良いコミュニケーションが保たれている	36	67	27	17	29	61	46	41	47	52

(Buono et al., 1988, pp. 506-507, Table 21-2. Organizational Climate Comparison : Premerger and Postmerger Priods. を基に, 筆者作成。)

図表Ⅳ－５ 合併に関する懸案事項の解決方法について

事 項	A 銀行	A・B 銀行による混合	B 銀行
ロゴマーク		*	
名 称			*
営業許可証	*		
本社の場所		*	
C E O	*		
C O O			*
コンピューターシステム			*
コンピューター操作手順	*		
経営スタイル			*
電話システム		*	
賃金・福利厚生システム	*		
職務による臨時収入			*
計画手続	*		
地域社会との関わりあい			*
組織構造		*	

[Buono et al., 1985, p.494, Table III. Origin of Solution to Merger-Related Issues and Problems]
を基に, 筆者作成。

図表Ⅳ－６ 合併に関する評価について
(旧 A・B 銀行の従業員対象：1982 年実施)

質 問 事 項	肯定的な回答(%)	
	A 銀行	B 銀行
総合的に判断して, 合併は行わない方が良かった	47	28
合併後も, 以前所属していた銀行の哲学が社内を支配している	26	37
以前所属していた銀行と比べ, 新しい銀行は方針や手続きの点で改良がみられる	20	38
合併相手の従業員との間に感情的なもつれがある	78	57
旧 A 銀行と旧 B 銀行の従業員の間で, 多くの衝突がみられる	64	36
銀行内の雰囲気は, 「古き良き日々」に似ている	10	22
私の部署は, 合併により補強された	24	53
合併の結果, 従業員の待遇は改善されたと思う	66	83
大部分の従業員が, 合併を必要かつ有意義であると受け止めている	36	58
多くの人々が, 合併に関しての自分の気持ちを打ち明けるのをためらっている	74	37

[Buono et al., 1985, p.494, Table IV. T-Test on Merger-Related Survey Questions by Former Bank of Employment: 1982 Postmerger Survey. を基に, 筆者作成。]

図表Ⅳ－７ 合併前後における意識：退職者に対する調査

質 問 事 項	肯定的な回答 (%)					
	合 併 前			合 併 後		
	(90)	A 銀行 (69)	B 銀行 (21)	(90)	A 銀行 (69)	B 銀行 (21)
組織について						
・プライドをもっている	88	92	76	27	27	26
・顧客第一主義である	92	94	86	36	36	33
労働環境について						
・仕事全般に対して満足している	84	87	76	26	24	31
・仕事はやりがいがあり、大切である	87	89	81	44	43	48
経営について						
・経営者は銀行の将来について配慮している	73	74	71	44	44	43
・経営者は合併について、信念をもっていた	55	58	45	19	21	12
・銀行は資質のある人材を雇用している	85	86	81	52	56	38
・必要な情報が欠如していた	57	57	58	61	60	65
報酬について						
・社内的に見て、報酬は適切だと言える	75	73	81	56	56	55
・社外と比較して、報酬は適切だと言える	76	80	62	66	67	62
仕事の安定性と昇進について						
・上手くやれば仕事は安定している	92	93	88	41	37	52
・遠慮なく意見が言える	76	77	71	30	24	49
・自分の感情を公けにするのためらう	66	71	52	74	76	69

[Buono, et al., 1988, p.513, Table 21-4. Premerger and Postmerger Attitudes : Organizational
 “Leavers.” を基に、筆者作成。]

2. ブオノによる考察と結論

(1) ブオノによる考察

調査結果に基づき、ブオノは次のような考察を行っている。(以下は、Buono et al., 1985, pp.495-497の記述に基づく。)

第一に、「合併時には非常な不快が生じる」(ibid., p.495)。信念や期待の枠組みというものは、共有された理解や経験の影響を受けている。しかし、合併に伴い、これらが根底から崩されたことにより、不快が生じることになる。そして、従業員は、「カルチャーショック」(ibid., pp.495-496)という不安な感覚を体験することになる。

第二に、「B銀行の優位とA銀行の不満」(ibid., p.496)が生じた。図表IV-5のとおり、新しい機関について、目に見える部分は主にB銀行から引き継いだもの、あるいは両銀行の混合であった。州で第4位のA銀行と第5位のB銀行が合併したが、比較的小さいB銀行のほうが、新しい企業の運命を決めるのに重大な影響をもっている。と大部分の従業員は感じていた。B銀行が主導権を握った理由として、B銀行のCEOが、新銀行のCEOに就任し、従業員たちに影響を与えたことが挙げられる。

また、合併後の組織の文化がよりB銀行の文化に近いものであったことにより、B銀行の従業員は、新しい組織への順応が比較的容易であったと言える。一方、A銀行の従業員は、当初は合併に好意的であったにもかかわらず、合併後は、図表IV-4および図表IV-6に示すとおり不満足な状態にある。

第三に、「好感度に影響を及ぼす項目」(ibid., p.496)に関して、次のようなことが言える。図表IV-4によると、報酬・仕事の時間や量・研修方針など、ハードな部分に関する項目については、顕著な差はみられない。それに対し、組織的委任やトップマネジメントに対する姿勢など主観的文化については、大きな差がみられる。このことは、合併における組織文化の影響の強さを示している。よって、合併においては、組織における手続きや物質的な面が重視されるが、主観的文化こそ重視すべきであると言える。

(2) ブオノによる結論

ブオノは、考察をさらに進め、次のような結論を導き出している。

(以下は、Buono et al., 1985, pp.497-498の記述に基づく。)

① 合併における既存文化の脅威

この事例において、両銀行の従業員たちは、少なくとも理性的には、合併が避けられないことを理解している。しかし、合併前に両銀行の融和を図るために行われた試みは、それぞれの文化に対する愛着心と民族主義的態度により、台無しになった。

合併は、短期間のうちに、非常に多くの変化を伴う。文化の変化というのは人間にとっては、最も難しい問題である。なぜなら、文化は人々の生活の基礎を形成しているからである。組織・手続・その他合併に伴う変化に関する理性的欲求は、前から存在していた文化の脅威により、抵抗を受け、破壊すら受けることになる。

② サブカルチャーおよびカウンターカルチャーの存在

この事例においては、合併前に2つの銀行を支配していた文化、そして合併後に生じた支配的な文化について焦点を当てた。しかしながら、実際の文化はより多面的であり、複雑的である。すなわち、次のような文化が組織内に存在している、あるいは合併により発生する。そのひとつは、サブカルチャーであり、もうひとつはカウンターカルチャーである。サブカルチャーとは、組織メンバーの大部分と自分たちを区別するため、共通の信念を有している人々の文化のことである。一方、カウンターカルチャーとは、その組織の支配的な文化を拒絶しようとする人々の文化である。

③ 主観的文化の重要性

文化の客観的・主観的側面は組織メンバーの行動・満足・期待に大いに影響する。通常はこの影響について実感することはないが、文化が脅威になったとき、それは人々の心の中に顕著に現れてくる。また、主観的文化は時間をかけて、共有された経験の産物として発展する。合併において、新たに共有された経験が多ければ多いほど、象徴や共通の目的がより速やかに発達し、メンバーの同一化が図ることができる。よって、合併において、組織文化の中心的側面について考慮する必要がある。

(3) ブオノによる合併プロセスモデル

ブオノは本事例に基づき、合併における経営行動の重要性の探求を目的として、合併プロセスの基礎的モデルを構築した。モデルでは、合併プロセスを7つの段階に分け、それぞれの段階について、組織の安定性・メンバーの感覚等に関して考察を行っている。

図表Ⅳ－８ 合併プロセス

段 階	特 徴
1. 合併前	・環境的な不明確さ（技術的，市場的，社会的）は，多様である。 ・組織は比較的安定している。 ・メンバーは比較的現状に満足している。
2. 合併計画	・環境的な不明確さは増加する。 ・組織は比較的安定している。 ・合併の可能性について，突然議論が起こる。 ただし，その議論はトップレベルに限られる。 ・もし，会社が成長しなかったら，より大きな会社が自社を潰すかもしれないという恐れが生じる。
3. 合併発表	・環境的な不明確さは継続する。このことは，合併の決定に影響を与える。 ・組織は比較的安定している。 ・メンバーは合併に関し，混乱した感情を持つが，期待は高まる。
4. 初期の合併プロセス	・組織的な不安定性が増加する。それは，ある種の構造的・文化的・役割上のあいまいさによって，特徴づけられる。 ・メンバーは，最初は協力的であるが，好意は急速に減退する。
5. 物質的・法律上の合併	・組織的な不安定性が増加する。 ・この期間に，機械的な組織において，組織的特徴が形成される。 ・メンバー間の衝突は増加する。
6. 合併の影響	・組織的な不安定性が高くなり，協力関係に欠け，「われわれー彼ら」という心理が存在する。 ・期待は侵害され，内的・外的な敵意に結びつく。 ・構造的なあいまいさは減少するが，文化的・役割上のあいまいさは高いままである。 ・反対者は組織を去っていく。
7. 心理的な合併	・組織的な安定性が再発生する。 ・あいまいさは，払拭される。 ・期待は復活し，協力関係を取り戻す。 ・このプロセスには，時間を必要とする。

(Buono et al., 1988, p.503 Table 21-1. The Merger Process.に基づき，筆者作成。)

図表Ⅳ－9 合併における留意事項

1. 合併は、数多くの段階を伴う。
2. 合併プロセスの初期の段階において、人的資源の重要度を考慮すべきである。
3. 変化におけるリーダーの存在が必要である。
4. 変化に関しての、高いレベルのコミュニケーションが必要である。
5. 2つの組織が、互いに理解・尊敬しあうことが重要である。
6. 組織メンバーの間に、問題解決に対する態度を発達させる必要がある。
7. 管理者は、柔軟性と思考に関する仮定をもって、組織的变化に対処する必要がある。

(Buono et al., 1988, pp.514-519 の記述に基づき、筆者作成。)

3. 調査結果の分析

Ⅳ－2では、ブオノによる考察と結論を紹介したが、ここでは、本事例の調査結果について、筆者なりの分析を加えたい。

(1) 合併前後の風土に関する調査（図表Ⅳ－4）

① 合併前後の比較（図表Ⅳ－4－2，図表Ⅳ－4－3）

合併前（A銀行1980年・B銀行1979年）および合併後（1982年・1984年）の満足度の比較を行うため、下記例示に基づき、推移を表示する。

(例)	A 銀 行			
	1980	1982	1984	
プライドを持っている (差) (表示)	90 -56 ⇓	34 +34 ⇕	68	
勤務時間に満足している (差) (表示)	84 +6 ↑	90 +3 ↑	93	*

差と表示：1～9上昇…↑ 10以上上昇…⇕ 差0…→

1～9下降…↓ 10以上下降…⇓ 比較不能…— 1980≦1984の場合…*

図表Ⅳ－４－２ 組織風土についての満足度の推移

	A 銀 行			B 銀 行		
	80	82	84	79	82	84
組織について						
・プライドを持っている	↓	↑		↓	↑	
・顧客第一主義である	↓	↑		—	↑	
労働環境について						
・仕事全般に対して満足している	↓	↑	*	—	↑	
・仕事の努力目標がある	↓	↑	*	↓	↑	*
・勤務時間に満足している	↑	↑	*	↑	↑	*
・仕事の量は適切である	↓	↑	*	↑	↑	*
・仕事はやりがいがあり、大切である	↓	↑	*	—	↑	
仕事の安定性と昇進について						
・上手くやれば仕事は安定している	↓	↑		↓	↑	
・遠慮なく意見が言える	↑	↓		↓	↑	*
・昇進の可能性はある	↓	↑		↓	↑	
・昇進は功労に応じて行われる	↓	↓		↓	↑	*
報酬について						
・給与は公平である	↑	↓	*	↑	↑	*
・福利厚生は整っている	→	↓		↑	↑	*
上司について						
・上司は公平である	↓	↑	*	↓	↑	
・必要なときは力になってくれる	↑	↑	*	—	↓	
・仕事の手腕がある	—	↑		↓	↑	
・期待している内容を教えてくれる	→	↑	*	↓	↑	*
・従業員の教育訓練に関心がある	↓	↑	*	↓	↑	*
経営について						
・従業員志向である	↓	→		↓	↑	
・機会は相互に作用する	↓	↑	*	↓	↑	
・教育訓練の効果がある	↓	↑	*	↓	↑	
組織における協力について						
・部門的な協力体制が整っている	↓	↑	*	↓	↑	*
・同僚は協力的である	↑	↑	*	↓	↑	*
・良いコミュニケーションが保たれている	↓	↑	*	↓	↑	

(図表Ⅳ－４を基に、筆者作成。)

図表Ⅳ－４－３ 合併前後の満足度の比較 (全24項目)

1979(1980)～1982の推移		A銀行	B銀行	全項目に占める割合
	⇓	1項目	1項目	
	↑	4項目	3項目	
	→	2項目	0項目	
	↓	5項目	3項目	
	⇕	11項目	13項目	(45%・54%)
	－	1項目	4項目	

1982～1984の推移		A銀行	B銀行	全項目に占める割合
	⇓	13項目	16項目	(54%・66%)
	↑	6項目	7項目	
	→	1項目	0項目	
	↓	2項目	1項目	
	⇕	2項目	0項目	

1979(1980)と1984の比較		A銀行	B銀行	全項目に占める割合
	*	15項目	11項目	(62%・45%)

1979(1980)～1982～1984の推移		A銀行	B銀行	全項目に占める割合
	⇓・↑	0項目	1項目	
	⇓・↓	1項目	0項目	
	↑・⇓	1項目	1項目	
	↑・↑	2項目	2項目	
	↑・⇕	1項目	0項目	
	→・⇓	1項目	0項目	
	→・⇕	1項目	0項目	
	－・⇓	0項目	2項目	
	－・↑	1項目	1項目	
	－・↓	0項目	1項目	
	↓・⇓	2項目	1項目	
	↓・↑	3項目	2項目	
	⇕・⇓	9項目	12項目	(37%・50%)
	⇕・↑	0項目	1項目	
	⇕・→	1項目	0項目	
	⇕・↓	1項目	0項目	

1979(1980)～1982～1984 の推移・比較		A銀行	B銀行	全項目に占める割合
	⇕・⇓・*	5項目	5項目	(20%・20%)

↓・↑ の項目	A 銀 行	B 銀 行
	9 項 目	12 項 目
	プライドを持っている 顧客第一主義である * 仕事全般に対して満足している 上手くやれば仕事は安定している 昇進の可能性がある * 機会は相互に作用する * 教育訓練の効果がある * 部門的な協力体制が整っている * 良いコミュニケーションが保たれている	プライドを持っている * 仕事の努力目標がある 上手くやれば仕事は安定している * 遠慮なく意見が言える 昇進の可能性がある * 昇進は功労に応じて行われる * 従業員の教育訓練に関心がある 従業員志向である 機会は相互に作用する 教育訓練の効果がある * 部門的な協力体制が整っている 良いコミュニケーションが保たれている

(図表Ⅳ-4-2を基に、筆者作成。)

(分析結果)

合併前（A銀行1980年・B銀行1979年）と合併翌年の1982年を比較すると、満足度が10以上、下降している項目が全体の（A銀行45％・B銀行54％）を占めており、満足度が大幅に低下していると言える。一方、1982年と1984年を比較すると、満足度が10以上、上昇している項目が全体の（A銀行54％・B銀行66％）を占めており、満足度の回復がみられる。また、合併3年後の1984年には、多くの項目（A銀行62％・B銀行45％）において、合併前の満足度と並ぶもしくは、上回っている。

合併前～1982～1984年の間に、満足度に大幅な下降・上昇がみられた項目は、主に、組織や経営、仕事の安定性に関するものであった。

② 合併後採用された新規従業員と旧A・B銀行従業員との比較（図表Ⅳ-4-4）

合併後、新銀行に採用された新規従業員と、合併前にA銀行・B銀行の従業員であった者について満足度の比較を行う。

図表Ⅳ－４－４ 新規従業員と旧Ａ・Ｂ銀行従業員における満足度の比較

1. 新規と旧Ａ・Ｂとの比較 満足度において、新規が旧Ａ・Ｂを上回る項目	1982年	16項目	1984年	8項目
2. 新規と合併後の銀行全体との比較 満足度において、新規が銀行全体を20%以上、上回る項目	1982年	9項目	1984年	0項目
3. 新規について、1982年と1984年との比較 満足度が減少した項目	16項目			

<全24項目中>

(図表Ⅳ－４を基に、筆者作成。)

(分析結果)

合併後採用された新規従業員は、旧Ａ・Ｂ銀行従業員に比べ概ね好意的な回答を寄せている。1982年においては16項目（全項目の66%）、1984年においては8項目（同33%）について、旧Ａ・Ｂ銀行従業員よりも満足度が高い。新規従業員は既存の文化に拘束されていないことが理由と思われる。しかし、1982年の時点では、満足度において、旧Ａ・Ｂ銀行の従業員との間に大きな開きがみられたが、1984年においては差が縮ってきている。このことは、新規従業員が組織に馴染んできたのと同時に、社内に従来とは異なった文化が形成されてきた表れと、推測される。

(2) 合併後に退職した従業員に対する調査（図表Ⅳ－７）

合併後に退職した従業員について、合併前と合併後における満足度を比較する。
なお、図表Ⅳ－７をもとに、図表Ⅳ－７－２を作成した。

(分析結果)

退職者は、合併前は会社に対し、比較的好感を抱いていたにもかかわらず、合併後はかなり不満を持っていたことがわかる。このような、不満を持っていた者が退職していったことにより、社内全体の不満は減少したとも考えられる。

図表Ⅳ－７－２ 退職者の合併前後における満足度の比較

(合併後, 増加した項目)	2 項目
・ 必要な情報が欠如していた	+ 4%
・ 自分の感情を公けにするのをためらう	+ 8%

(合併後, 減少した項目)	11項目
・ プライドをもっている	▲61%
・ 顧客第一主義である	▲56%
・ 仕事全般に対して満足している	▲58%
・ 仕事はやりがいがあり, 大切である	▲43%
・ 経営者は銀行の将来について配慮している	▲29%
・ 経営者は合併について, 信念をもっていた	▲36%
・ 銀行は資質のある人材を雇用している	▲33%
・ 社内的に見て, 報酬は適切だと言える	▲19%
・ 社外と比較して, 報酬は適切だと言える	▲10%
・ 上手くやれば仕事は安定している	▲51%
・ 遠慮なく意見が言える	▲46%

(図表Ⅳ－7を基に, 筆者作成。)

4. 事例に基づく研究課題の考察

Ⅳ－1においては、本事例の調査内容および結果を、Ⅳ－2においては、ブオノによる考察と結論をそれぞれ紹介し、Ⅳ－3においては、筆者自身による調査結果の分析を行った。ここでは、以上の内容を踏まえ、研究課題について考察を行う。

（研究課題1）

企業合併により、新たな組織文化が発生（形成・生成）するのか、あるいは当該企業が、合併前に有していた組織文化が変容（変革・変化）するのか。

仮に、発生するのであれば、組織文化は形成されるのか、それとも生成するのか。
また、変容するのであれば、組織文化は変革されるのか、それとも変化するのか。

（考 察）

（1）満足度の変化からみる文化の変動

意識調査の多くの項目において、満足度について、次のような変化がみられた。

合 併 前		合 併 後	
1979年・1980年		1982年	1984年
↓		↑	
(下 降)		(上 昇)	

満足度の変化（上昇・下降）から判断して、その間において、文化が発生（または消滅）したのではないかと推測される。満足度の変化と、文化の存在・発生（または消滅）とのパターンを整理し、当該事例にあてはめたのが図表Ⅳ－10である。

確かに、1979年・1980年と1982年の間、そして1982年と1984年の間に、何らかの文化的変動があったと言える。しかしこの変動を直ちに、文化の発生・消滅と断言できるかは否かは疑問である。新文化の発生ではなく、既存文化の変容であるとも考えられる。この点について、前号「Ⅵ－3. 組織の成長段階と変革」の項で紹介した、シャインによる文化の変革理論を用いて、さらに検討を行う。

図表Ⅳ-10 満足度の変化と文化の存在・発生

(表示)

満足度の変化		
文 化 の有無	文 化 の 変 動	文 化 の有無

満 足	→	満 足
な し	発 生 せ ず	な し
な し	発 生	あ り
あ り	消 滅	な し
あ り	発 生 せ ず	あ り

満 足	→	不 満
な し	発 生 せ ず	な し
な し	発 生	あ り
あ り	消 滅	な し
あ り	発 生 せ ず	あ り

不 満	→	満 足
な し	発 生 せ ず	な し
な し	発 生	あ り
あ り	消 滅	な し
あ り	発 生 せ ず	あ り

不 満	→	不 満
な し	発 生 せ ず	な し
な し	発 生	あ り
あ り	消 滅	な し
あ り	発 生 せ ず	あ り

満足度の変化をもって、文化の発生（消滅）とし、理論的に存在しないパターンには、抹消線を施した。

(当該事例)

	1979年・1980年	1982年	1984年
状 態	満 足	→ 不 満	→ 満 足
プラスの文化	あ り	(消滅) な し	(発生) あ り
マイナスの文化	な し	(発生) あ り	(消滅) な し

注：プラス の文化…組織あるいはメンバーにとって好ましい内容の文化
 マイナスの文化…組織あるいはメンバーにとって好ましくない内容の文化

(2) シャインの文化変革理論による検討

シャインは、「変革プロセスには幾つかの解凍作用が含まれる」(Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 377頁)としている。さらに、「変革プロセスはまた再凍結の機会を提供しなければならない。」(同上, 377頁)と続けている。

筆者がこの文化の解凍・再凍結の理論に着目したのは、次の理由による。

まず、ブオノによる、当該事例における合併後の状況に関する記述である。ブオノは、「この事例においては、徐々にそして比較的長期間にわたり、多くの文化や役割に関しての曖昧さは、次のような方法によって解決していった。すなわち規範や役割が安定しはじめることと、新しい慣例への再凍結が行われはじめたことによって、解決したのである」(下線は筆者, Buono et al., 1988, p.514)としている。

また、飯田による文化の転換過程に関する記述を参考にした。それによると、飯田は、文化の転換過程は「レヴィンが主張する3段階が一般的である。」(飯田, 1997, 41頁)としている。レヴィンによる変化の3段階とは、「集団標準の溶解、移動、凍結」(Lewin, 1951 ; 猪股, 1979, 223頁)である。

なお、シャイン自身が述べているように、シャインの解凍・再凍結の理論は、レヴィンによるモデルを「さらにみがき上げ」(Schein, 1980 ; 松井, 1982, 268頁)たものである。

① 解凍・再凍結の定義と要件

シャインは解凍および再凍結についてそれぞれ次のように定義している。すなわち、解凍とは、「変化へのモチベーションを創ること」(同上, 268頁)であり、再凍結とは「変化を定着させること」(同上, 271頁)である。

また、解凍・再凍結は次のような要件の下で起こるとしている。まず、解凍については、「解凍作用を構成するのは、否定的な情報とか、心理的安全の創出とか、新たな仮定を築き上げる方法として認知的再定義を起こさせる若干のメカニズムとかである。」(Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 377頁)としている。次に、再凍結については「新たな文化要素が問題を解決したり不安を減少させたりした場合に起こる。」(同上, 377頁)としている。

② 組織の成長段階と文化の解凍

前号「VI-3. 組織の成長段階と変革」で述べたように、組織の成長段階により、文化変革メカニズムは異なるが、「文化の凍結を解く力もまた、組織の発達段階が異なるにしたがい相違のあるのが普通」(同上, 346頁)であるとしている。組織の成長段階と解凍との関係は、次のとおりである。

第一の「誕生および初期成長」(同上, 347頁)の段階においては、「解凍させうる

唯一の力は、生存にかかわる外的危機—成長率の急落とか、売上げまたは利益の喪失とか、重要な製品の失敗とか、その他の無視しえない事件とかいった形式の一である」(同上、350頁)としている。

第二の「組織の中年期」(同上、347頁)においては、何らかの成長を求めるために、地理的拡大・合併吸収・新技術の導入が検討されるが、それにあたっては、「統合または合併されるべき文化が実際に相容れるものかどうかを見極めるため、慎重な自己評価を行なうことが必要である」(同上、361頁)としている。そして、「この段階における解凍力は、第一段階と同様に外部からくる場合も内部からくる場合もありうる。」(同上、362頁)とし、「組織がひとたび解凍された場合、変革プロセスの管理はこの段階ではより複雑となる。」(同上、362頁)としている。

第三の「組織の成熟時期」(同上、347頁)においては、「何らかの『方向転換』によって組織に順応性を回復させるよう文化の一部をより急激に変容させるか、あるいは、合併か買収か破産手続きを通じて集団とその文化を破壊するか、基本的にどちらかを選ぶほかない。いずれの場合でも、プロセスを実行するために、強力な、新しい変革管理者が必要であり、実行内容の一部は、組織を解凍する—変革がそもそも可能となる前に—ことである。このような解凍は本質的に強制力のある力によってもたらされる場合が多い。」(同上、372-373頁)としている。

③ 当事例における文化の解凍・再凍結

当事例において、合併により、両銀行の従業員が感じた不安は、解凍作用を構成する「否定的な情報」(同上、377頁)である。また、共有された理解や影響が根底から崩されたことは、解凍作用を構成する「認知的再定義を起こさせる若干のメカニズム」(同上、377頁)に当たる。そして、意識調査の結果、1984年に満足度が上昇したことは、再凍結の条件である「新たな文化要素が問題を解決したり不安を減少させたりした場合」(同上、377頁)に該当する。

なお、シャインは合併を、「組織の中年期」(同上、347頁)および「組織の成熟時期」(同上、347頁)に位置付けている。よって、当事例の合併時点において、組織は中年期～成熟時期にあったと言える。

以上の点から、当事例における文化の解凍・再凍結について、次の図式が成り立つ。

	1979年・1980年	1982年	1984年
状 態 文 化	満 足	→ 不 満 (解凍)	→ 満 足 (再凍結)

さらに、ブオノによる合併プロセスモデル(図表Ⅳ-8参照)にあてはめると、合

併プロセスと文化の解凍・再凍結の関係は、次のようになる。

図表Ⅳ－11 合併プロセスと文化の凍結・解凍

時 期	段 階	組織状態	文 化
1979～80	1. 合併前	安 定	凍 結
1980	2. 合併計画	安 定	〃
1981初め	3. 合併発表	安 定	〃
1981～	4. 初期の合併プロセス	不安定	解 凍
1981.8	5. 物質的・法律上の合併	不安定	〃
1982	6. 合併の影響	不安定	〃
1984	7. 心理的な合併	安 定	再凍結

(図表Ⅳ－8を基に、筆者作成。)

(3) 考察結果

① 発生と変容について

本事例における組織文化の変動は、凍結状態にあった既存の文化が、合併により解凍され、さらに、再凍結されたものである。よって、全く新たな組織文化が発生したのではなく、既存文化の変容である。

② 変革と変化について

本事例において、新銀行の文化は、比較的規模の小さい旧B銀行の文化を、多くの面で引き継いだものとなった。その理由として、合併後の組織運営における、旧B銀行のCEO（新銀行のCOO）の影響力が挙げられる。

次に、ブオノは、本事例における、心理的合併の達成には、1983年に結成されたコミュニケーション委員会が「肯定的な効果を示した」(Buono et al., 1988, p.517)としている。同委員会は、11人の従業員と管理者により構成された横断的組織であり、文化的側面に焦点を当て議論し、副社長に意見を提言した。これらのリーダーや委員会の存在は、文化の変容が当事者の意思に基づくものであることを裏付けている。

また、ブオノは、本事例に基づき、合併における留意事項(図表Ⅳ－9)を提示している。この留意事項の内容は、文化の変革条件(前号Ⅵ－2「組織文化の変革条件」参照)と合致する部分が多い。

以上の点から、合併により組織文化は自然に変化したのではなく、変革されたとと言える。

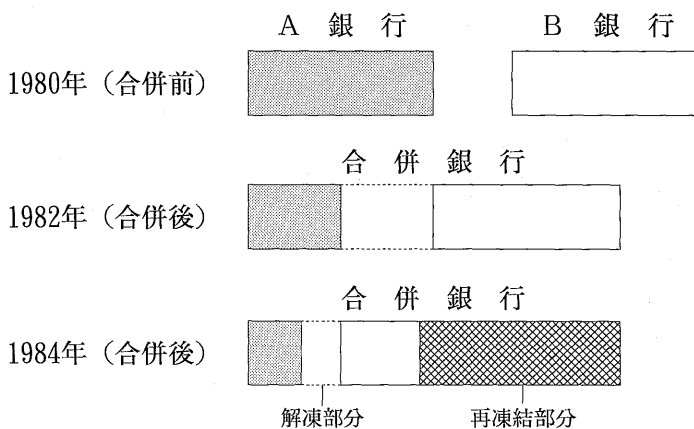
(研究課題2)

企業合併により, 発生 (形成・生成) あるいは変容 (変革・変化) した組織文化は, どのような内容になるか。

(考 察)

研究課題1により, 企業合併により組織文化は変革するとしたので, その内容について考察を行い, 図式を作成する。

図表IV-12 文化の内容



1980年 (合併前) ・ A銀行・B銀行それぞれの文化が存在する。

1982年 (合併後) ・ 旧A・B銀行の文化のそれぞれ一部が, 解凍状態にある。

・ 旧A・B銀行の残存部分があり, それぞれの帯の割合を決めるのが, 組織運営における影響力の強さである。

1984年 (合併後) ・ 再凍結した部分が存在する。

・ 解凍→再凍結が進行し, 旧A・B銀行の文化は減少する。

・ 心理的合併の達成により, 再凍結が進行する。

(研究課題3)

企業合併において, 組織文化の果たす機能は何か。

(考 察)

シャインは, 「文化の機能は, 集団が成熟するに伴い変化する。」 (Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 345頁) としている。シャインの分類に基づく, 当事例におけ

る合併実施時点において、旧A・B銀行の組織は、中年期～成熟時期にあったと推測される。

組織の中年期においては、文化を意識するのは困難であり、その機能は「明確さを失って」（同上、361頁）いる。組織の成熟時期においては、文化は「過去の栄光を保持し、その結果、自尊心や自己防衛の源泉として尊重される」（同上、347頁）一方、「革新への障害となる」（同上、347頁）としている。

このような機能を有する既存文化であるが、企業合併においては、どのような機能を果たすのだろうか。本事例では、「合併前に両銀行の融和を図るために行われた試みは、それぞれの文化に対する愛着心と民族主義的態度により、台無しになった」（Buono et al.,1985, p.497）。つまり、「組織・手続・その他合併に伴う変化に関する理性的欲求は、前から存在していた文化の脅威により、抵抗を受け、破壊すら受ける」（ibid, p.497）ことになり、企業合併において、既存の組織文化は逆機能を果たすと言える。

一方、組織文化の順機能については、本事例からは発見することが出来なかった。

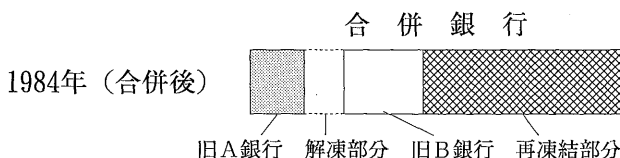
（研究課題4）

企業合併において、企業内に全体文化とは別に、下位文化が存在する可能性があるか。

（考 察）

本事例においては、IV-2-(2)「ブオノによる結論」でみたとおり、サブカルチャー（下位文化）およびカウンターカルチャー（対抗文化）が存在が確認された。それぞれの文化の発生時期、支持する人々、および内容については、残念ながら明示されていない。

筆者は、研究課題2の考察において、合併後の文化内容を図に表した（図表IV-12参照）。下記のとおり、合併3年後の1984年の時点において、旧A銀行、旧B銀行の文化を受け継いだ部分が、残存している。この旧A銀行の部分がカウンターカルチャーを、旧B銀行の部分がサブカルチャーを、構成していると推測される。ただし、その検証については、今後の課題としたい。

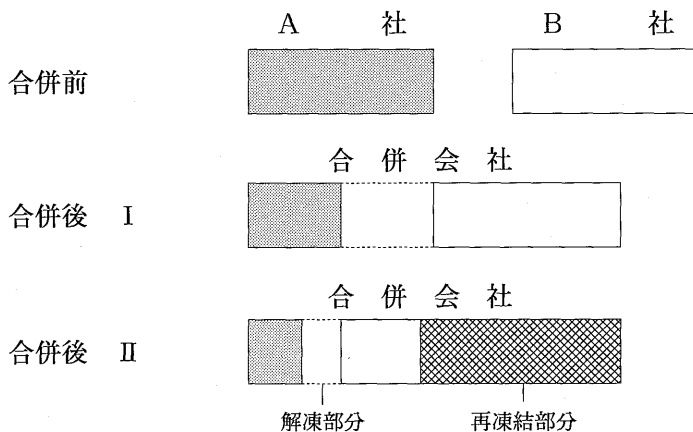


V. むすび

1. 本稿の成果

本稿により，次のような成果が得られた。

- (1) 企業合併により，それぞれの組織が合併前に有していた文化が，変革される。
- (2) 企業合併により，変革された文化の内容は次のとおりである。



合併により，双方の文化が衝突した結果，合併後 I の段階においては，それぞれの既存文化の残存部分と，流動的な解冻部分が存在する。合併後 II の段階においては，それに再凍結部分が加わる。I から II への移行は心理的合併の達成をもって行われる。また，それぞれの構成比を決定するのは，組織運営における影響力の強さ，合併の達成度合，組織の安定性である。

本研究では，II 以降の段階については，取り扱うことが出来なかった。既存文化は，これから先も残存するのか，それとも何年か後に消滅するのか。解冻部分が全部再凍結されるのか。これらの点については，不明である。

いずれにしろ，文化の内容は，筆者が図表Ⅲ-1で想定したような，単純なパターンで解決出来るものではなく，常に流動し続けていることが判明した。

- (3) 既存の組織文化は，合併において逆機能を果たし，合併後の組織運営の制約となる。
- (4) 合併により，組織内には，下位文化，対抗文化の存在が認められる。しかし，その内容や発生時期，支持するメンバー構成については未解明である。

以上が本稿の成果であるが、“When Cultures Collide : The Anatomy of a Merger”の結びでブオノは、次のように述べている。「通常の組織機能において、組織文化の影響について全く実感することはないかもしれない。しかし、文化が脅威となったとき、それは人々の心の中に顕著に現れてくる。」(Buono et al., 1985, p.498)

企業合併は、まさにその脅威をもたらすのかもしれない。

2. 本稿の限界及び今後の課題

(1) 本稿の限界

① 経年観察の不足

本稿において扱った、銀行の合併事例では、合併の翌年、および3年後の調査にとどまっており、それ以後の動向は不明である。合併3年後の調査結果から、文化の一部について変革が行われたことは認められるが、文化全体の変革はまだ達成されていない。V-1の「本稿の成果」で述べたように、文化全体の変革というのは、果たして有り得るのだろうか。有り得るのならば、それがいつ頃なのだろうか。それを確認するのには、息の長い観察が必要なのかもしれない。

② 意識調査の限界

本稿では既存文献を使用し、意識調査結果の分析に基づき、組織文化について考察を行うという方法を採用した。意識調査結果に、企業合併による文化の動きが全て集約できたかという点において疑問が残る。企業合併には、意識調査には反映されない現実というものがある、存在するのかもしれない。

③ 調査結果の日本企業への適用

本稿においては、米国の銀行の合併事例を取り上げた。その結果、合併3年後という比較的早い時期において、一部ではあるが、文化の変革が確認された。

M & Aが頻繁に行われており、ドライな気質を持つ米国企業における調査結果を、社内の融和を重視する日本企業に、そのまま適用できるかは疑問である。

(2) 今後の研究課題

本稿において、組織文化は形成されるものであり、合併により文化は変革されるという、一応の結論に達した。筆者は、形成説に立ちつつも、組織文化のマネジメント

可能性について、疑問を持っている。なぜなら、組織文化には、形成・変革が可能な部分と、そうでない部分の両方が存在するのではないかと考えるからである。

一方、昨今の企業活動に目を向けると、大型合併が相次ぐ反面、合併よりも提携や持株会社による統合を選択する事例が見られる。また、米国では、大規模な合併ではなく、小型の会社の買収を繰り返す A & D (acquisition & development) 経営と呼ばれる手法が注目を集めているという。(日本経済新聞, 1998年11月2日付け朝刊)

経営者達は、完全な組織文化の統合は有り得ないということを、感覚的に感じとっているのかもしれない。この点からすると、組織文化のマネジメントというのは、やはり不可能なのであろうか。1980年代、組織文化の考え方は、経営者の間で注目されたが、現在はそれほどではない。それは、組織文化自体、マネジメントが不可能なため、実際の経営手法に結びつけることが出来なかったためであろうか。

以上のような理由から、組織文化のマネジメント可能性を今後の研究課題としたい。合併に加え、提携・統合・分社化等、今日の経営組織が直面する課題を通じて、組織文化の変容について、引き続き検討して行きたい。

[付記]

前稿「組織文化の発生と変容 I」(『経営情報学部論集(中部大学)』第13巻第2号, 1999年3月)に引き続き本稿も、辻村研究室研究生・岡田由紀子の修士論文「企業合併による組織文化の発生と変容」(1999年3月)を基礎にしてまとめられたものである。貴重な機会を与えていただいた中部大学経営情報学部・紀要編集委員会に、この場をお借りして深謝する次第である。(岡田)

[引用・参考文献]

1. Brockhaus, William L., 1975, "A Model for Success in Mergers and acquisitions," *Advanced Management Journal*, Winter pp.40-49.
2. Buono, Anthony F., Bowditch, James L. & John W. Lewis, III., 1985, "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger," *Human Relations*, Vol.38, No.5, pp.477-500.
3. Buono, Anthony F., Bowditch, James L. & John W. Lewis, III., 1988, "The Cultural Dynamics of Transformation: The case of a Bank Merger," in Kilmann Ralph H. & Teresa J. Covin, *Corporate Transformation*, Jossey-Bass, pp.497-522.
4. 江尻武之, 1998年, 「欧米M & Aの新動向(米国)」, 『ジェトロセンサー』第48巻第571号, 33-36頁.
5. 林 伸二, 1983年, 「合併と従業員の職務態度」, 『商学討究』第34巻第1号, 37-71 頁.
6. 林 伸二, 1989年, 『M & A - 合併・買収と組織統合』, 同文館.
7. 林 伸二, 1993年, 『日本企業のM & A戦略』, 同文館.
8. 堀之内貴治, 1998年, 「欧米M & Aの新動向(ドイツ・英国)」, 『ジェトロセンサー』, 第48巻第571号, 37-40頁.
9. 飯田史彦, 1997年, 「組織文化の変革メカニズムに関する測定論的考察ー価値観ネットワークの

- 分断型変革と転換型変革―』、『福島大学商学論集』第65巻第3号, 27-45頁.
10. 伊丹敬之・加護野忠男, 1993年, 『ゼミナール経営学入門』(第2版), 日本経済新聞社.
11. 企業変革フォーラム編著, 1997年, 『第一勧銀・全日空・バンダイの研究』, ごま書房.
12. 公正取引委員会編, 1997年, 『平成9年版公正取引委員会年次報告(独占禁止白書)』, 公正取引協会.
13. Korman, Abraham K., Rosenbloom, Arthur H. & Richard J. Walsh, 1978, "Increasing the People-Organization Fit in Mergers and Acquisitions." *Personnel*, May-June pp.54-61.
14. Lewin, Kurt., 1951, *Field Theory in Social Science*, Selected Theoretical Papers, Harper & Brothers. (猪股佐登留訳, 1979年, 『社会科学における場の理論』(増補版), 誠信書房.)
15. 村松司叙編著, 1995年, 『日本のM & A―経営多角化戦略と企業リストラクチャリング』, 中央経済社.
16. 日経ビジネス編集部, 1998年, 「M & Aの波をかぶれ」, 『日経ビジネス』969号, 22-33頁.
17. 奥村皓一, 1998年, 「日本の第2次合併ブームに見る内圧と外圧」, 『ジェトロセンサー』第48巻第571号, 25-28頁.
18. 西条都夫, 1998年, 「A & D経営」, 日本経済新聞1998年11月2日付け朝刊.
19. 酒井耕一, 1999年, 「メガマージャー(巨大合併)」, 日経ビジネス編『99年版最新経営イノベーション手法50』, 164-165頁.
20. 坂井正廣編著, 1992年, 『人間・組織・管理(新版)―その理論とケース―』, 文眞堂.
21. Schein, Edgar H., 1980, *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice-Hall.
(松井賚夫訳, 1982年, 『組織心理学』(第3版), 岩波書店.)
22. Schein, Edgar H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳, 1989年, 『組織文化とリーダーシップ―リーダーは文化をどう変革するか―』, ダイアモンド社.)
23. 竹中正明, 1983年, 『会社合併の手引』(第7版), 日本経済新聞社.
24. 辻村宏和, 1994年, 『組織のトラブル発生図式―問題分析志向の経営組織論―』, 成文堂.
25. 辻村宏和, 1995年, 『組織化技能への接近―経営組織論の実学性―』, 成文堂.
26. 辻村宏和, 1997年, 『組織技能論と問題発生図式―個別ケースからの仮説発見の有効性―』, 成文堂.
27. 辻村宏和・岡田由紀子, 1999年, 「組織文化の発生と変容Ⅰ―文化の衝突・統合と人間関係―」, 『中部大学経営情報学部論集』第13巻第2号, 89-123頁.
28. Walter, Gordon A., 1985, "Culture collisions in mergers and acquisitions," in : Frost, Peter J., Moore, Larry F., Louis, Meryl R., Lundberg, Craig C. & Martin, Joanne, *Organizational culture*, Sage.