

統合組織における組織文化と
葛藤解消方略の関係に関する研究

筑波大学審査学位論文（博士）

2020

細 尾 英 雄

筑波大学大学院

ビジネス科学研究科 企業科学専攻

論文概要

本研究では、M&Aによって合併した企業が、重複する組織構造、権限ならびに業務システム等を統合していく組織統合の過程において、従業員が認知する葛藤を解消し、組織統合を円滑に導くための示唆を、統合組織の組織文化と、葛藤を解消する方略との関係性から導出し、統合企業に求められる合併後のマネジメントの提言を行った。

第1章では、本研究の背景と目的を述べた。

近年、企業では変化する経営環境に適合し成長を持続させるために、M&A戦略を選択する傾向が顕著になっている。様々なM&A戦略の中に異なる企業が合同する合併という形態がある。合併後の統合組織では、組織間で異なる組織文化が混ざり合い、葛藤を経て変容していく。この組織文化を適切に把握し、マネジメントすることができなければ、組織統合を円滑に進めることは困難となる。

また、合併を経た統合組織は、形式的に一つの組織体であるが、これまで異なる組織に所属していた従業員同士が同一組織内に混在する。合併当初は、旧来の各社の組織構造が重複し、部門や制度等が併存している。組織統合の過程で重複するインフラを解消し、合理化を図りながらシナジーの実現が行われていく。統合組織の組織体制、権限や業務システムといったインフラは、合併を主導する側のインフラに統合されるケースが多い。このため、合併された側の従業員は、人事的には新たな組織の階層に応じた人事異動の発令を受け従前の職位が変更されたり、業務的には使い慣れた業務システムの変更を余儀なくされたりして葛藤を認知することが多くなる。こうして、合併された側の従業員はモチベーションの低下を来し、組織統合に大きく影響することが指摘されている。

しかしながら、従業員が個人レベルで認知した葛藤を解消しようにも、組織で対応

することができなければ従業員の葛藤は解消されず、従業員の葛藤は増幅し組織統合の進捗を阻害させるリスクを孕む。

一方、統合組織の組織文化によっては、従業員個々の葛藤が組織全体で容易に認知することができたり、逆に葛藤を表出させることが困難であったりすることも想定される。

こうして統合組織の組織文化と、統合組織内で従業員が認知する葛藤を解消に導く葛藤解消方略との関係に焦点を当てた統合組織におけるマネジメントを訴求する研究が望まれるが、この課題に関連する既存研究の蓄積は多くない。

そこで、本研究は、統合組織内で円滑な組織統合を導く規定因として、組織文化と葛藤解消方略を仮定した。組織文化を適切に把握し、組織的に葛藤を顕在化させ、適切な葛藤解消方略の選択によって葛藤を低減することができれば、円滑な組織統合の推進に繋がり、合併シナジーの発現も早まると考えられる。

しかしながら、目に見えない組織文化を客観的に把握することは容易ではなく、組織文化に応じた葛藤解消方略を具体化することも困難となる。また、葛藤の要因が合併に起因する以上、解消に向けて従業員個々が個人レベルで対処するのではなく、統合組織が組織レベルで葛藤に対処し、解消するマネジメントが不可欠となる。

こうして、本研究の課題として三つの課題を掲げた。

第一に、過去に行われた合併により誕生した統合組織の組織文化をどのように定量的に把握するのか、という課題である。

この課題に関して、組織文化の既存研究の多くは、組織文化は、質問票調査に基づき測定尺度を用いて定量的に処理され導出されていた。しかしながら、合併という過去の事象に対して質問票調査を実施し、定量的に処理することに対して、さらに様々な課題が想起される。その課題の一つは、合併当時を知る十分な回答者数の確保である。また、合併が行われた時期が相当過去に遡る場合、回答者の記憶のバイアス問題も考えられる。こうした状況のもとで、質問票調査から得られるデータから適切な結果が得られない可能性がある。このため、質問票調査に代わる過去の事象を定量的に把握する手法を検討する必要がある。

第二に、統合組織において実際に行われた葛藤を解消に導く方略とはどのようなものか、という課題である。

この課題に関して、葛藤研究における葛藤解消方略を確認する研究方法の多くは、

質問票調査に基づき測定尺度を用いて定量的に処理され導出されていた。このため、第二の課題においても第一の課題と同様の課題を克服する必要がある。

第三に、統合組織の組織文化と葛藤解消方略との間に関係性はあるのか、という課題である。

この課題に関しては、組織内葛藤を対象とした多くの研究が、組織内葛藤を解消に導く仲介者の関与が影響すると指摘しており、その仲介者が有している文化的背景との関係性によって解消のプロセスに差異が生じることを主張している。このため、統合組織内の葛藤解消方略を議論するには、統合組織の組織文化との関係性に着目する必要がある。第一の研究で導出される研究結果と、第二の研究で導出される研究結果から、統合組織の組織文化と採用された葛藤解消方略との関係性を明らかにする必要がある。

以上の三つの課題認識から、本研究では、以下の三つの研究課題を設定した。

- (1) 過去に行われた合併により誕生した統合組織の組織文化はどのようなもので、質問票調査に依拠せずに客観性と信頼性を確保しつつ当該組織の組織文化を定量的に把握するにはどのようにすればよいのか。
- (2) 過去に行われた合併により誕生した統合組織が実際に行った葛藤解消方略とはどのようなもので、(1)と同様に葛藤解消方略を定量的に把握するにはどのようにすればよいのか。
- (3) 統合組織の組織文化と葛藤解消方略との間にどのような関係性があるのか。

その上で、今後さらに増加していくことが想定される実際のM&A戦略のうち合併が行われる現場において、有効な組織統合に資する統合組織内のマネジメントの示唆を導出することを目的とした。

第2章では、先行研究レビューを行い、前述した三つの研究課題に対する既存研究の適用可能性と限界を議論した。

先行研究レビューの結果から、既存研究の多くは、組織文化の測定と葛藤解消方略の把握には、いずれも測定尺度を用いた質問票調査のデータを統計的に処理することによって定量的に行われている。本研究が対象とする合併後10年以上が経過した統合組織に対して、当時の事象を質問票調査で行うことの困難さと限界を知るところとなった。

また、組織文化研究の領域において、合併に伴い一方の企業の組織文化が他方の企

業の組織文化の影響を受け変容する文化変容モデルに触れた。

この文化変容モデルは、多くの研究者によって実証が試みられている。

しかしながら、いずれの先行研究の文化変容モデルは、その変容プロセスの説明が不十分であり、探索的アプローチによって改めて文化変容仮説の導出を行う必要があることを認識した。

こうして、質問票調査に代えて面接調査を実施した。面接調査から得られた定性的インタビューデータを定量化する新たな手法を通じて、組織文化と葛藤解消方略を定量的に把握することによって、以下に述べる第3章から第5章までの3つの探索型研究を行った。

第3章では、第一の探索的研究として、統合組織4社に対し面接調査を実施し、得られた定性的インタビューデータから統合組織の組織文化を把握する手法を提示した。

具体的には、組織文化研究で多用される組織文化測定尺度の一つ組織文化インデックスの類義語をベクトル表現することで定量化し、これらをベクトル化された辞書データから抽出した。抽出した類義語が定性的インタビューデータの中で発現する頻度をもって統合組織の組織文化を把握し、組織統合によって一方の組織文化が他方の組織文化の影響を受け文化変容を起こした可能性のある事例を確認した。

第4章では、第3章と同様の手法を用いて統合組織内で実際に行われた葛藤解消方略を抽出した。

具体的には、既存研究で用いられている代表的な七つの葛藤解消方略の類義語をベクトル表現することで定量化し、それらをベクトル化された辞書データから抽出した。抽出された類義語を、七つの葛藤解消方略単位でコーディングし、類義語辞書を作成した。この類義語辞書を定性的インタビューデータとともにテキストマイニングツールに読み込ませた。そして、コード化された葛藤解消方略がインタビューデータの中で発現する頻度をもって統合組織内で用いられた葛藤解消方略を把握した。

第5章では、第3章および第4章で導出された組織文化と葛藤解消方略の類義語をコード化することでそれらの関係性を定量化し組織文化と葛藤解消方略の距離を評価した。

具体的には、面接調査を実施した4社中、統合した双方の定性的インタビューデータが得られた2社の組織文化と葛藤解消方略の関係性を評価した。第4章で行った同様の手法によって第3章で用いた組織文化インデックスの類義語を、組織文化インデ

ックス単位でコーディングし、組織文化類義語辞書を作成した。統合各社の定性的インタビューデータをテキストマイニングツールで読み込む際に、組織文化の類義語辞書および葛藤解消方略の類義語辞書を同時に読み込ませ、これらのコード間の距離をもって関係性を判定した。コード間の距離はテキストマイニングツールが算出する類似度行列ならびに多次元尺度構成法における2次元座標に写像される Jaccard 係数の二つの指標を評価した。

この結果、二つの異なるケースから、組織文化と葛藤解消方略との関係を明らかにしたのと同時に、既存研究では見られなかった葛藤解消方略がある可能性を導出した。

一つは、経営破綻した一方を他方が救済する形で統合するケースにおいて、新たな企業価値を創造するための目標を設定し、双方の協働を引き出す統合方略を用いることによって、一方の組織文化が他方の組織文化に同化した可能性が示唆される事例である。

もう一つは、営業エリア、顧客基盤、営業スタイル等営業上の重複がないという背景を持つ同業2社の合併の事例である。

二つ目目の事例は、形式的には合併して一つの組織となっている。しかしながら、組織統合を行なうことによって双方が有する営業上の強みを相殺してしまう可能性を鑑み、双方の営業上の強みを最大限に活かしながら成長させるという親会社の経営戦略が認められた。

このため、組織統合は敢えて行わず、社内で二つの事業部として併存させた。これにより、組織統合に伴う葛藤を解消するのではなくそもそも統合組織同士の間で葛藤を生じさせなかった事例である。

この二つ目の事例が、葛藤解消方略研究において、葛藤解消方略の一つとされる第三者介入から分化した新たな方略であり、統合組織特有の方略である可能性を見出した。

第6章では、本研究の学術的・実践的なインプリケーションについて議論した。

その結果、定性的インタビューデータから組織文化および葛藤解消方略を定量的に把握できる可能性が示された。

本研究では、統合企業が行った葛藤解消方略の傾向を見出すことができた。

また、既存研究で示されている葛藤解消方略にはない新たな葛藤解消方略の可能性を見出した。

さらに、統合した組織双方で営業上の重複がなく、統合することでかえって双方の強みを相殺してしまうような場合においては、敢えて組織統合を行わず、従業員に葛藤を認知させない組織統合が存在することを明らかにした。

この発見事実によって、今後のM&A戦略における合併に有効なマネジメントの示唆を導出したと言えるであろう。

目次

1 序論	1
2 統合組織の組織文化および統合組織内の葛藤解消方略の測定とその課題	7
2.1. 組織文化と組織文化測定尺度	9
2.1.1. 本研究における組織と組織文化ならびに組織文化研究の動向	10
2.1.2. 文化変容理論とその課題	12
2.1.3. 組織文化研究における測定尺度とその課題	17
2.1.4. 組織文化インデックス（OCIX）	21
2.2. 葛藤研究における葛藤と葛藤解消方略	23
2.2.1. 葛藤研究の動向	24
2.2.1.1. 葛藤の発生原因による分類	26
2.2.1.2. 葛藤の認識状態による分類	27
2.2.1.3. 社会的状況による分類	28
2.2.2. 組織における葛藤の認識と解消	29
2.2.3. 葛藤を解消に導く方略	31
2.2.3.1. 葛藤解決における多目標と方略選択	33
2.2.3.2. 統合組織において求められる葛藤解消方略	34
2.3. 過去事象の測定に対する課題と定性的研究法	35
2.4. 定性的研究のための評価基準	37
2.4.1. 定性的研究におけるテキストマイニング	39
2.4.2. 定性的データの定量化	40
2.4.3. 辞書データを用いた類義語の抽出	41
2.4.4. テキストマイニングツールを用いた単語間の関係性の検討	42
2.5. 統合組織における組織文化と葛藤解消方略の課題に係る先行研究の整理と総括	43
3 テキストマイニングを用いた統合組織の組織文化の定量的な測定と統合組織の文化変容	46
3.1. 本章の目的	47
3.2. 方法	48

3.2.1. 調査方法	48
3.2.2. 分析方法	50
3.2.2.1. 組織文化インデックスを用いた分析枠組み	50
3.2.2.2. 組織文化インデックスまたはその類義語の抽出	51
3.3. 結果	52
3.4. 考察	55
3.4.1. A社の組織文化の特徴	56
3.4.2. B社の組織文化の特徴	57
3.4.3. C社の組織文化の特徴	58
3.4.4. D社の組織文化の特徴	59
3.5. 本章のまとめ	60
4 テキストマイニングを用いた統合組織における葛藤解消方略の傾向	61
4.1. 本章の目的	62
4.2. 方法	63
4.2.1. 分析対象	63
4.2.2. 葛藤解消方略7 類型の類義語の抽出	64
4.2.3. 葛藤解消方略の類義語のコーディングとテキストマイニングツール	66
4.3. 結果と考察	67
4.3.1. A社における葛藤解消方略	68
4.3.1.1. A 1社における葛藤解消方略	68
4.3.1.2. A 2社における葛藤解消方略	70
4.3.2. B 1社における葛藤解消方略	71
4.3.3. C社における葛藤解消方略	72
4.3.3.1. C 1社における葛藤解消方略	73
4.3.3.2. C 2社における葛藤解消方略	74
4.3.4. D 2社における葛藤解消方略	76
4.4. 本章のまとめ	77
5 統合組織における組織文化と葛藤解消方略の関係性	79
5.1. 本章の目的	80
5.2. 方法	81

5.2.1. 分析対象	81
5.2.2. テキストマイニングツール	82
5.2.3. テキストマイニングによる関連性分析	83
5.2.4. 多次元尺度構成法	84
5.2.5. コーディング	85
5.2.6 評価指標	87
5.3. 結果と考察	88
5.3.1. A社における組織文化と葛藤解消方略との関係性	89
5.3.1.1. A 1 社における組織文化と葛藤解消方略との関連性	90
5.3.1.2. A 2 社における組織文化と葛藤解消方略	93
5.3.2. C社における組織文化と葛藤解消方略	97
5.3.2.1. C 1 社における組織文化と葛藤解消方略の関係性	98
5.3.2.2 C 2 社における組織文化と葛藤解消方略の関係性	102
5.4. 本章のまとめ	107
6 結論	108
参考文献	115
謝辞	127
関連業績リスト	132
付表1. 調査ご協力のお願ひ	133
付表2. インタビュー項目	135
付表3. 朝日新聞単語ベクトルから類義語を抽出したソースコード	136

図目次

図 2-1 [BERRY 1983]. の文化変容 4 類型モデル	12
図 2-2 [NAHAVANDI & MALEKZADEH 1988]. の文化変容	13
図 2-3 [ELSASS & VEIGA 1994]. の文化変容 4 類型モデル	15
図 2-4 [LARSSON & LUBATKIN 2001]. の文化変容 4 類型	16
図 5-1 JACCARD 係数	87
図 5-2 A 1 社の組織文化と葛藤解消方略の二次元分析図	92
図 5-3 A 2 社の組織文化と葛藤解消方略の二次元分析図	96
図 5-4 C 1 社の組織文化と葛藤解消方略の二次元分析図	101
図 5-5 C 2 社の組織文化と葛藤解消方略の二次元分析図	106

表目次

表 2-1 主な文化変容関連先行研究のまとめと課題	16
表 2-2 代表的組織文化測定尺度の特徴と課題 (1/2)	18
表 2-2 代表的組織文化測定尺度の特徴と課題 (2/2)	18
表 2-3 組織文化インデックス	22
表 3-1 インタビュー実施社の属性と基本統計量	49
表 3-2 組織文化インデックスの類義語抽出結果	53
表 3-3 組織文化 3 タイプによる集計	54
表 4-1 抽出された葛藤解消方略の類義語一覧	65
表 4-2 葛藤解消 7 方略の類義語辞書	66
表 4-3 A 1 社のコードの頻度と割合	68
表 4-4 A 2 社のコードの頻度と割合	70
表 4-5 B 1 社のコードの頻度と割合	71
表 4-6 C 1 社のコードの頻度と割合	73
表 4-7 C 2 社のコードの頻度と割合	75
表 4-8 D 社のコードの頻度と割合	76
表 5-1 組織文化インデックスの類義語辞書	86
表 5-2 A 1 社の組織文化と葛藤解消方略コードの頻度と割合	91
表 5-3 A 1 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列	92
表 5-4 A 2 社の組織文化と葛藤解消方略コードの頻度と割合	94
表 5-5 A 2 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列	95
表 5-6 C 1 社の組織文化と葛藤解消方略コードの頻度と割合	99
表 5-7 C 1 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列 (1/2)	100
表 5-7 C 1 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列 (2/2)	100
表 5-8 C 2 社の組織文化と葛藤解消方略コードの頻度と割合	104
表 5-9 C 2 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列 (1/2)	105
表 5-9 C 2 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列 (2/2)	106

1 序論

近年、M&Aによって他社の経営資源を取り込む外部成長戦略を選択する企業が増加している。その理由として、企業はM&Aにより財務指標と市場シェアの拡大を図り、迅速に競争優位に立つことができることが挙げられる。

M&Aには様々な手法があるが、本研究においては合併¹に着目し、複数の企業が合同する統合組織²に焦点を当てる。

合併を経た統合組織は、形式的に一つの組織体であるが、これまで異なる組織に所属していた従業員同士が同一組織内に混在する。合併当初は、旧来の各社の組織構造が重複し、部門や制度等が併存している。組織統合³の過程で重複するインフラを解消し、合理化を図りながらシナジーの実現が行われていく。統合組織の組織体制、権限や制度といったインフラは、合併を主導する側のインフラに統合されるケースが多い。このため、合併された側の従業員は、人事的には新たな組織の階層に応じた人事異動の発令を受け従前の職位が変更されたり、業務的には使い慣れた業務システムの変更を余儀なくされたりすることによって葛藤を認知することが多くなる。こうして、合併された側の従業員はモチベーションの低下を来し、組織統合に大きく影響することが指摘されている[Mikami & Hosoda 2002]。

その従業員の心理的葛藤をもたらす要因の一つに、組織文化の相違がある。

組織文化とは、組織メンバーによって共有された行動パターン、集団規範、支配的な価値観や信念[Kagono 1982]といった無形の観念的なものであり可視化できない。このため、統合した相手方の組織文化を理解するのは容易ではない。合併後、統合組織が新たな企業価値を創造するためには、合併した企業同士が共同で組織文化の相違に起因する葛藤を解消することが必要とされる[Ohno 2013]。

しかしながら、統合組織において組織文化の統合は難易度が高く、未着手の企業が多い[Moriguchi 2017]。このように、統合組織では特に組織文化統合の葛藤場面における適切なマネジメントが不可欠であると言えるだろう。

¹ 合併：複数の企業が組織として一体化するもの[Komoto & Ozeki 2014]。企業が一体化する M&A の手法の一つであり、株式保有を通じて企業の経営権を取得する経営統合とは明確に区別する。

² 統合組織：本論文において、合併によって複数の企業が合同した組織を言う。

³ 組織統合：M&A 後に実施される経営統合作業を言い、Post Merger Integration (PMI) とも言われる。

しかしながら、従業員が個人レベルで認知した葛藤を解消しようにも、組織で対応することができなければ従業員の葛藤は解消されず、むしろ葛藤を増幅させ組織統合の進捗を阻害するリスクを孕む。さらに、統合組織の組織文化によっては、従業員個々の葛藤が組織全体で容易に認知されたり、逆に葛藤の表出が困難であったりすることが想定される。

こうして統合組織の組織文化と、統合組織内で従業員が認知する葛藤を解消に導く対応方法との関係に焦点を当て、統合組織におけるマネジメントを訴求する研究が望まれるが、こうした課題を対象とした既存研究の蓄積は多くない。

心理学研究の領域には、異文化が共存する社会において、一方の文化が他方の文化を受け入れて変容する文化変容の概念がある。[Nahavandi & Malekzadeh 1988]は、この概念をM&A後の統合組織内で生じる組織文化の衝突に適用し、経営学領域における文化変容モデルを提示している。

しかしながら、その後多くの研究者によってこのモデルの実証が試みられているが、いずれも変容する前後の組織文化とその要因に対する説明が不十分であると指摘されている[Ohkawa 2009]。

このように、統合組織における葛藤解消を組織文化変容の視点で解釈するために、探索的アプローチによって改めて仮説の導出を行う必要がある。

そこで、本研究は、統合組織内で円滑な組織統合を導くための規定因として、組織文化と葛藤を解消に導く葛藤解消方略を仮定した。組織文化を適切に把握し、組織的に葛藤の認知を低減することができれば、円滑な組織統合の推進に繋がり、合併シナジーの発現も早まると考えられる。

また、葛藤の要因が組織統合に起因する以上、解消に向けて従業員個々が個人レベルで対処するのではなく、統合組織が組織レベルで葛藤に向き合い、解消を模索するマネジメントが不可欠となる。

こうして、本研究の課題として三つの課題を掲げた。

第一に、過去に行われた合併により誕生した統合組織の組織文化をどのように測定し把握するのか、という課題である。

この課題に関して、組織文化研究の既存研究の多くは、組織文化を測定するため測定尺度を用いた質問票調査に基づき、定量データを統計的に処理され導出されている。

しかしながら、合併という過去の事象に対して質問票調査を実施し、統計的に処理することは、合併当時を知る十分な回答者数の確保であったり、記憶のバイアス問題等であったり、合併から相当年数が経過した後の過去の事象を測定することに関し様々な課題が想起される。このため、質問票調査に代えて、組織文化測定の客観性を確保することができる手法を新たに検討し、この研究領域における萌芽となるべき知見を蓄積する必要がある。

第二に、統合組織において実行された葛藤解消方略とはどのようなものか、という課題である。

この課題に関しては、第一の課題と同様、既存の葛藤研究において葛藤解消方略も質問票調査に基づく定量データに基づき導出されている。このため、第一の課題とともに第二の課題を克服する必要がある。

こうした未知の事象を探索的に把握する研究手法として質的面接アプローチが適しているが、一方で分析者の主観性に影響を受けるために信頼性・信憑性の問題も指摘される[Suzuki 2002]。

そこで本研究では、合併によって誕生した統合組織に着目して、過去の合併に関わる事象に対する面接調査を実施した。面接調査に基づく定性的インタビューデータを定量化し、その定量化したデータの分析にテキストマイニングの手法を用いることによって質的面接アプローチが有する信頼性・信憑性の問題を補完し、組織文化の測定と葛藤解消方略を確認することを試みる。

第三に、統合組織の組織文化と葛藤解消方略との間に関係性はあるのか、という課題である。

この課題に関しては、組織内葛藤を対象とした多くの研究が、組織内葛藤を解消に導く仲介者の関与が影響すると指摘しており、その仲介者が有している文化的背景との関係性によって解消のプロセスに差異が生じることを主張している。このため、統合組織内の葛藤解消方略を議論するには、統合組織の組織文化との関係性に着目する必要がある。第一の研究で導出される研究結果と、第二の研究で導出される研究結果から、統合組織の組織文化と葛藤解消方略との関係性を明らかにする。

以上の三つの課題認識から、本研究では、(1) 過去に行われた合併により誕生した統合組織の組織文化はどのようなもので、質問票調査に依拠せずに客観性と信頼性を確保しつつ当該組織の組織文化を定量的に測定するにはどのようにすればよいのか、

(2) 過去に行われた合併により誕生した統合組織が実際に採用した統合組織内の葛藤解消方略とはどのようなもので、(1)と同様に葛藤解消方略を定量的に測定するにはどのようにすればよいのか、(3) 統合組織の組織文化と葛藤解消方略との間にどのような関係性があるのか、という三つの研究課題を設定した。その上で、今後さらに増加していくことが想定される企業間の合併の現場において、有効な組織統合に資する統合組織内のマネジメントの示唆を導出することを本研究の目的とする。

本章では、研究の背景と目的について述べ、合併を経た統合組織が相互の組織文化を把握し、葛藤解消方略を探索して円滑な組織統合を導く示唆を得るための三つの研究課題を設定した。

第2章においては、組織文化と葛藤解消方略に関連する先行研究をレビューした上で、それらへの問題認識と本研究の位置づけを明らかにする。以下、第3章から第5章では、三つの探索的研究を行い、第1章で設定した研究課題に対する解を導く。

第3章では、第一の探索的研究として、統合企業4社に対し面接調査を行い、定性的インタビューデータから統合組織の組織文化を測定する手法を提示した。

具体的には、組織文化研究で多用される組織文化測定尺度の一つである組織文化インデックスの類義語をベクトル表現することで定量化し、ベクトル化された辞書データからそれらを抽出した。抽出した類義語が定性的インタビューデータの中で発現する頻度をもって統合組織の組織文化を把握し、組織統合によって一方が他方の組織文化の影響を受け文化変容を起こした可能性のある事例を確認した。

第4章では、第3章と同様の手法を用いて統合組織内で実際に行われた葛藤解消方略を確認した。

具体的には、既存研究で用いられている代表的な七つの葛藤解消方略の類義語をベクトル表現することで定量化し、それらをベクトル化された辞書データから抽出した。抽出された類義語を七つの葛藤解消方略単位でコーディングし、葛藤解消方略の類義語辞書を作成した。これをテキストマイニングツールに読み込ませ、定性的インタビューデータの中で発現する頻度をもって統合組織内で実行された葛藤解消方略を把握した。

第5章では、第3章および第4章で導出した組織文化と葛藤解消方略の類義語間の距離を測定しこれらの関係性を評価した。

具体的には、面接調査を実施した4社中、統合した双方の定性的インタビューデータが得られた2社の組織文化と葛藤解消方略の関係性を評価した。第4章で行った同様の手法によって第3章で用いた組織文化インデックスの類義語を、組織文化インデックス単位でコーディングし、組織文化類義語辞書を作成した。統合各社の定性的インタビューデータをテキストマイニングツールで読み込む際に、組織文化類義語辞書及び葛藤解消方略類義語辞書を同時に読み込ませ、組織文化と葛藤解消方略間の距離をもって関係性を判定した。これらの間の距離はテキストマイニングツールが算出する類似度行列ならびに多次元尺度構成法における2次元座標に写像される Jaccard 係数の二つの指標を用いて判定した。

第6章では、本研究の学術的・実践的なインプリケーションについて議論した。その結果、定性的インタビューデータから組織文化並びに葛藤解消方略を定量的に把握できる可能性が示された。

本研究では、統合企業が採用した葛藤解消の方略の傾向を見出すともに、既存研究で示されている葛藤解消方略だけではなく、統合した旧社の状況に応じて従業員に葛藤を認知させない組織統合が存在することを明らかにし、今後のM&A戦略のうち、合併に有効なマネジメントの示唆を導出した。

2 統合組織の組織文化および統合組織内の葛藤 解消方略の測定とその課題

前章では、本研究の三つの課題を述べた。即ち、(1)過去に行われた合併により誕生した統合組織の組織文化はどのようなもので、質問票調査に依拠せずに客観性と信頼性を確保しつつ当該組織の組織文化を測定するにはどのようにすればよいのか、(2)過去に行われた合併により誕生した統合組織が実際に採用した統合組織内の葛藤を解消に導く方略とはどのようなもので、(1)と同様に葛藤を解消した方略を測定するにはどのようにすればよいのか、(3)統合組織の組織文化と葛藤を解消するための方略との間にどのような関係性があるのか、である。

本章では、これらをもとに組織文化と葛藤解消方略に関連する研究動向を整理する。まず、2.1. では、本研究の研究対象である組織ならびに組織文化と組織文化測定尺度に関する研究を概観し、本研究の研究対象とする組織と組織文化測定尺度の課題を明らかにする。次に 2.2. では、葛藤研究において葛藤と葛藤解消方略がどのように議論されてきたかについて述べ、葛藤と葛藤解消方略の課題を明らかにする。2.3. では、過去事象の測定に対する課題と定性的研究法について述べる。その後、2.4. で定性的研究のための評価基準に触れ、定性的データの定量化とテキストマイニングの位置づけ、ならびに本研究で用いるテキストマイニング手法について述べる。最後に 2.5. で、統合組織における組織統合の過程での課題に関する先行研究を整理し、本研究の研究課題を踏まえた先行研究の適用可能性および先行研究で明らかになっていない視点について総括し、第3章から第5章の探索的研究に繋げる。

2. 1. 組織文化と組織文化測定尺度

本研究は、組織統合の過程において、従業員が認知する葛藤の解消に向け、組織文化が従業員の行動に及ぼす影響およびその行動変容に視点を置く組織文化研究の中に位置づけられる。

本節では、2. 1. 1 で組織と組織文化研究動向をレビューし、2. 1. 2. で異なる文化が共存する社会における文化変容理論とその課題について触れ、2. 1. 3. で組織文化を測定するための尺度とその使用における課題について述べ、2. 1. 4. で本研究において組織文化を測定のため依拠する組織文化インデックスについて概観する。

2.1.1. 本研究における組織と組織文化ならびに組織文化研究の動向

本節では、本研究の研究対象とする組織を明らかにしたうえで、組織文化と組織内葛藤を研究対象とした理由を明確にする。

組織とは、古くは[Taylor 1911]や[Weber 1922]に代表される古典的組織論において、効率よく分業を行い、それを円滑に統合するようにコントロールして目標を達成していくシステムと考えられ、いわゆる精密機械としてイメージされていた。そして、そこに属する個人は機械を構成する部品のような存在とみなされていた。

その後、組織は、[Mayo 1933]によって人間関係論に発展し、組織の有効性に人間性が強く影響することが注目されるようになった。さらに、[Katz & Kahn 1966]によって、組織は環境に適応していく生命体としてイメージされ、組織を論じる際に不可欠な視点となって現在の組織論研究に至っている。

このように、環境に適応していく生命体として組織を認識することは、組織が組織内で共有された特有の組織文化を有すると考えることが可能となる。

本研究は、複数の企業が合併によって合同した統合組織を研究対象とする。統合組織は、新たな組織内に旧組織体を複数内包している。このため、旧組織体ごとに固有の組織文化が併存していると考えられる。

組織文化に関する先行研究は非常に多くの知見が蓄積されている。組織文化とは、組織メンバーによって共有された行動パターン、集団規範、支配的な価値観や信念[Kagano 1982]である。組織文化をどのレベルで捉えるかは研究者によって異なる。大別して3つの立場がある[Takahashi 2000]。

一つ目は、組織文化を人々に内在化されたものと捉える立場。二つ目は、観察可能な行動パターンや文化的産物（組織構造等）と捉える立場。三つ目は、その両方を含むとする立場である。

本研究が着目する統合組織において、個人が認識する葛藤を“創造的摩擦”として成果に結び付けることができる組織文化は、組織内の人々に内在化されているだけでなく、組織行動として観察され共有されるものでなければならない。それゆえ、本研究における組織文化は第三の立場に立つ。

また、統合組織が組織統合を経て新たな企業価値を創造するためには、組織文化と成果の関係に関する研究の動向にも注意する必要がある。組織文化と成果に関する研

究には大きく2つの方向性がある[Kitai 2014]。

一つは組織文化の「強さ」、すなわち共有度や一貫性と成果の関係を検証する方向である。もう一つは、組織文化の「個性」、すなわち文化の内容と成果の関係を検証する方向である。

[Takahashi 2000]は、強力な組織文化を持つ企業は成員の動機付けの程度も高く、強い文化（strong culture）の存在が従業員に対して事業の成功に必要な仕事ができるような環境を作り出している、として組織文化の強さを強調している。また、[Peters & Waterman 1982]や[Deal & Kennedy 1982]は、強い組織文化こそが成果に結びつくベストプラクティスであるとしている。

このように考えると、組織の成果と関わりが強いのは強い組織文化であるといえる。しかしながら、[Kitai 2014]は、実証研究のサーベイをもとに、組織文化と成果の関係では組織文化の強さが成果に与える影響は非常に弱いか短期的であるとし、組織成果に結びつく組織文化は強さだけではなく組織文化の個性も検討すべきであるとしている。本研究が目的とする統合組織の組織文化と葛藤解消方略との関係性を把握し、円滑な組織統合を導くためには、統合組織内で従業員間の知識の交換や共有という相互作用が必要となる。[López et al. 2004]は、組織内において知識の交換や共有および継続的学習の構築において、組織文化がこれらのプロセスを促進あるいは阻害する重要な要素であると主張している。

しかしながら、こうした先行研究の知見の殆どは単一の組織を対象としており、統合組織において異なる組織文化が交錯する中でそれぞれがどのように関りどのようなメカニズムで関わっていくのかについての知見の蓄積は非常に乏しい。その理由として、次のような指摘がなされている。統合プロセスから新たな価値創造を目指すには、境界浸透性を高めて相互依存関係を築く必要があるが、この行為自体に企業間の衝突を引き起こす原因がある[Nakamura 2011]こと。さらに、合併パートナーの組織文化が自社のそれと大きく異なる場合には、相手の組織文化を尊重せず、買収側が一方的に被買収側を従わせようとする、被買収側の社員のモチベーションが下がり、業績の悪化へとつながってしまうアフター・マージャーの問題が生じるケースが多い[Konno 2007]こと。それゆえ、組織文化を統合することは組織統合において難易度が高く、未着手となっている企業が多い[Moriguchi 2017]等の主張がなされ、組織文化の統合が統合組織にとって高いハードルであることが示唆されている。

2.1.2. 文化変容理論とその課題

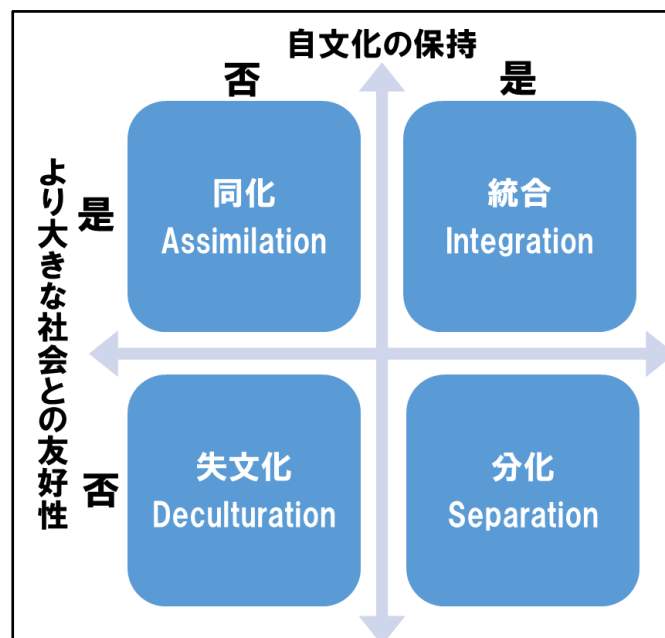
組織文化の個性という見地において、異文化が共存する社会の中で、ある文化が他の文化の影響を受けて変容する文化変容モデルがある。

文化変容 (Acculturation) とは、異なる文化を持つ個人たちの集団が継続的な直接接触の状態となり、続いて片方もしくは双方の本来の文化パターンの変化を伴う現象を含むもの [Redfield et al. 1936] と定義される。

元来心理学研究の領域で研究が進められてきた概念であるが、グローバル化が進展した 1980 年代以降、[Berry 1983] が提示した文化変容モデルが嚆矢となっている。

[Berry 1983] によると、「自文化の保持の是非」と「自身が所属する社会より大きな社会との友好性の是非」を 2 軸にした 4 類型を提示している (図 2-1)。

4 類型とは、一方の文化がメインストリームの他方の文化に吸収される「同化 (Assimilation)」、互いに文化的なアイデンティティを保持しながらも混ざり合う「統合 (Integration)」、それぞれの文化が独立したままとなる「分化 (Separation)」、文化的・心理的接触を欠いている状態となる「失文化 (Deculturation)」の 4 類型に変容するとしている。

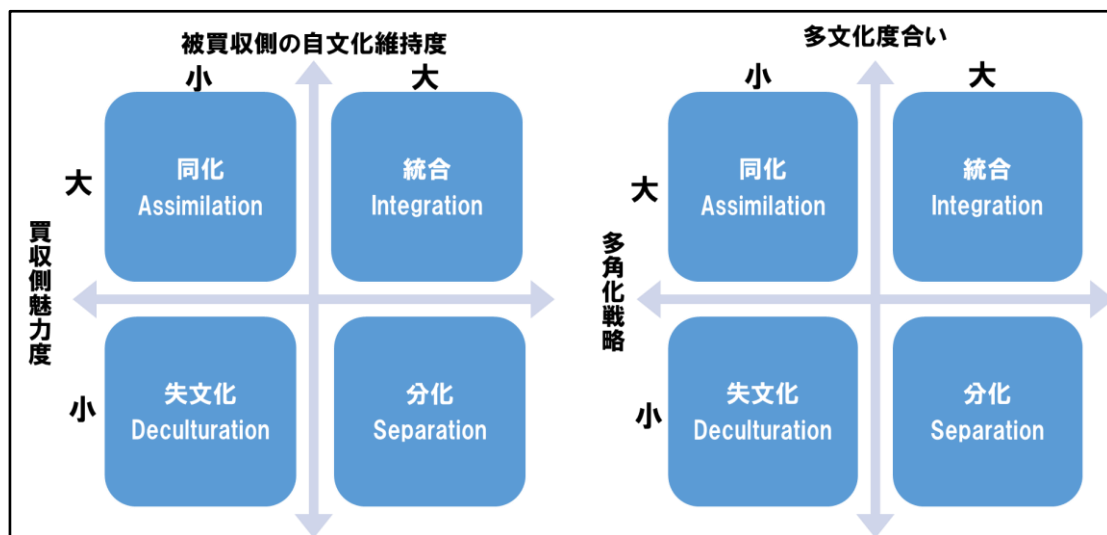


[Berry 1983] より筆者作成。

図 2-1 [Berry 1983] の文化変容 4 類型モデル

その後、[Nahavandi & Malekzadeh 1988]は、これをM&Aによって統合された組織に適用し、経営学領域における文化変容モデルを提示している。

[Nahavandi & Malekzadeh 1988]の文化変容モデルは、二つのモデルを提示している。一つは、「買収側の魅力度」と「被買収側の自文化の維持度」を2軸にそれらの大小で4類型を提示するモデル。もう一つは、「多角化戦略」と「多文化度合い」を2軸にそれらの大小で4類型を提示するモデルである（図 2-2）。彼らの研究は、これらの4類型を提示するのにとどまっているため、それ以降多くの研究者によってこの文化変容モデルの説明と実証が試みられている。



[Nahavandi & Malekzadeh 1988]より筆者作成。

図 2-2 [Nahavandi & Malekzadeh 1988]の文化変容

例えば、[Elsass & Veiga 1994]は、[Lewin 1951]の force-field 理論⁴を応用し、文化変容の類型は二つのフォースのバランスによって導かれると考え、「組織統合の力 (forces of organizational integration)」という名の原動力と、「文化的分化の力 (forces of cultural differentiation)」という名の規制力の二つのフォースを2軸に設定し、文化変容4類型モデルを提示している (図 2-3)。

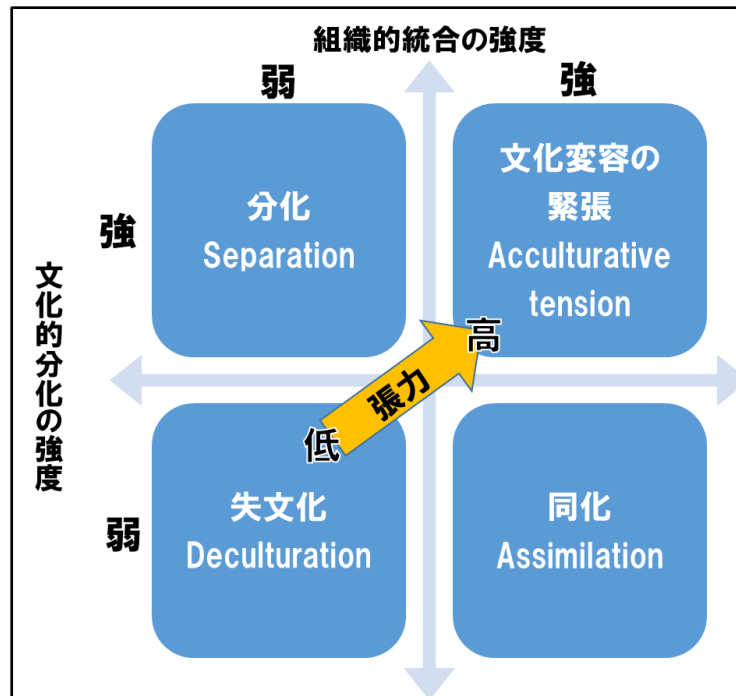
[Elsass & Veiga 1994]によれば、文化的分化が規制力とされているのは、二つの別個の文化が混ざらないように働くのが分化のメカニズムであるからとしている。また、組織的統合が原動力とされるのは、二つのグループから統合された総体を作り出す役割を担っているからである、としている。

しかしながら、[Elsass & Veiga 1994]が定義する「失文化」は、force-field 理論から導かれる「失文化」の定義と矛盾すると指摘されている。

即ち、[Elsass & Veiga 1994]の「失文化」の定義は、「買収された企業のメンバーは独自のアイデンティティを維持しようという欲望を全く持たず、買収側の企業は自らの文化を相手に課す必要性を持たない。買収された企業のメンバーは、独自の文化アイデンティティを保持せず、新しい文化と入れ替えることもしない。」と4類型モデルにおける「失文化」を定義し、買収側と被買収側双方の自文化に対する嫌悪感が示唆される。

しかしながら、[Elsass & Veiga 1994]の4類型モデルに示された「失文化」の象限は、低張力によって柔軟かつ強制的で対立の可能性が低い状態となり、両者に矛盾が生じている。

⁴ force-field 理論：[Lewin 1951]は、拮抗する行動への影響（これをフォースと言う。）の動的相互作用の結果が行動であるとする。フォースには方向と強さがある。方向とはそのフォースが影響を与える方向であり、これによって原動力 (driving force) と規制力 (restraining force) の二つの区分が生じる。強さとは、その影響力の強さである。フォースは強弱に応じて均衡点を持ち、その均衡点において行動レベルが確立される。弱いフォースによる均衡点は「低張力 (low tension) システム」と呼ばれ、行動レベルは柔軟かつ協調的 (flexible and accommodating) であり、対立 (conflict) のレベルは低い。一方、強いフォースの均衡点は「高張力 (high tension) システム」であり、そこでは硬直的かつ頑固であり、潜在的に激情的な (rigid, unyielding and potentially more explosive) 活動レベルとなる。したがって、コンフリクトレベルは高張力システムにおいて最も高い傾向にある、とする。



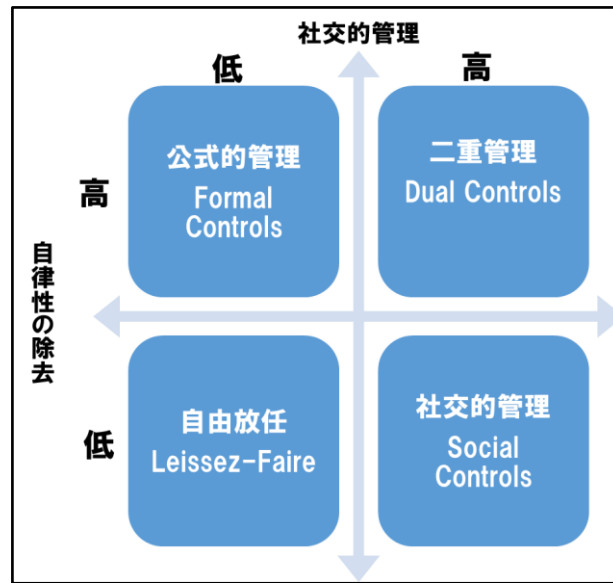
[Elsass & Veiga 1994]より筆者作成。

図 2-3 [Elsass & Veiga 1994]の文化変容 4 類型モデル

その後、[Larsson & Lubatkin 2001]によって、文化変容 4 類型モデルの実証がようやくなされ、四つの文化変容のうち「同化」を促進する管理方法の 4 類型モデルを提示している。

[Larsson & Lubatkin 2001]によると、「自律性除去の度合い」と「社会的管理の度合い」の 2 軸で「同化」を促進させる管理体制を表し、それらの高低によって 4 類型モデルを提示している（図 2-4）。

しかしながら、「同化」以外の文化変容についての実証はなされておらず、組織文化が変容するプロセスの説明が不十分であることが指摘されている[Ohkawa 2009]。



[Larsson & Lubatkin 2001]より筆者作成。

図 2-4 [Larsson & Lubatkin 2001]の文化変容 4 類型

これまで見てきた文化変容モデルの概要と課題をまとめたのが表 2-1 である。

表 2-1 主な文化変容関連先行研究のまとめと課題

先行研究	主張	問題点	課題
[Berry 1983]	自文化の保持と相手に対する友好の是非により文化変容 4 類型を定義。	・個人の認知と社会(集団)との関連が未整備 ・双方向の変容の視点欠如	実証
[Nahavavdi & Malekzadeh 1988]	M&A当事者間の選好によってM&Aの成否が決まり、文化変容は戦略的性格を帯びる。	・[Berry 1983]の4類型をM&Aに転用しただけの感 ・双方向の変容の視点欠如	実証
[Elsass & Veiga 1994]	[Lewin 1951]のforce-field理論を応用。文化変容は2つの強度(統合と分化)によって決定される。	・Deculturation(失文化)の定義に矛盾	実証
[Larsson & Lubatkin 2001]	M&A事例をメタ分析 M&Aを成功に導く要因を実証 二重管理(自律性排除+社交的管理)で同化が促進。	・「同化」以外の文化変容が不明 (M&Aにおいて被買収側は買収側に「同化」させられる前提に立っている)	・文化変容プロセスの明確化

[Ohkawa 2009 より筆者作成。]

このように、統合組織の組織文化を文化変容の視点で解釈するには、先行研究の蓄積が十分でなく、探索的アプローチにより改めて仮説の導出を行う必要がある。

2.1.3. 組織文化研究における測定尺度とその課題

組織文化の個性に焦点を当てる多くの先行研究の中で、組織文化を測定する尺度が開発されている。

[Kitai 2014]は、その中でも代表的な五つの測定尺度の特徴ならびに研究結果を比較検討しまとめている。五つの測定尺度とは、組織文化サーベイ (organizational culture survey: OCS)、競合価値フレームワーク (competing value framework: CVF)、組織文化インベントリー (organizational culture inventory: OCly)、組織文化インデックス (organizational culture index: OCIX) および市場志向⁵の5つである。

[Kitai 2014]は、これら五つの尺度を選定した理由を2点挙げている。一つは、他の尺度よりも多くの研究で使用され、その信頼性が評価できること。もう一つは、研究蓄積の豊富さから、より一般的な発見事実の導出に資すると考えられること、である。

これら五つの組織文化測定尺度は、多くの組織文化研究の中で使用され信頼性が高いとされるものの、それぞれ特徴と問題点を有しており、研究目的や研究対象によって使い分ける必要がある。これらの特徴と課題を表 2-2 に示す。

⁵ [Kitai 2014]によれば、市場志向研究はマーケティング研究を潮流として様々な概念化・操作化が行われてきた。[Kitai 2014]ではサーベイの結果として、これらの尺度をまとめて「市場志向」と称している。

表 2-2 代表的組織文化測定尺度の特徴と課題(1/2)

尺度	組織文化サーベイ (OCS)	競合価値フレームワーク (CVF)
先行研究	[Denison & Mishra 1995]	[Quinn & Spreitzer 1991] [Cameron & Quinn 1999]
概要	組織メンバーの参加レベルと成果との関係から測定	組織の有効性を判断する指標から測定
尺度構成	2軸 (外部志向／内部志向 変化・柔軟性／安定性・方向性) 4次元 (適応 参加 ミッション 一貫性)	2軸 (内部重視・統合／外部重視・差別化 柔軟性・適応性／安定性・コントロール) 4次元 (クランヒエラルキー アドホクラシー マーケット)
研究事例	成果との相関	リーダーシップとの相関
課題	組織文化が成果に及ぼすプロセスの統一的論理の欠如	発見事実の未整理

[Kitai 2014]より筆者作成。

表 2-2 代表的組織文化測定尺度の特徴と課題(2/2)

尺度	組織文化インベントリー (OCIt)	組織文化インデックス (OCIt)	市場志向
先行研究	[Cooke & Rousseau 1988]	[Wallach 1983]	[Narver & Slater 1990]他
概要	管理上の有効性、人間関係・個人的幸福の成果に影響する思考スタイルの測定	パーソナリティ、モチベーションと組織文化の適合性を測定	市場志向を組織文化の一特性ととらえ成果との関係を測定
尺度構成	3次元 人間／安全文化 満足文化 タスク／安全文化	3次元 (官僚的文化 革新的文化 支持的文化)	3次元 (顧客志向 競合志向 部門間調整) 市場志向性と成果の関係
研究事例	コンサルティング	組織行動分野	財務成果と組織文化の関連
課題	組織レベルの成果への影響に関する研究事例の少なさ	組織レベルでの共有度	組織文化がメンバーに与える影響が未整理

[Kitai 2014]より筆者作成

本研究においても、統合前の各組織が有していたと考えられる組織文化を把握する。このため、有力なこれら五つの尺度の中から、本研究で使用する尺度を選定する。選定には二つの視点から検討する。

第一に、本研究の面接調査の実態からの視点である。

本研究の面接調査は、後記付表 2. に示すように、組織統合の過程で実際に認知した葛藤の内容やその葛藤に対応した行動を中心に質問を行った。

これは、組織統合時に回答者が実際に行った組織行動に関する質問である。このため、組織行動分野で使われる尺度が適切であると考ええる。

第二に、収集した定性的インタビューデータの分析手法の視点である。

後述するように、本研究では定性的インタビューデータの定量化を行う。定性的データを定量化することでテキストマイニングが可能となる。

テキストマイニングというのは、通常の記事からなるデータを単語や文節で区切り、それらの出現の頻度や共出現の相関、出現傾向、時系列などを解析することで有用な情報を取り出す技術である。このため、文章に含まれる最小単位である単語や文節に着目する。ゆえに単語や文節を活用することができる尺度を選定しなければならない。

組織文化サーベイ、競合価値フレームワーク、組織文化インベントリー、市場志向の四つの尺度で実際に使用されている質問票の形式は、いずれもリッカート尺度となっている。リッカート尺度の質問票は統計的分析に最適である。

しかしながら、定性的インタビューデータに対してリッカート尺度を用いることは妥当でない。

組織文化インデックスは、その名の通り、組織文化を表象する代表語である。組織文化を特徴付けるキーワードで、組織文化を表象する形容詞、形容動詞を中心に構成されている。このため、組織文化インデックスと同一語または類義語を定性的インタビューデータから抽出することが可能と考えられる。

以上の視点から、本研究では組織行動論の分野で用いられることが多い組織文化インデックスに依拠して統合組織の組織文化の測定を検討する。このため、次項で組織文化インデックスを概観する。

2.1.4. 組織文化インデックス (OCIX)

組織文化インデックスでは、組織文化は3タイプに分類される (Wallach, 1983)。即ち、官僚的文化、革新的文化および支持的文化である。

官僚的文化の特徴は、階層と部門化である。責任と権限が明確にされ、コントロールやパワーが多用される。この文化に適合する企業は、安定的な市場で大きなシェアを持つ企業とされる。

革新的文化の特徴は、刺激的と動的である。職場は創造的で、挑戦やリスクテイキングが頻繁に行われている。

支持的文化の特徴は、暖かさである。人々は優しく、互いに助け合う家族のような存在である。

[Wallach 1983]の三つの組織文化は、個人が後天的に獲得する社会的欲求と密接に関係していることに基づいている。

社会的欲求とは、達成欲求、親和欲求および支配欲求の三つからなる [McClelland, 1961]とされ、[Wallach 1983]の組織文化は、この三つの社会的欲求に対応している。本人がスキルや知識の向上を求める欲求は、所属する組織の文化と個人のパーソナリティやモチベーションが適合することで引き出される。

こうして、組織文化インデックスは、個人が組織を評価する24項目を質問項目として設定している。

即ち、達成欲求は、より高いレベルの基準に挑戦し、それを達成しようとする欲求であり、革新的文化との適合性が高い。

親和欲求は、他者と暖かい人間関係を結びたいと思う欲求である。この欲求の強い個人は共同的で集団志向的な職場を好むとされ、支持的文化との適合性が高い。

支配欲求はパワーを好み、他者に影響を与えたいと思う欲求である。支配欲求の強い個人は、リーダーシップを発揮できるポジションを得ようとするため、官僚的文化との適合性が高くなるとされる。

三つの組織文化と三つの社会的欲求のそれぞれの組合せについて、[Koberg & Chusmir 1987]は適合関係を検証し、[Wallach 1983]の主張を支持している。

組織文化インデックスを表2-3に示す。

表 2-3 組織文化インデックス

組織文化	官僚的文化	革新的文化	支持的文化
組織文化インデックス (OCIx)	手続き重視	リスクテイキング	協力的だ
	構造的だ	結果志向	人間関係志向
	秩序だった	創造的だ	積極的だ
	規制的だ	高圧的だ	社交的だ
	確立された	刺激的だ	個人の自由度が高い
	堅い	挑戦的だ	公正だ
	慎重だ	企業家的だ	安全だ
	権力志向	精力的だ	信頼できる

[Wallach 1983]より筆者作成。

2.2. 葛藤研究における葛藤と葛藤解消方略

本節では、2.2.1 で葛藤研究の動向をレビューし、2.2.2. で本研究において着目する組織内葛藤とその課題について触れ、2.2.3 で葛藤解消方略について述べ、2.2.4. で本研究において焦点を当てる葛藤解消方略について概観する。

2.2.1. 葛藤研究の動向

人は社会的生活を営む中で様々な対立に直面する。それは人と人との間で起こったり、集団と集団の間で起こったりする。この対立を社会的葛藤[Ohbuchi 2015]という。

葛藤研究は非常に多くの学問領域と隣接し、それゆえ非常に研究領域が広く、多くの先行研究が蓄積されている。このため、本研究が着目する統合組織における葛藤の課題を明確にする必要がある。このため、初めに葛藤研究のルーツを概観する。

葛藤研究は大きく五つの研究領域が存在する[Ohbuchi 2015]。それぞれの研究領域を概観することで、本研究の研究目的に近似する研究領域を明らかにし、方向性を定める。

第一は、ゲーム理論である。元来軍事戦略研究として開発され、対立状況での意思決定に関する研究方法として発展してきた。ゲーム理論では協力か競争かの選択肢となるが、葛藤研究では協調か対決かの解消方略が対応する。

第二は、産業組織における葛藤研究である。交渉と組織内葛藤の解決が主なテーマで、交渉に関して、効率的かつ生産的な合意形成のプロセスと要因が検討され、近年では地域紛争等広範囲な社会問題に応用が見られている[Gelfand & Brett 2004]。

特に[Gelfand & Brett 2004]は、組織内葛藤と文化との関連性を主張しており、統合組織の葛藤関係を解釈するうえで、重要な研究領域である。

第三は、コミュニケーション研究である。これは社会的交流の文脈の中で、伝達の機能を果たす言語・非言語的行為を研究する学問領域である。言語だけでなく、メディア、文化、社会、歴史等を含む学際的領域として特にアメリカで発展してきた。葛藤研究としては、言語反応を中心に葛藤対処行動の詳細な分析が行われ、社会心理学における対人葛藤研究に大きな影響を与えている[Oetzel & Ting-Toomey 2006]。

第四は、攻撃性の研究分野である。攻撃行動に対する見方が多く存在する中、その一つが、社会的葛藤に対する敵対反応であるというものである。攻撃行動の研究者は、攻撃行動を生み出す認知、情動、動機付けと言った個人内のプロセスの解明が中心の研究領域[Ohbuchi 2011]となっている。

第五が、偏見や差別等の集団認知や集団間関係に関する研究で、欧米の社会心理学研究の分野で最も活発に進んでいる研究分野となっている (eg. [Crisp & Hewstone 2014])。

以上、葛藤研究の五つの領域を概観したが、産業組織における葛藤研究の領域が本研究に近接していると考ええる。その理由の一つは、分析対象としている組織がまさに産業組織であるという点。もう一つが、統合組織における葛藤の主な要因の一つとして人事的処遇の変化に対するものが挙げられ、この問題も産業組織の領域に含まれると考えられるからである。さらに、葛藤の要因を文化との関連性で捉える視点も、組織文化と葛藤解消方略の関係性という本研究の研究目的に近接すると考えられるからである。

よって、第二の研究領域に関する先行研究を中心に、組織統合を行なった企業が組織統合に伴って認知する葛藤とはどのようなものを理解する。

このため、次項以降で発生原因、その認識状態ならびに社会的状況という三つの視点から葛藤を分類し整理する。

2.2.1.1. 葛藤の発生原因による分類

[Thomas 1992]は、葛藤をその発生原因によって利害葛藤、認識葛藤および規範葛藤の3種類に分類している。

利害葛藤とは、当事者間の願望が異なる状態である。つまり、「こうして欲しい」、「こうしたい」という願望が当事者間で対立している状態である。利害葛藤は、個人レベルの利害の対立に基づくものが大半であるが、組織レベルにおいても発生する。例えば企業において、職位に応じた役割期待や地位関係ならびに組織固有の文化が存在する。この場合の役割期待や地位関係ならびに組織固有の文化に対する葛藤は組織レベルの利害葛藤と考えられる。

認識葛藤とは、意見や認識の不一致を言い、何が正しいのか何が真実なのかなどについて当事者たちの考えが異なる状態を言う[Ohbuchi 2015]。認識葛藤は、個人レベルと組織レベルで葛藤の表出に大きな相違がみられる。意見や認識の不一致は個人レベルでは日常よくあることで、意見や認識の不一致からくる葛藤は多くの場合深刻化することはない。一方組織レベルでは、例えば企業の会議などで意見の不一致があるとき、その不一致を解消するためにさらに議論が活発に行われることがある。意見の一致を見るべく対立者同士が激しく自説を主張する場合において葛藤が顕著となる。

規範葛藤とは、個人の価値観や行動基準の違いによって生じる対立[Ohbuchi 2015]である。個人が持つ内的基準という物差しが異なることで当事者同士が対立するような場合で、個人レベルではよく現れる葛藤である。一方組織レベルにおいても固有の規範が存在する。組織が統合されることによって双方が有する異なる規範をめぐる対立が想定される。また、統合によって事業規模が拡大するとともに事業目標も上方修正される。新たに設定される事業目標が規範となることで、新目標の達成に対し認知されるプレッシャーも規範葛藤の一つと考えられる。

2.2.1.2. 葛藤の認識状態による分類

当事者双方が葛藤を認識しているか否かで顕在的葛藤と潜在的葛藤に分類される。顕在的葛藤とは、当事者双方に対立があることを認識している状態である。当事者の一方の発言に対して他方がそれに公然と反論するような場合が顕在的葛藤である。顕在的葛藤は、当事者が意見を表明しているため葛藤の争点がどこにあるのかが明確になる。それゆえ葛藤の解消に向けて対応を具体化しやすい[Ohbuchi 2015]。

これに対して潜在的葛藤とは、当事者の一方の意見に対して他方が心中で異議をとえながらも意見を表明しないことである。このため、相手が意見の対立があることに気付かず、葛藤が表面化することはない。

[Triandis et al. 1994]は、個性よりも集団の発展や調和が重視される集団主義的文化のもとではこの傾向が顕著になると指摘している。このため潜在的葛藤は勢い長期化し、他の葛藤の間接的原因となることが考えられる。

しかしながら、統合組織においては、統合後新会社をいかに早期に安定化させ、新たな企業価値を創出するかが求められる。顕在的葛藤だけではなく、潜在的葛藤も顕在化させ、葛藤の解消に向けた対応を具体化しなければならない。[Triandis et al. 1994]が指摘するように、集団主義的組織文化のもとでは葛藤が潜在化し組織統合の阻害要因となりうると考えられる。

このように、組織統合を円滑に進める先行要因の一つとして組織文化に着目する。

2.2.1.3. 社会的状況による分類

葛藤が生じる社会的関係に着目すると、葛藤は三つのタイプに分類できる。即ち、対人葛藤、集団間葛藤、組織内葛藤である。

対人葛藤とは個人間に起こる対立や確執であり、他者との顕在的・潜在的対立を含む社会的状況である [Ohbuchi & Fukushima 1997]。

集団的葛藤とは、国家間、地域間、企業間、企業内の部署間等集団と集団の間に起こる対立である。集団的葛藤には対人葛藤にはない特殊な要因がある。即ち、集団アイデンティティ、集団同一化、集団意思決定等の集団過程に根差す心理的要因 [Ohbuchi 2015] とされる。

これらは、総じて葛藤を激化させる働きがあると考えられ、集団間葛藤は対人葛藤より深刻化し解決困難になる傾向がある [Bar-Tal & Halperin 2011] との指摘がなされている。

組織内葛藤とは、集団的葛藤のうち企業のような組織化された集団で発生する葛藤とされる。組織化された集団内では、役割期待、地位関係、組織文化等が関与して葛藤関係に特別な様相が生じ、組織内葛藤は実践的な意義が高いことから、社会的葛藤研究領域の中での蓄積が最も多い [Ohbuchi 2015]。

しかしながら、合併後の統合組織における葛藤に着目した研究の蓄積は乏しい。その理由として、統合組織特有の要因があるという指摘がなされている。[Nakamura 2011]は、統合プロセスから新たな価値創造を目指すには、境界浸透性を高めて相互依存関係を築く必要があるが、この行為自体に企業間の衝突を引き起こす原因がある、としている。

2.2.2. 組織における葛藤の認識と解消

前節で、組織は環境に適応していく生命体と認識することによって、統合組織内の旧社間で異なる企業価値観の存在を想定することができると述べた。また、前項で社会的状況による葛藤を分類する視点として組織内葛藤に触れ、組織化された集団内では、役割期待、地位関係、組織文化等が関与して葛藤関係に特別な様相が生じ、組織内葛藤は実践的な意義が高いことを述べた。

本項では組織内葛藤がもたらす効果に焦点を当て、本研究において統合組織の葛藤解消が求められる理由を明確にする。

[Yamaguchi 1997]は、組織とは明確な達成すべき目標を有した集合体として、集団との相違を定義している。組織が達成すべき明確な目標を有しているからこそ統合組織においては異なる組織目標が併存し、統合組織内で共有できない事態が葛藤に発展すると考える。

このように、統合組織内の個人が認識する葛藤が統合組織内でどのように認識され解消するのかに焦点を当てる必要性がある。

[Ohbuchi 2015]は、組織において葛藤を認識し、適切に解消することによって組織に生産的変化がもたらされるとき、組織内葛藤の建設的効果を主張している。建設的効果は、認識、感情、態度、行動、組織の五つの水準で見ることができる。

一つ目の認識水準の効果とは、社員同士のものの見方や感じ方がポジティブに変化することである。これにより社員間の相互理解が深まったり[Putnam 1994]、仕事に役立つ新しいアイデアや発想が生まれたり[Bornstein & Erev 1994]する。

二つ目の感情水準の効果としては、当事者に感情宥和が起こることである。[Rubin et al. 1994]は、当事者間の不快感が減少するだけでなく、チームに対する愛着や会社自体に対する親和感情といった組織コミットメントも強まると述べている。

三つ目の態度水準の効果として、葛藤解消作業を通じて上司や同僚に対する親密感が増し、組織に対する一体感が醸成されいわゆる組織コミットメントが強くなることが挙げられる。

四つ目の行動水準での効果は、社員の労働意欲の向上である。[De Cremer & Tyler 2005]は、社員の組織に対する信頼感や帰属意識が高まると、会社に貢献しようという気持ちが生まれ、職務に対する動機付けも高まるとしている。

最後に組織水準の効果として、葛藤解消によるポジティブな影響が組織のイノベーションを促進し集団生産性の向上がもたらされる[Tjosvold 1997]。

このように、統合組織が、組織統合を経て新たな企業価値を創造するためには、組織内葛藤の解消が重要であることが示唆される。

2.2.3. 葛藤を解消に導く方略

葛藤の解消は当事者の方略行為に依存し、一般的に対立的方略は葛藤の激化を、協調的方略は建設的な解決をもたらす[Pruitt & Carnevale 1993; Ohbuchi & Kitanaka 1991]とされる。従って、葛藤解消に向けて協調的方略が模索される。葛藤解消方略については多くの知見が蓄積され多くの方略が存在する。方略の分類の仕方には大別すると2種類ある。一つは、いくつかの次元に基づいて個々の方略を配置するやり方で、次元モデルと呼ばれる。もう一つは、個々の方略間の類似性によって類型化を図るので、類型モデルと呼ばれる。次元モデルで代表的なものは、[Falbo & Peplou 1980]である。彼らは葛藤当事者を直接性と双方向性の二次元で捉え、13 の方略を見出し、それらを四つのカテゴリーに分類している。一方類型モデルでは、[Sillars et al. 1982]の7タイプの葛藤解決方略が代表的である。

方略を次元モデルでとらえるか、類型モデルで整理するかによって、様々な方略が提示されている。しかしながら、それらの方略の多くは重なり合っている。

[Ohbuchi 1997]によると、葛藤研究者は、自身の好む方略図式を用いて研究をしており、それらを統一する試みはなされてこなかった。このため、研究対象である葛藤の生じる場所が家庭なのか職場なのか、葛藤の争点が金銭なのか感情なのか、によって研究者が用いる方略が異なっていた。

本研究の研究対象である統合組織は、合併に伴って生じる利害葛藤、認識葛藤、規範葛藤の全てを有すると考えられる。また、統合組織の事例を各社間で比較検討するためには、方略の基準を統一する必要がある。

このため、どのような葛藤も包摂でき、統合各社間の比較検討が可能となる統一的な方略が求められる。

こうして[Ohbuchi et al. 1996]は、葛藤解消の方略に関する先行研究から統一的な解消方略の図式を試みている。

[Ohbuchi et al. 1996]は、方略行動を行為者の意図によって定義し分類を行っている。彼らの分類によると以下の七つの方略となる。即ち、「統合」、「懐柔」、「分配」、「攻撃」、「同調」、「回避」そして「第三者介入」である。

「統合」とは、当事者間で情報交換したり、問題を明確化しようとしたり、相互に満足できる解決策を探る行動である。

「懐柔」は、当事者が相手の感情を刺激しないよう、間接的に自分の願望を伝えようとするものである。

「分配」は、自己の立場や要求を強く主張するもので、攻撃的側面を持つ攻撃方略と区別している。

「攻撃」は、責めたり脅したりして、相手に恐怖心や不快感を呼び起こそうとする試みである。

「同調」は、相手の要求に全面的に従う行動である。

「回避」は、相手との直接的対決を避ける試みで、同調のように相手の要求を受け入れるものではない。

「第三者介入」は、当事者以外の人を借りて葛藤解決を図る試みである。

こうして、多くの先行研究で指摘されてきた方略タイプは、ほぼもれなくこの分類に包摂される[Ohbuchi et al. 1996]。

このため、本研究においては、[Ohbuchi et al. 1996]が統一的な葛藤解消方略として示した7方略に依拠する。

2.2.3.1. 葛藤解決における多目標と方略選択

[Ohbuchi & Fukushima 1997]は、人が葛藤の解消を志向する際に、当初はより多くの解消目標を目指すものの、最終的には本人が最も重視する目標に従った方略を優先する傾向があるとしている。その目標の選定に際して、本人の経済的・個人的な問題よりも、公正さや対人関係といった社会的な問題の解消を優先する傾向が強く、より望ましい方略の選択に本人の属性が関わるとしている。

2.2.3.2. 統合組織において求められる葛藤解消方略

統合組織において求められる葛藤解消方略とはどのようなものかという課題は、葛藤研究の研究領域の一つである産業組織における葛藤研究に求められる。

2.2.1. で述べたように、産業組織における葛藤は、交渉と組織内葛藤の解決が主なテーマとなっている。

交渉とは、相手側との妥協点を見出す行為であり、まさに葛藤解消方略の一つと考えられる。交渉には、効率的かつ生産的な合意形成のプロセスと要因が検討される。

[Hofstede 2001; Triandis 1995]は、交渉は交渉者のバックボーンにある文化、例えば、個人主義と集団主義や、自身の自律心と相互依存心[Markus & Kitayama 1991]で特徴付けられると指摘している。

この個人主義と集団主義という属性は、個人が属する組織文化に源泉があるものと考えられる。一方、自律心と相互依存心は交渉者自身の固有のものである。[Ohbuchi & Fukushima 1997]が指摘するように、本人の経済的・個人的な問題よりも、公正さや対人関係といった社会的な問題の解消を優先する傾向が強く、より望ましい方略の選択に本人の属性が関わるとしている。

しかしながら、[Gelfand & Brett 2004]は、交渉者個人が背景に持つ文化的属性が葛藤解消に及ぼす影響は解決されていないと述べており、葛藤解消方略と交渉者の背景にある文化的背景との関係性を探索し確認する必要がある。

2.3. 過去事象の測定に対する課題と定性的研究法

これまでの心理学研究領域における個人や組織をテーマにした研究の多くは、行動主義的アプローチを主流とする自然科学的方法が重視され、リッカート尺度を用いた量的調査法に基づく定量的研究が多勢を占めていた[Suzuki 2002]。本研究の目的は、統合組織の組織文化と葛藤解消方略との関係を明らかにすることである。

しかしながら、規定因と仮定した組織文化および葛藤解消方略はいずれも過去に行われた合併時のものである。このため、過去の事象を知る十分な回答者数を確保することの困難さや、過去の事象に対する記憶のバイアスが生じるという現実がある。

このように、定量的研究手法に依拠するとき、統計的处理に堪えうる標本数の充足とデータの正確性は克服すべき課題となる。さらに、文化変容理論を応用した統合組織における組織文化変容理論の構築や、統合組織における葛藤と葛藤解消方略に関する知見等、既存研究で十分蓄積されていない研究領域という課題もあり、新たな仮説を導出する研究手法も含め改めて検討する必要がある。

一方、定量的研究に対置される研究法に定性的研究がある。

定性的研究というのは、取り扱う変数が定性的即ち数値で表すことのできない研究である。[Hagner & Helm 1994]は、定性的研究が特に貢献できる領域として四つ指摘している。

第一は、自然な環境下での行動の研究。

第二は、当事者にとってのその現象の意味や見方の研究。

第三は、新たな領域もしくはあまり探索されていない現象の研究。

そして第四に、複雑な社会的プロセスに関する研究である。

先に述べた本研究の課題は、[Hagner & Helm 1994]が指摘する第三の「新たな領域もしくはあまり探索されていない現象」に関する課題の解消を目指すものである。このため、研究手法として、定性的研究に依拠し、組織統合企業の従業員に対する面接調査を実施する。

面接調査には、構造の有無あるいは構造化の程度によって構造化面接法、半構造化面接法、および非構造化面接法の3種類に分類される[Suzuki 2002]。

構造化面接法は、形式的面接法とも呼ばれ、量的データやカテゴリカル・データを収集する面接技法で、統計的検証を行いやすく、調査結果を一般化しやすいとされ、

サンプルサイズの大きな社会調査や世論調査に適している。

しかしながら、本研究の目的である過去に行われたM&Aに関する質問に回答し得る十分な回答者が得られないため、構造化面接法のこうした優位性を引き出すことはできない。

これに対し、非構造化面接法は、非形式的面接法と呼ばれ、構造化面接法のような形式を持たず、面接によって構造（形式）を探っていくため、探索的調査や仮説生成型調査に適した面接法とされる。

しかしながら、面接調査から得られるデータが断片的で非体系的であるとされ、情報量や内容が一定していないため複数の事例を客観的に比較することが難しいとされる。

半構造化面接法は、この構造化面接法と非構造化面接法の間存在的な存在である。会話の流れに応じて質問の変更や追加を行い、被質問者から自由な反応を引き出すことが可能で、質問項目にとらわれない情報を収集することができる[Suzuki 2002]。このため、本研究では半構造化面接法に依拠した面接調査を実施する。

また、定性的研究の課題として指摘される恣意性の排除と客観性の確保を図らなければならない。この課題に対応するため、次項で定性的研究のための評価基準について概観する。

2. 4. 定性的研究のための評価基準

[Guba & Lincoln 1989]は、定量的研究の評価基準に対比させて定性的研究の評価基準を示している。この評価基準は四つの概念で構成されており、Credibility（信憑性）、Transferability（転用可能性）、Dependability（確実性）およびConfirmability（確証性）である。

これら四つの概念は、定量的研究における Internal validity（内的妥当性）、External validity（外的妥当性）、Reliability（信頼性）および Objectivity（客観性）にそれぞれ対応した概念とされている[Inaba & Kakai 2011]。

Credibility（信憑性）は、研究参加者が持つリアリティと、研究者によって表現された結果が一致しているかどうかという基準である。これを評価するための方法としては、長期にわたる関与、継続的な観察、中立な評価、否定事例分析、メンバーチェックなどがあるとされる。

Transferability（転用可能性）は、定量的研究の一般化可能性に対応する概念であり、得られた知見が類似した状況や参加者にも適用可能であるかどうかという基準である。

Dependability（確実性）は、量的研究における信頼性に対応する概念である。この点について、定性的研究である以上、定量的研究のように、研究者間でデータ分析の結果に差が出ないということは不可能であるが、別の機会に同様の状況で研究を行った場合に、同様の知見が得られるのかどうかという点は、研究の信用性を判断する上では重要な基準となる。

Confirmability（確証性）は、定量的研究における客観性に対応する概念で。この基準を満たすためには、どのようなデータに対してどのような解釈が行われ、そしてどのような知見が得られたのか、という研究の過程について、他の研究者が確認するための手がかり、つまり audit trail（監査証跡）が提供されている必要がある。

[Inaba & Kakai 2011]は、研究者自身が行う定性的分析結果に対して、audit trail（監査証跡）の提供が求められる Confirmability が、定性的研究の四つの評価基準の中でも、重視されるとしている。

このように、本研究では、定量的データ分析との比較において最も差が出るとされる Dependability（確実性）を実現するため、定性的データの定量化を試み、コンピュ

ータを用いたテキストマイニングの手法を用いることによって Confirmability（確証性）を提示する。

2.4.1. 定性的研究におけるテキストマイニング

近年 I T 技術の発展により研究活動のあらゆる側面でコンピュータが活用され始めている。この傾向は、自然科学や工学の領域において顕著であるが、最近は人文・社会科学の領域でもコンピュータ技術を全く用いない研究活動の実践はほとんどあり得ないと言える状態になってきている [Inaba & Kakai 2011]。また、定性的研究は少ない観察数を利用する [Tamura 2006] とされてきた。

しかしながら、定性的研究においてもコンピュータ技術を使うことによって膨大な量のデータを処理することが可能になってきている。

近年では、特に定性的データ分析の支援を目的としたソフトウェアあるいはツールが生まれている。このようなコンピュータを用いた定性的データ分析の特長は「テキストマイニング (text mining)」とされ、定性的データ分析がさらに効率化できる可能性が見え始めている [Inaba & Kakai 2011]。

テキストマイニングは、コンピュータを利用することで、テキストデータの集合から新しい知識を見出そうとする分析手法 [Hearst 1999] である。

本研究では、従来行ってきた面接調査等による定性的研究の結果に、コンピュータ技術によって導出した分析結果を加えた新たな仮説導出を試みる。

2.4.2. 定性的データの定量化

前項で触れたように、近年コンピュータを用いて膨大なテキストデータを処理するテキストマイニング技術が進化してきている。本研究の目的である組織文化と葛藤解消方略の関係性を明らかにする前提として、統合組織の組織文化と実際に行われた葛藤を解消に導いた方略を測定する必要がある。定性的データを定量的に測定する手法を検討する。

自然言語処理研究の分野では、単語をベクトル空間で捉え、その意味をベクトルとして表現する word embedding の手法が開発されている。

word embedding というのは、文章中に含まれる単語がどのような単語と一緒に使われるか（これを単語の「共起関係」という。）に着目する。意味的に類似する単語は周辺の単語の分布も類似すると仮定される[Harris 1954]。この仮説に基づくと、特定の単語の周辺分布の類似度から、類義語⁶を抽出することが可能となり[Uchida 2017]、定性的なテキストデータを定量的に解釈することができる。

こうして算出される単語間の類似度をコサイン類似度と呼び、ベクトル空間においてコサイン類似度が 1 に近いほど単語間の類似度が高く、0 に近いほど類似度が低いと判断される。

本研究においても単語ベクトルを用いて、組織文化測定尺度である組織文化インデックスの類義語と葛藤解消方略の類義語を抽出することを試みる。

⁶ 類義語：ある単語の意味は、その単語と共起している単語によって特徴付けられるという分布仮説[Harris 1954]に基づいて分散表現の学習を行うと、同義語のように似ている単語のベクトル表現は近似する。一方、「高い」「低い」のような対義語も共起する単語が似ていることから、意味が逆の単語も近似したベクトルとなる[Taguchi et al. 2017]ため、コサイン類似度が近似する。

2.4.3. 辞書データを用いた類義語の抽出

word embedding 技術を用いて単語間の様々な共起関係を機械学習の手法で学習させ単語ごとにベクトル表現するためには、一定規模の辞書データが必要となる。このような辞書データとして質・量ともに十分な規模を持ち、自然言語処理研究の分野において、研究者に広く支持されているのが、朝日新聞単語ベクトル⁷ [Taguchi et al. 2017]である。また、word embedding 技術の中においても、word2vec [Mikolov et al. 2013]が比較的容易に高精度の言語概念ベクトルを取得することができる [Sumida & Ninomiya 2016]。

本研究においても、この朝日新聞単語ベクトルと word2vec を用いて、定性的データから統合組織の組織文化と葛藤解消方略を把握することを試みる。

⁷ 朝日新聞に掲載された 1984 年 8 月～2017 年 8 月の約 33 年間の記事データおよそ 800 万件(延べ約 8,600 万文,23 億単語)をベースに、株式会社レトリバとの共同開発によりベクトル化された単語データ。自然言語処理研究のために開発され、質・量ともに十分な規模を持ち多くの研究者に支持されている。

2.4.4. テキストマイニングツールを用いた単語間の関係性の検討

テキストマイニングとは、テキストデータを様々な定量的手法によって分析し、テキストデータの中から単語間の発現パターンや規則性を発見し、知識・情報を取り出し発見事実の一般化を図るための手法・技術である。近年では、マスメディアや公文書などのテキストデータを用いて社会現象を探索する研究が増えてきている[Ishizawa 2019]。

外的基準をもたない状態で社会現象を探索的に単語間の共起関係を分析し可視化するため、様々な分析手法が考案されており、中でも多次元尺度構成法、コレスポンデンス分析法および共起ネットワーク分析法が主流となってきている。

多次元尺度構成法とコレスポンデンス分析法は単語間の全体的な関係を俯瞰的に配置することで関連性を把握しようとする分析手法であり、共起ネットワーク分析法は、単語間の局所的な共起関係に着目する分析方法[Yosano et al. 2006]である。

2.5. 統合組織における組織文化と葛藤解消方略の課題に係る先行研究の整理と総括

以上、組織文化研究と葛藤研究の領域における先行研究を概観し、それぞれの課題を見出し、新たな仮説探索のための関連研究に視野を広げて先行研究レビューを行った。以下にそれぞれの領域における課題を整理する。

まず組織文化研究領域において、組織文化を把握し、文化変容を確認するという課題である。

統合組織において、組織文化の統合は、その難易度の高さから組織統合において敬遠され後手に回る傾向があることが明らかとなった。組織文化を容易に把握することができれば、組織統合におけるより具体的な施策を立案することができ、円滑な組織統合を導くことができると考えられる。

しかしながら、組織文化研究で広く行われている質問票調査は、時間と労力を要し統合現場においては実用的ではなく、質問票調査に代わる新たな手法を検討する必要がある。

また、組織統合の過程で一方の組織が他方の組織文化の影響を受け変容するという文化変容モデルによって統合組織の文化統合を解釈するにも、先行研究の蓄積が不十分であり新たな手法によって改めて仮説導出を試みる必要がある。

次に、葛藤研究の領域において、統合組織が組織統合の過程で行った葛藤解消方略を確認するという課題である。

幅広い葛藤研究領域の中で、本研究の目的である統合組織の葛藤の解消は、産業組織における葛藤研究に含まれる。[Gelfand & Brett 2004]が主張するように、葛藤の解消においても、交渉を担う交渉者の背景にある文化との関係性を念頭に入れる必要がある。

このように、組織文化研究と葛藤解消方略研究から導出した以上の課題に対して、仮説探索型の研究に依拠し、統合組織における組織文化と葛藤解消方略との関係性の探索を行うため、以下の三つのリサーチクエスチョンを設定し、第3章から第5章にかけて新たな仮説の導出を試みる。

1. 過去に行われた合併により誕生した統合組織の組織文化をどのように測定し把握するのか。

この問いについて、統合組織4社に対し面接調査を実施し、定性的インタビューデータから統合組織の組織文化を把握する手法を提示する。

具体的には、組織文化研究で多用される組織文化測定尺度の一つ組織文化インデックスの類義語をベクトル表現することで定量化し、それらを辞書データから抽出する。

抽出した類義語が定性的インタビューデータの中で発現する頻度をもって統合組織の組織文化を把握する。こうして、定性的研究が分析者の主観性に影響を受けやすいとされるデータの信頼性・信憑性の問題を補完する。

このリサーチクエスチョンを、第3章における研究に繋げる。

2. 統合組織において実際に採られた葛藤解消方略とはどのようなものか。

この問いについて、1. のリサーチクエスチョンに対するアプローチと同様の手法を用いて統合組織内で実際に行われた葛藤解消方略を把握する。

具体的には、既存研究で用いられている代表的な七つの葛藤解消方略の類義語をベクトル表現することで定量化し、それらを辞書データから抽出する。抽出された類義語を七つの葛藤解消方略単位でコーディングし葛藤解消方略の類義語辞書データを作成する。これをテキストマイニングツールに読み込ませ、定性的インタビューデータの中で発現する頻度をもって統合組織内で実行された葛藤解消方略を把握する。

このリサーチクエスチョンを、第4章における研究に繋げる。

3. 統合組織における組織文化と組織統合の過程で採られた葛藤解消方略との関係性はどのようなになっているのか。

この問いについて、リサーチクエスチョン1. およびリサーチクエスチョン2. で導出する組織文化と葛藤解消方略の類義語間の距離を測定しこれらの関係性を評価する。

具体的には、面接調査を実施した4社中、統合した双方の定性的インタビューデータが得られた2社の組織文化と葛藤解消方略の関係性を評価する。

第3章の研究で用いる組織文化インデックスの類義語を、第4章の研究で行う同様の手法で組織文化インデックス単位にコーディングを行い、組織文化類義語辞書を作成する。

統合各社の定性的インタビューデータをテキストマイニングツールに読み込ませる際に、組織文化類義語辞書及び葛藤解消方略類義語辞書を同時に読み込ませ、組織文化と葛藤解消方略間の距離をもって関係性を判定する。

これらの間の距離は、テキストマイニングツールが算出する類似度行列ならびに多次元尺度構成法における 2 次元座標に写像される Jaccard 係数の二つの指標を用いて判定する。

このリサーチクエスチョンを、第 5 章における研究に繋げる。

3 テキストマイニングを用いた統合組織の組織 文化の定量的な測定と統合組織の文化変容

3.1. 本章の目的

本章では、統合組織の従業員に対して実施したインタビューデータから、統合組織の組織文化を把握する手法を提示し、その結果から組織統合の過程で一方の組織文化が他方の組織文化の影響を受けて変容する事例を確認することを目的とする。

第2章では、組織文化と組織文化を測定する尺度ならびに文化変容モデルについて、既存研究のレビューを行った。

その結果、本研究が目的としている統合組織の組織文化を既存研究の手法に則り統計的処理に基づいて測定するには、困難を伴うことが明らかとなった。

そこで、本研究では、既存研究にはない手法として、定性的インタビューデータからテキストマイニングの手法を用いて、定量的に統合組織の組織文化を把握する手法を提示し、その結果から、統合組織の一方が他方の組織文化の影響を受けて文化変容した事例を確認する。

3.2. 方法

3.2.1. 調査方法

本研究では、面接調査により「組織統合によってもたらされた葛藤の有無」、「葛藤の内容」、「(葛藤が有る場合) 葛藤を克服した方法」および「葛藤を克服して生み出された変化・イノベーション」について面接調査を行った。

面接調査は、2013 年 7 月及び 2018 年 3 月から 11 月にかけて実施した。面接対象企業の選定に当たっては、(株)レコフデータの M&A 統計「1985 年以降のマーケット別 M&A 件数の推移」を参考とした。2000 年以降 M&A を合併で行った東証上場企業から業種別に 10 社に絞り、各社の広報を通じて依頼した。その結果、計 4 社・13 名（男性 11 名、女性 2 名）の協力を得て、延べ 17 回にわたり面接調査を実施した。面接調査は、予め用意した質問項目に従い半構造化面接法で実施した。半構造化面接法は、会話の流れに応じて質問の変更や追加を行い、被質問者から自由な反応を引き出すことが可能で、質問項目にとらわれない情報を収集することができる [Suzuki 2002]。一人当たりの平均面接時間は 60 分で、面接は許可を得て IC レコーダーに録音し、事後書き起こしたテキストデータを分析した。面接調査を行った各社の概要と面接調査の基本統計量を表 3-1 に示す。

表 3-1 面接調査実施企業の属性と基本統計量

項目	A 社		B 社		C 社		D 社	
	A 1 社	A 2 社	B 1 社	B 2 社	C 1 社	C 2 社	D 1 社	D 2 社
業種	システム開発		製菓		ビル管理		通信	
回答者数		1		1	2	5	2	2
回答者属性 (担当職務／役職)	ITマネジメント事業担当／営業部長	1 営業統括担当／営業課長	1 研究開発担当／プロジェクトマネジメント主査	1 技術部門管掌／専務取締役	1 東日本エリア営業部管掌／取締役	1 東日本エリア営業部担当／営業部長	1 人事総務担当／部長	1
			1 研究開発担当／プロジェクト推進主任	1 西日本エリア営業部担当／営業部長	1 東日本エリア営業部担当／営業部長	1 コンシューマ営業本部担当／課長補佐		1
				1 東日本エリア営業部営業課担当／営業課長	1			
				1 西日本エリア営業部営業課担当／営業課長	1			
				1 西日本エリア営業部担当／係長	1			
総行数	286		204		3,380		152	
平均行長(文字数)	118.5		96.4		58.8		122.3	
総文章数	948		619		7,105		381	
平均文章長(文字数)	35.7		31.8		28.0		48.8	
延べ単語数	6,474		3,837		36,995		3,520	
単語種別数	1,850		1,285		6,106		1,373	
1人当たりの平均単語数	3,237		1,919		5,285		1,760	

3.2.2. 分析方法

3.2.2.1. 組織文化インデックスを用いた分析枠組み

[Wallach 1983]は、表 2-3 に示す通り、組織文化の尺度として 24 個の概念語を設定している。それらは、物事の状態や形状を表す「～だ」が終止形の形容動詞、あるいは「～い」が終止形の形容詞が中心の構成となっている。このうち、支持的文化尺度の「人間関係志向」、「個人の自由度が高い」及び官僚的文化尺度の「確立された」、「堅い」は一つの尺度として構成されているが、ベクトル化された類義語の抽出を行うため、最小単語単位である形態素に分割する必要がある。このため本研究では、形態素解析エンジンの MeCab 0.996⁸を用いてそれぞれ形態素に分割したうえ「人間」「関係」「個人」「自由」「確立」「堅い」を、尺度を構成する主要語とし、27 単語の類義語を抽出することとした。

⁸ 京都大学情報学研究科と日本電信電話株式会社コミュニケーション科学基礎研究所の共同研究ユニットプロジェクトにより開発されたオープンソース形態素解析エンジン。

3.2.2.2. 組織文化インデックスまたはその類義語の抽出

第2章で述べたように、朝日新聞単語ベクトルを辞書データとして word2vec を用いて組織文化インデックスの主要語 27 単語の同義語またはその類義語をコサイン類似度の高い順に 30 単語を抽出した。

抽出には Python3.7 を使い抽出スクリプトをプログラミングして行った。抽出された単語を、コサイン類似度の高い順にエディターの検索機能を用いてこれらを一つひとつテキスト文書と照合し検出した。こうして検出された単語を、[Wallach 1983]で定義されている組織文化のカテゴリーで集計した。回答者の人数が各社で異なるため、集計で得られた合計値を回答者の人数で除し、一人当たりの発現頻度および発現割合をもって統合組織の組織文化の測定を行った。

組織文化を測定するのに類義語を 30 語まで抽出範囲を広げた理由は、組織文化の測定を容易にするためである。測定に用いる一次データは面接調査であるため、回答者が必ずしも組織文化インデックスで定義される概念語を使用するとは限らない。抽出する類義語の範囲を 30 語まで拡張しておくことで回答者が話す可能性がある単語幅を広げ、類義語の検出を容易にすると同時に組織文化の測定がしやすくなると考えられる。

しかしながら、類義語の範囲を無制限に拡張することで逆に測定の客観性を損ねる危険性がある。そこで本研究では、類義語の定義をコサイン類似度 0.7 以上とした。コサイン類似度が 0.7 以上の類義語が存在しない場合は、コサイン類似度 0.6 以上の上位 3 単語までを算入することとした。そうして拡張しても組織文化インデックスもしくはその類義語が検出できないときはその尺度について該当なしとした。

3.3. 結果

朝日新聞単語ベクトルから抽出した組織文化インデックス 27 単語の類義語を抽出した結果を表 3-2 に示す。また、これらを企業別に集計した結果を表 3-3 に示す。

表 3-2 組織文化インデックスの類義語抽出結果

組織文化	組織文化インデックス (OCIx)	主要語	類義語	コサイン 類似度
官僚的文化	階層的だ	階層	層	0.661226
	手続き重視	手続き	手順 進め方 制度	0.693387 0.667023 0.60567
	構造的だ	構造	仕組み 構築 システム 基盤	0.65563 0.649608 0.624701 0.616818
	秩序だった	秩序	体制	0.606399
	規制的だ	規制	禁止 基準 ルール	0.71701 0.636725 0.620517
	確立された	確立	構築 体制 基本 制度	0.724548 0.692639 0.642784 0.626778
	堅い	堅い	堅実	0.617252
	慎重だ	慎重	姿勢 判断 対応	0.68845 0.639107 0.619804
	権力志向	権力	権限 支配	0.69227 0.687528
革新的文化	リスクテイキング	リスクテイク	該当なし	
	結果志向	結果	評価	0.739384
	創造的だ	創造	該当なし	
	高圧的だ	高圧	該当なし	
	刺激的だ	刺激	該当なし	
	挑戦的だ	挑戦	チャレンジ	0.669278
	企業家的だ	企業	投資 ベンチャー	0.687251 0.668574
	精力的だ	精力	該当なし	
支持的文化	協力的だ	協力	連携 共同 支援 交流 提携 プロジェクト 組織	0.830353 0.794948 0.737460 0.690564 0.680594 0.634482 0.623336
	人間関係志向	人間	該当なし	
		関係	該当なし	
	積極的だ	積極	取り組み 前向き 主導	0.673086 0.634806 0.614258
	社交的だ	社交	該当なし	
	個人の自由度が高い	個人	該当なし	
		自由	フリー 自主	0.637642 0.607014
	公正だ	公正	公平 適正	0.836416 0.686059
	安全だ	安全	安心 確保 管理	0.696345 0.668198 0.611299
	信頼できる	信頼	信用	0.737828

表 3-3 組織文化 3 タイプによる集計

組織文化		A 社		B 社	C 社		D 社
		A 1 社	A 2 社	B 1 社	C 1 社	C 2 社	D 2 社
官僚的文化	発現頻度(合計)	14	17	32	60	36	23
	一人当たりの発現頻度(平均)	14	17	16	12	18	11.5
	発現割合	54%	68%	46%	46%	38%	53%
革新的文化	発現頻度(合計)	3	2	9	34	2	8
	一人当たりの発現頻度(平均)	3	2	4.5	6.8	1	4
	発現割合	11%	8%	13%	26%	2%	19%
支持的文化	発現頻度(合計)	9	6	29	37	57	12
	一人当たりの発現頻度(平均)	9	6	14.5	7.4	28.5	6
	発現割合	35%	24%	41%	28%	60%	28%
類義語の発現総数		26	25	70	131	95	43

3.4. 考察

本研究では、これらの定量的なデータとインタビューの質的データの解釈を組み合わせ、各企業における組織文化の特徴を解釈することを試みる。

3.4.1. A社の組織文化の特徴

A社は、A1社が債務超過に陥っていたA2社を救済する形で2011年にA2社を吸収合併し誕生している。A1社とA2社は、両社の文化的特徴として、A1社は官僚的であり、A2社は革新的であると面接調査で語られていた。しかしながら、テキストマイニングの結果からは、両社ともに革新的文化や支持的文化の傾向より官僚的文化の傾向が強く現れ、文化的傾向はそれほど顕著な差が見られなかった。

システム開発会社は、クライアントの過度な要望に応えるべく長時間労働が慢性化する傾向がある。A2社もその例外ではなかった。統合前のA2社は何事にも挑戦的でアグレッシブな文化的傾向が強く、強い営業力を前面に受注拡大を図っていた。その一方で過度な長時間労働が労務費の増大をもたらし、不採算事業の受注と相まって債務超過に陥り、A1社の救済を受ける要因になったと言われている。A1社との救済型吸収合併によって進められたA1社主導の統合作業の一つが、働き方改革であった。国内有数の転職口コミサイトを運営するキャリアコネデータによると、A社は2017年働きやすさトップ10にランキングされ、成功事例としてメディアで頻繁に取り上げられるようになる。面接調査を実施したのが2018年であるから、統合後7年でA2社はA1社とともに劇的な変貌を遂げている。こうした背景が、A1社、A2社ともに相似形の文化的傾向を示す結果になったと考えられる。A社のケースは、経営統合によりA2社の組織文化が変容しA1社の組織文化と同化している可能性があることを示唆するものである。

3.4.2. B社の組織文化の特徴

B社は、2005年にB1社とB2社が経営統合を行なった後、2007年に合併し誕生している。B1社だけの面接調査であったため、B社内での統合当事社間の相対的な比較はできないが、B1社は官僚的文化と支持的文化が特徴的な結果となった。合併後も研究開発部門では、それぞれが統合前と同様の活動を継続していたため、一方の影響を受けることは殆どなかった。B1社は、設立が1913年と創業100年を超える老舗である。合併が行なわれた2007年は、B1社の設立から94年が経過していた。組織としての階層や部門は完成されていると考えられ、責任と権限は明確になっていたことから官僚的文化の特徴が認められたものとする。またB1社は、研究者一人ひとりの個性が重視され個人の自主性が重んじられる一方、研究者同士の連帯が非常に強いと語られていた。このことから、人々は優しく、互いに助け合う家族のような存在とされる支持的文化の傾向が現れていたと考える。

3.4.3. C社の組織文化の特徴

C社は、2003年にC1社がC2社を吸収合併し誕生している。相対的にC1社が革新的文化の傾向が強く、一方C2社は官僚的・支持的文化の傾向が顕著となり、両社で組織文化を補完しあう結果となった。C1社は、西日本におけるビル管理業界では先駆であり、かつ親会社の存在しない独立系であった。このため、自社の技術力を背景に、京都府内の官公庁を中心に独自に販路を開拓しながら成長を遂げていった。C1社のビジネスモデルは技術者を直接雇用する直営型で、社員自らの技術力を生かした新規営業が求められるため、社員間の競争意識が醸成されてきた。また新仕様ビルが現れる度に、それに対応するための技術革新も積極的に行われていた。こうしてC1社の革新的文化の傾向が強く現れたと考える。

一方のC2社は、都市銀行の子会社として設立され、親会社である都市銀行が保有する資産の管理を主たる事業としていた。顧客は親会社である都市銀行であり、親会社から仕事が下りてくるため、そもそも営業活動が不要であった。このため、社内での競争意識が醸成されず人間関係は温和で家庭的な雰囲気を持っていた。C2社のビジネスモデルはC1社と異なり、配下に協力業者を抱える外注型であるため、協力業者のコントロールを通じて顧客である親会社とコミュニケーションを取っていた。こうして、官僚的文化の特徴に加え、家庭的な支持的文化傾向が強く現れたものと考えられる。

C社が誕生して15年が経過している。しかしながら、C1社の営業拠点である京都近郊ではC1社の直営型ビジネスモデルが、その他の拠点ではC2社の外注型モデルが維持され営業的な統合は行われていない。同様に組織文化も同化せずに、分離したままで併存している。C社のケースは、[Ohno 2013]が指摘するように、統合後も相手方のビジネスモデルを維持することで、自社のビジネスモデルを進化させるために戦略的に分化している可能性を示唆するものである。

3.4.4. D社の組織文化の特徴

D社もB社と同様に統合した両社に対して面接調査を実施することができなかった。このため、D2社も相対的な比較はできないが、三つの組織文化の中でも官僚的文化がより強く現れていた。

D2社の組織文化を考えると、D2社創業者のG氏を抜きにして語ることができない。G氏は、元来は他業界の出身であったが、当時N社に独占されていた通信事業に参入し、1984年にD2社を設立した。それまでN社1強であった通信市場に競争原理を働かせることによって通信料を引き下げ、消費者に還元するという高邁な思想があった。D2社はN社に追い付け追い越せを目標に積極的に先行投資を行ったが、1990年のバブル崩壊により経営が悪化して債務超過に陥った。そこでD1社に救済を受ける形で吸収合併され、2000年にD社が設立されることとなった。

一方、吸収した側のD1社は、もともと半官半民企業であり、官僚的な気質が残る組織文化であった。D1社は当時の国際電話を独占しており、その高い技術力と保有する優良資産が強みであった。しかしながら、事業規模や従業員数等の組織規模ではD2社の方が遥かに大きかったことから、統合された側のD2社が組織統合の主導権を持っていた。その中でG氏のカリスマ性ととも、その経営哲学がD2社の源泉となっており、何事にも挑戦的で革新的な組織文化が醸成されていた。こうした背景を考慮すると、D2社の組織文化は革新的文化の傾向が強く現れるものと予想されるが、分析結果からは官僚的文化の傾向が強く現れていた。このように、D2社のケースは組織統合から20年近くが経過する中で、D1社との関係性により組織文化が変容した可能性が示唆される。

3.5. 本章のまとめ

本研究では、定性的インタビューデータに対してテキストマイニングを行うことにより、経営統合組織の組織文化の把握を試みた。その結果、A社のように各社が同一の組織文化傾向を示したケースと、C社のように統合組織同士で組織文化の特徴の差異が確認されたケースを確認することができた。これらを組織文化と葛藤の関係性から解釈するとA社のケースでは、働き甲斐のある職場を求めながらも、各社が妥協しあう形の葛藤解消方略を選択し、組織文化が変容して同化していった可能性が考えられる。

一方、C社のケースは、葛藤を解消する方略を模索せずに、各社の強みを生かす組織コミュニケーションを選択することによって、あえて分化を維持していった可能性が考えられる。

このように、定性的インタビューデータを定量化し、テキストマイニングの手法を用いた分析結果を加えることによって、従来研究者自身が行っていた定性的分析結果に、より望ましい分析結果が導出される可能性を示した。

こうして得られた示唆を、次章以降の研究で明らかにしていく。

4 テキストマイニングを用いた統合組織における葛藤解消方略の傾向

4.1. 本章の目的

第3章では、定性的インタビューデータから組織文化を測定する手法を提案し、4社の組織文化を把握した。引き続き、本章においても、前章と同様、定性的インタビューデータから統合組織が組織統合の過程において実行した葛藤解消方略を把握し、統合組織間の差異を比較・検討する。

葛藤研究においても、葛藤解消方略に関する心理学研究の多くは、測定尺度を用いた質問紙調査によって行われているものが主流となっている。第2章で指摘したように、数年から十数年前に行われた合併という過去の事象を質問票調査で行うには、限界と課題があることが明らかとなった。

そこで本章においても、統合組織の従業員から得られた定性的インタビューデータにテキストマイニングを行うことによって統合組織が行った葛藤解消方略を把握することを試み、導出された結果を、第3章において導出した組織文化との関係から考察し、第5章の研究につなげることを本章の目的とする。

4.2. 方法

4.2.1. 分析対象

本章においても、第3章で用いた同じ定性的インタビューデータを用い、統合企業A社、B社、C社およびD社を分析対象とする。

4.2.2. 葛藤解消方略7 類型の類義語の抽出

本章においても、第3章で行った同様の手法で、[Ohbuchi et al. 1996]の葛藤解消方略7 類型の類義語を朝日新聞単語ベクトルから抽出することを試みる。

[Ohbuchi et al. 1996]の葛藤解消方略7 類型のうち、「第三者介入」は一つの方略として構成されているが、ベクトル化された類義語を抽出するため、最小単語単位である形態素に分割する必要がある。このため本章においても、形態素解析エンジンのMeCab 0.996 を用いて形態素「第三者」および「介入」に分割し、8 単語を主要語として、Python3.7 を用いて抽出コードをプログラミングしてコサイン類似度の高い順にそれぞれの類義語を30 単語ずつ抽出した。

抽出された類義語を無制限に取り込むことで、データの信頼性・信憑性を損なう恐れがある。このため、本章においても類義語の判定基準を定める。コサイン類似度が0.7 以上の上位3 単語を葛藤解消方略の類義語と定義した。コサイン類似度が0.7 以上の類義語が3 単語以上存在しない場合は、コサイン類似度0.6 以上の単語を加えて3 単語までを参入することとし、コサイン類似度0.6 以上の単語を加えても3 単語以上存在しない場合は、コサイン類似度0.5 以上の単語を加えて3 単語を算入することとした。そうして拡張しても葛藤解消方略7 類型の類義語が抽出できないときはその方略について該当なしとした。葛藤解消方略の主要8 単語の類義語を抽出した結果を表4-1 に示す。

表 4-1 抽出された葛藤解消方略の類義語一覧

葛藤解消方略 (Ohbuchi & Tedeschi ,1997)	主要語	類義語	コサイン 類似度
統合	統合	統廃合	0.774672
		再編	0.733219
		合併	0.681092
懐柔	懐柔	譲歩	0.572234
		妥協	0.544274
分配	分配	配分	0.731477
		分担	0.616740
		分け合う	0.602169
攻撃	攻撃	攻め	0.752670
		反撃	0.677624
		守備	0.646204
同調	同調	シンクロナイズ	0.759607
		賛同	0.612024
		反発	0.608991
		一致	0.604246
回避	回避	避ける	0.809564
		避け	0.663374
		躲（かわ）す	0.626277
第三者	第三者	監査	0.564487
		検証	0.546751
		検討	0.540387
介入	介入	干渉	0.625742
		排除	0.594876
		行使	0.567325

4.2.3. 葛藤解消方略の類義語のコーディングとテキストマイニングツール

前節で抽出した葛藤解消7方略を構成する8単語の類義語を、それぞれ葛藤解消方略単位にコーディングを行い、葛藤解消方略の類義語辞書を作成した（表4-2）。

これを、統合4社の定性的インタビューデータとともに、1社ごとテキストマイニングツールに読み込ませ、統合各社の葛藤解消方略の頻度を検出した。

表4-2 葛藤解消7方略の類義語辞書

conflict resolution tactics_coding2.txt - メモ帳
ファイル(F) 編集(E) 書式(O) 表示(V) ヘルプ(H)
*統合 統合 or 再編 or 統廃合 or 合併
*懐柔 懐柔 or 譲歩 or 妥協
*分配 分配 or 配分 or 分担 or 分け合う
*攻撃 攻撃 or 攻め or 反撃 or 守備 or 攻める
*同調 同調 or シンクロナイズ or 賛同 or 反発 or 一致
*回避 回避 or 避ける or 避け or 躲す or かわす
*第三者 第三者 or 監査 or 検証 or 検討
*介入 介入 or 干渉 or 排除 or 行使

テキストマイニングツールは、KH Coder_2.0 [Higuchi 2004;2006]を用いる。
KH Coder は、計量テキスト分析もしくはテキストマイニングのために樋口 耕一氏によって開発されたフリーソフトウェアである。自然言語処理研究の研究者の間で広く支持されており、本研究においても KH Coder_2.0 に依拠してデータの検出ならびに分析を行う。

4.3. 結果と考察

テキストマイニングの結果得られたデータと面接調査の定性的インタビューデータの解釈を組み合わせ、統合組織各社が行った葛藤解消方略の解釈を試みる。

4.3.1. A社における葛藤解消方略

本項では、A社を構成するA1社とA2社ごとにテキストマイニングによる結果を示すとともにその考察を行う。

4.3.1.1. A1社における葛藤解消方略

A1社で検出された頻出コードを表4-3に示す。

表4-3から、A1社の葛藤解消方略は、「統合」のみが抽出された。統合方略とは、当事者間で情報交換したり、問題を明確化しようとしたり、相互に満足できる解決策を探る行動である。合併後、A社の組織統合は、統合側組織としてA1社が担っていた。A1社は、組織統合の中でも特に働き方改革を推進し、A2社とともに新生A社の新しい組織文化形成に取り組んでいった。A1社は、「統合」の葛藤解消方略によってA2社の協力を引き出し、A2社がそれを受容したことで統合が進み、同時に組織改革が進展していったことが示唆される。

表4-3 A1社のコードの頻度と割合

コード名	頻度	割合
統合	13	2.30%
懐柔	0	0.00%
分配	0	0.00%
攻撃	0	0.00%
同調	0	0.00%
回避	0	0.00%
第三者	0	0.00%
介入	0	0.00%
コード無し	551	97.70%
文書数	564	100.00%

4.3.1.2. A 2 社における葛藤解消方略

A 2 社で検出された葛藤解消方略を表 4-4 に示す。

表 4-4 から、A 2 社の葛藤解消方略は、「統合」および「懐柔」が検出され、「統合」が特徴的である。この結果によって、A 2 社も「統合」方略によってA 1 社と協働したことが示唆され、A 1 社の項において行った考察を裏付けることとなった。「懐柔」方略も僅か 1 回、0.28%と極めて小さい頻度で検出されている。これについて、面接調査で得られた定性情報から解釈すると以下のような状況があったことからの検出と解される。

組織統合を主導していたのはA 1 社であったが、組織統合当時従業員数や営業収入の規模等の組織規模においては、A 2 社の方がA 1 社を大きく上回っており、営業現場におけるA 2 社のA 1 社に対する物言いが見られたという。A 2 社は、過剰投資が原因となって経営破綻を招いている。A 1 社は、統合後こうしたA 2 社出身の従業員が見せるコスト意識が欠如する行動に対し適宜説明を求めていたと、面接調査で語られていた。そうした中で、A 2 社がA 1 社を納得させるために用いた方略として「懐柔」が見られた可能性が考えられる。

表 4-4 A 2 社のコードの頻度と割合

コード名	頻度	割合
統合	24	6.65%
懐柔	1	0.28%
分配	0	0.00%
攻撃	0	0.00%
同調	0	0.00%
回避	0	0.00%
第三者	0	0.00%
介入	0	0.00%
コード無し	336	93.07%
文書数	361	100.00%

4.3.2. B 1 社における葛藤解消方略

B 1 社で検出された葛藤解消方略を表 4-5 に示す。

表 4-5 から、B 1 社の葛藤解消方略は、「統合」、「懐柔」、「分配」および「介入」が検出され、特に「統合」が 21.8%と圧倒的に多くなっている。

B 1 社は本研究で面接調査を実施した統合企業 4 社の中で唯一の製造業であり、研究開発部門を有する製薬会社である。合併した旧社の得意とする製薬領域が異なっていた。このため、合併当初はその強みを活かすため研究開発部門の組織統合はあえて行わず、合併両社の部門長がたすき掛け人事で着任しマネジメントをする形式をとっていた。回答者 2 名はその一方の研究開発部門に所属する研究者であり、他方の研究者と交流することがないため、統合に伴う葛藤を認識することがなかったという。こうして各社の強みを活かす体制の継続が、研究者の満足感を認識させ「統合」方略が検出された可能性が示唆される。そしてごく小さな頻度で検出された「懐柔」および「介入」は、面接調査で語られていたように、たすき掛け人事で着任していた唯一の合併相手側の B 2 社出身である部門長との関わりの中で認識され検出されたと考えられる。

表 4-5 B 1 社のコードの頻度と割合

コード名	頻度	割合
統合	21	12.80%
懐柔	1	0.61%
分配	2	1.22%
攻撃	0	0.00%
同調	0	0.00%
回避	0	0.00%
第三者	0	0.00%
介入	2	1.22%
コード無し	138	84.15%
文書数	164	100.00%

4.3.3. C社における葛藤解消方略

本項では、C社を構成するC 1社とC 2社ごとにテキストマイニングによる結果を示すとともにその考察を行う。

4.3.3.1. C 1 社における葛藤解消方略

C 1 社で検出された葛藤解消方略を表 4-6 に示す。

表 4-6 から、C 1 社の葛藤解消方略は、協調的方略の「統合」「同調」および「第三者」と、対立的方略の「分配」が抽出されたが、どれも頻度は小さくなっている。この現象は同じ統合組織である他の統合各社との比較においても特徴的であり、「第三者」が見られるのも他の統合各社との比較において特徴的である。これについては、次項の C 2 社の考察とともに詳述する。

表 4-6 C 1 社のコードの頻度と割合

コード名	頻度	割合
統合	9	0.23%
懐柔	0	0.00%
分配	6	0.15%
攻撃	0	0.00%
同調	1	0.03%
回避	0	0.00%
第三者	6	0.15%
介入	0	0.00%
コード無し	3,932	99.44%
文書数	3,954	100.00%

4.3.3.2. C 2 社における葛藤解消方略

C 2 社で検出された葛藤解消方略を表 4-7 に示す。

表 4-7 から、C 2 社の葛藤解消方略は、協調的方略の「統合」、「同調」、「第三者」と、対立的方略の「分配」、「回避」と双方の方略が広く確認でき、硬軟の方略を併せ持つことによって全方位的に柔軟に立ち回ることができた可能性が示唆される。

C 1 社でも確認された「第三者」がC 2 社でも見られ、他の統合各社との比較において特徴的である。これは、C 1 社とC 2 社の合併を仕掛けた親会社の影響力が反映している可能性が示唆される。C 2 社は、形式上C 1 社に吸収合併されたが、実質的には親会社のO社にコントロールされていた。O社は、C 1 社とC 2 社の合併を仕掛け、両社の強みを最大限に活かすため敢えて組織統合を進めずに両社を競わせる戦略を取ったのである。このため、C 1 社とC 2 社は同一企業内で異なる事業部同士として互いに競い合う関係となり、O社が人的にも経営資源的にもサポートする形で関与していた。このことが「第三者」という形で現れた可能性が示唆される。

こうして、C 1 社とC 2 社において見られる葛藤解消方略の「統合」、「分配」、「同調」、および「回避」は、統合した相手方のC 1 社とC 2 社ではなく、親会社のO社に向けられた方略である可能性が示唆される。

C 1 社とC 2 社は、それぞれC社内でそれぞれ異なる事業部として独立していたため、両社との関係で葛藤を認知する局面がほとんどなかったのである。毎年度末に翌年度の事業計画の策定を迎える際に、O社からは必ず前年対比プラス〇パーセントというかなり大幅な増収・増益計画が求められてきたという。C 1 社とC 2 社でみられる葛藤解消方略は、いずれもO社との関わりの中で現れたものとする。

このように考えたとき、先行研究の七つ葛藤解消方略の一つで、「第三者」が関与する方略の「第三者介入」とは異なる方略が見出された可能性が考えられるのである。

先行研究で言うところの「第三者介入」方略は、葛藤現場の当事者の間に「第三者」が関与することで葛藤の解消を導くものである。しかしながら、C社のケースは、そもそも組織を統合せず分化させたままにしているため、C 1 社とC 2 社の間の問題に「介入」する余地がない。このようなマネジメントは、C社のように形式的に組織体の統合を行なっているにもかかわらず、戦略的に組織を分化させたままにしているようなケースにおいては、「第三者」である親会社との関係の中で、「統合」、「分配」、「同調」、「回避」

の各方略が現れることを示唆するものである。

表 4-7 C 2 社のコードの頻度と割合

コード名	頻度	割合
統合	38	1.99%
懐柔	0	0.00%
分配	4	0.22%
攻撃	0	0.00%
同調	2	0.10%
回避	1	0.05%
第三者	2	0.10%
介入	0	0.00%
コード無し	1,863	97.54%
文書数	1,910	100.00%

4.3.4. D 2 社における葛藤解消方略

D 2 社で検出された葛藤解消方略を表 4-8 に示す。

D 2 社の葛藤解消方略は、「統合」、「懐柔」および「回避」が検出され、「統合」が 3.22%と最も多く特徴的である。

面接調査によると、D 社は、経営破綻した D 2 社を、D 1 社が救済する目的で合併し誕生している。一方が経営破綻し他方が救済する目的で合併したというケースは、A 社が誕生した背景と似ているが、統合された側の企業が組織統合の主導権を握っていたという点が異なっている。組織統合の主導権を D 2 社が持つようになった背景に、D 2 社創業者の G 氏の存在が大きく関わっていると考えられる。

G 氏は、当時 N 社 1 強であった通信業界に競争原理を持ち込むことで通信料を引き下げ、消費者に還元するという高い理想を持ち、異業種からの新規参入で D 2 社を設立した。バブル崩壊により D 2 社は経営破綻し、当時国際電話を独占していた D 1 社との統合によって再生する道を選ぶこととなった。D 2 社は統合された側にありながら、G 氏の経営哲学が統合のバックボーンでもあった。G 氏の経営哲学が推進力となり、「統合」方略によって D 1 社を巻き込みながら新生 D 社は成長していったと考えられ、「統合」方略の特徴が大きく現れたことが示唆される。

表 4-8 D 社のコードの頻度と割合

コード名	頻度	割合
統合	12	3.22%
懐柔	1	0.27%
分配	0	0.00%
攻撃	0	0.00%
同調	0	0.00%
回避	1	0.27%
第三者	0	0.00%
介入	0	0.00%
コード無し	359	96.24%
文書数	373	100.00%

4.4. 本章のまとめ

本研究の結果を踏まえ、統合組織の葛藤解消方略を総括する。

A社は、債務超過により経営破綻したA2社をA1社が救済する形で吸収合併することによって誕生した。このため、組織統合のイニシアティブはA1社が有し、A1社が主導する組織統合にA2社が追随する形で組織統合が進捗していった。

面接調査にに応じていただいたA1社のご出身であるF氏は、現在は部長職であるが、合併当時組織統合推進プロジェクトチーム（以下「PT」という。）のマネージャー（以下、「PM」という。）として組織統合全体を指揮されていた。PTが稼働する前段階で、組織統合の方向性と到達目標を経営陣と確認の上設定し、マイルストーンを定め、課題を一つひとつ処理していかれたという。この時A2社の協働をどのように引き出すか、PT協議を重ねていった。最終的にはPMであるF氏的意思決定を経営陣が承認して組織統合が進んで行くことになるが、数ある達成目標の中から、働き方改革を最優先に設定した。この課題を第一優先に取り組んだ背景には、システム開発会社で多くみられる超過勤務の常態化を克服し、働きやすさを前面にした新生A社を創ることであったという。この目標であれば、A1社とA2社が共通の目標として取り組むことができ、A2社の協働が得られると考えたうえでの決定であった。PMのF氏は両社が協働できる目標として他に給与や手当等の水準を統一する目標もあったという。

しかしながら、最終的に働き方改革を最優先することにしたのは、PMの立場上新生A社で最も必要なものは何か、という問いかけであったという。このF氏の決定は、個人的・経済的目標より社会的目標を選択する傾向は、方略決定者の属性が関係するとしている[Ohbuchi & Fukushima 1997]の指摘に合致するものである。

こうしてA1社は組織統合においては両社の特長を引き出す統合方略を用いてA2社との協働を図り、働き方改革を実現していった。

このように統合側企業の主導で共通目標を掲げ被統合側企業と協働目標の実現を図るケースにおいては、統合方略が機能することが示唆された。

B社のケースは、合併両社間で得意とする製薬のカテゴリーが異なっていたことで、合併後も両社の従来の研究開発部ユニットが維持された。このことで各社の強みを引き出す統合方略が取られたことによって統合方略が顕著になったことが示唆される。

C社は、C 1 社がC 2 社を形式的に吸収合併して誕生した。その背景には、中小規模の企業がひしめく中で、業界でのトップシェアを形成し更にシェアを拡大しようとする親会社の戦略的意図があった。両社は営業スタイルが直営型と外注型と全く異なっていただけでなく、顧客基盤、主たる営業エリアが西日本と東日本に分かれ重複することもなかった。このため、親会社のO社は、それぞれの営業エリアにおける両社の強みを最大限に活かすため、敢えて組織統合を行わず、異なる2つの事業部として併存させたのである。そしてO社の持つ経営基盤を最大限に活用させることで業容拡大を図っていった。こうして、C社の葛藤解消方略は、統合相手の一方との葛藤と言うより、もっぱら親会社との関りの中で現れたものと解することができ、既存研究にある「第三者介入」とは異なる「第三者」との間の「統合」、「分配」、「同調」、「回避」と考えられる。

C社のケースのように、持株会社間で合併し、組織文化だけではなく経営基盤も異なるような場合においては、敢えて組織統合を行わないことも有効であり、この場合持株会社の親会社が第三者として関与する、既存研究にはない新たな方略を見出したことが示唆された。

D社のケースは、経営破綻し他方が救済する目的で合併したという点でA社と似ている。

しかしながら、統合された側の企業が組織統合の主導権を握っていたという点が異なっている。組織統合の主導権をD 2 社が持つようになった背景に、D 2 社創業者のG氏の存在が大きく関わっている。D 2 社は統合された側にありながら、G氏の経営哲学が統合の象徴として、「統合」方略が有効に機能し、D 1 社を巻き込みながら新生D社は成長していったと考えられる。

5 統合組織における組織文化と葛藤解消方略の 関係性

5.1. 本章の目的

本章では、定性的インタビューデータから組織文化と葛藤解消方略を測定する手法を提示した第3章と第4章の研究をまとめ、統合組織における組織文化と葛藤解消方略の関係性を定量的に確認し、統合組織内のマネジメントの示唆を得ることを目的とする。

具体的には、面接調査を実施した4社中、統合した双方の定性的インタビューデータが得られた2社の組織文化と葛藤解消方略の関係性を評価する。

第3章の研究で用いた組織文化類義語辞書データと、第4章の研究で用いた葛藤解消方略類義語辞書データを、統合会社ごとに定性的インタビューデータとともにテキストマイニングツールで解析する。

組織文化と葛藤解消方略の関係性の解析は、テキストマイニングツールが算出する類似度行列ならびに多次元尺度構成法における2次元座標に写像される Jaccard 係数の二つの指標を用いて判定する。

こうして組織文化と葛藤解消方略の関係性を探索し、組織文化と葛藤解消方略の関係性から、統合組織において行われた組織統合後のマネジメントの示唆を導出する。

5.2. 方法

5.2.1. 分析対象

本章では、第3章と第4章で導出した組織文化と葛藤解消方略の関係性を、統合組織間で比較検討する。このため、統合側と被統合側双方の定性的インタビューデータがそろったA社とC社を分析対象とする。

5.2.2. テキストマイニングツール

分析には第4章と同様 KH Coder_2.0 を使用して行う。

5.2.3. テキストマイニングによる関連性分析

本研究では、統合組織内の組織文化と葛藤解消方略の関連性を探索することを目的とする。このため、単語間の関連性を可視化し俯瞰することで社会現象を把握することができる多次元尺度構成法に依拠して行う。

5.2.4. 多次元尺度構成法


多次元尺度構成法 (Multidimensional Scaling) は、多変量解析の手法の中でいわゆる外的基準をもたない手法に位置づけられる。連続的な多次元空間を用いて、データに潜んでいる情報を目で見てわかりやすいように幾何学的に表現するのが特徴とする。対象間の距離や非類似度の大・小を、次元空間上における遠・近として表すことを目的とし、出現パターンの似通った語の組み合わせにはどんなものがあつたのかを探索するのに適している。単語間の距離が近いほど関係性が強く、類似性の高い単語が周辺に配置される [Saitoh & Yadohisa 2006]。

5.2.5. コーディング

第3章の研究で用いた組織文化インデックスの類義語を組織文化インデックス単位に集約するコーディングを行い、第4章の研究で行った方法と同様これを類義語辞書として登録した。(表 5-1)

第4章の研究で用いた七つの葛藤解消方略の類義語辞書とともに両社の定性的インタビューデータを KHCoder_2.0 に投入した。

表 5-1 組織文化インデックスの類義語辞書

<p> OCIX_synonymus_coding4.txt - メモ帳</p> <p>ファイル(F) 編集(E) 書式(O) 表示(V) ヘルプ(H)</p> <p>*リスクテイキング リスクテイキング or リスク or リスクテイク</p> <p>*結果志向 結果 or 評価</p> <p>*創造的だ 創造 or 創造的</p> <p>*高圧的だ 高圧的 or 高圧</p> <p>*刺激的だ 刺激的 or 刺激</p> <p>*挑戦的だ 挑戦的 or 挑戦 or チャレンジ</p> <p>*企業家的だ 企業家 or 企業 or 投資 or ベンチャー or 企業家的</p> <p>*精力的だ 精力 or 精力的</p> <p>*協力的だ 協力的 or 協力 or 連携 or 共同 or 支援 or 交流 or 提携 or プロジェクト or 組織</p> <p>*人間関係志向 人間関係 or 人間 or 関係</p> <p>*積極的だ 積極的 or 積極 or 取組み or 前向き or 主導</p> <p>*社交的だ 社交的 or 社交</p> <p>*個人の自由度が高い 個人 or 自由 or 自由度 or フリー or 自主</p> <p>*公正だ 公正 or 公平 or 適正</p> <p>*安全だ 安全 or 安心 or 確保 or 管理</p> <p>*信頼できる 信頼 or 信用</p> <p>*階層的だ 階層 or 層 or 階層的</p> <p>*手続き重視 手続き or 手順 or 進め方 or 制度</p> <p>*構造的だ 構造的 or 構造 or 仕組み or 構築 or システム or 基盤</p> <p>*秩序だった 秩序 or 体制</p> <p>*規制的だ 規制 or 規制的 or 禁止 or 基準 or ルール</p> <p>*確立された 確立 or 構築 or 基本</p> <p>*堅い 堅い or 堅実</p> <p>*慎重だ 慎重 or 姿勢 or 判断 or 対応</p> <p>*権力志向 権力 or 権限 or 支配</p>
--

5.2.6. 評価指標

統合各社の組織文化の傾向については、発現頻度およびその割合ならびに2次元座標における配置によって評価する。またコード間の類似度行列は、KH Coder_2.0 が算出する Jaccard 係数によって評価する。

Jaccard 係数というのは、ある単語を W1、W2 とすると、「W1 を含み」かつ「W2 を含む」文書数(a)を、「W1 を含む」か「W2 を含む」か、どちらか一方でも含む」文書数(b)で除した(a)÷(b)で求められる係数であり(図 5-1)、この係数が大きいほど類似度が高いと考えられる。

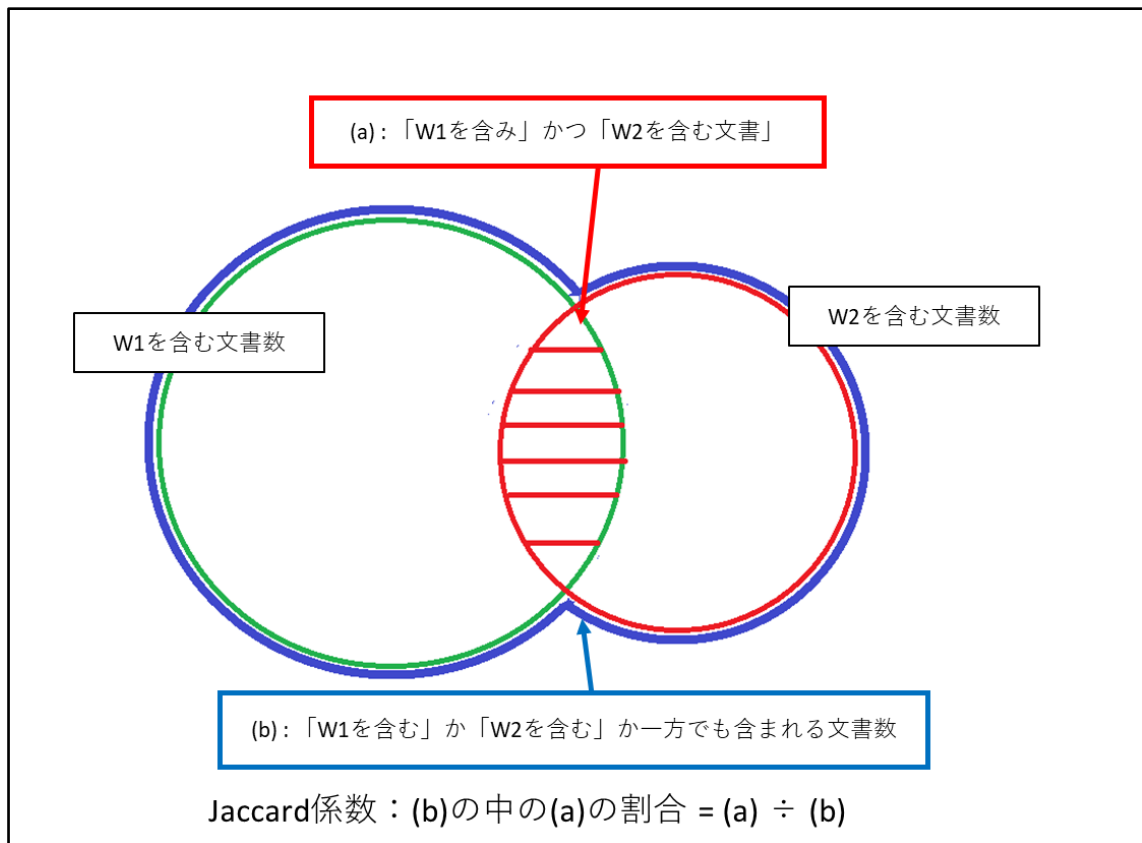


図 5-1 Jaccard 係数

5.3. 結果と考察

テキストマイニングの結果、類似度行列および多次元尺度構成法に基づき、定性的インタビューデータを組み合わせて、第3章と第4章で導出した結果とともに統合組織A社およびC社における組織文化と葛藤解消方略の関連性の解釈を試みる。

5.3.1. A社における組織文化と葛藤解消方略との関係性

本項では、A社を構成するA 1社とA 2社ごとにテキストマイニングによる結果を示すとともにその考察を行う。

5.3.1.1. A 1 社における組織文化と葛藤解消方略との関連性

KH Coder_2.0 から検出された A 1 社の頻出コード、類似度行列ならびに二次元分析図をそれぞれ表 5-2、表 5-3、図 5-2 に示す。

表 5-2 から、A 1 社の組織文化頻出コードは、官僚的文化項目が 1.96%で、「手続き重視」、「構造的だ」、「規制的だ」、「確立された」が検出され、革新的文化項目が 0.71%で、「結果志向」、「企業家的だ」が検出され、支持的文化項目が 1.59%で、「安全だ」、「個人の自由度が高い」が検出された。官僚的文化項目が占める割合が 1.96%と最も大きく、A 1 社の文化的特徴を形成している。一方葛藤解消方略は、「統合」のみが検出され、2.30%の頻度であった。

表 5-3 の組織文化コード間の類似度は、官僚的文化項目同士の「構造的だ」と「確立された」が 0.286、官僚的文化項目の「手続き重視」と支持的文化項目の「安全だ」が 0.167 となった。この類似度の評価を、図 5-2 の配置とともに考察する。

図 5-2 を見ると、座標の原点を中心にして横軸の右（正）方向に向かって官僚的文化項目の多くが配置され、縦軸の上（正）方に向かって革新的文化項目および支持的文化項目が配置されている。このことから、横軸を官僚的文化度、縦軸を革新的・支持的文化度として A 1 社の組織文化と葛藤解消方略の関連性を考察する。

A 1 社の組織文化は、コードの頻度から官僚的文化の特徴を評価したが、2 次元空間においては、「規制的だ」、「確立された」、「構造的だ」が横軸のプラスの象限に配置され、革新的文化項目は縦軸上の原点付近に、また支持的文化項目は上（正）方に配置され、革新的文化度より支持的文化度の傾向が強いことがわかる。官僚的文化項目の「手続き重視」と支持的文化項目の「安全だ」の類似度が 0.167 と近接しており、異なる組織文化項目ながら同一のクラスターに分類され、このクラスターは頻度の大きい「安全だ」が主体となっている。このことから、A 1 社は、官僚的文化の特徴を骨格にしながら、支持的文化特有の家庭的な特徴も有していたと考える。

葛藤解消方略は、「統合」のみが抽出された。統合方略とは、当事者間で情報交換したり、問題を明確化しようとしたり、相互に満足できる解決策を探る行動である。しかしながら、表 5-2 の 2 次元座標空間において A 1 社の「統合」方略は、組織文化の各項目と距離がある配置になっている。この関係性について、面接調査で語られていた定性的インタビューデータとともに次のように解釈を試みる。

A 1 社は、組織統合後、統合側組織として、A 社の組織統合を担っていた。A 1 社は、組織統合の中でも特に働き方改革を推進し、A 2 社とともに新生 A 社の新しい組織文化形成に取り組んでいった。A 2 社の協働を引き出すため、A 1 社の支持的文化傾向は有効に機能したと考えられる。しかしながら、図 5-2 から、「統合」は他のどのコードとも離れた位置にプロットされている。このことから、A 1 社が採った統合方略と A 1 社の組織文化との関係性は緊密なものではなく、A 1 社は、働き方改革の推進に向け A 2 社の協働を引き出すためにアドホック的に統合方略を用いたと考えられる。

こうして A 1 社は、A 2 社の協働を引き出し得る固有の支持的組織文化に加えて「統合」方略を組み合わせることによって A 2 社からの協力を引き出しやすくしたことで統合が進み、同時に組織改革が進展していったことが示唆される。

表 5-2 A 1 社の組織文化と葛藤解消方略コードの頻度と割合

	コード名	頻度	割合	項目別割合計
革新的文化項目	結果志向	1	0.18%	0.71%
	企業家的だ	3	0.53%	
支持的文化項目	個人の自由度が高い	3	0.53%	1.59%
	安全だ	6	1.06%	
官僚的文化項目	手続き重視	1	0.18%	1.96%
	構造的だ	5	0.89%	
	規制的だ	1	0.18%	
	確立された	4	0.71%	
葛藤解消方略項目	統合	13	2.30%	2.30%

表 5-3 A 1 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列

	*結果志向	*企業家的だ	*個人の自由 度が高い	*安全だ	*手続き重 視	*構造的だ	*規制的だ	*確立された	*統合
*結果志向	1	0	0	0	0	0	0	0	0
*企業家的だ	0	1	0	0	0	0	0	0	0
*個人の自由 度が高い	0	0	1	0	0	0	0	0	0
*安全だ	0	0	0	1	0.167	0	0	0	0
*手続き重 視	0	0	0	0.167	1	0	0	0	0
*構造的だ	0	0	0	0	0	1	0	0.286	0
*規制的だ	0	0	0	0	0	0	1	0	0
*確立された	0	0	0	0	0	0.286	0	1	0
*統合	0	0	0	0	0	0	0	0	1

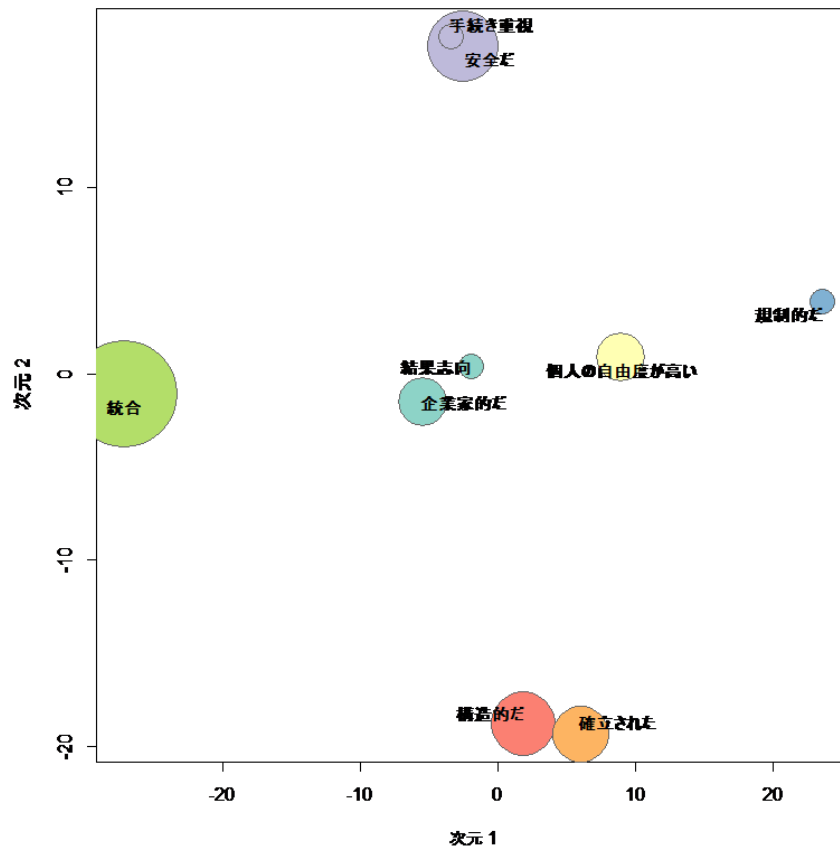


図 5-2 A 1 社の組織文化と葛藤解消方略の二次元分析図

5.3.1.2. A 2 社における組織文化と葛藤解消方略

KH Coder_2.0 から検出された A 2 社の頻出コード、類似度行列ならびに二次元分析図をそれぞれ表 5-4、表 5-5、図 5-3 に示す。

表 5-4 から、A 2 社の組織文化頻出コードは、官僚的文化項目が 9.70%で、「階層的だ」、「手続き重視」、「構造的だ」、「秩序だった」、「確立された」「権力志向」が抽出された。革新的文化項目が 1.66%で、「リスクテイキング」、「結果志向」、「企業家的だ」が、支持的文化項目が 3.60%で、「積極的だ」、「協力的だ」、「個人の自由度が高い」がそれぞれ抽出された。中でも官僚的文化項目が占める割合が最も大きく、A 1 社同様 A 2 社の文化的特徴となっている。一方葛藤解消方略は、「統合」と「懐柔」が検出され、「統合」が 6.65%、「懐柔」が 0.28%で統合方略が圧倒的に多かった。

表 5-5 の組織文化コード間の類似度は、A 2 社は A 1 社にはない組み合わせの類似度が特徴的に現れている。それは、革新的文化項目と官僚的文化項目との組み合わせである。「リスクテイキング」と「慎重だ」が 0.25、「企業家的だ」と「構造的だ」が 0.063、「企業家的だ」と「慎重だ」が 0.167 となっており、類似度では「リスクテイキング」と「慎重だ」の類似度が最も高くなっている。このほか、支持的文化項目同士の「個人の自由度が高い」と「積極的だ」が 0.091、官僚的文化項目同士の「階層的だ」と「構造的だ」が 0.048 となっているが、類似度は極めて小さい。この異なる組織文化項目で交差する結果は、組織文化の変容の可能性が示唆され、図 5-3 の結果とともに考察する。

図 5-3 において、座標の原点を中心に縦軸の上（正）方向に向かって官僚的文化項目の多くが配置され、横軸の右（正）方に向かって革新的文化項目の多くと支持的文化項目が配置されている。このことから、A 2 社の座標は、縦軸を官僚的文化度、横軸を革新的・支持的文化度として考察する。

A 2 社の革新的文化項目は、発現頻度が小さいためバブルは小さく配置されているが、その多くを確認することができる。これは、合併前の A 2 社が革新的文化傾向を有していたことが示唆され、類似度行列において官僚的文化項目と革新的文化項目の交差が見られたことと合わせ、A 2 社の文化変容を示唆するものである。統合前の A 2 社は何事にも挑戦的でアグレッシブな革新的文化傾向が強かった。しかしながら A 2 社は、組織統合後 A 1 社主導の働き方改革に協働して取り組んだことで、A 1 社の

有していた官僚的組織文化に変容していった可能性が示唆されるのである。

A 2 社の葛藤解消方略も、A 1 社と同様「統合」方略が特徴的である。

しかしながら、A 1 社と異なり、「統合」方略は、「階層的だ」、「構造的だ」の官僚的
文化項目と同一のクラスターに分類された。この結果によって、組織統合に追随する
立場であった A 2 のケースは、方略を自ら選択したというより、A 1 社と柔軟に御し
ていくことができた A 2 社の組織文化との関係性がより強く現れていることが示唆さ
れる。

表 5-4 A 2 社の組織文化と葛藤解消方略コードの頻度と割合

	コード名	頻度	割合	項目別 割合計
革新的文化項目	リスクテイキング	1	0.28%	1.66%
	結果志向	2	0.55%	
	企業家的だ	3	0.83%	
支持的文化項目	協力的だ	1	0.28%	3.60%
	積極的だ	6	1.66%	
	個人の自由度が高い	6	1.66%	
官僚的文化項目	階層的だ	8	2.22%	9.70%
	手続き重視	1	0.28%	
	構造的だ	14	3.88%	
	秩序だった	2	0.55%	
	確立された	3	0.83%	
	慎重だ	4	1.11%	
	権力志向	3	0.83%	
葛藤解消方略項目	統合	24	6.65%	6.65%
	懐柔	1	0.28%	0.28%

表 5-5 A 2 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列

	*リスク テイキ ング	*結果 志向	*企業 家的だ	*協力 的だ	*人間 関係志 向	*積極 的だ	*個人 の自由 度が高 い	*階層 的だ	*手続き 重視	*構造 的だ	*秩序 だった	*確立さ れた	*慎重だ	*権力 志向
*リスクテイキング	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.25	0
*結果志向	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*企業家的だ	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0.063	0	0	0.167	0
*協力的だ	0	0	0	1	0.125	0	0	0.154	0	0.05	0.125	0.111	0	0
*人間関係志向	0	0	0	0.125	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*積極的だ	0	0	0	0	0	1	0.091	0	0	0	0	0	0	0
*個人の自由度が高い	0	0	0	0	0	0.091	1	0	0	0	0	0	0	0
*階層的だ	0	0	0	0.154	0	0	0	1	0	0.048	0	0	0	0
*手続き重視	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
*構造的だ	0	0	0.063	0.05	0	0	0	0.048	0	1	0	0	0.125	0
*秩序だった	0	0	0	0.125	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
*確立された	0	0	0	0.111	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
*慎重だ	0.25	0	0.167	0	0	0	0	0	0	0.125	0	0	1	0.167
*権力志向	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.167	0

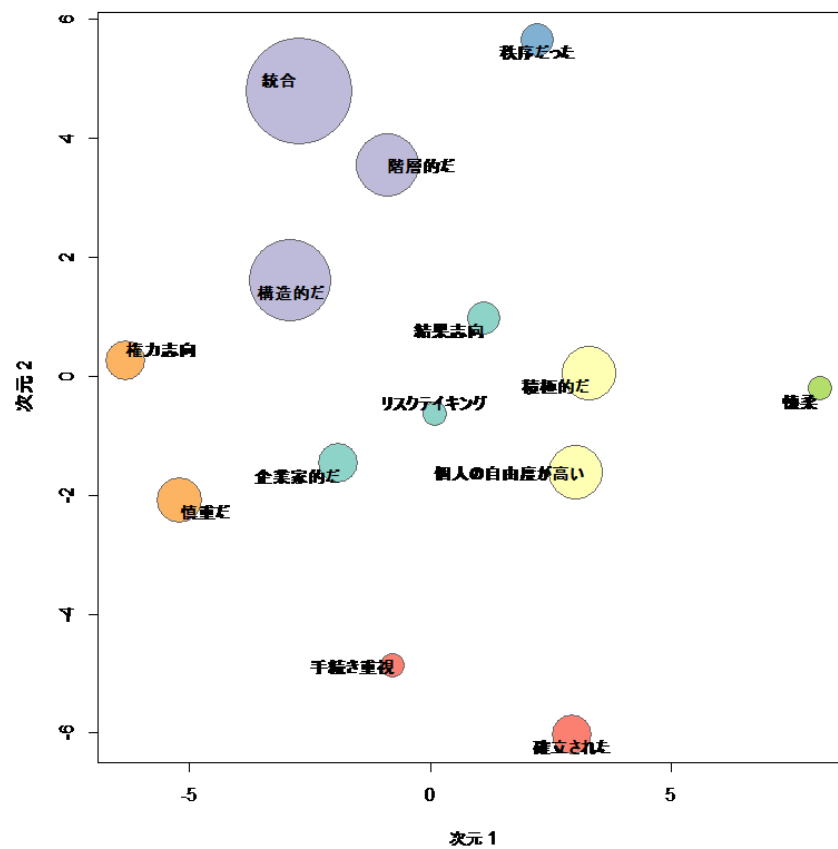


図 5-3 A 2 社の組織文化と葛藤解消方略の二次元分析図

5.3.2. C社における組織文化と葛藤解消方略

本項では、C社を構成するC1社とC2社ごとにテキストマイニングによる結果を示すとともにその考察を行う。

5.3.2.1. C 1 社における組織文化と葛藤解消方略の関係性

KH Coder_2.0 から検出されたC 1 社の頻出コード、類似度行列ならびに二次元分析図をそれぞれ表 5-6、表 5-7、図 5-4 に示す。

表 5-6 から、C 1 社の組織文化頻出コードは、官僚的文化項目が 1.74%で、「手続き重視」、「構造的だ」、「秩序だった」、「規制的だ」、「確立された」、「慎重だ」が検出され、革新的文化項目が 1.39%で、「リスクテイキング」、「結果志向」、「挑戦的だ」、「企業家的だ」が検出され、支持的文化項目が 2.35%で、「積極的だ」、「個人の自由度が高い」、「公正だ」、「安全だ」、「信頼できる」がそれぞれ検出された。各組織文化項目がまんべんなく発現している中で、支持的文化項目が若干多く見られる結果となった。

コード間の類似度は、同一の組織文化項目間に限られず異なる組織文化項目間での関連性が見られる。しかしながらどの項目間も類似度が 0.0 以下となっており、幅広い関係性があるものの、どれも特に強い関係性を持つものもないというのが特徴となっている。このため 2 次元分布においてもコードの間隔が広く空いていることが読み取れる。各組織文化項目がまんべんなく分布しているが、バブルの大きさでは革新的文化項目の「結果志向」、「リスクテイキング」、「企業家的だ」が座標軸の横軸に沿って右（正）方向に多くかつ大きく描画されており、革新的文化傾向が強いことがうかがえる。

葛藤解消方略は、協調的方略の「統合」「同調」および「第三者介入」と、対立的方略の「分配」が検出されたが、どれも頻度は小さく組織文化項目との関連性も低くなっている。この現象は同じ統合組織である A 社との比較においても特徴的であり、「第三者介入」が見られるのも A 社との比較において特徴的である。これについては、次項で詳述する。

表 5-6 C 1 社の組織文化と葛藤解消方略コードの頻度と割合

	コード名	頻度	割合	項目別 割合計
革新的文化項目	リスクテイキング	14	0.35%	1.39%
	結果志向	25	0.63%	
	挑戦的だ	1	0.03%	
	企業家的だ	15	0.38%	
支持的文化項目	協力的だ	7	0.18%	2.35%
	積極的だ	6	0.15%	
	個人の自由度が高い	10	0.25%	
	公正だ	2	0.05%	
	安全だ	55	1.39%	
	信頼できる	13	0.33%	
官僚的文化項目	手続き重視	8	0.20%	1.74%
	構造的だ	15	0.38%	
	秩序だった	11	0.28%	
	規制的だ	8	0.20%	
	確立された	11	0.28%	
	慎重だ	16	0.40%	
葛藤解消方略項目	統合	9	0.23%	0.23%
	分配	6	0.15%	0.15%
	同調	1	0.03%	0.03%
	第三者介入	6	0.15%	0.15%

表 5-7 C 1 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列 (1/2)

	*リスク テイキング	*結果志向	*挑戦的だ	*企業家的 だ	*協力的だ	*積極的だ	*個人の自 由度が高い	*公正だ	*安全だ	*信頼でき る
*リスクテイキング	1	0	0	0.036	0	0	0	0	0.03	0
*結果志向	0	1	0	0	0	0	0.061	0	0.013	0
*挑戦的だ	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
*企業家的だ	0.036	0	0	1	0	0	0	0	0	0
*協力的だ	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
*積極的だ	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
*個人の自由度が高い	0	0.061	0	0	0	0	1	0	0	0
*公正だ	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
*安全だ	0.03	0.013	0	0	0	0	0	0	1	0.015
*信頼できる	0	0	0	0	0	0	0	0	0.015	1
*手続き重視	0	0.031	0	0	0	0	0.059	0	0	0.05
*構造的だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*秩序だった	0	0.029	0	0	0	0	0	0	0.015	0
*規制的だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0.016	0
*確立された	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*慎重だ	0	0	0	0.033	0	0	0	0	0	0
*統合	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*分配	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*同調	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*第三者介入	0	0.033	0	0	0	0	0	0	0.017	0

表 5-7 C 1 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列 (2/2)

	*手続き重 視	*構造的だ	*秩序だっ た	*規制的だ	*確立され た	*慎重だ	*統合	*分配	*同調	*第三者介 入
*リスクテイキング	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*結果志向	0.031	0	0.029	0	0	0	0	0	0	0.033
*挑戦的だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*企業家的だ	0	0	0	0	0	0.033	0	0	0	0
*協力的だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*積極的だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*個人の自由度が高い	0.059	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*公正だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*安全だ	0	0	0.015	0.016	0	0	0	0	0	0.017
*信頼できる	0.05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*手続き重視	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*構造的だ	0	1	0	0	0	0	0.043	0	0	0
*秩序だった	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
*規制的だ	0	0	0	1	0	0.043	0	0	0	0
*確立された	0	0	0	0	1	0.038	0	0	0	0
*慎重だ	0	0	0	0.043	0.038	1	0	0	0	0
*統合	0	0.043	0	0	0	0	1	0	0	0
*分配	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
*同調	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
*第三者介入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

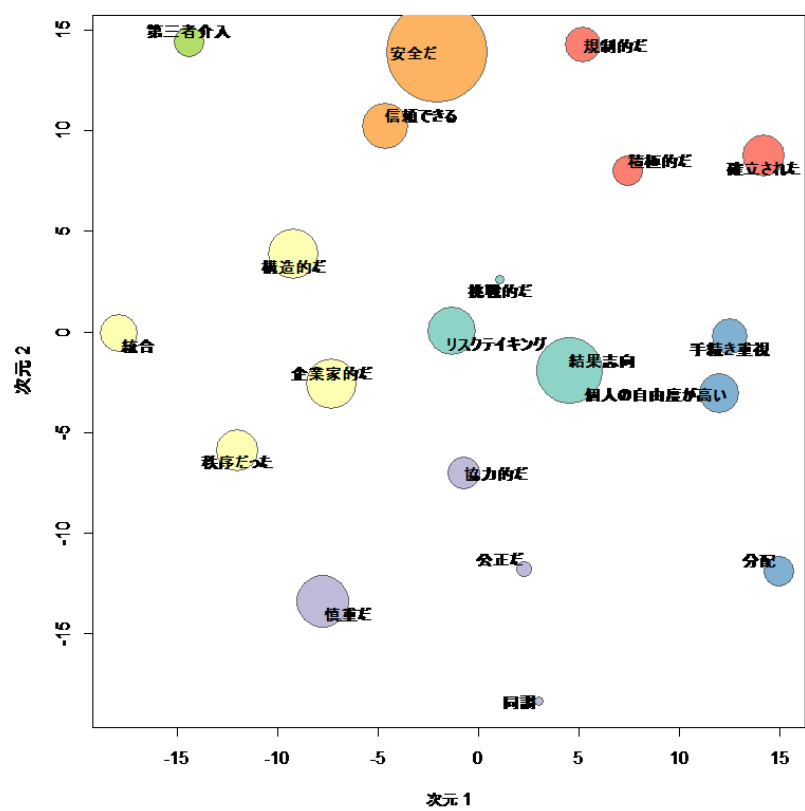


図 5-4 C 1 社の組織文化と葛藤解消方略の二次元分析図

5.3.2.2 C 2 社における組織文化と葛藤解消方略の関係性

KH Coder_2.0 から検出されたC 2 社の導出された頻出コード、類似度行列ならびに二次元分析図をそれぞれ表 5-8、表 5-9 (1/2), (2/2)、図 5-5 に示す。

表 5-8 から、C 2 社の組織文化頻出コードは、官僚的文化項目が 2.20%で、「手続き重視」、「構造的だ」、「秩序だった」、「規制的だ」、「確立された」、「慎重だ」が検出された。革新的文化項目が 1.25%で、「リスクテイキング」、「結果志向」、「企業家的だ」が検出され、支持的文化項目が 4.71%で、「個人の自由度が高い」、「公正だ」、「安全だ」、「信頼できる」がそれぞれ検出された。各組織文化項目がまんべんなく発現している中で、支持的文化項目が特に多く見られる結果となった。

C 2 社の組織文化の傾向と葛藤解消方略の関連性も、A 社と C 1 社との比較において特徴がみられる。発現頻度では、官僚的文化項目と支持的文化項目が圧倒的に多くなっており、C 2 社の前身が大手都市銀行の子会社であったこととの関連が示唆される。

類似度行列も革新的文化項目との類似性はなく、官僚的文化項目間の「規制的だ」と「慎重だ」、「確立された」と「堅い」、支持的文化項目間の「協力的だ」と「安全だ」、「協力的だ」と「信頼できる」、官僚的文化項目の「手続き重視」、「秩序だった」と支持的文化項目間の「安全だ」間での類似性に限られている。

さらに特徴的なのは、2次元分布において殆どの組織文化項目が座標軸の原点付近に固まって集中していることである。C 2 社は、官僚的文化傾向と支持的分化傾向を有しているものの、際立った特徴がない代わりに支持的文化項目の「安全だ」が 3.40%と突出していた。これは、インタビューで語られていたように、都市銀行の子会社であったC 社のいわゆるぬるま湯的な体質が示唆される。

葛藤解消方略は、協調的方略の「統合」、「同調」、「第三者介入」と、対立的方略の「分配」、「回避」と双方の方略が広く登場し、かついずれも座標軸上の近傍に位置している。これも官僚的文化の傾向と支持的文化の傾向を併せ持ち、突出した特徴がないことによって全方位的に柔軟に立ち回ることができた可能性が示唆され、このような組織文化の特徴を有する場合、選択される葛藤解消方略も状況に応じて多岐にわたると考えられ、組織文化との関係性が示唆される。

また、C 1 社でも確認された「第三者介入」がC 2 社でも見られ、A 社との比較に

において特徴的である。これは、C 1 社と C 2 社の統合を仕掛けた親会社の影響力が反映している可能性が示唆される。C 2 社は、形式上 C 1 社に吸収合併されたが、実質的には親会社の O 社にコントロールされていた。O 社は、C 1 社と C 2 社の合併を仕掛け、両社の強みを最大限に活かすため敢えて組織統合を進めずに両社を競わせる戦略を取ったのである。このため、C 1 社と C 2 社は同一企業内で異なる事業部同士として互いに競い合う関係となり、O 社が人的にも経営資源的にもサポートする形で関与していた。このことが「第三者介入」という形で現れた可能性が示唆される。

しかしながら、先行研究でいう「第三者介入」は、葛藤の当事者の間に入って調停する方略である。C 社のケースは、形式的に統合こそしているが、営業上の両社の強みを活かすため親会社 O 社が戦略的に敢えて組織統合を行わず、組織内の異なる事業部として互いに並立していた。このため、C 1 社と C 2 社が業務上で葛藤が生じる局面がほとんどなく、もっぱら親会社 O 社との関係性で葛藤を認知し、解消する方略を選択していたのである。

従って、C 社のケースでは、「第三者介入」は、先行研究の「第三者介入」とは異なり新たな「第三者」が関与する葛藤解消方略を見出したことになる。

表 5-8 C 2 社の組織文化と葛藤解消方略コードの頻度と割合

	コード名	頻度	割合	項目別 割合計
革新的文化項目	リスクテイキング	2	0.10%	1.25%
	結果志向	7	0.37%	
	高圧的だ	1	0.05%	
	企業家的だ	14	0.73%	
支持的文化項目	協力的だ	21	1.10%	4.71%
	個人の自由度が高い	1	0.05%	
	安全だ	65	3.40%	
	信頼できる	3	0.16%	
官僚的文化項目	手続き重視	12	0.63%	2.20%
	構造的だ	7	0.37%	
	秩序だった	2	0.10%	
	規制的だ	3	0.16%	
	確立された	13	0.68%	
	堅い	1	0.05%	
	慎重だ	4	0.21%	
葛藤解消方略項目	統合	38	1.99%	1.99%
	分配	4	0.21%	0.21%
	同調	2	0.10%	0.10%
	回避	1	0.05%	0.05%
	第三者介入	2	0.10%	0.10%

表 5-9 C 2 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列 (1/2)

	*リスクテ イキング	*結果志 向	*高圧的 だ	*企業家 的だ	*協力的 だ	*個人の 自由度 が高い	*安全だ	*信頼で きる	*手続き 重視
*リスクテイキング	1	0	0	0	0	0	0	0	0
*結果志向	0	1	0	0	0	0	0	0	0
*高圧的だ	0	0	1	0	0	0	0	0	0
*企業家的だ	0	0	0	1	0	0	0.013	0	0
*協力的だ	0	0	0	0	1	0	0.012	0.043	0
*個人の自由度が高い	0	0	0	0	0	1	0	0	0
*安全だ	0	0	0	0.013	0.012	0	1	0	0.013
*信頼できる	0	0	0	0	0.043	0	0	1	0
*手続き重視	0	0	0	0	0	0	0.013	0	1
*構造的だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*秩序だった	0	0	0	0	0	0	0.015	0	0
*規制的だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*確立された	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*堅い	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*慎重だ	0	0	0	0	0	0	0.015	0	0
*統合	0	0	0	0	0	0	0.02	0	0.042
*分配	0	0	0	0	0	0	0	0	0.067
*同調	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*回避	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*第三者介入	0	0	0	0	0	0	0	0	0

表 5-9 C 2 社の組織文化と葛藤解消方略のコード間類似度行列 (2/2)

	*構造的だ	*秩序だった	*規制的だ	*確立された	*堅い	*慎重だ	*統合	*分配	*同調	*回避	*第三者介入
*リスクテイキング	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*結果志向	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*高圧的だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*企業家的だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*協力的だ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*個人の自由度が高い	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*安全だ	0	0.015	0	0	0	0.015	0.02	0	0	0	0
*信頼できる	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*手続き重視	0	0	0	0	0	0	0.042	0.067	0	0	0
*構造的だ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*秩序だった	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
*規制的だ	0	0	1	0	0	0.167	0	0	0	0	0
*確立された	0	0	0	1	0.077	0	0	0	0	0	0
*堅い	0	0	0	0.077	1	0	0	0	0	0	0
*慎重だ	0	0	0.167	0	0	1	0	0	0	0	0
*統合	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
*分配	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
*同調	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
*回避	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
*第三者介入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

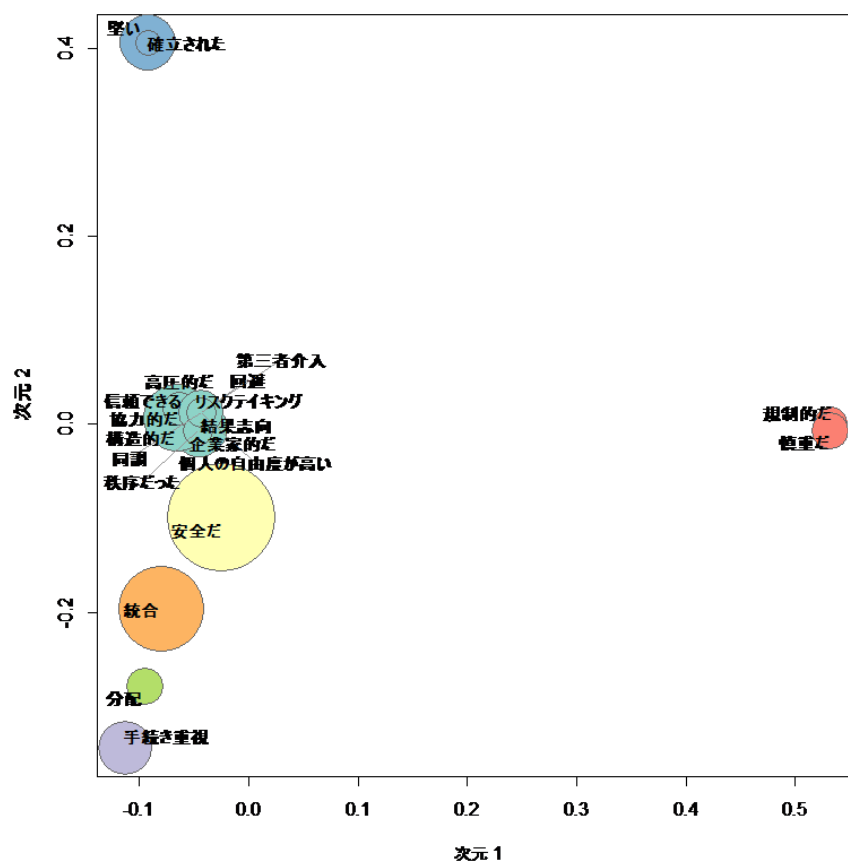


図 5-5 C 2 社の組織文化と葛藤解消方略の二次元分析図

5.4. 本章のまとめ

本研究の結果を踏まえ、統合組織の葛藤解消方略を総括する。

本章では、組織統合を行なった両社の定性的インタビューデータが揃うA社とC社について、組織文化と葛藤解消方略の類義語のコーディングを行い、テキストマイニングツールが算出する組織文化と葛藤解消方略の二つの変数間の類似度行列と2次元座標軸における位置関係をもって、統合各社の組織文化と葛藤解消方略の関係の分析を行った。

A社のケースについては、組織統合を主導したA1社の組織文化は、第3章の研究において発現頻度から見出せたのは官僚的文化傾向のみであったが、類似度行列の数値と二次元空間に写像することによって、官僚的文化項目と支持的文化項目が近接していることが判明した。A1社は、官僚的文化の特徴を骨格にしながらも、支持的文化特有の家庭的な特徴も有していたことで、統合両社をまとめる「統合」方略を用いて相互に満足できる解決策を探り、A2社との協働を促し組織統合の中でも特に働き方改革を推進することが可能になったと考えられ、A1社はA2社とともに新生A社の新しい組織文化形成に取り組んでいった。A1社は、固有の組織文化と「統合」の葛藤解消方略によってA2社の協力を引き出し、A2社がそれを受容したことで統合が進み、同時に組織改革が進展していったことが示唆される結果を導出した。

一方C社のケースは、A社との比較において特徴的な結果が導出された。C社は、合併の当事社双方で営業上重複するものがなく、親会社の意向によって組織統合によってシナジーを発揮するよりも、両社の強みを最大限に活かしてさらなる成長を図る戦略が採られ、組織的には二つの異なる事業部として並立していた。形式的には統合されているが、組織内でC1社とC2社が直接関することはほとんどなく、従って葛藤の局面もなく、もっぱら親会社との関係性での葛藤であった。このため、A社には見られない、「第三者介入」の方略が特徴的になっている。この「第三者」は、先行研究における葛藤当事者を調停する立場の「第三者」ではなく、あくまで成長を促すいわば旗振り役としての「第三者」であり、C社のように統合後敢えて組織統合を行わず、親会社が子会社の経営に関与し続けるようなケースにおいて特徴的に見られる方略である可能性を導出することができた。

6 結論

本研究の結果を踏まえ、統合組織の組織文化と葛藤解消方略との関係を総括する。

A社は、A1社が経営破綻したA2社を救済する形で吸収合併することによって誕生した。このため、組織統合のイニシアティブはA1社が有し、A1社が主導する組織統合にA2社が追随する形で組織統合が進捗していった。A1社の組織文化は官僚的文化の骨格を持ちながら支持的文化の特徴である家庭的な文化傾向を有していたことで、組織統合過程においては両社の特長を引き出す統合方略を用いてA2社との協働を図り、働き方改革を実現していった。

しかしながら、A1社が選択した統合方略は、組織文化との関係性からではなく、組織統合を主導する立場によって用いられた方略である可能性が高い。なぜなら、組織統合を主導する側は、新生会社の新たな企業価値を創り出すための手段としてあくまでも戦略的に統合方略を選択する可能性が高くなると考えられるからである。また、他方は組織統合を受け入れる側であるため、組織統合を主導する側から協働を求められた場合、それに柔軟に呼応し得るか否かは、戦略性よりもむしろ自社の組織文化との関係性がより強くなると考えられるからである。A社のケースは、組織統合における立場の相違によって葛藤解消方略が選ばれる可能性があることが示唆された。

B社は本研究で面接調査を実施した統合企業4社の中で唯一の製造業であり、研究開発部門を有する製薬会社であった。

B社は、2005年にB1社とB2社が経営統合を行なった後、2007年に合併し誕生した。B1社のみの面接調査であったため、B社内での統合当事社間の相対的な比較はできなかったが、B1社は官僚的文化と支持的文化が特徴的な結果となった。

B1社とB2社は得意とする製薬領域が異なっていた。このため、合併当初はその強みを活かすため研究開発部門の組織統合はあえて行わず、合併両社の部門長がたすき掛け人事で着任しマネジメントをする形式をとっていた。合併後も研究開発部門では、それぞれが統合前と同様の活動を継続していたため、一方の影響を受けることは殆どなかった。

B1社の官僚的文化の特徴は、設立が1913年と創業100年を超える老舗であることに由来するものと考えられる。合併が行なわれた2007年は、B1社の設立から94年が経過していた。組織としての階層や部門は完成されていると考えられ、責任と権

限は明確になっていたことから官僚的文化の特徴が認められたものとする。

またB 1 社の支持的文化の特徴は、研究者一人ひとりの個性が重視され個人の自主性が重んじられ、研究者間の連帯が非常に強いということに由来するものであった。

また、B 1 社で確認できた葛藤解消方略は、「統合」、「懐柔」、「分配」および「介入」で、特に「統合」が圧倒的に多かった。

合併した旧社双方の得意とする製薬領域が異なっていたことから、合併当初はその強みを活かすため研究開発部門の組織統合はあえて行われなかったため、一方の研究開発部門に所属する研究者は、他方の研究者と交流することがなく、統合に伴う葛藤を認識することがなかった。

こうして各社の強みを活かす体制の継続が、研究者の満足感を認識させ「統合」方略が検出された可能性が示唆される。

そしてごく小さな頻度で検出された「懐柔」および「介入」は、たすき掛け人事で着任していた唯一の合併側企業出身者である部門長との関わりの中で認識されたことが示唆された。

C社は、C 1 社がC 2 社を形式的に吸収合併して誕生した。その背景には、中小規模の企業がひしめく中で、業界でのトップシェアを形成し、更にシェアを拡大しようとする親会社の戦略的意図があった。両社の組織文化は、C 1 社が革新的文化的傾向を有し、一方C 2 社が、官僚的・支持的文化傾向を有し、組織文化的には全く異なっていた。加えて両社は、営業スタイルも直営型と外注型と全く異なっていただけでなく、顧客基盤、主たる営業エリアがそれぞれ西日本と東日本に分かれ重複することもなかった。こうした両社の属性を考慮した親会社であるO社は、それぞれの営業エリアにおける両社の強みを最大限に活かしO社の持つ経営基盤と最大限連携することで業容拡大を図っていった。

C社のケースのように、親会社の持株会社間で合併し、組織文化だけではなく営業基盤も異なるような場合においては、敢えて組織統合を行わないことも有効である。この場合持株会社の親会社が第三者として関与するが、例えば、親会社が有するネームバリューや、販路等営業戦略上優位な経営基盤を子会社に共有させることで、統合後の子会社の営業上の成長を促していた。このケースにおける親会社は、第三者として関与するという意味において、先行研究の七つの葛藤解消方略の一つ第三者介入に

近いものがある。

しかしながら、組織上異なる事業部として統合を行なっていたため、C 1 社と C 2 社の従業員間で葛藤を認知する場面は極めて少なく、C 社の葛藤解消方略は、両社の長所・強みを引き出す統合方略に近い。つまり、組織統合を主導する側の統合方略ではなく、第三者的な地位の親会社の統合方略を見出したという点において、先行研究にはない新たな葛藤解消方略を見出したと言える。

こうして A 社と C 社のケースのように、統合組織において新たな企業価値を創出するために実行される葛藤解消方略は、統合各社の組織文化との関係性より、統合の形態によって決まる可能性が高いことが示唆された。

D 社も B 社と同様に統合した両社に対して面接調査を実施することができなかった。このため、D 2 社も統合した両社間の相対的な比較はできなかった。

D 2 社の組織文化は、D 2 社創業者の G 氏カリスマ性とその経営哲学が D 2 社の源泉となって何事にも挑戦的で革新的な組織文化が醸成されていた。

しかしながら、分析結果からは D 2 社の組織文化は革新的文化ではなく、D 1 社が有していた官僚的文化の傾向が強く現れていた。

D 2 社のケースは組織統合から 20 年近くが経過する中で、D 1 社との関係性により組織文化が変容した可能性が示唆された。

また、D 2 社の葛藤解消方略は、「統合」、「懐柔」および「回避」が検出され、「統合」が最も多く特徴的であった。

D 社は、経営破綻した D 2 社を、D 1 社が救済する目的で合併し誕生している。一方が経営破綻し他方が救済する目的で合併したというケースは、A 社のケースと同様である。しかしながら、統合された側の企業が組織統合の主導権を握っていたという点が異なっていた。

D 2 社の葛藤解消方略に「統合」方略が顕著にみられる背景にも、D 2 社創業者の G 氏の高邁な経営哲学が大きく関わっていた。

D 1 社はもともと半官半民の企業であり、お役所気質が強く残る官僚的組織文化であった。このため、元来企業理念や経営哲学というものがなく、企業の求心力となるものがなかった。そこで D 2 社との合併によって完全に民営化されたことで組織統合するための強力な象徴としての企業理念が必要とされ、この企業理念がまさに統合方

略となった。

このように、D2社のケースは、統合の象徴となる企業理念を有していたことで、統合された側にありながら、組織統合を主導する稀有なケースとして見出すことができた。

本研究の理論的貢献として以下に述べる。

第一に、単語ベクトルによる類義語検索技術を用いることによって定性的インタビューデータから定量的に統合組織の組織文化と葛藤解消方略を把握することができるという点である。

これまで組織文化や葛藤解消方略の測定は、ケーススタディや質問票調査によって行われてきた。

しかしながら、本研究で提案したように、定性的インタビューデータにテキストマイニングの手法を用いることによって、これまで定性的分析結果だけでは判明しなかった発見事実を確認することができた。それぞれの組織文化で発生しやすい葛藤のタイプや、葛藤解消のための効果的な組織構造、人的資源管理といった諸変数との影響関係の研究に繋がることが期待される。

第二に、テキストマイニングによって統合組織における組織文化と葛藤解消方略の関係性を把握することが示された点である。

先行研究が指摘しているように、組織における葛藤は、組織文化の影響を受けやすい。従って、統合組織の組織文化が判明すれば、対応する有効な葛藤解消方略を選択することが可能となる。本研究で示した組織文化と葛藤解消の関係性に関する知見は、今後の統合組織におけるコンフリクト・マネジメントの新たな示唆が得られたという点において、萌芽的研究となったと考える。

また、本研究の実践的貢献として以下に述べる。

今後さらにM&Aが活発化して様々な形での企業再編が進んでいく際に、企業間の組織文化を適切に把握することは、非常に重要な要素となってくるであろう。

M&A戦略が実行される際、一般的にM&A対象企業の資産を査定するデューデリジェンス（以下「DD」という。）が行われる。DDでは、対象企業の事業規模や財務、法務関連が評価の中心となる。対象企業の組織文化については、DDの対象となるこ

とはない。DDのヒアリングや風評から対象企業の組織文化や社風を知るところとなる。

しかしながら、合併を実行する場合、仮に合併対象企業の組織文化が自社と異なることが判明した場合、それによって合併手続きの進捗が阻害されたり、合併そのものが中止されたりすることはない。なぜなら、先行研究の指摘にもあるとおり、多くの場合組織文化の統合は組織統合に委ねられているからである。

しかしながら、組織統合の過程において質問票調査によって時間と労力をかけて合併先の組織文化を把握することは実務的ではない。

本研究の手法を応用すれば、DD等で得たテキストデータから単語ベクトルを活用することによって統合先の組織文化を事前に把握することができ、その組織文化に合った葛藤解消方略の検討が可能となり、より迅速な組織統合に寄与することができるであろう。

最後に本研究の課題と今後の取り組みについて述べる。

本研究は、既存研究によってこれまで蓄積されてこなかった領域に新たな手法を持って切り込んだことで、新たな示唆を得ることができ、統合組織のコンフリクト・マネジメントに資する萌芽的研究となった。このため、同時に課題も2点残された。

一つは、事例数の少なさである。

面接調査を実施した4社中2社が統合組織の一方のみのデータであった。このため、先行研究が示した組織文化変容4類型のうち、見出すことができたのは「同化」と「分離」のみであった。残る「統合」と「失文化」を見出すには至らなかったことが本研究の限界であり、課題である。

今後、事例数を増やすことによって本研究で見出すことができなかった「統合」と「失文化」を確認し、新たな知見を蓄積していくことが求められる。

また、もう一つの課題は、面接調査における回答者の少なさである。

面接調査の回答者の人選を統合各社の対応部署に依頼した際、合併当時、組織統合に関与し、組織統合の過程を熟知される方を中心に人選をお願いした。このため、組織の中堅から役員クラスの管理職以上の回答者が多くなった。

組織統合に直接関与した方々から情報収集できたことで、組織統合時における現実の課題や、現実起こった葛藤、その葛藤を解消した方略等、質問票調査だけでは判

明しないより詳細で具体的な組織統合の過程を把握することができた。

こうしたことから、統合組織の全体マネジメントを把握するという観点においては回答者の人選は妥当であったと考える。

しかしながら、従業員の階層によって、認知されていた葛藤の内容は異なり、潜在化しているものも多かったと考えられる。

今後本研究における発見事実を一般化するために、職位、性別、年齢別といった様々な属性で回答者を増やすことで、新たな葛藤解消方略の知見を増やすことが求められる。

また、本研究では、本邦に本店を置く日本企業同士が合併するケースが研究対象となった。合併によらずとも、海外の優れた技術者を直接雇用で多く採用する日本企業が近年増加している。こうした企業には国籍、民族、宗教的な背景等に基づく多様な異文化が組織内に共存している。

日本企業内の日本人だけで構成される組織内の文化と葛藤に関する知見に加え、こうした異文化を有する企業組織も研究対象に拡大することで、今後の組織マネジメント研究に資する知見も増やしていかなければならない。

参考文献

[Angle & Lawson 1993]

Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, Vol.26, pp.3-15.

[Angle & Perry 1983]

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, Vol.10, pp.123-146.

[Ashforth & Mael 1989]

Ashforth, B. E., and Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy Management Review*, Vol.14, No.1, pp.20-39.

[Bal-Tal et al. 1989]

Bal-Tal, D., Kruglanski, A. W. & Klar, Y. (1989). Conflict termination : An epistemological analysis of international cases. *Political Psychology*, 10, pp.233-235.

[Becker 1960]

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Vol.66, pp.32-40.

[Berry 1983]

Berry, J. W. (1983). Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. In R. J. Samuda, & S. L. Woods (Eds.), *Perspectives in immigrant and minority education*, pp.65-78.

[Bornstein & Erev 1994]

Bornstein, G., & Erev, I. (1994). The enhancing effect of intergroup competition on group performance. *International Journal of Conflict Management*, Vol.5, pp.271-583.

[Buono & Bowditch 1989]

Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*
上田武・高梨智弘訳, 『合併・買収の人材戦略』日経 BP 社, 1991 年

[Canary et al. 1988]

Canary, D. J., Cunningham, E. M., & M. J. Cody, M. J. (1988) Goal Types, Gender, and Locus of Control in Managing Interpersonal Conflict.

[Cameron & Quinn 1999]

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Reading MA: Addison-Wesley.

[Chatman 1989]

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol.14, pp.333-349.

[Cooms & Avrunin 1988]

Coombs, C. H. & Avrunin, G.S. (1988). The structure of conflict.

[Crisp & Hewstone 2014]

Crisp, R. J., & Hewstone, M. (2014). Multiple social categorization: Processes, models and applications. New York: Psychology Press.

[Deal & Kennedy 1982]

Deal, T. E. & A. Kennedy (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley 城山 三郎訳, 『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年

[De Cremer & Tyler 2005]

De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2005). Managing group behavior: The interplay between procedural justice, sense of self, and cooperation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol.37. San Diego: Elsevier Academic Press. pp. 151-218.

[Denison & Mishra 1995]

Denison, D. R. & A. K. Mishra (1995). " Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, Vol.6, No.2, pp.204-223.

[Dutton et al. 1994]

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administration Science Quarterly*, Vol.39, pp.239-263.

[Elsass & Veiga 1994]

Elsass, P. M., & Veiga, J. F. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective. *Human Relations*, 47(4), 431-453.

[Etzioni 1961]

Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. Free Press, New York.

[Falbo & Peplou 1980]

Falbo, T. & Peplou, L. A. (1980). Power strategies in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 1980, Vol. 38, No. 4, pp.618-628

[Gelfand & Brett 2004]

Gelfand M. J. & Brett J. M. (2004). The handbook of negotiation and culture.

[Guba & Lincoln 1989]

Guba, E. & Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

[Hagner & Helm 1994]

Hagner, D. & Helm, D. (1994). Qualitative Methods in Rehabilitation Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, Vol.37, pp.290-303.

[Harris 1954]

Harris, Z. S. (1954) "Distributional structure", *Word* 10. pp.146-162.

[Higuchi 2006]

樋口 耕一 (2006). 内容分析から計量テキスト分析へ - 継承と発展をめざして - 大阪大学大学院人間科学研究科紀要. 32 p.1-27.

[Higuchi 2004]

樋口 耕一 (2004). テキスト型データの定量的分析 - 二つのアプローチの峻別と統合 - 理論と方法(Sociological Theory and Methods), Vol.19, No.1, pp.101-115.

[Hosoo et al. 2020a]

Hosoo Hideo, Kimura Yuto, & Tsuda Kazuhiko (2020). A Study of Conflict Solving Tactics and Culture in Integrated Organizations through Interviews and Text Mining, Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems. *Procedia Computer Science* Volume 176, 2020, Pages 1960-1970.

[Hosoo et al. 2020b]

Hosoo Hideo, Kimura Yuto, & Tsuda Kazuhiko (2020). A Study of the Conflict Solving Tactics in Integrative Organizations- Via Text Mining Interview Data of Integrative Organizations-, International Conference on RATE_2020.

[Hosoo & Kimura 2020]

細尾 英雄・木村 裕斗 (2020). テキストマイニングを用いた組織文化の定量的な測定と統合組織の文化変容に関する一考察-M&A 統合組織に対するインタビュー調査から- 日本マネジメント学会, Vol.23, No.1, pp.51-61.

[Inaba & Kakai 2011]

稲葉 光行・抱井 尚子 (2011) 質的データ分析におけるグラウンデッドな テキストマイニング・アプローチの提案 — がん告知の可否をめぐるフォーカスグループでの議論の分析から — 政策科学 (2011), 18-3, Mar.

[Ishizawa 2019]

石澤 泉 (2019). マクロ・ソーシャル・マーケティング研究における テキストデータ分析に関する一考察 —新聞言説を用いた KH Coder による実証分析を通して—, 経済経営研究 Vol.1, pp.63-80.

[kanter 1968]

Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Vol.33, pp.499-517.

[Katz & Kahn 1966]

Katz, d. & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations.

[Kidron 1978]

Kidron, A. (1978). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247.

[Kipnis et al. 1980]

Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980) Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, pp.440-452.

[Koberg & Chusmir 1987]

Koberg, C. S. and L. H. Chusmir (1987). “Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables,” *Journal of Business Research*, 15, (5), pp.397-409.

[Kagono 1982]

加護野 忠男 (1982)「組織文化の測定 (Measurement of Organizational Culture)」国民経済雑誌 146 (2), pp.82-98.

[Kitai 2014]

北居 明 (2014)『学習を促す組織文化』 有斐閣.

[Kinoshita 2003]

木下 康仁 (2003). 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 — 質的研究への誘い—』 弘文堂.

[Komoto & Ozeki 2014]

小本 恵照 ・ 尾関 純 (2014)『M&Aのしくみ』 中央経済社.

[Konno 2007]

今野 喜文 (2007). イノベーション創出と提携能力の構築：戦略的アプローチと知識ベース・アプローチとの関りから 三田商学研究(Mita business review), 2007, Vol.50, No.3, (2007.8), p.365-383.

[Larsson & Lubatkin 2001]

Larsson, R. & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions:An international case survey. *Human Relations*, vol.54, (12), pp.1573-1607.

[Lewin 1951]

Lewin, K. (1951). Field theory in Social Science.

[Lopez et al. 2004]

Lopez, S. P., J. M. M. Peon & C. J. V. Ordas (2004). “Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning,” *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.6: pp-93-104.

[March & Simon 1958/1977]

March, G. J., & Simon (1958/1977). *Organizations*. 1st ed., New York, NY: John Wiley & Sons; 2nd ed., Cambridge, MA: Blackwell.

[Marks & Kitayama 1991]

Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation, *Psychological Review*, Vol. 98, No. 2, pp.224-253.

[Mathieu & Zajac 1990]

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol.108, pp.171-194.

[Mayo 1933]

Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. New York, NY : Macmillan. 村本 栄一訳 『産業文明における人間関係 : ホーソン実験とその展開』日本能率協会, 1967 年

[McClelland 1961]

McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*, Van Nostrand 林保監訳 『達成動機—企業と経済発展におよぼす影響』産業能率短期大学出版部, 1971 年

[Meindl 1990]

Meindl, J. R. (1990). On Leadership: An alternative to the conventional wisdom. *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, pp.159-203.

[Mikami & Hosoda 2002]

三神 万里子 ・ 細田 裕之 (2002). 『合併人事』 翔泳社.

[Mikolov et al. 2013]

Mikolov, T., Sutskever I., Chen, K., SCoraado, G. & Dean, J. (2013) " Distributed representation of words and phrases and their compositionality," In C.J.C. Burges L. Bottou, M. Welling, Z. Ghahramani, and K. Q. Weinberger, editors, *Advances in Neural Information Processing Systems*, pp.3111-3119.

[Morris & Steers 1980]

Morris, J., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.17, pp.50-57.

[Mowday et al. 1982]

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press, New York.

[Moriguchi 2017]

森口 毅彦 (2017) 「わが国企業における M&A 成否評価と PMI の実態 ～アンケートにより実態調査研究にもとづいて～」 *Working Paper, Faculty of economics, university of toyama*, 306, pp.1-104.

[Nahavandi & Malekzadeh 1988]

Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988) “Acculturation in Mergers and Acquisitions,” *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No.1, pp. 79-90.

[Nakamura 2011]

中村 公一 (2011). 「外部成長戦略と経営戦略論 M&A の戦略とマネジメントを中心に」 (経営力創成研究グループ) 経営力創成研究 7, pp.43-54.

[Oetzel & Ting-Toomey 2006]

Oetzel, J. G. & Ting-Toomey, S. (2006). The SAGE handbook of conflict communication: Integration theory, research, and practice.

[Ohbuchi & Tedeschi 1997]

Ohbuchi K. & Tedeschi J. T. (1997). Multiple Goals and Tactical Behaviors in Social Conflicts, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.27, No.24, pp.2177-2199.

[Ohbuchi & Kitanaka 1991]

Ohbuchi, K. & Kitanaka, T. (1991). Effectiveness of Power Strategies in Interpersonal Conflict among Japanese Students, *The Journal of Social Psychology*, Vol.131, No.6, pp.791-805.

[Ohbuchi 2011]

大淵 憲一, 『新版 人を傷つける心 -攻撃性の社会心理学-』サイエンス社, 2011 年

[Ohbuchi 2015]

大淵 憲一, 『紛争と葛藤の心理学 人はなぜ争いどう和解するのか』サイエンス社, 2015 年

[Ohbuchi & Fukushima 1997]

大淵 憲一・福島 治 (1997). 葛藤解決における多目標 — その規定因と方略選択に対する効果 —, *The Japanese Journal of Psychology*, Vol.68, No.3, pp.155-162.

[Ohbuchi et al. 1996]

Ohbuchi, K., Chiba, S., & Fukushima, O. (1996) Mitigation of interpersonal conflicts: Politeness and time pressure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, pp.1035-1042.

[Ohkawa 2009]

大川 洋史 (2009) 「M&A 研究における文化変容アプローチの可能性」赤門マネジメント・レビュー 8 (3), pp.93-112.

[Ohno 2013]

大野 和巳 (2013) 「非統合型買収戦略の優位性と課題」文京学院大学経営論集 23 (1), pp.109-123.

[Peters & Waterman 1982]

Peters, T. J. and R. H. Waterman Jr. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row. 大前 研一訳 『エクセレント・カンパニー——優良企業の条件』講談社, 1983 年

[Pruitt & Carnevale 1993]

Pruitt, Dean G. & Carnevale, Peter J. (1993). *Mapping social psychology series. Negotiation in social conflict*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

[Putnam 1994]

Putnam, L. L. (1994). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, Vol.5, pp.207-304.

[Quinn & Spreitzer 1991]

Quinn, R. E. & G. M. Spreitzer (1991). “The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life,” *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5: pp.115-142.

[Rahim 1983]

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles handling interpersonal conflict. *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 368-376.

[Redfield et al. 1936]

Redfield, R., Linton, R., & Herskovits, M. (1936). Memorandum on the study of acculturation. *American Anthropologist*, 38, 149-152.

[Reichers 1986]

Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 508-514.

[Rousseau 1998]

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organization Behaviour*, Vol. 19, pp. 217-233.

[Rubin et al. 1994]

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

[Rusbult et al. 1982]

Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. C. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Response to dissatisfaction in romantic involvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982, Vol. 43, No. 6, pp. 1230-1242.

[Sillars et al. 1982]

Sillars, A. L., Coletti, S. F., Parry, D. & Rogers, M. A. (1982). Coding verbal conflict tactics: Nonverbal and perceptual correlates of the "avoidance-distributive-integrative" distinction.

[Sillars & Wilmot 1994]

Sillars, A. L., & Wilmot, W. W. (1994). *Communication strategies in conflict and mediation*.

[Steers 1977a]

Steers, R. M. (1977a). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 46-56.

[Stevens et al. 1978]

Stevens, S. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, Vol. 20, pp. 207-228.

[Saitoh & Yadohisa 2006]

齋藤 堯幸・宿久 洋 (2006) 『関連性データの解析法 多次元尺度構成法とクラスター分析法』 共立出版

[Satoh & Shimizu 2007a]

佐藤 昌子・清水 裕 (2007a). 企業統合による環境変化と従業員の心理的適応(1)－新会社へのコミットメントと行動時のコーピング行動の関連性－日本心理学会第70回大会論文集, 1323.

[Satoh & Shimizu 2007b]

佐藤 昌子・清水 裕 (2007b). 企業統合による環境変化と従業員の心理的適応(2)－新会社へのコミットメントと個人要因の関連性－日本心理学会第71回大会論文集, 1233.

[Satoh & Shimizu 2002]

佐藤 昌子・清水 裕 (2002). 企業統合による環境変化と従業員の心理的適応 昭和女子大学生生活心理研究所紀要 2007, vol. 10, pp. 43-53.

[Shimazu 2002]

島津 明人, 『心理学的ストレスモデルの概要とその構成要因』, 小杉正太郎編著, 『ストレス心理学』, 川島書店, pp. 31-58, 2002 年

[Sumida & Ninomiya 2016]

住田 恭平・二宮 崇 (2016). 「言語概念ベクトルを用いた文書間類似度に基づく複数文書自動要約」 言語処理学会 第22回年次大会 発表論文集.

[Suzuki 2002]

鈴木 淳子, 『調査的面接の技法』 ナカニシヤ出版, 2002 年

[Taylor 1911]

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management.

[Thomas 1992]

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 3, pp. 265-264.

[Triandis et al. 1995]

Triandis, H. C., Chan, D. K. -S., Bhawuk, D. P. S., Iwao, S. & Sinha, J. B. P. (1995). Multimethod probes of allocentrism and idiocentrism. Submitted for publication. *International Journal of Psychology*, Vol.30, No.4, pp.461-480.

[Tjosvold 1997]

Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. D. Drew, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations*. London: Sage. pp.23-37.

[Takagi 1998]

高木 浩人 (1998). 雇用構造の変化と組織コミットメント 日本労働研究雑誌, Vol.40, No.5, pp.2-12.

[Takahashi 2000]

高橋 伸夫, 『超企業・組織論 [改訂版]』, 有斐閣, 2000 年

[Taguchi et al. 2017]

田口 雄哉・田森 秀明・人見 雄太・西鳥羽 二郎・菊田 洸 (2017). 「同義語を考慮した日本語単語分散表現の学習」 情報処理学会第 233 回自然言語処理研究会, 233, (17), pp.1-5.

[Tamura 2006]

田村 正紀, 『リサーチ・デザイン - 経営知識構造の基本技術』, 白桃書房, 2006 年

[Tao 1997]

田尾 雅夫, 『会社人間の研究－組織コミットメントの理論と実際』 京都大学学術出版会, 1997 年

[Tao 1991]

田尾 雅夫, 『組織の心理学 [新版]』, 有斐閣, 1991 年

[Ueno 2018]

上野 千鶴子, 『情報生産者になる』 ちくま新書, 2018 年

[Uchida 2007]

内田 諭 (2017). 「word2vec による類義語抽出と FrameNet の比較: 言語研究のための質的検証」 言語統計を用いた認知言語学研究へのアプローチ, pp.41-51.

[Vancouver & Schmitt 1991]

Vancouver, J. B. and Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence. *Personal Psychology*, Vol.44, pp.333-352.

[van de Vliert & Euwema 1994]

van de Vliert & Euwema (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, Vol.66, No. 4, pp.674-687.

[Wallach 1983]

Wallach, E. J. (1983) "Individuals and Organizations: The Cultural Match," *Training and Development Journal*, Vol. 37, No.2, pp.29-36.

[Weber 1922]

Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. J. C B. Mohr. 清水 幾太郎訳 『社会学の基礎概念』 岩波書店, 1971 年

[Wiener 1982]

Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, Vol.7, pp.418-428.

[Wiseman & Schenck-Hamlin 1981]

Wiseman & Schenck-Hamlin (1981). A multidimensional scaling validation of an inductively-derived set of compliance-gaining strategies. *Communication monographs*, 1981, Vol.48, No.4, pp.251.

[Wakabayashi 2015]

若林 功 (2015). グラウンデッド・セオリー・アプローチ —労働研究への適用可能性を探る 日本労働研究雑誌, 2015, Vol.57, No.12, pp. 48-56.

[Yamaguchi 1997]

山口 裕幸, 『紛争解決の社会心理学』 ナカニシヤ出版, 1997 年

[Yosano et al. 2006]

与謝野 有紀, 栗田 宣義, 間淵 領吾, 安田 雪 (2006). 『社会の見方, 測り方— 計量社会学への招待』 勁草書房.

謝辞

この論文の執筆にあたり、実に多くの方々からのご指導・ご支援を賜りました。

まずは、お忙しい中に面接調査にご協力をいただいた統合企業各社ならびに統合企業の従業員の皆さまに対し、心より感謝申し上げます。質問票調査では回答しにくい内容を、対面で聞き取りを行ったことで、本研究に資する非常に有益な定性情報を得ることができました。残念ながら面接調査をお願いする際のお約束が匿名ということでしたので、お名前を掲出することは適いませんが、この場を借りて改めて深く感謝いたします。ありがとうございました。

主指導教員の津田和彦先生には、修士課程時代に副指導教員としてご指導いただいていた以来、研究者としてあるべき心構え、厳しさ、そして研究の面白さを教えていただきました。特に文系頭の自分に理系的な思考を持つことの意義を繰り返し説いていただき、当初極めて文系色が強かったこの論文に理系的アプローチを加えることができましたのは、ひとえに津田先生のご指導の賜物と感謝いたします。

新型コロナウイルスの感染が拡大するなか、予定されていた国際学会は渡航禁止によってオンラインでのバーチャル実施もしくは中止を余儀なくされ、津田研究室伝統の国際学会での発表は実現することができませんでした。しかしながら、常に国際学会を視野に入れ海外の論文を意識された津田先生のご指導をもとに、国際的に通用する研究者を目指すべく、今後も日々精進していく所存です。

副指導教員の尾碕幸謙先生からは、研究計画の段階で質問票調査に基づき統計的处理によって本研究を進めることの難しさを、統計学ご専門のお立場からの確なご指摘いただき、統計的处理とは異なる分析手法の示唆をいただきました。

副指導教員の木野康伸先生には、博士論文を進めるうえでポイントとなる査読付き論文の投稿から博士論文全体の構成についてのご助言をいただきました。また、ご専門のプロジェクト・マネジメント領域から数多くの有益な示唆をいただきました。

副指導いただいた先生お二人に心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

本論文審査において副査をしていただいた佐藤秀典先生と専修大学ネットワーク情報学部の飯塚佳代先生にも心より感謝申し上げます。

佐藤秀典先生は、直接ご指導をいただいておりますでしたが、中間発表会以降、組織論ご専門のお立場から定性的研究の研究手法に関して論点補強すべきとの示唆を

いただき、定性的研究手法を用いることの意義を本論文において丁寧に論じることができました。ありがとうございました。

飯塚佳代先生は、予備審査から学外の副査として審査いただきました。特に論文の構成、図表の見せ方等第三者の視点で読んだ場合の分かりやすい論文のポイントについて数多くの示唆をいただき、それらを本論文の修正に役立てることができました。ありがとうございました。

また、修士時代に主指導教員としてご指導いただきましたが、平成 31 (2019) 年度末で筑波大学を退職された佐野享子先生にも心より感謝申し上げます。佐野先生には、修士時代に心理学論文の基礎を叩き込んでいただくとともに、掘り下げが浅かった私の修士論文に改善の余地があることをご教示いただいたことが、私が博士課程を志す遠因となりました。佐野先生の厳しいお言葉がなければ、今こうして博士論文の完成にたどり着くことができなかったと思料いたします。ご在籍であれば、お会いしてご報告するところでございますが、この場をお借りして感謝申し上げます。ありがとうございました。

修士課程の同期で、修士課程修了と同時に博士課程に進まれ先に学位を取得された木村裕斗さんと浅野浩美さんにも心より感謝申し上げます。

現在新潟大学准教授の木村先生は、新潟大学にご着任後も定期的に上京され、津田先生とともにご指導いただき、特に心理学論文を執筆する上で数多くの有益な示唆をいただきました。木村先生の東京出張が叶わない時には、津田先生に伴って新潟に赴いてご指導をいただいたこともありました。その際には、JR 新潟駅構内の新潟大学サテライトキャンパスのご手配をいただく等至れり尽くせりのご対応をいただきました。ありがとうございました。

浅野浩美さんは、博士論文の最終版の校正にあたり的確なご助言をいただきました。ご勤務先での異動に伴い遠距離通勤となられ非常にご多忙となる中、短期間にチェックバックしていただいたことで、余裕を持った校正作業を行うことができました。今年度より大学教員に転身なされとのことで、益々のご活躍を祈念いたします。ありがとうございました。

そして津田研究室のOBであり、現在も筑波大学ビジネス科学研究科においてテキストマイニングの授業を担当されている原田智彦先生には、テキストマイニングとPython のプログラミングをご指導いただき、超文系型人間の私に辛抱強く歩調を合わ

せていただきながら、連日ご指導をいただいたことは、大きな助けとなりました。特に、ご専門の自然言語処理学会とのネットワークから、朝日新聞単語ベクトルと言う辞書データを使用することができましたのは、ひとえに原田智彦先生のご尽力の賜物であります。この場を借りて心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

津田研究室の皆さまからは、特に理系的な視点から緻密かつ新鮮なご意見をいただきました。津田研究室の伝統である文理融合型のマルチな発想を追求していくことの重要性を教えてくださいました。社会人大学院ならではの幅広い年齢層の中で、修士・博士を問わず自由闊達な意見交換を通じて、研究に有用な新たなヒントを得ることができたと同時に、お互いの研究進捗に対してコメントを出し合う場数を踏むことで、投稿論文の査読耐性が備わるようになりました。これは津田研究室の良き伝統です。修了後もOBとして私も末席に連なり、今後博士の学位を目指す方々にお手伝いできればと考えます。ありがとうございました。

さらに、筑波大学社会人大学院支援室（教務第一）の立原公美子さん、遠藤祐二さん、坂井風子さんにも心より感謝申し上げます。

立原さんは修士時代より長きにわたり本当にお世話になりました。ステージごとの節目、節目の事務手続きに関し、いつも懇切丁寧にフォローしていただきました。令和2（2020）年4月より学内異動で筑波地区の教務に転任されたとのことで、在学最終年はお目にかかることはありませんでしたが、筑波地区においても益々のご活躍を祈念いたします。ありがとうございました。

遠藤さんには、修了を控えた最後の1年で最もお世話になりました。特に修了要件の単位数が微妙であった私に、津田先生とともにご指摘をいただき、必要最低単位数を何とか確保できましたのは、ひとえに遠藤さんのアドバイスのおかげです。ありがとうございました。

坂井さんには、ドラフト発表会に臨んだ昨年5月の準備段階から大変お世話になりました。サーベイ・中間・ドラフトの各ステージ審査をまとめて受けましたので、事務手続きが3ステージ分で膨らみ、かつ学位プログラムの変更による申請書式の変更も加わって事務手続きが非常に煩雑になったところ、手際よくフォローしていただき、何とか審査を受け、各ステージを無事通過することができました。それ以降の予備審査、最終審査手続きもスムーズに進めることができ、修了に至ったのはひとえに坂井さんにフォローしていただいたのおかげです。ありがとうございました。

最後に、私の途方もない夢のために博士課程への進学を黙って認めてくれた妻、論文を執筆しているさなかにいつの間にか人生の伴侶を見つけ他家の人となってしまったがいつも陰で応援してくれていた長女、コロナ禍で在宅勤務が続き運動不足解消のため始めた早朝ウォーキングに毎朝付き合ってくれた次女、の家族全員にも感謝いたします。ありがとう。

それから、本論文執筆のためどんなに遅くまで徹夜していても、毎朝5時になると判で押したように必ず起こしに来てくれ、私のペースメーカーとなって適時癒しをくれた今年15歳になる愛猫にも家族同様に感謝いたしたい。ありがとう。

関連業績リスト

【査読付き学術論文】

- [1] 細尾 英雄・木村 裕斗 テキストマイニングを用いた組織文化の定量的な測定と統合組織の文化変容に関する一考察 経営教育研究. [査読有] (2020 年 2 月 28 日採択)
- [2] Hosoo, H, Kimura, Y, and Tsuda, K. A Discussion on Organization Cultural Transformation in an Integrated Organization -Through the cooccurrence relation evaluation between organization culture measurement scale words extracted from an interview with an integrated organization. Society of Engineering and Applied Sciences. [査読有] (2020 年 8 月 4 日採択)
- [3] Hosoo, H, Kimura, Y, and Tsuda, K. A Study of Conflict Solving Tactics and Culture in Integrated Organizations through Interviews and Text Mining. Procedia Computer Science Volume 176, 2020, Pages 1960-1970, 2020. [査読有] (2020 年 10 月 2 日採択)

【学会発表】

- [4] 細尾 英雄, 原田 智彦, 木村 裕斗, 津田 和彦 テキストマイニングを用いた組織文化の定量的な測定と統合組織の文化変容に関する一考察. 国際戦略経営研究学会 第 12 回全国大会, pp. 121-124. 2019. [査読なし]
- [5] 細尾 英雄, 木村 裕斗, 津田 和彦 統合組織における葛藤解消方略の傾向に関する一考察. 国際戦略経営研究学会 第 13 回全国大会, 2020. [査読なし]

付表 1. 調査ご協力をお願い

2018年 月吉日

M&A 企業の組織統合マネジメントに関するインタビュー調査ご協力をお願い

筑波大学大学院ビジネス科学研究科企業科学専攻
システムズ・マネジメントコース（博士後期課程）

細尾 英雄

拝啓 時下、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

私は、現在表記大学院において「統合組織における葛藤とその葛藤方略に関する研究」というテーマに取り組んでおります。

昨今、私たちを取り巻く企業経営環境は日々変化しております。特に IT 技術の進歩によって、経営のグローバル化、ボーダレス化が一層進み、企業が成長を遂げるためにはさまざまな経営施策が求められるようになって参りました。そのひとつに M&A があり、近年その数は増加傾向を示しどの企業もその当事者となり得るものと感じております。

そこで M&A 後の統合組織において生じる様々な葛藤をどのように克服し、組織変革をもたらすことができたのかという思いが本研究を志す背景となり、実際にあった M&A のケースを考察することによって組織統合後のマネジメントに係る仮説を導出することが本研究の目的でございます。

インタビューを実施することで、組織統合後に実際に発生した葛藤の問題と葛藤解消に向けて取られた方略を抽出し、のちに予定しております質問紙調査のための調査票作成に資するデータ収集が目的でございます。

このたびは、ご多忙にもかかわらず私の研究活動のためにご協力を快諾していただき誠に有り難うございます。インタビューは別紙の内容に基づいて進めさせていただき、1 時間以内で終わらせる予定でございます。なお、インタビュー内容につきましては、ケース分析に要する書き起こし作業のために IC レコーダーに録音させていただ

くことを予めご了承願います。また録音させていただく内容は、本研究の分析目的以外で使用することは全くございません。更にインタビューの中で登場が想定される固有名詞等個人が特定される情報につきましても使用することはございませんので、ご安心くださいませ。

敬具

記

1 調査実施者

筑波大学 ビジネス科学研究科 企業科学専攻

システムズ・マネジメントコース（博士後期課程）細尾 英雄

E-mail : s1745011@s.tsukuba.ac.jp または hideo.hosoo@gmail.com

2 調査名及び目的

調査名：M&A 企業の組織統合化マネジメントに関するインタビュー調査

目的：M&A 後に生じる組織間コンフリクトを克服し、成功に導いたマネジメントを明らかにすることにより、今後の M&A 施策の展開に役立てる

3 インタビュー調査に関する情報の取り扱いについて

- ・ ご回答いただいた内容は、IC レコーダーに録音させていただきますが個人が特定されるかたちで結果を報告することはありません。
- ・ インタビュー調査の結果は、研究のみに利用されます。学会発表や学術論文に投稿されることがありますが、その場合であっても、個人が特定されるかたちで結果を報告することはありません。

※ 本調査に関して、ご不明な点がございましたら、s1745011@s.tsukuba.ac.jp または hideo.hosoo@gmail.com までお問い合わせくださいますようお願いいたします。

以上

付表２．インタビュー項目

- 1 組織統合直後葛藤を感じられたことはありましたか。
- 2 それはどのようなものでしたか。
- 3 それは何故生じたと考えますか。
- 4 その葛藤を解消するためにどのようなことがなされましたか。
- 5 組織統合からの経過年数はどれくらいになりますか。
- 6 その間に統合を進めるための具体策がございましたか。
- 7 それはどのように進められましたか。（主体：誰が、内容：どのように）
- 8 現在も葛藤を感じられていますか。
- 9 組織統合後に変革がもたらされましたか。
- 10 それはどのような変革でしたか。

以上

付表 3. 朝日新聞単語ベクトルから類義語を抽出したソースコード

```
from gensim.models import KeyedVectors
from argparse import ArgumentParser
import codecs

# コマンド引数を解析するコード
parser = ArgumentParser()
parser.add_argument('--words', type=str, default='words.txt', help='search words
file (.txt)')
parser.add_argument('--model', type=str, default="glove-retrofitting.txt",
help='w2v model file (.txt)')
parser.add_argument('--topn', type=int, default=30, help='number of outputs')
parser.add_argument('--encoding', type=str, default='utf-8', help='encoding to read
file')
args = parser.parse_args()

# 引数で指定された word2vec モデルを開く
vec = KeyedVectors.load_word2vec_format(args.model)

# 引数で指定されたキーワードファイルを 1 行ずつ読み出すループ
for line in codecs.open(args.words, 'r', args.encoding):

    # 行末に改行があれば取り除く
    word = line.strip()

    # 空の行であればスキップする
```

```

if word == '':
    continue

# キーワードが word2vec モデル中にある場合は, Error をキャッチする
try:

    # 引数で指定された数の類義語を取得する
    out = vec.most_similar(word, topn=args.topn)
    for w, sim in out:
        print("{} {} {} {:.6f}".format(word, w, sim))

# Error をキャッチしたらログを出力して続ける
except KeyError as e:
    print("{} {} {}".format(word, e))

```