

原 著

M & Aにおける企業文化のマネジメント

—文化の見える化とコミュニケーションの役割—

津田 亮

株式会社伝創社 社会情報大学院大学 2期生

要 旨

M & Aの件数が増加しているにもかかわらず、期待した効果を得られていない企業が多い。M & Aの成否に企業文化の融合が重要であるが、その困難さから手をつけられないでいることが理由の一つだと考えられる。本研究は、企業文化を構成する要素として、明文化または即物化しやすい、目に見える「ハード的要素」と、目に見えない「ソフト的要素」に分類し、ソフト的なものに影響を与えると思われるハード的な企業文化の構成要素とは何かを明らかにするものである。そのために選定した質的研究の分析手法であるModified Grounded Theory Approach（以下、修正版 GTAまたはM-GTA）を使った分析により明らかにし、企業文化の融合をマネジメントする方法を見出すことを目的とする。

キーワード：企業文化、M & A、広報、コミュニケーション、企業文化融合のマネジメント

はじめに

M & Aの件数が増加¹⁾しているにもかかわらず、その多くは期待した成果が得られず、成功したとは認識されていないのが実態である。森口（2017）によると、M & Aの目標達成度を80%超と回答した企業を成功企業とした場合、自社のM & Aを成功したと考えている企業は、わずか27.7%にとどまっている²⁾。多くのM & Aが期待した成果を得られないのは、なぜなのか。M & A後の統合（PMI: Post Merger Integration）を成功に導くための施策としては、「経営目標の明確化」と「異なる企業文化の統合」の2つが最重要項目に挙げられている（松江，2008）。実際、M & Aを実施した企業も、これら2つの施策の重要性は認識しており、特に前者の経営目標の明確化については、60.5%の企業が取り組んでいる。だが、企業文化の融合については、取り組んでいる企業はわずか29.4%にとどまっているという（森口，2017）。

合併企業それぞれの異なる企業文化の融合をマネジメントすることは可能なのか。本研究は、国内企業同士の合併

時において、各企業が固有に持つ企業文化という実態のつかみにくい概念をマネジメントする方法の解明に取り組むものである。強調しておきたいのは、M & Aを成功させるための方法論ではなく、それに繋がると考える「企業文化の融合のマネジメント方法」に焦点を当てている。

本研究は、企業文化を構成する要素として、明文化または即物化しやすい、目に見える「ハード的要素」と、目に見えない「ソフト的要素」に分類し、ソフト的なものに影響を与えると思われるハード的な企業文化とは何かを明らかにすることを目的とする。これは、ハード的な企業文化をマネジメントすることで、ソフトの部分も含めた企業文化全体の融合に繋がると考えたためである。

そこで本稿は、まず本研究における企業文化を定義した上で、企業文化をハード的要素とソフト的要素に分類する。その後、合併経験を持つ企業に属している方々にインタビューした内容を質的研究方法の一種であるModified Grounded Theory Approach（以下、M-GTA）を使って、企業文化融合のプロセスを分析する。最後に、文献で抽出した優先順位の高いと思われるハード的な企業文化と

M-GTAでの分析結果を照らし合わせ、ハード的な企業文化がソフト的な企業文化に与える影響について考察する。

本研究が企業文化の融合に取り組む経営者や実務担当者といった合併実務担当マネージャーの一助となるよう論じたい。

1. 企業文化の定義

企業文化とは何か。E. H. シャイン (2016) は「文化とは共有された暗黙の過程のパターンである。暗黙の過程とは、外部に適応したり、内部を調整したりといった問題を解決する際に組織が学習した方法である。それらは組織によって承認され、新しいメンバーが組織に加わった際には、問題に気づき、考え、感じるための正しい方法として彼らに伝えられる。」と定義する。マックス・M・ハベック (2000) は「企業の文化とは『ここではどのように行動するか』を定義する一連の前提、信念、受容される行動のルールであるといえる。」であるという。また、ウイリス・タワーズワトソン (2016) は「企業文化は『その企業の社員が慣れ親しんだ仕事のやり方= The Way We Work』と定義する。

これらの定義には「その組織固有の意思決定や行動の元になる考え方」といった共通の概念があり、いわば企業文化とは「その企業の働き方そのもの」とも置き換えられる。これらの定義における考え方は、スタンレー・M・デービス (1985) が「企業文化とは、組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する共有された信念や価値観のパターンである。あらゆる組織体は、文化という言葉が何を意味しているかに関して、それぞれ固有の言葉や表現を持つ。」と定義した内容を基礎として考えると考える。本研究においても、スタンレー・M・デービスの定義を踏襲していくこととする。

2. 先行研究

企業文化が「その企業の働き方そのもの」であるとするならば、企業文化をどのように捉えていったら良いのか。本研究では企業文化を組織の再編成や人事制度、経営戦略、企業理念、マニュアル、明文化されたものを「見える文化」とし、暗黙のルール、パターン、思考といったそれ自体を目に見ることができないものを「見えない文化」として分類して考える。スタンレー・M・デービス (1985) は、「一段と高い-指導的-理念は、日常生活の実際的・現実的理念に対し、文脈を提供する。《つまり、指導理念は日常理念の方向づけを行なう》のである。」と言っている。つまり、実際の行動に伴う文化を「見えない文化」、それらを規定する文化を「見える文化」と考え、『「見える文化」をマネジメントすることによって、「見えない文化」をマネジメントすることは可能である』ことを仮説とし、本研究を通じて証明していく。

2.1 見える企業文化と見えない企業文化とは

企業文化は、明文化されたもの、あるいは目に見えるかたちとなって表出した「見える文化」と、明文化されておらず、認識されているかどうかに関わらず思考や行動パターンの基になる「見えない文化」とに分けて考える。松江 (2003) は、見える文化を「ハード的要素」、見えない文化を「ソフト的要素」として分類し、ハードがソフトに与える影響について論じている。さらに松江 (2008) は「経営理念」「コミュニケーション (価値観の共有, 人材交流)」「組織図の再編成」「新人事制度の構築」の4つを「企業風土に与える要因」として挙げている。本研究もこの考えを前提とし、ソフトに影響を与えるハードが何であるのかについて論じる。

一方で、ハード的要素の企業文化から影響を受けたソフト的要素の企業文化が、改めて見えるかたちとなり表出することもありうる。野中 (1996) は、形式知と暗黙知に注目し、この二つの相互作用という「ダイナミクス」が企業による知識創造の鍵と考えた。そして、「組織的知識創造」とは、そのような相互作用が繰り返し起こるスパイラル・プロセスであると述べている。ハード的要素からソフト的要素、そしてまたハード的要素へと遷移する過程についても野中 (1996) が提唱する「知識転換四つのモード (SECIモデル)」をふまえた視点からも考察する。

2.2 ソフト面の企業文化からの還元

企業文化融合のプロセスには、見える文化、つまりハード的要素が、見えない文化、すなわちソフト的要素に影響を与える一方で、ソフト的要素からハード的要素がかたちづくられる可能性もあると考える。松江 (2008) も「文化・風土融合のために最も効果のあった施策」の調査結果の考察の中で、「その上で、組織構造の再編成や人事制度の構築などのハード面も連関性をもって絡めていく。すなわち、ハードとソフトの両面からトータルでアプローチすることが大切である。」と述べている。また、井上 (2010) も「人の心の中に蓄積されている観念、つまり見えない文化に基づいて、物理的な見える文化を作り出すものである。したがって、企業にも従業員の心の中に蓄積されている観念に基づいて作り出された「見える文化」があるはずである。」と述べている。これらのことから、ハードからソフトへのプロセスだけでなく、ソフト、ハード相互の流れがあると考えられる。

しかし、本研究においては、ハード的要素がソフト的要素に影響を与えるという側面からの分析を中心とする。とらえどころのないソフト的要素からのマネジメントよりもハード的要素からマネジメントするほうが現実的だからである。

ソフト的要素からハード的要素への移行に関しては、補足的に野中・竹内 (1996) の「知識転換四つのモード (SECI

モデル)」と分析結果を比較検証することを第5章の考察で試みている。M-GTAにより導かれた結果図にSECIモデルとの関連性がみられるためである。

3. 研究方法

本章では、企業文化融合のプロセスにおいて、見える文化（ハード的要素）が見えない文化（ソフト的要素）に影響を与えるプロセスを明らかにするために選定した質的研究の分析手法であるM-GTAの分析手順を述べたうえで、取材に協力いただいた研究協力者およびデータ収集方法について説明する。なお、分析にあたってはM-GTA研究会認定スーパーバイザーの指導、確認のもとにおこなった。

3.1 分析手順

M-GTAの分析は以下の手順でおこなわれる（木下，2003）。

(1) 分析テーマおよび分析焦点者の設定

M-GTAでは分析テーマと分析焦点者の2つの視点に絞ってデータを見ていく方法をとる。分析テーマは、合併経験企業がその経験により表出させた特性を踏まえたうえで、企業文化融合の過程にはどのような影響や変容プロセスがあるのかを考えて設定する。

また、分析焦点者（取材対象者）は、インタビューにより取得したデータを分析する際、研究協力者を個人ではなく、企業文化融合を経験した企業としての特性を共有する組織の一員として捉えて設定する。

(2) 分析ワークシートの作成

M-GTAでは分析ワークシートと呼ぶ書式を使って基礎的分析作業であるデータからの概念生成をおこなう。分析ワークシートは概念ごとに複数作成される。分析ワークシートを使うのはデータの深い解釈を実行し、データにgroundedな概念を生成するためであり、ただ単に作業としておこなうのではない。

分析ワークシートは、「概念名」「定義」「具体例」「理論的メモ」の4つの項目で構成される。作成の手順としては、まず取材した内容の逐語録をデータとして、そのデータの中から分析テーマに関連しそうなコメント部分（単語ではなく文脈の一部）をピックアップし、それを具体例として記述する。複数の取材対象者のコメントから同様の内容もしくは類似した点を持つものを同じ分析シートの具体例に追記していく。一通りのデータから同様の作業を終えたら、具体例を表す簡潔な言葉を作成し、それを「概念名」とする。次にその「概念」がどのようなものであるかを「定義」として記述する。分析ワークシートの作成中に気づいたこと等は「理論的メモ」に記載しておく。

(3) 結果図およびストーリーラインの作成

分析ワークシートによって抽出された概念の類似性や時系列的配置などの関連を考慮し、概念を同種のカテゴリーにまとめる選択的コーディングをおこなう。そして、個々の概念と、概念をグルーピングしたカテゴリーとの関係を、その影響する方向性を表しながら一つの図に落とし込んだ結果図を作成する。さらに、結果図の概要を簡潔な文章にまとめたストーリーラインを作成する。

3.2 研究協力者

企業の合併を当該企業の従業員として経験したことのある方、コンサルタントとして企業合併に参画したことのある実務家9名を研究協力者として選定した。今回の研究においては、9人で理論的飽和化となったため研究対象者は9名で必要十分とした。

選定にあたっては、業種が重複しないよう多様性に配慮しながら、上場企業、従業員2,000人以上のいずれかに該当するという絞りを加え、理論的サンプリングをおこなった³⁾。

研究協力者リスト

研究協力者	業種	部署	役職	取材日 (2019)	合併年
A	生命保険	支店	営業所長	8/28	2004
B	家電販売	広報部	部長	8/30	2003
C	コンサルティング		執行役	9/3	2019
D	光学機器メーカー	人事部	マネージャー	9/5	2003
E	銀行	支店	副部長	9/12	2002
F	サービス	事業部	部長	9/20	2001
G	IT	広報部	課長	9/26	2011
H	信用金庫	支店	支店長	9/26	2019
I	部品メーカー	広報部	課長	10/3	2003

3.3 データ収集方法

2019年8月から9月の間に研究協力者に本研究の趣旨説明を行い、事前に同意を得たうえで、研究協力者が指定したオフィス、会議室等で、1人あたり1時間程度の半構造化インタビューを筆者が個別に実施し、ICレコーダーに音声録音した。収録した音声データはテキスト化し、逐語録を分析用データとして作成した。

インタビューにあたっては、①企業文化の融合がうまくいったか、②企業文化融合への取り組み、③企業文化融合のポイントとなったものについて質問し、それ以外は自由に語っていただくこととした。また、質問の順番は問わず、会話の流れを優先し、都度質問を挟んでいった。

また、個人情報保護および倫理的配慮として、本調査で取得した個人情報は学内で厳重に管理し、第三者に提供することは一切ないこと、インタビューの文字起こしは調査責任者のみが行うことを説明した。

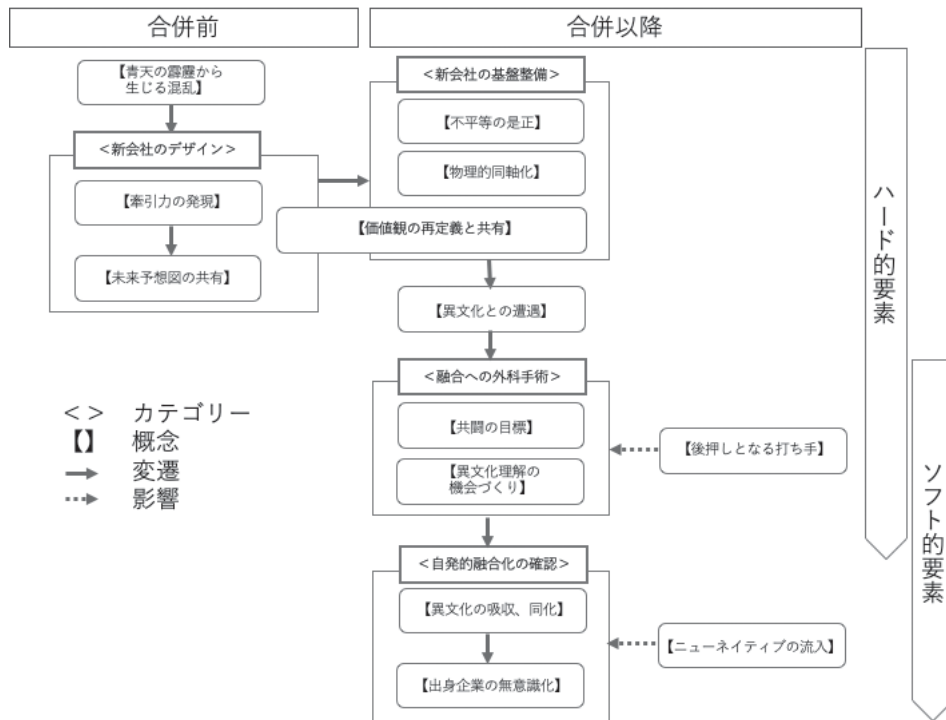


図1 結果図

出典：筆者作成

4. 結果

本章では、M-GTAによって分析した結果としての結果図とストーリーラインを提示し、それぞれの構成要素である概念とカテゴリーの関連について説明する。

概念を構成する具体例の抽出にあたっては、松江（2008）が「企業風土に与える要因」として提示した4つの要因である経営理念、コミュニケーション（価値観の共有、人材交流）、組織図の再編成、新人事制度の構築に関わる発言があった際は一旦具体例としてピックアップしておき、他の取材協力者のコメントと合わせて残すか、残さないかの判断をした。判断の基準は、少なくとも2者以上から同様の具体例を抽出できたものとした。2者以上の同様の事例がないと、その具体例が固有のものである可能性を払拭できず、応用可能な一般化された分析となり得ないからである。

概念名のネーミングは、単純に括った具体例の総称とならないよう意識した。M-GTAはプロセスを分析するものであるという特性上、結果図に落とし込む概念名は何らかの新しい価値を生む意味合いを込める必要がある。加えて、この結果図を応用しようと考えた人が分析ワークシートの具体例を読んだ際、それらの具体例が何を示唆するのかをイメージしやすいネーミングとなるよう心がけた。

結果図は、研究対象者が時系列に語った様子を参考に、実際のPMIの流れを意識しつつ、各研究対象者のコメントとの整合性が取れるものとなるようプロセスに落とし込

んで作成した。初めに生成した概念を空白の結果図にプロットしていき、PMIプロセスの中で時期的に近く、かつ同様のものとして括れるものをカテゴリーとしてまとめていった。

4.1 結果図とストーリーライン

以下に結果図の概要説明であるストーリーラインを記述する。

カテゴリーを〈 〉、概念を【 】で示す。

企業文化融合のプロセスは主に「合併前」と「合併以降」とに分けられる。合併前ではまず、経営者を除くほとんどの従業員は突然合併することを知らされ、【青天の霹靂から生じる混乱】状態に陥る。混乱状態を長く放置することせず、時間を置かずに【牽引力の発現】がなされ、トップから合併の目的と今後の方向性についての提示を受け、【未来予想図の共有】がおこなわれる（〈新会社のデザイン〉）。このとき、【価値観の再定義と共有】する必要性から企業理念が再構築される。

そして合併以降は（新会社の基盤整備）をおこなうため、【物理的同軸化】として拠点の統合、【不平等の是正】として人事の一本化、【価値観の再定義と共有】として再構築された企業理念が共有される。

このように会社としての外殻、基本システムのベースが構築された後、役員、従業員を意図的に合併企業それぞれの人材を混ぜこぜにする【異文化との遭遇】状態に移る。

この状況の中で、〈融合への外科手術〉的な取り組みとして、従業員の間で【共闘の目標】として共に取り組むべき諸問題や目標や、会社から設けられた共同作業の機会などに取り組んでいくこととなる。会社は、これに影響を与えるべく、【後押しとなる打ち手】として、ボーナスや動機付けといったインセンティブを与えてこれらの共同作業を促進する。

このような共同作業を通じて、お互いがそれぞれの良いところ取りをして業務の効率化や成果に結び付けようとする【異文化の吸収、同化】といった状態や、過去の企業文化に囚われない価値観が優勢になってくることで、【出身企業の無意識化】の状態になり、企業文化の融合が実現される（〈自発的融合化〉）。

〈融合への外科手術〉あたりまでは、会社やワーキンググループから機会を与えられることでハード的な部分での融合が中心となったが、〈自発的融合化〉からは日常の業務などに積極的に異文化を取り入れる行動に移り、ソフト的な部分での融合プロセスに移行していったと考える。

4.2 概念とカテゴリー

本節では、分析ワークシートから代表的な具体例1例と、

具体例から気づき事項として作成した理論的メモを抜粋して、作成した概念とカテゴリーを説明する。

具体例を解釈する際に着目した部分を下線で示す。

【青天の霹靂から生じる混乱】は、突然合併することを会社から知らされた従業員が、主に情報不足から陥るある種のパニック状態を示す概念とした。

〈新会社のデザイン〉

【青天の霹靂から生じる混乱】という状態を経た後、トップから合併の目的や新会社の方向性の提示がなされ、経営層と従業員間でそれらが共有される〈新会社のデザイン〉をする過程へと移行する。

〈新会社のデザイン〉には、【牽引力の発現】、【未来予想図の共有】、【価値観の再定義と共有】という概念が含まれる。

【牽引力の発現】は、合併発表直後に、主にトップから発揮されるリーダーシップによって、合併の目的や方向性が示される概念とした。ただ、リーダーシップによる【牽引力の発現】はトップに限らないものとしている。

【未来予想図の共有】は、合併した会社がどのような会社になるか、シナジーを含めた全体像と具体的なオペレー

概念名1	晴天の霹靂から生じる混乱 (合併の認知が引き起こす感情、反応)
定義	合併を何らかのかたちで認知し、さまざまな反応を引き起こすこと。
具体例	(H) 「2017年の9月1日です。バーンと新聞にその日出たので。流れをいうと、2017年の8月月末近くに、僕は支店長をやったんですけど、突然社内の連絡文書で緊急会議だと、 <u>いう文書が出たんですよ。</u> (中略)僕は基本的に頭真っ白でしたけど、あまりにショックで。ショックと悔しさも正直ありましたけどね。」
理論的メモ	◆ある種のパニック状態に対して、きちんと向き合っ対応することが極めて重要だと考える。 ◆情報不足が引き起こすもの。 ◆ある意味当然の反応なので、報告した企業トップは備えておくことができるはず。

概念名2	牽引力の発現
定義	組織のトップ、もしくは率先して融合作業を進める現場でリーダーシップを発揮することで、合併企業の間に向かうべき方向性を示し、牽引していく「力」の発現。
具体例	(C) 「 <u>リーダーシップが何より大事ですよ。そこが起点になりますよ、リーダーシップがね。合議制で組織が変わるっていうのはあんまりあり得なくて、</u> (中略)リーダーシップの果たし方として、ハードをどういじるかっていう話になるんですよ。 <u>リーダーシップを取るためのツールがハードなんです。本当に最上位はリーダーシップですよ。</u> 」
理論的メモ	◆合併を知った従業員に対して速やかにこれからの方向とめざすもの（ビジョン）を提示することが重要。 ◆リーダーは従業員と近いところで対話すべき。

概念名3	未来予想図の共有
定義	リーダーシップを受け、合併後の優先順位の決定と実行を果たすための戦略。
具体例	(C) 「 <u>あとはやっぱり戦略ですよ、戦略でその組織自体が何を重要視して、どこに行こうとしているのかっていうね、その戦略のところはやっぱり合わせるっていうのはいろんな意味で大事だし、戦略っていうのが見えてくるとそれに必要な人材とかねスベックだとかっていうのが逆に決まってくるっていうのがあるわけですよ。</u> (中略)そこはやっぱり危機感を共有した上で、やっぱりこういうふうに変っていくんだよ、こっちの方向いくんだよって戦略っていうのがすごく大事で」
理論的メモ	◆大きな絵（合併企業の将来像）と小さな鏡（実務履行事項）を示す。 ◆組織は戦略に従う。

概念名4	価値観の再定義
定義	企業理念再構築によって新たな存在意義を再構築する。
具体例	(G)「お互いが持つ強みと新しい会社のある程度の経営ビジョンとか方向性が示されてきていましたので、新しい会社をどうするんだろうねっていう議論を従業員も交えてやっていく中で、だんだん見える化されていったっていう感じですかね。(中略)トップはこういう会社にしたと思っていると。従業員はこういうエッセンスが必要だと言っていると。これをくっつけてどうしようかと。そういう調理の仕方をしていました。」
理論的メモ	◆融合のプロセスにおいて企業の考え方、存在意義の根幹をなすもの。 ◆合併企業同士の文化の要素を組み合わせる新しい言葉に紡ぎあげる。 ◆主旨としてはそれぞれの理念を継続させるのがポイント。

概念名5	不平等の是正
定義	給与体系の迅速な統一を、スピードをもって成し遂げる。
具体例	(D)「やっぱり人事制度の統一はスピードを持ってやらないと、やっぱり2つの2軸の考え方が並列的に会ってしまうと、やっぱりD1社の目指すべき人材像とD2社の目指すべき人材像は違うので、その融合もかなり大事だと思いますね。うちは2003年の10月から統合作業を初めて2005年の4月から新制度を入れているので、1年半くらい。そうですね、かなり早いと思います。」
理論的メモ	◆人事制度を迅速に統一することが重要。 ◆給料格差はダイレクトに不公平感につながる。 ◆ここを早く統一することは、一つの会社に融合させる上で鍵になる。

概念名6	物理的同軸化
定義	拠点を一元化して、合併企業同士の従業員を一箇所に集める。
具体例	(D)「やっぱり拠点がバラバラではなくて、大阪の本社を潰して、こっちに本社を移して。ある意味でこっちを主体にD1とD2を混ぜるっていうことを意識的に」
理論的メモ	◆物理的に人を一箇所に集めるのは有効と考える。 ◆意思に関係なく、まず動かせるところなので手をつけやすい。

概念名7	異文化との遭遇
定義	それぞれの出身企業の人員を意図的に同じ組織に混ぜて配置する。
具体例	(D)「そう、役員構成が完全にうまく混ざってたし、あと、組織も、まあ正直D2が関西からだいたいこっちの東京に移ってきたっていうのがあるんですけど、やっぱり拠点がバラバラではなくて、大阪の本社を潰して、こっちに本社を移して。ある意味でこっちを主体にD1とD2を混ぜるっていうことを意識的に。」
理論的メモ	◆人員を混ぜるということは積極的におこなわれている。 ◆人員を混ぜた組織やグループに新会社の重要な価値観を共有させる。 ◆目標を持たせる。

ションなどをどのように組み立てていくかを、経営層を含む従業員で共有する状況を示す概念とした。

〈新会社の基盤整備〉

〈新会社のデザイン〉によって合併会社の目的や向かうべき方向性が共有された後、主にハード面での〈新会社の基盤整備〉がおこなわれる。このカテゴリには【不平等の是正】、【物理的同軸化】と【価値観の再定義と共有】の「共有」部分の概念が含まれる。

【不平等の是正】は合併企業それぞれで差がある人事制度に対して従業員間では思うところがあり、これを早急に一本化することを指す概念とした。

【物理的同軸化】は、拠点を一元化して、合併企業同士の

従業員を一箇所に集めることを示す概念とした。

【異文化との遭遇】は、意図的に合併企業同士の人材を混ぜこぜにし、それぞれの企業文化をぶつけていくことを示す概念とした。

〈融合への外科手術〉

合併企業同士の人材を混ぜこぜにし、共通の目標や取り組みを会社から与える、もしくは偶発的共通課題に対処する状態になることを示すカテゴリとなっている。このカテゴリには【共闘の目標】と【異文化理解の機会づくり】が概念として含まれている。このカテゴリに影響を与えるものとして、【後押しとなる打ち手】という概念がある。

【共闘の目標】は、合併企業同士の従業員がそれぞれの

概念名8	共闘の目標
定義	合併相手との関係に拘らず、お互いに一致団結して取り組める共通の目標
具体例	(E) あとは、「エリアワンE」っていうのをやった。一旦は去年で終わってしまったんですけど、エリアで自社ブランドを上げましょいうっていう。エリアで自分たちの評価を高めないといけない。エリアワンEの取り組みを本部が評価する訳です。そうなる店同士との争いっていうよりも、エリアで頑張んなきゃ見たいな。そういう試みはやりましたね。
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ◆顧客に目を向けられると団結できる。 ◆数値目標は明確でありわかりやすい。 ◆めざすものが明確であると、こだわりを捨てて目的に集中する。

概念名9	異文化理解の機会づくり
定義	文化融合を狙った、日常業務以外に企画された社員間交流の取り組み。
具体例	(I) 1としてのありたい姿がある意味現場の主だった人たちで一から考えたっていう話で、多分それが融合のプロセスだったんじゃないかと。あと2回目のはさっき言ったメンバーが全員どっか行けて。新興国に散り散りになって色々見てきたと。その時のテーマは新興国BRICsみたいな時代でしたから、そこにどう入っていくかをやってきましたと。面白いなあという感じがしますね。」
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ◆日常業務以外にタスクを課すことがポイントか。 ◆人と人のコミュニケーションの場を積極的に会社から提供するのが重要。 ◆将来をイメージさせるのが鍵。

概念名10	後押しとなる打ち手
定義	成果に基づく報酬や、自己成長の糧となるもの。
具体例	(E) 「業績評価って収益だけでなくポイントっていうのがあって、例えば新規の会社を1件売り上げいくら以上の会社を取ったら1ポイントみたいな。で、このポイントをいっぱい積み上げた支店が上位に入るとか。」
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ◆目標達成に向けた実際の金銭と、成果を計るポイント付与がインセンティブとしてはわかりやすい。 ◆自己成長の糧となる要素がインセンティブになるという考え方はとても前向きで興味深い。

概念名11	異文化の吸収、同化
定義	目的や自己成長のために相手の良い点を取り入れる。
具体例	(A) 「そういうところで結構垣根がなく、協力もしたし、お互いのいいところを盗むというか、学ぶというか、そういうのはありましたね。」
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ◆これまでのやり方に固執せず、目標達成や自己成長などを考慮し、前に進むために積極的に相手の企業文化を取り入れる柔軟性がある。 ◆この状態になったとき、見えない文化（ソフト面）の融合が具体的に進んでいくものと思われる。

出自に関係なく共通で取り組むべき課題や目標に取り組む状態を示す概念とした。

【異文化理解の機会づくり】は、従業員同士が企業文化融合を目的とした機会を会社から与えられ、それに取組んできたことを示す概念とした。

【後押しとなる打ち手】は、共通の目標を達成したり、会社が与えた機会がより生かされるようにボーナスやインセンティブとなる要素を指す概念とした。

〈自発的融合化〉

融合に向けた〈融合への外科手術〉を経た後、それぞれが自発的に相手文化を吸収し、相手を異質なものと考えない無意識状態に移る。このカテゴリーには【異文化の吸収、同化】、【出身企業の無意識化】といった概念が含まれる。

このカテゴリーに影響する概念として、【ニューネイティブの流入】がある。

【異文化の吸収、同化】は、達成しなければならない目的や自己成長のために、効率性やメリットを考慮し相手文化を積極的に取り入れる状態を示す概念とした。

【出身企業の無意識化】は、相手企業の旧文化を意識しなくなり、出自について関心がなくなってきた状態を示す概念とした。

【ニューネイティブの流入】は、〈自発的融合化〉を促進する概念としての位置づけである。「ニューネイティブ」とは新入社員など、過去の文化に囚われないまっさらな企業価値観を持つ社員を指し、これらの人材の流入が新会社の文化浸透を促進するものとして、【ニューネイティブの流入】という概念とした。

概念名12	出身企業の無意識化
定義	従業員同士が出身企業を意識しなくなる状態
具体例	(I) 「珍しいと思いますね。それは社外取締役がボソッと行ってたんですけど、あれ？この人はどっちだっけって。わからないって言ってるんですよ。それぞれ出身母体の思いつて当然あると思うんですけども、それが少なくとも処遇とかには影響しないですよ。ね。(中略) 実際たすき掛けみたいなのをどう考えたか聞いてみたら、全然関係ないって素で言ってたんですよ。」
理論的メモ	◆日常で出身企業を意識しなくなる状態が理想 ◆この状態になるのは経営層が意識的に無意識化できるよう働きかけていくことが重要。

概念名13	ニューネイティブの流入
定義	合併した新会社の状態になってから入社してくる、旧文化に染まっていない人たち。
具体例	(D) 対象者「統合の時ってそんなに強い違いというのを感じた場面はなかったですけど。」筆者「例えば、今完全に統合された状態で入ってくる新入社員の方は、旧どっちみたいなことは。」対象者「全くないです。」
理論的メモ	◆新会社に入社してくる人たちは、新会社からの企業文化に染まっていく。 ◆立場が上の方から意識的に若手に旧文化が影響しないよう配慮する。

5. 考察

前章では、「合併企業がそれぞれの企業文化を融合していくプロセス」という分析テーマを踏まえ、示唆に富み、多様な具体例を含んだ行動、思考、変化やプロセスに着目してデータを「概念」として抽象化した。そして複数の概念を一括りにした「カテゴリー」を作成し、それらの関係性を示す結果図とその概要を説明するためのストーリーラインを記述し、概念とカテゴリーを作成した理由と関係性の詳細を分析結果として説明した。

本章では、第4章で示した結果図、概念、カテゴリーの作成に至った経緯を改めて記述し、これまでの中で得られた知見をもとに、企業文化融合に重要な役割を果たすハード的な企業文化とは何かについて考察していく。本章の記述内容は以下の通りである。

5.1 結果図に示した企業文化融合のプロセスについて

(1) 合併認知から合併直後にかけてはリーダーシップが重要
結果図の概念は、「青天の霹靂から生じる混乱」から始まる。企業文化の融合が相手方の企業の存在を知るところから始まることについては異論を挟む余地はないだろう。

次に、「牽引力の発現」と「未来予想図の共有」という2つの概念を含む「新会社のデザイン」のカテゴリーに移るとしている。「牽引力の発現」とは、言い換えればリーダーシップのことであり、ハード面およびソフト面の企業文化への影響がこのリーダーシップを起点に伝播していくと考え、自社が合併することを知った直後に必要なものとしてこの位置にプロットしている。

次の概念として「未来予想図の共有」を挙げている。「牽引力の発現」によってリーダーシップが発揮され、リーダーによって合併の目的や合併後のビジョンが戦略の形で共有される。その戦略が従業員の間で共有され、自社が進むべ

き方向性に目を向けさせる効果を持つ。

次のカテゴリーは「新会社の基盤整備」で、リーダーシップ、戦略を受けた「不平等の是正」「物理的同軸化」「価値観の再定義と共有」の3つの概念を含んでいる。「新会社の基盤整備」は新しい会社を作っていくうえで必須のものであり、概念として提示したもの以外にも様々な要素が必要になってくるが、その中でも複数の取材対象者から特に強調して挙げられたものがこの3つのカテゴリーである。

「不平等の是正」は一言で言うと人事のことであり、給与面での格差は実質的な金額の差というだけでなく感情面においても極めて従業員の心情に影響してくる。企業文化の融合がうまくいったと考えている企業は2年以内に人事制度の統合を果たしている。

「物理的同軸化」は拠点分けずに一つに統合することを指す。否が応でも毎日異文化に触れる機会を強制的に作ることで状況を受け入れさせ、慣れさせる効果がある。

「価値観の再定義と共有」とは、企業理念を再構築し、社会に対しての新会社の存在意義を定義し直す過程のことを示している。このプロセスは合併当日までにワークショップ等で作成されるものであるため、「新会社の基盤整備」からの継続事項として2つのカテゴリーを跨がる形を取っている。

ここまでは合併前から合併直後までのプロセスである。リーダーシップによって戦略とそれを実行するツールとしての施策が規定され、実行に移されるという形は共通した流れとなっている。ただ、企業によってはこのリーダーシップの強弱に差があり、この差が企業文化の融合過程にも影響してくるものと考えられる。

(2) 合併後、企業文化の融合を進めるには人を混ぜ、目的に向かわせる。

合併後、それぞれの企業出身者を意図的に混ぜこぜにす

ることがそれぞれの企業で行われていた（概念「異文化との遭遇」）。これは役員、部署内、あるいは分科会の中でのことであつたりと様々であるが、あえてそれぞれの企業出身者を混ぜて旧企業文化をぶつかり合わせているのが各社共通の取り組みであった。

今回取材したD社は、合併相手企業を意識させないことを役員が意識的に行っており、経営層が率先して合併企業同士の差を示さないことが、従業員の間で相手方の企業を受け入れる上で極めて重要な要素だと考える。一方で、現場では異文化への違和感は当然のように生じていた。営業活動、伝票の違いやお茶の出し方など日常業務の様々な部分において違いを感じていたことは事実として存在していた。しかし、遠くから異なるものを見ているのではなく、混ぜこぜになった状態で相手方の企業文化に接する機会が日常的に存在している状況は、企業文化の融合に必要な過程と考える。

合併後、各社は企業文化の融合について様々な施策を行っており、「共闘の目標」「異文化理解の機会づくり」の2つの概念を「融合への外科手術」というカテゴリーとしてまとめた。

「共闘の目標」は、合併企業同士の垣根を超えて乗り越えなければならない目的や使命といったものを指す。意図的に企画された融合施策以外にも、対象者Eの銀行はシステム障害という社会的にも大きな失敗を合併当初に引き起こす事態となった。このことが合併相手のことを考えている余裕をなくし、力を合わせて乗り越えなければならない「共闘の目標」となった。このことは稀なケースではあるが、目的のために一つにならざるを得ないという考え方に立てば、融合を促進する上で理解できる状況だと考える。

「異文化理解の機会づくり」としては、ワークショップや分科会の形で各部門の代表者を集めて行われていた。これらの取り組みを後押しする施策としてボーナスなどの具体的なインセンティブや人事評価に繋がるポイントを導入する企業があつた。また、自分の会社が合併したことを認識させる上で重要だと挙げられたものに「広告」があり、新会社の広告を見ることで改めて認識することがあつたという。これらを「後押しとなる打ち手」という概念にまとめた。

「共闘の目標」は意図的に会社が用意した施策ではなく、日常業務の中での課題、あるいは偶発的に発生した取り組むべき問題であるのに対し、「異文化理解の機会づくり」は会社が意図的に用意した環境としての位置づけである。「共闘の目標」「異文化理解の機会づくり」は合併後、それぞれの出身企業が入り混じった状況の中で行われていた。出身企業の異なる従業員が混じった状態で一つの目標に取り組む行為は企業文化の融合に極めて重要な施策となり、この過程を経ることでのちの「自発的融合化」のプロセスに移行していく。

「融合への外科手術」の過程を経ることで、企業文化の融合に向けた著しい変化が生じる。出身企業の文化に固執せず、相手方の良い部分を取り入れる行動に出る従業員が現れてくる。このように、目標を達成する上でお互いの良いところ取りを行うことが「異文化の吸収、同化」ということになり、それぞれの企業文化が一つになっていく実際的なプロセスとなる。

(3) 企業文化融合が自然に進み始める「自走状態」

このようなことが継続されていくことで、「出身企業の無意識化」へと繋がってくる。ここで一つ重要な要素は、それぞれの出身企業の文化を持ち合わせない新入社員や中途採用社といった「ニューネイティブの流入」である。新会社からの採用組が増えてくると必然的に旧文化が薄まり、新会社の考え方からスタートする人材によって、より一層企業文化の融合が促進されることとなる。会社側が手を打たずとも、相手企業文化を自主的に取り入れるプロセスに移行できれば、企業文化の融合が「自走状態」に移行したと考えられる。この状態となれば、あとは時間の経過によってそれぞれの区別なく企業文化が一体化してくるものと考えられる。

5.2 企業文化の融合に影響を与えるハード面の企業文化とは

結果図より、「新会社の基盤整備」のカテゴリーで示された「人事」「拠点」「理念」の3つの統合が、ソフト面での企業文化融合に影響を与える上で前提となるハード面の企業文化だと考える。この3つはソフト的な企業文化を内包するいわば「器」のような役割を持ち、様々な文化に影響を与えるベースとなる。ただ、これらだけでは自発的融合に至るプロセスに進めるには十分とは言えない。「共闘の目標」「異文化理解への機会づくり」に取り組む中で、ワークショップや目標達成キャンペーンのような、より従業員の日常プロセスに影響を与える直接的な施策を通じて、ソフト面での企業文化の融合が効果的に促進されるものと考えられる。

5.3 知識転換四つのモード（SECIモデル）をふまえた視点の考察

企業文化融合のプロセスが組織の知識創造プロセスに似た過程を辿ることについて考えたい。というのも、企業文化の融合は新たな組織における文化を創造するものであり、企業文化を「企業の働き方そのもの」と捉えたとき、企業の文化とは「企業の知」そのものであるからだ。知識創造プロセスは暗黙知、形式知が相互に作用する過程で創造される企業の知について説明している。形式知をハード的要素とし、暗黙知をソフト的要素としたとき、ハード的

要素に影響されたソフト的要素が再びハード的要素に還流する可能性について考察する。

野中・竹内(1996)は暗黙知、形式知が相互に作用することによって知識が創造される過程を「知識転換四つのモード(SECIモデル)」で説明している。図示されたものが下記の図である。



図2 知識転換四つのモード(SECIモデル)

出典：野中・竹内(1996)

四つのモードとその過程について野中・竹内(1996)は、「知識が、異なる知とくに暗黙知と形式知の社会的相互作用をつうじて創造されるという前提に基づけば、四つの知識変換モードが考えられる。すなわち、(1) 個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」、(2) 暗黙知から形式知を創造する「表出化」、(3) 個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」、(4) 形式知から暗黙知を創造する「内面化」である。」と述べている。

また野中・竹内(1996)は、「内面化は、実際にはほかの人の経験を追体験しなくても起こりうる。たとえば、あるサクセス・ストーリーが組織のメンバーにその話の本質と臨場感を感じさせることができれば、過去の経験が暗黙的なメンタル・モデルになることもありうる。そのようなメンタル・モデルが組織の多くのメンバーに共有されると、その暗黙知は組織文化の一部となる。」とも述べており、四つのモードによる知識転換と企業文化創造の関連について示唆している。

「共同化」→「表出化」→「連結化」→「内面化」と流れていくわけであるが、これを結果図で導き出した「企業文化融合のプロセス」に当てはめて考えてみる。

まず「共同化」は、結果図の中の概念【異文化との遭遇】から〈融合への外科手術〉の過程に見られると考える。合併した会社同士の社員が相手方の文化を認識し、それぞれが持ち合わせている文化を交錯させる。その過程においてそれぞれの暗黙知を交換し、組織の中で暗黙知を共有する。

次に「表出化」であるが、これは〈融合への外科手術〉のプロセスにおいて見られる傾向と考えられる。というの

も、〈融合への外科手術〉のプロセスでは、【共闘の目標】に取り組む過程で、課題に対処する手段を講じることになる。お互いが持ち合わせていた暗黙知を【共闘の目標】に取り組む中で「目標達成」という「成果」に初めて表出させるのがこの過程である。

3番目の「連結化」は【異文化の吸収、同化】でおこなわれる。この過程ではそれぞれの出身企業の「いいとこ取り」をすることで、お互いに形式知が連結される。新組織における働き方などもこの過程で創造されることになるため、「個別の形式知から体系的な形式知を創造する」という連結化の傾向に当てはまるものと考えられる。

4番目の「内面化」は、【出身企業の無意識化】で見られる傾向である。「内面化」とは形式知から暗黙知を創造するものであるが、【出身企業の無意識化】で相手方企業の出自を意識しなくなることは、すなわち新たな文化が自らの血肉となり、無意識な状態になることだと考える。

知識転換四つのモード(SECIモデル)にカテゴリー、概念を当てはめてみた図が下記のものである。



図3 知識転換四つのモード(SECIモデル)とカテゴリー、概念

出典：野中・竹内(1996)に筆者加筆

野中・竹内(1996)は、組織の知識創造の起点を個人の暗黙知としているため、結果図のプロセスではそれぞれの合併企業の社員が出会う【異文化との遭遇】から当てはめて考えることになるが、今回の分析結果における結果図と照らし合わせると、4つのプロセスを辿ったと考えられる。しかし、これが一般化させるには、より多くの事例をもとにした分析が必要であろう。

6. 結論と提言

企業文化の融合は、「人事」「拠点」「理念」の3つのハード面での企業文化の融合が基礎となり、他の様々な企業文化を内包する「器」としての機能を果たす(第5章2項)。しかしソフト面での企業文化の融合を果たすには、日常的な業務に密接に関わるワークショップや目標達成キャンペーンといったハード的な文化融合施策を追加することが鍵と

なる。企業文化の融合をマネジメントするにあたっては、結果図に示されたプロセスを辿ることが一つの要諦と考え、融合を果たす方法論の選択肢としての価値があると考え。

これまで、先行研究から示唆された企業文化融合に影響を与える要因に留意しつつ、研究協力者へのインタビューを通じて、企業文化融合のプロセスを明らかにしてきた。その中で、企業文化の融合をマネジメントするにあたって、重要な項目を列記するだけでなく、時系列にそれらを捉えることで実務に取り組みやすくすると考え、これを本研究としての提言とする。

■企業文化融合のマネジメントにおける見える企業文化「5つの重要項目」と順序

5つの重要項目は、概念の中でも結果図の中でカテゴリーにまとめられたものから抽出した。カテゴリーにまとめられる概念は他の概念との相関性が強く、複数の具体例から導かれたものため普遍性が高い。提言として一般化するにあたっては普遍性の高さが重要であると考えた。また、概念名のままでは応用者が何をすべきか即座に判断することが難しいため、より実務的な言葉に変更した。5つの重要項目を抽出したカテゴリーは、マネジメントの関与の度合いが高い〈新会社のデザイン〉から〈融合への外科手術〉までのプロセスの中からとした。

5つの重要項目に取り組む時間軸はカッコで示した。これらの時間軸は取材対象者から得られたコメントを踏まえ、重要項目を遂行する時限の目安として明示するものである。

- 1) リーダーからの情報発信（合併を発表した当日または翌日）
- 2) 企業理念の創造（合併初日まで）
- 3) 拠点統合（合併初日まで）
- 4) 人事制度の統一（合併から2年以内）
- 5) 異文化交流の場の創造（合併から3年以内）

これらの「5つの重要項目」にスピーディーに取り組むことにより、合併企業の企業文化融合が促進されることに繋がると考える。

おわりに

合併時における企業文化の融合は手をつけにくい難題であるとしばしば認識される。しかし、異なる企業文化にどっぷり浸かってきた社員同士は、放っておけばお互いを理解するようにはなかなかしてくれない。

企業文化の融合はPMIにおいて実行すべき優先度の高い課題である。先行研究のリサーチ結果からもその点は示唆されていたが、今回の研究対象者へのインタビューでも企業文化融合の重要性は多くの対象者から語られる結果となった。

今回の研究では、企業文化融合のプロセスを分析し、その流れと見えない文化（ソフト的要素）に影響を与える見える文化（ハード的要素）を明らかにすることで企業文化融合をマネジメントする方法の解明に取り組んできた。本研究の成果が実務に生かされ、合併実務担当マネージャーにとって、少しでも有益なものとなることを期待してやまない。

注

- 1) マール・オンライン (2019) 「1985年以降のマーケット別M & A件数の推移」, マール・オンラインウェブサイト (2019年11月8日取得, <https://www.mar.jp/genre/graphdemiru>)
- 2) 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～アンケートによる実態調査にもとづいて～』
- 3) インタビュー対象者をどう選ぶかについて、GTAでは「理論的サンプリング」で対象者を抽出している。この説明として、「理論的な観点から選ぶ」ということ以上に具体的な表現がない。現実的な制約を勘案しつつ、自分の関心(リサーチクエスチョンや研究目的)に照らして(相関的に)対象者をサンプリングする「関心相関的サンプリング」という考え方が適切であると考え。

参考文献

- テレンス デール・アラン ケネディー, 城山三郎 (翻訳) 『シンボリック・マネジャー』, 新潮社
- デロイトトーマツコンサルティング株式会社 (2013) 『M & A 経験企業にみるM & A実態調査 (2013年)』
- 星野靖雄, 相澤翼 (2004) 「企業の合併, 買収, 分社, 撤退についてのアンケート調査」, 『東京家政学院筑波女子大学紀要』第8集 pp.195～210
- マックス M ハベック・フリッツ クルーガー・ミヒャエル R トレム (2000) 『勝利する企業合併』, ピアソン・エデュケーション
- 井上邦夫 (2010) 「M & Aにおける企業文化の融合とコミュニケーションの役割」, 『現代社会研究』第7号, 東洋大学現代社会総合研究所
- 加護野忠雄 (1982) 「組織文化の測定」, 『国民経済雑誌』146 (2), pp.82-98
- 木下康仁 (1999) 『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
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ—質的実証研究の再生』, 弘文堂
- 木下康仁 (2007) 『ライブ講義M-GTA—実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』, 弘文堂
- 松江英夫 (2003) 『戦略統合 戦略マネジメント』, 日本能率協会マネジメントセンター
- 松江英夫 (2008) 『ポストM & A成功戦略』, ダイアモンド社
- 松田陽一 (2014) 「企業の組織変革行動における抵抗に関するアンケート調査の報告」『岡山大学経済学会雑誌』46 (2) pp.61-75
- 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 ～アンケートによる実態調査にもとづいて～
- 森口毅彦 (2018) 「M & AにおけるPMIとマネジメント・コントロール・システムの統合」『富山大学Working Paper』No. 317
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』, 東洋経済新報社
- 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巻3号
- E.H. シャイン (2016) 『企業文化 ダイバーシティと文化の仕組み』, 白桃書房
- 西條剛央 (2007) 『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRM ベーシック編 研究の着想からデータ収集, 分析, モデル構築まで』
- 坂下明宣 (2002) 「組織文化はマネジメント可能か」『国民経済雑誌』186 (6) pp. 17-28
- 佐藤昌子, 清水裕 (2007) 『企業統合による環境変化と従業員の心理的適応』
- 鈴木淳子 (2002) 『調査的面接の技法』, ナカニシヤ出版
- ウイリス・タワーズワトソン (2016) 『M & Aシナジーを実現するPMI』, 東洋経済新報社
- 瀧澤美穂, 鶴光太郎, 細野薫 (2012) 「企業のパフォーマンスは合併によって向上するか」『経済研究』63 (1) pp. 28-41
- 矢口暢久 (2003) 「チャールズ・スミスのM & A講座 M & Aにおける企業文化の問題 (三)」, 『マール』2003年12月号, pp. 19-22.

Management of corporate culture in M & A: Corporate culture visualization and the role of communication

Ryo Tsuda

Abstract

Although the number of mergers & acquisitions (M & As) is increasing, many companies are not achieving the expected results. The fusion of corporate culture is important for the success or failure of M & A, but it is thought that one of the reasons is that it has been left untouched due to the difficulty. This research classifies the elements that make up corporate culture into visible “hard elements” that are easy to clarify or instantiate and invisible “soft elements,” which influences the soft ones. It reveals the components of a hard corporate culture that are probably given. The current study manages the fusion of corporate culture by using the modified grounded theory approach (hereinafter the modified GTA or M-GTA), which is primarily used for qualitative research.

Keywords: Corporate Culture, M & A, Public relations, Communication, Management of corporate culture