

査読論文

# 組織統合に伴うコンフリクトへの対処プロセス ——従業員の心理的問題の改善とそれによって生じる対話——

村上 泰市郎

大阪公立大学大学院創造都市研究科博士後期課程

## <要旨>

本稿の目的は、M&A後の組織統合において、どのように従業員の認知の歪みといった心理的問題が改善され、それによってどのような対話が生起されてコンフリクトは対処されるのかを明らかにすることである。そのため組織統合を経験した従業員に半構造化インタビューを実施し、修正版グラウンデッドセオリーアプローチ(M-GTA)で分析を行った。その結果、統合する企業の従業員は[3. 肯定的な経験]によって心理的問題が改善され、[5. 思考の変化]が生じ、組織統合に伴うコンフリクトへの対処として[7. 能動的な関わり方]を取ることが示された。一方、統合される企業の従業員は[4. 否定的な経験]によって心理的問題が強化され、[6. 思考の停滞]が生じるが、[8. 限定的な関わり方]を取ることによってコンフリクトを回避し、対処していくことが示唆された。

キーワード：組織統合、コンフリクト、対処、心理的問題、対話

## 1. 問題と目的

### 1.1 問題の背景

企業はビジネスの拡大、新たな経営資源の獲得など、競争優位をつくりだすことを目的としてM&A(合併・買収)を行う。日本におけるM&Aは増加傾向にあり、2021年には4,280件と過去最多を記録した<sup>1)</sup>。M&Aは日本の企業における経営の1つの選択肢として活用されており、従業員にとって決して珍しいものではなくなっている。しかし、M&Aは期待した成果を得られずに失敗に終わることも多い。M&Aが失敗に終わる多くの原因は、M&A後の組織統合プロセス(PMI: Post Merger Integration)における組織文化の衝突やコミュニケーション不全など、相手先企業との間で生じる問題にある(齊藤・中原編著, 2022)。

M&A後に新設された企業は、形式的には1つの組織であるが、実際にはこれまで異なる組織で

働いていた従業員が混在する。そのため、2つの異なる組織の従業員間では組織文化の異なりによるコンフリクトが生じる。組織文化の衝突による対立関係は、統合した相手先企業との対話が不十分になるといわざるをえない。大淵(2015)によると、コンフリクトの解消に必要な対話の発生には、認知の歪みの解消が必要とされる。また、佐藤・清水(2007)は、従業員の相手先企業に対する偏見を解消することが統合時の対処行動に繋がることを指摘する。M&A後の組織統合の成功には、組織文化の衝突によって生じるコンフリクトを解消することが必要であるが、その鍵を握るのは2つの異なる組織の従業員間で生じる認知の歪みや偏見といった心理的問題の改善であることが示唆される。そこで本稿では、M&A後の組織統合で生じるコンフリクトに焦点を当て、いかにして従業員の心理的問題の改善がなされ、それに

よって相手先企業とのどのような対話が生じることでコンフリクトは対処されるのかを明らかにしていく。

## 1.2 先行研究

### 1.2.1 コンフリクトの定義

コンフリクトとは、意見の対立や衝突を意味する(鈴木, 2017)。日本語では葛藤や紛争などと訳されてきたが、March and Simon (1993) は、個人的コンフリクトを「葛藤」、集団間・組織間コンフリクトは「対立」としている。Thomas (2002) によると「関わっている人々の懸念(気にかけていること)が同じでない状況」と、コンフリクトは定義される。Robbins (2005) は、「一方の当事者が、他方の当事者が自分にとって重要な事柄に悪影響を及ぼした、あるいは及ぼそうとしていると認知した時点で始まるプロセス」と定義している。また組織におけるコンフリクトのタイプには、仕事内容に関わる意見やアイデアの対立を意味するタスク・コンフリクト、人間関係上の敵意や怒りをもたらす対立を意味するリレーションシップ・コンフリクト (Jehn, 1995)、タスク自体の内容ではなく、タスク達成のためのプロセスに関する意見の対立を意味するプロセス・コンフリクトがある (Jehn, 1997)。リレーションシップ・コンフリクトは人間関係の対立のため、相互理解が低下し、組織におけるタスクの完結を妨げることから、ほとんどの場合、非生産的であるとされる (Robbins, 2005)。したがって、リレーションシップ・コンフリクトは常に避けるべきものであるといえる。一方、Robbins (2005) は、低レベルのプロセス・コンフリクトや低～中レベルのタスク・コンフリクトは、議論を活性化させることからプラスの影響を与えるため、生産的であるとする。しかし、一般的に日本を中心としたアジア諸国では、個人の目的や利害よりも社会や集団全体の目的や利害を重視する集団主義であることから、コンフリクトは回避すべきものとして捉えられる傾向が強いとされている (Ohbuchi and Takahashi, 1994)。こ

のようにコンフリクトは、先行研究からは意見や考えの違いによって対立する状況であるといえるが、複数の意味や内容が含まれる多義的な用語である。高橋 (1982) は、コンフリクトの定義はそれぞれの対象となるコンフリクトを前提として規定しており、いかなるシステムにおける、いかなる要因間で捉えるかを決める必要があると指摘している。

続いて、組織統合で生じるコンフリクトについて検討する。Kanter (1994) によると、異なる組織間で価値を創出するには、戦略的統合、戦術的統合、オペレーションの統合、人的ネットワークの統合、文化の統合の5つのレベルによる統合が必要とされる。このようにM&A後の組織統合は、異なる企業の種々の要因を統合する過程であることから、従業員間でコンフリクトが発生しやすい状況といえる。その中でも海野・鈴木 (2002) は、合併におけるコンフリクト発生の原因の多くは組織文化の相違であると指摘する。合併後は、お互いに相手先企業のやり方、進め方、考え方を調整する作業が必要になる。しかし、M&A後に新設された企業においても、従業員の行動、考え方、ものの見方、価値観は、合併前の組織文化の影響を多分に受けており、無意識に行動すれば、異なる組織文化を持つ従業員間でコンフリクトが生じることになる (海野・鈴木, 2002)。

以上のことから本稿では先行研究に則り、組織統合で生じるコンフリクトを「M&A後の組織統合において、元々2つの異なる企業の組織文化の相違が原因で発生する従業員間の対立」と定義する。

### 1.2.2 コンフリクトに対する従業員の対処行動

コンフリクトへの対処方法は、人間関係上でおきたコンフリクトへの対処行動を「強制、服従、回避、妥協、協調」の5つに分類した、二重関心モデルが代表的である (Thomas, 1992)。二重関心モデルのコンフリクト対処行動は、自分と相手にどのくらい配慮しているかに基づいて選択される。Robbins (2005) はコンフリクトを対処する行

動として、「競争、協調、回避、適応、妥協」の5つを示している。鈴木（2017）は、コンフリクトの対処方法として「闘争、訴訟、仲裁、ミディエーション、交渉、回避」の6つを示す。Robbins（2005）や鈴木（2017）は、コンフリクトの発生から結果に至る一連の流れが示され、明白なコンフリクトへの当事者の対処行動により、結果が異なるとされる。しかし、従業員がコンフリクトを対処する行動に至るまでの変化過程については、十分に解明されていない。

ではコンフリクトへの対処行動は、どのように生起されるのだろうか。Festinger（1957）の認知的不協和理論によると、「①不協和の存在は心理学的に不快であるから、この不協和を低減し協和を獲得することを試みるように人を動機づける。②不協和が存在しているときには、それを低減しようと試みるだけでなく、さらに人は不協和を増大させると思われる状況や情報をすすんで回避しようとする。」という2つの基本仮説が述べられている。つまり、人はコンフリクトといった不快な状態に直面すると、その不快な状態から逃れようとし、それが動機づけとなってコンフリクトを対処する行動が生起されると考えられる。また認知的不協和が存在すると、それに伴って不協和に含まれている認知要素に関連する内容についての対話が高められることが期待される（Festinger, 1957）。建設的にコンフリクトを解決するには対話が必須であり、対話によって統合的合意（双方の欲求を同時に満たす解決策）や、納得ずくの妥協（相手の事情を知ること得心して要求を引っ込める）が導かれる（大淵, 2015）。宇田川（2021）によると、対話とは「今見えている問題の枠組みから抜け出し、問題の捉え方を変え、組織をよりよい状態に導くための取り組み」と定義される。対話で自分が問題の一部と自覚すること、自分と問題との関わりを見つけることが重要である（宇田川, 2021）。しかし、組織統合に伴うコンフリクトを認知した従業員同士が、コンフリクト解消のための対話を主体的に行うわけではない。大淵（2015）

によると、コンフリクトの解消には対話が必要であるが、大きな心理的負担を伴うことから現実にはなかなか対話ができないことが指摘される。対話が不調に終わる主な原因には、固定資源知覚という認知の歪みがある（大淵, 2015）。固定資源知覚とは、両者の利害が完全に対立していると思込んでいる状態である（Bazerman, 1983；Thompson & Hastie, 1990）。また、自分側の条件を肯定的に評価し、相手よりも自分のほうが公正であるとみなす、公正バイアスも対話が不調に終わる原因であるとされる（大淵, 2015）。

佐藤・清水（2007）は、M&A後の組織統合では、従業員は前所属企業を「我々」意識である内集団、相手先企業を「彼ら」である外集団という2つの集団へのカテゴリー化が引き起こされることを指摘する。内集団である前所属企業は有利に、外集団である相手先企業には不利な比較を行う外集団への偏見がコンフリクトの原因となる。そのため組織統合のコンフリクトの解消には、相手先企業の組織文化や社風理解の困難性を解決させることが効果的であるとされる（佐藤・清水, 2007）。また佐藤・清水（2007）は、組織統合後も継続的に勤務する従業員について、相手先企業とのコンフリクトを回避したり、周囲に頼らずに自分自身の価値観を守ったりする対処行動をとる傾向が少ないことを指摘する。したがって、積極的に相手先企業を理解しようと対処行動をとる従業員は、組織文化の相違を受け入れることが可能になると考えられる。

### 1.3 目的

従業員は、M&A後の組織統合で生じるコンフリクトといった不快感を低減するため、行動や態度を変容させていく。しかし組織統合では、従業員が無意識のうちに情報を前所属企業が有利なように取捨選択することにより、相手先企業の従業員との調整や対話が不調に終わることが多い。組織統合におけるコンフリクトの解消には対話が欠かせず、その対話の発生には従業員の固定資源知

覚という認知の歪みの解消や、外集団である相手先企業の従業員に対する偏見の解消といった心理的問題の改善が必要になる（大淵, 2015；佐藤・清水, 2007）。組織統合で生じるコンフリクトは、組織文化の相違が原因であることから、相手先企業の従業員との対話による情報交換がコンフリクトの解消に影響を及ぼす可能性が高い。しかしながら、組織統合において従業員の心理的問題がどのように改善されるのか、改善によって相手先企業の従業員とどのような対話が生じ、コンフリクトは対処されるのかについては、先行研究では明らかになっていない。そこで、本稿では次のリサーチクエスチョンを設定する。

RQ：従業員の心理的問題はどのように改善され、どのような相手先企業の従業員との対話が生じられることによって組織統合に伴うコンフリクトは対処されるのか。

## 2. 研究の方法

### 2.1 調査概要

調査対象は、2016年に税務と労務のそれぞれの土業の中小企業（A社とB社）同士が対等合併で新設されたX社を取り上げる。合併の主な目的は、税務と労務のワンストップサービスが可能になることで新たなエリアや業態へ進出し、事業規模を拡大していくことである。両社ともに創業4年以内による合併（設立はA社が2012年、B社が2015年）で、企業規模はA社が7名、B社が15名である。X社を調査対象にした理由は、M&A後の組織統合の過程で退職した従業員がいるなか、合併後3年が経過した時点で辞めずに勤務する従業員を対象に調査が可能であることがあげられる。また、代表同士は対等合併としているが、実態は従業員数も含めた会社規模にも大きな違いがあり、A社の従業員は吸収された印象を持つ。そして、税務と労務と異なる業務を取り扱うことから組織文化の相違もあり、M&A後の組織統合において組織文化の衝突によるコンフリクトが生じる可能性が高い環境であったからである。

本稿では、研究課題を明らかにするため、A社とB社それぞれの立場の者を対象に調査を行った。調査対象者は、A社とB社が合併される前から勤務しており、且つ組織統合後も退職せずに勤務を続けている従業員を対象とし、合併後に採用された従業員は対象外とした。その結果、対象となる従業員計7名（男性3名、女性4名）の全員から協力を得て調査を実施している。属性等は、表1に示す。

組織統合のコンフリクトにおける従業員の心理的な反応や認知の変化を理解するには、人々の思考や経験を収集する調査である質的分析方法が適していると考えられる。客観的な判断を行うには、背景も含めて読み解く必要があり、その部分をより確かなものにするために半構造化インタビューによる調査を2019年11月に行った。インタビューでは、まず合併による組織統合において、最初どのように感じ、またどのように反応したかの経験を想起してもらい、「そのときの考えや気持ち」「どのような対応をされたか」「合併による組織の変化で意識や行動が変わったことはあるか」「組織統合の過程で上司や同僚からの支援や働きかけはあったか」「合併による組織の変化を受け入れているのか、受け入れているのか。なぜそのように判断したのか」などの質問項目を共通に聞き取った。対象者の回答内容に沿って、オープンエンドの対応を心がけた。なお、インタビューはX社の会議室で行い、1人あたりの平均インタビュー時間は45分であった。

表1 調査対象者の概要

調査対象者	性別	前所属	職位	職種	新卒/中途	年齢
A1	男	A社	管理職	専門職	中途	30代
A2	女	A社	管理職	事務職	中途	40代
A3	女	A社	課員	事務職	中途	40代
B1	男	B社	管理職	専門職	中途	50代
B2	男	B社	管理職	専門職	中途	50代
B3	女	B社	管理職	事務職	中途	40代
B4	女	B社	課員	専門職	中途	30代

## 2.2 分析方法

インタビュー調査から得たデータを文字化し、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、M-GTA）（木下，1999，2003，2007，2019）の手法を用いて分析を行った。M-GTAは、データを解釈する対象として設定する分析焦点者の行動に対して、分析者独自の説明概念を生成するアプローチである。木下（2003）によると、社会相互作用に関係した人間の行動プロセスを分析する研究に適しているとされる。組織統合の過程で現れる従業員の行動や反応は、静的な状態ではなく、動的な変化をともなう過程である。そのため、M-GTAが適していると判断し採用した。

データの分析は、以下の手順で実施した。まず分析テーマを「組織統合における従業員の心理的問題の改善と、それによって生じる相手先企業の従業員との対話によるコンフリクトの対処プロセス」と設定し、分析焦点者を「X社の組織統合の経験を持つ、合併前から組織統合後も継続して就業している従業員」とした。M-GTAの研究手順に則り、分析テーマと分析焦点者に照らし合わ

せて、文字化したインタビューデータから分析ワークシートに具体例を記入し、概念の生成を行った。更に生成された概念間の関係を検討し、複数の概念の関係からサブカテゴリーおよびカテゴリーを生成した。最後に、生成された概念およびカテゴリー間の関係からカテゴリーグループを生成した上で分析結果をまとめ、結果図およびストーリーラインを作成した。なお、7名に対する調査を行い、分析過程において重要な新たな概念が生成されなくなった状態であり、理論的飽和に至ったと判断した。

## 3. 結果と考察

M-GTAによる分析の結果、3カテゴリーグループ、8カテゴリー、3サブカテゴリー、20概念が生成された。概要は表2～4、結果図は図1に示す。文中では、カテゴリーグループを《 》、カテゴリーを[ ]、サブカテゴリーを【 】、概念を「 」と表記する。なお文脈に応じて、語尾を一部変更している場合がある。

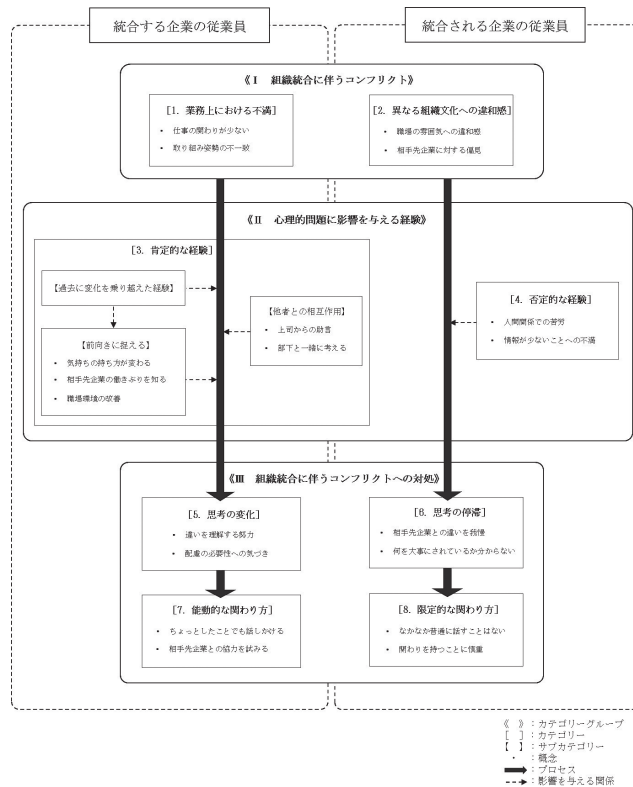


図1 結果図

### 3.1 ストーリーライン

組織統合における従業員の心理的問題の改善と、それによって生じる相手先企業の従業員との対話によるコンフリクトの対処プロセスは、図1に示す通りである。まず従業員が認識する《I 組織統合に伴うコンフリクト》として [1. 業務上における不満]、[2. 異なる組織文化への違和感] の2つが確認された。これらのコンフリクトを解消するために必要となる心理的問題の改善には、《II 心理的問題に影響を与える経験》が必要となる。統合する企業の従業員は、【他者との相互作用】、【過去に変化を乗り越えた経験】、【前向きに捉える】といった [3. 肯定的な経験] を通して心理的問題に変化がもたらされる。心理的問題が緩和されていくことで [5. 思考の変化] が生じ、相手先企業の従業員に対して [7. 能動的な関わり方] を取ることにより、組織統合に伴うコンフリクトを対処していく。一方、統合される企業の従業員は、「人間関係での苦勞」、「情報が少ないことへの不満」といった [4. 否定的な経験] を通して心理的問題が強化される傾向にある。心理的問題が緩和されないことで相手先企業に抱く違和感に対して我慢するなど、[6. 思考が停滞] する。その結果、組織統合に伴うコンフリクトに対する対処行動が消極的になり、[8. 限定的な関わり方] に留まる。

### 3.2 カテゴリーグループごとの結果と考察

#### 《I 組織統合に伴うコンフリクト》

[1. 業務上における不満] には、「仕事の関わりが少ない」ことへの不満の気持ちと、仕事の関わりを持つ場合でも「取り組み姿勢の不一致」によって不満を抱く気持ちが含まれている。“もっと仕事で絡むんだらうなと思っていたけど、案外なかったんですね。(B1)”のように「仕事の関わりが少ない」と感じるのは、合併に対する期待に反する結果に不満を抱いている。「取り組み姿勢の不一致」は、合併が業務上のメリットがあると思いながらも、仕事の進め方の違いによって相手

先企業に不満を抱くことになっており、[1. 業務上における不満] は、統合する側の企業の従業員が抱く傾向にあるのが特徴である。

[2. 異なる組織文化への違和感] には、“結構私たちはわいわいしながら(仕事を)するんです。社労士と税理士の違いかもしれないんですけど、A社さんの方は黙々と仕事をされているということも見ても違うなって思ったり。(B4)”のように、組織統合の過程で「職場の雰囲気への違和感」を抱いていく。そして“(B社の声が大きいので)A社からもうちょっと静かにしてほしいとかお互いにあったんですよ。(中略)でもA社かてちょっとうるさいときあるやんみたいな、お互いに。(B1)”のように、「職場の雰囲気への違和感」を契機として、相手に対する評価を歪め、「相手先企業に対する偏見」の気持ちを持つことになる。

表2 《I 組織統合に伴うコンフリクト》のカテゴリー、概念および定義

No.	カテゴリー	概念	定義	該当者
1	業務上における不満	仕事の関わりが少ない	想定より業務上の関わりが少ないことに不満を感じていること	B1, B2, B3
		取り組み姿勢の不一致	相手先企業の従業員と仕事の取り組み方が違うことに不満を感じていること	A1, B1, B4
2	異なる組織文化への違和感	職場の雰囲気への違和感	相手先企業と前所属企業の組織文化が異なることに違和感を持つこと	全対象者
		相手先企業に対する偏見	相手先企業に対して良いイメージを持っていないこと	A1, A2, B3, B4

#### 《II 心理的問題に影響を与える経験》

[3. 肯定的な経験] は、【他者との相互作用】、【過去に変化を乗り越えた経験】、【前向きに捉える】の3つのサブカテゴリーが得られた。【他者との相互作用】には、“モチベーションを保てるようにしないと社員は辞めていくじゃないですか。不満とか違和感を察知しているみたいな。変な雰囲気とか変な小さな行動とかには注意してますね。(B2)”のような「上司からの助言」、さらには「部

下と一緒に考える」ことで組織統合における問題解決に取り組むことが含まれる。【過去に変化を乗り越えた経験】とは、“前にいた会社が（中略）、途中で社長が変わったり、前職から変化ばかりだったんで。なので、普通に何の変化もないような仕事をしていたら、多分精神的に辛いとか、慣れないこともあったのかもしれないですけど。（B3）”のように、既に組織の変化を乗り越えた経験を持つことである。なお、B3の発言から【前向きに捉える】は、【過去に変化を乗り越えた経験】に促されることが確認された。

【前向きに捉える】とは、“仕事上では安心感といますか、期待といますか、もっとこういうサービスができるんじゃないかと思いました。（中略）変化はドキドキとワクワクが混在してて、ビジネスマンとしても社労士としても、そこは成長しているって。（B2）”のように、「相手先企業の働きぶりを知る」ことで、組織の発展を期待して「気持ちの持ち方が変わり」、組織統合における不安や戸惑いが緩和されているのが特徴である。その他、合併当初にオフィスに設置されていたパーティションが撤去されたり、席替えをしたりすることで、“今日も何々さん来てはるから、あとで聞きにこうじゃなくて、スムーズになってきた。明るくなったような気がする。（B3）”といった「職場環境の改善」を前向きに捉えるなど考え方に変化が生まれているのが特徴である。

[4. 否定的な経験] は、合併した相手先企業の従業員との「人間関係での苦勞」がある。“B社に癖の強い上司がいらっしゃって、（中略）多分女性からすると恐ろしい存在のような感じの人もいたんで、それもあってはじめは多分、女性陣もパーティションを取るっているのは抵抗があったんじゃないかな。（A1）”のように、「人間関係での苦勞」は、「職場環境の改善」という出来事も否定的な経験として捉えられている点の特徴である。また「人間関係での苦勞」は、「情報が少ないことへの不満」にもつながる。“具体的に一緒にあったらどうやってくってというところは、事前

の段階ではあんまりみんな分かってなかったかなあっていうのは、そういう意味では戸惑いはありましたね。（A1）”のように、合併の戸惑いと人間関係のいざこざが重なり、“トップ同士では（交流が）あったんでしょけど（中略）、トップの代表が決めて、進んでいるだったらそうなる（合併する）んだらうなって感じで。（B4）”のように、情報不足によって不満を募らせることになる。

表3 《Ⅱ 心理的問題に影響を与える経験》の 카테고리、サブカテゴリ、概念および定義

No.	カテゴリー	サブカテゴリ	概念	定義	該当者
3	肯定的な経験	他者との相互作用	上司からの助言	前所属企業の上司から部下への助言があること	B2, B3, B4
			部下と一緒に考える	前所属企業の部下と一緒に問題の解決方法を考えること	A2, B3
		過去に変化を乗り越えた経験	過去に変化を乗り越えた経験	過去に組織の変化を経験しており、それを乗り越えたことがあること	B3
		前向きに捉える	気持ちの持ち方が変わる	相手先企業に対する自分なりの考えを持つなど、気持ちの持ち方が変わっていること	A3, B1, B2, B3
			相手先企業の働きぶりを知る	相手先企業の従業員の働きぶりを見て印象が変わること	B1, B3
			職場環境の改善	オフィスのパーティションが撤去されることで職場の雰囲気改善されたと感じること	B1, B2, B3
4	否定的な経験	人間関係での苦勞	相手先企業の従業員と人間関係での苦勞があること	A1, A3	
		情報が少ないことへの不満	合併の目的など情報が少ないことに戸惑い、不満を持つこと	A1, A2, B4	

《Ⅲ 組織統合に伴うコンフリクトへの対処》

[5. 思考の変化] には、“お互いの理解というか、違う事務所同士、理解しあって配慮しあっていうのがすごい大事だと思いますし。（B4）”のように、「配慮の必要性への気づき」を得ることによって「違いを理解する努力」に取り組むことが可能になる。

[6. 思考の停滞] には、“すり合わせていく部分というかですね、というので我慢した部分はもちろんありました。（A1）”のように、相手先企業

が「何を大事にされているか分からない」ことに対して、何か解決策を取ることはせず、「相手先企業との違いを我慢」しようとする行動をとることが特徴である。

[7. 能動的な関わり方]には、“A社の先生方とトイレでも話したりお客様で保険に入る人がいるという話になると、それを私に声をかけてくれないかとか。ちょっとでも接点を持てればよいなあと。(B1)”のように、「ちょっとしたことでも話かけ」たり、「相手先企業との協力を試み」たり、具体的な行動として現れており、組織統合に伴うコンフリクトの解消に向かって動き出している点が特徴である。

一方、[8. 限定的な関わり方]は、“気遣いはしていたつもりですけど、それ(不安)を中和するような働きかけはできていないですね。(中略)

表4 《Ⅲ 組織統合に伴うコンフリクトへの対処》の категория、概念および定義

No.	カテゴリー	概念	定義	該当者
5	思考の変化	違いを理解する努力	相手先企業の組織文化の違いを理解しようと努力すること	B1, B2, B4
		配慮の必要性への気づき	相手先企業との違いを知り、配慮することの必要性に気づくこと	B1, B4
6	思考の停滞	相手先企業との違いを我慢	相手先企業との組織文化の違いを我慢すること	A1, A2
		何を大事にされているか分からない	相手先企業が求めていることがわからず、諦めていること	A1
7	能動的な関わり方	ちょっとしたことでも話しかける	挨拶や雑談など日常的な会話を含め、意識して相手先企業に話しかけていること	B1, B3
		相手先企業との協力を試みる	相手先企業と業務上の協力を試みること	B1, B2
8	限定的な関わり方	なかなか普通に話すことはない	日常的な会話が不足している状態のこと	A1, A2
		関わりを持つことに慎重	業務上の関わりを持つことに慎重で、様子を見ていること	A1, A2, A3, B4

最低限の礼儀的なこととかは気にはしていたつもりですけど、何か積極的に向こうと絡んでいくことはしていないですね。(A1)”のように、「関わりを持つことに慎重」な行動になっている。業務以外においても、“お客さんの方から(社労士に)言っと思ってみたいな、そういう関係も中にはあって、そういう風に絡むことはあるけど、全体からすると増えてきているとはいえ(中略)、なかなか普通に話すことはないかな。(A1)”のように、「なかなか普通に話すことはない」様子がうかがえる。

#### 4. まとめ

##### 4.1 組織統合に伴うコンフリクトへの対処プロセスの仮説モデル

本稿では、組織統合に伴うコンフリクトの対処プロセスについて検討した結果、統合する企業の従業員は[3. 肯定的な経験]の影響によって心理的問題が改善され、[5. 思考の変化]が生じ、[7. 能動的な関わり方]を取ることでコンフリクトを対処していくことがわかった。一方、統合される企業の従業員は[4. 否定的な経験]によって心理的問題が強化され、[6. 思考の停滞]が生じ、[8. 限定的な関わり方]でコンフリクトを回避することで対処していくことが示された。

それぞれの従業員による対処行動は、組織統合に伴うコンフリクトを認知することが起点となっていた。これは、人はコンフリクトといった個人の持つ認知と他の認知との間に不一致または不調和が生じると、その不協和を解消あるいは低減しようとして行動や態度に変化が起こるとされる Festinger (1957) の認知的不協和理論とも整合する。さらに、相手先企業の従業員との不協和を低減するために、心理的問題が改善された従業員は能動的に対話を行うが、心理的問題が改善されない従業員は回避することで組織統合に伴うコンフリクトを対処していく。従業員の心理的問題は改善されるだけでなく強化される場合もあり、対処行動はそれぞれ異なるものになると推察される。以上



のことから、従業員の心理的問題の改善状況によって、異なる対処行動が生じる一連の流れをとらえた仮説モデルを提示することができたと考えられる。

#### 4.2 組織統合に伴うコンフリクトと対処行動の特徴

《Ⅰ 組織統合に伴うコンフリクト》では、能動的な対処行動をとる従業員は「1. 業務上における不満」を抱き、限定的な対処行動をとる従業員は「2. 異なる組織文化への違和感」を抱く傾向にあった。これは組織統合に伴うコンフリクトが、前者はタスク・コンフリクトまたはプロセス・コンフリクトで、後者はリレーションシップ・コンフリクトであると考えられる。「2. 異なる組織文化への違和感」は、相手先企業の従業員との業務上以外の関わりであり、リレーションシップ・コンフリクトといえ、従業員が限定的な対処行動をとっていることから非生産的である。これは、Jehn (1997) および Robbins (2005) の研究と整合する。したがって、組織統合に伴うコンフリクトは、異なる組織文化を持つ従業員同士の関わりの中で発生すると考えられる。

《Ⅱ 心理的問題に影響を与える経験》では、【他者との相互作用】だけでなく、【過去に変化を乗り越えた経験】からくる学習により、組織の変化を【前向きに捉える】ことが可能になっている。固定資源知覚である認知の歪みは、これまでの経験してきた出来事や周囲の人間関係によって形成されることから、「3. 肯定的な経験」によって認知の歪みが修正される可能性があり、「4. 否定的な経験」では認知の歪みをより強めることが示唆される。

《Ⅲ 組織統合に伴うコンフリクトへの対処》では、「違いを理解する努力」、「配慮の必要性への気づき」の「5. 思考の変化」によって、相手先企業と協力して業務を遂行していくことを一つの選択肢として考えられるようになり、その結果、対話による「7. 能動的な関わり方」ができるようになっていた。組織統合は、合併直後に不安を募ら

せた状態で開始され、さらに実際の業務上の関わりでコンフリクトが発生し、相手先企業に対する認知の歪みが強化されていく。負の感情によって認知の歪みはあっという間に拡大されていく（大淵, 2015）ことから、相手先企業との「違いを理解する努力」が求められる。仕事に限定されない関わりを持つことで「配慮の必要性に気づき」、従業員の思考が変化していくことが、相手先企業の従業員との対話につながると考えられる。

佐藤・清水 (2007) によると、組織統合後も継続的に勤務する従業員は、自分の価値観を守る対処行動の傾向が少ないことが指摘されている。しかし本稿では、組織統合後も継続的に勤務する統合される側の従業員の場合、異なる結果となった。これは、統合される企業の従業員は前所属企業が消滅すると捉えることから不安感が強くなり、組織統合への取り組み方が後ろ向きになる傾向にあることが推察される。また、佐藤・清水 (2007) では組織統合時にコンフリクトの回避は採択されにくいとされていたが、統合される企業の従業員は、「8. 限定的な関わり方」によって組織統合に伴うコンフリクトの対処を試みることを確認された。これは、統合される企業の従業員は大きく変化する環境の変化を受け入れるための時間が、統合する企業の従業員よりも必要であることから、コンフリクトを回避することによって受容する準備を整えていくことが示唆される。

#### 4.3 本研究の課題

本稿の残された課題は、次の2点である。1点目は、調査対象が士業且つ創業間もない中小企業同士の組織統合であり、限定的なものであることである。よって本稿の組織統合に伴うコンフリクトへの対処プロセスは、M-GTAの分析焦点者に限定された範囲において適用しうる知見であることに留意する必要がある。今後は、異なった業種、企業規模の組織統合に対する質的調査を行うことによって、組織統合に伴うコンフリクトへの対処をより精緻にとらえる必要がある。2点目は、心

理的問題の改善の促進に影響を与える各要因が対処プロセスにおいて、どの程度の効果の違いがあるのかといった量的な検討は十分ではない。今後は、本稿の結果を踏まえた新たなデータを用いて定量的に分析をすることが求められる。

## 謝辞

2名の匿名レフェリーの先生方から有益なコメントを頂戴しました。深謝とともに衷心より御礼申し上げます。誠にありがとうございました。

## 注

- 1) 「日本企業のM&A最多、21年4280件 DXや脱炭素けん引」『日本経済新聞』2021年12月31日付。

## 参考文献

- Bazerman, M. H. (1983) Negotiator judgment: A critical look at the rationality assumption. *American Behavioral Scientist*, 27, 211-228.
- Festinger, L. (1957) "A Theory of Cognitive Dissonance." Row, Peterson and Company. (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論：社会心理学序説』誠信書房、1965年)
- Jehn, K. A. (1995) "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict." *Administrative Science Quarterly* 40 (2), 256-282.
- (1997) "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups." *Administrative Science Quarterly* 42 (3), 530-557.
- Kanter, R. M. (1994) "Collaborative advantage; the art of alliances." *Harvard Business Review*, (July/Aug.), 96-108.
- March, J. G., and Simon, H.A. (1993) "Organizations, Second Edition." New York: John Wiley & Sons. (高橋信夫訳『オーガニゼーションズ 第2版：現代組織論の原典』ダイヤモンド社、

2014年)

- Ohbuchi, K. I. and Takahashi, Y. (1994) "Cultural Styles of Conflict Management in Japanese and Americans: Passivity, Covertness, and Effectiveness of Strategies." *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (15), 1345-1366.
- Thomas, K. W. (1992) "Conflict and conflict management: Reflections and update." *Journal of organizational behavior*, 13 (3), 265-274.
- (2002) "Introduction to Conflict Management: Improving Performance Using the TKI." Consulting Psychologists Press.
- Thompson, L. & Hastie, R. (1990) Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.
- Robbins, S. P. (2005) "Essentials of Organizational Behavior." Person Education, Inc. (高木晴夫訳『新版組織行動のマネジメント：入門から実践へ』ダイヤモンド社、2009年)
- 宇田川元一 (2021) 『組織が変わる：行き詰まりから一歩抜け出す対話の方法 2on2』ダイヤモンド社。
- 海野素史・鈴木了符子 (2002) 『企業合併と「異文化」：企業文化の衝突』学文社。
- 大淵憲一 (2015) 『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。
- 木下康仁 (1999) 『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。
- (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。
- (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。
- (2019) 『定本 M-GTA：実践の理論化をめざす質的研究方法論』医学書院。
- 齊藤光弘・中原淳編著 (2022) 『M&A 後の組織・職場づくり入門』ダイヤモンド社。
- 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」『昭和女子大学生

活心理研究所紀要』10、43-53頁。  
鈴木有香（2017）『人と組織を強くする交渉力（第3版）：あらゆる紛争を win-win で解決するコンフリクト・マネジメント入門』自由国民社。

高橋正泰（1982）「組織コンフリクトの源泉と発現過程：コンフリクト・マネジメント論形成のために」『明治大学大学院紀要経営学篇』19、73-85頁。