

## 論文要旨

本研究の目的は、企業合併が従業員のモチベーションに、どのような影響を与えているのか、さらに、従業員によってモチベーションの変化が異なるとすれば、なぜなのかを明らかにすることである。従来深く分析されることの少なかった企業合併に伴う文化の衝突、とりわけ従業員のモチベーションへの影響について、単に出身会社の違いという視点だけでなく、所属部門による違いという視点も加えて分析した点に本研究の一つの貢献がある。

合併後のビジネスを成功させるためにも、企業は残った従業員のモチベーションを維持し、あるいは向上させる必要があることは言うまでもない。出身会社や仕事の内容、合併に伴う人事制度や処遇の変化等、従業員のモチベーションに影響する何らかの「体系的な」要因を知ることができれば、今後、企業合併に伴う人材・仕事面の対応を考える際に有意義であろう。

本研究の調査対象として取り上げるコンピューターメーカーX社は、約2年半前に同業種・同規模の企業同士が合併した。このX社の営業部門とSE部門から、出身会社の異なる従業員を取り上げ、仕事の内容、仕事のやり方、仕事の負荷、人事・評価制度、上司・同僚等との人間関係、職場の雰囲気の変化等の点を中心に合併の前後で変わったこと、変わっていないことについて、インタビューを行った。その結果、次のようなモチベーションへの影響要因が明らかになった。

第一に、合併に伴う評価・報酬制度や職務編成の変更が、個々の従業員の報酬と仕事内容を変化させ、それがモチベーションの変化をもたらすというルートの存在が確認できた。

第二に、報酬に関しては、単に結果としての分配額だけでなく、評価の仕方、説明の仕方もモチベーションに大きく影響していることが確認できた。例えば、営業部門では、出身会社の違いにかかわらず、業績のみを重視する評価よりも、業績とともにプロセスも評価するやり方が支持され、モチベーションの向上につながっている。また、営業部門、SE部門を問わず、目標設定や結果評価において管理職が十分、部下に説明する場合には問題ないが、従来、十分な説明がなされていたのがなくなってしまうと、それに対して不満、不信感が高まる。

第三に、営業部門とSE部門の違いをもたらしている一つの重要な要因として、「顧客」の存在をどの程度意識するか、という点がある。いずれの部門も、当初は異なる文化がぶつかり合う中で、さまざまな軋轢や衝突が発生した。しかし、そうした中で、営業部門の方が企業文化の融合により成功しているように見えるのは、顧客満足という共通の目標をSE部門よりも強く意識していることが挙げられる。「顧客」の立場にたって考えることで、従業員は、コミュニケーションや議論を重ね、問題解決の方向に向けて積極的な行動をとるようになるのである。

第四に、トップマネジメントの役割の大きさである。合併時の社長から新しい社長に交代したことで、多くの従業員のモチベーションが向上していた。実際にはマネジャー層の役割も大きい。その層に方向性を示したり、その昇進・配置等を決めたりするのもやはりトップの役割である。合併の際、会社主導で新会社の企業文化の浸透活動が行われたり、人事制度が統合されたりしても、旧会社の企業文化の影響を受けている部門や従業員が存在する。そうした壁を低くし(あるいは壊し)、相互の率直なコミュニケーションを促進する上で、トップマネジメントの役割はきわめて大きい。