

論文要旨

企業ブランドの喪失が従業員の組織コミットメントとモチベーションに与える影響 －X社の事業分割（カーブアウト）事例－

指導教授 小川 憲彦 准教授
2010 年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了
人材・組織マネジメントコース
山下 正司

本研究の目的は、事業戦略の一環から、事業分離を行ったある企業を取り上げ、成熟した企業ブランドを失うことが、事業分離における従業員の組織コミットメントと、仕事へのモチベーションにどの様な影響を与えるかを考察し明らかにすることである。

従来の M&A を取り上げた多くの研究では、戦略的立場からの研究や、財務的に株価の変動に焦点を絞り、論じた研究が多い。また、組織論的立場からの研究では、異なる組織の融合時に起こりうる問題を扱った研究も多く存在する。しかし、組織分離に伴う組織マネジメントを論じた研究は非常に少ない。

本研究の貢献は、組織分割時に起こりうる、組織マネジメントに関連する問題を定義し、論じたことである。さらに従業員の視点から論じたことに、大いに意義があると考える。

事業分離後のビジネスを成功させる為にも、企業は優秀な社員に残ってもらい、モチベーションを高く保ち業務を遂行してもらうことが必要なのは言うまでも無い。そこで、職種や属性において、モチベーションや組織コミットメントに影響する要因を、何らかの体系的に描き出すことは、今後の組織マネジメントにおいて非常に有意義であると考える。

本研究で取り上げる X 社は、2007 年に医療事業部を投資ファンドに売却するカーブアウト（事業分離）を行った。このカーブアウトで、全世界の医療事業部に属していた社員のほぼ六割程度が新会社に転籍することとなった。

X 社主な事業として、一般消費者用写真フィルムの製造販売で有名な企業であったが、アナログフィルムの衰退で事業の見直しを迫られ、その一環として医療事業部を売却することで、事業の選択と集中を図り、あらたなデジタル企業への脱皮を図ったわけである。

X 社から分離独立した Y 社には、X 社の医療事業部から 6 割近い社員が移籍した。よって事業内容も、主要な構成メンバーも入れ替わらなかつたが、大きく変わったのは、会社名に X の企業ブランドを使用できなかつたことであった。製品には期限付きでブランドの使用は認められたのであるが、会社名には使用できなかつたため、新会社では全く知名度の無い社名でのスタートとなつた。

スタートアップの企業にとっては知名度が無いことが、特に対外的な仕事に大きな影響を及ぼした。例をあげると、展示会での集客力の低下や官公庁への入札資格の取り消しなど、特に営業的な面で影響が多く見られた。

また、社員は X というブランドに非常に愛着を持っていた者が多く存在し、社名から X のブランドがなくなつたことが会社に対する想いを大きく変えることにもなつた。

ある社員はその思いを職務に向け、ある社員はその思いを製品に向けることで、今まで

抱いていた会社への想い、すなわち組織コミットメントの対象を、ブランドや組織から職務や製品にシフトすることでこの企業で働き続ける源泉としていった。また対象のシフトできない社員はモチベーションも下がっていることが判明した。

事業分離において、なかでも成熟した企業ブランドの喪失を伴う事業分離に際して、マネジメントが考慮しなければならない事は、これまで社員が情緒的に抱いていたブランドに対する想いの補償を、何らかの形で提供することである。社員の組織、あるいはブランドに対するコミットメントの対象をシフトさせ、それによってモチベーションを維持させることである。その為には、報酬だけでなく、権限の委譲や、職務の拡大、成長の機会提供などが必要であり、さらにこの会社に在籍することが魅力ある行為であると従業員に知らしめる努力が必要であると考えられる。