上司の変革型リーダーシップと組織構成員の意識が組織統合の成果に与える影響

The impact of supervisor's transformational leadership and organizational members' attitudes on organizational integration outcomes

槙　広貴
MAKI, Hiroki

本研究の目的は組織統合時におけるリーダーシップと統合に作用すると思われる組織の要因を調査することで，統合後に成果を出すために必要なリーダーシップと組織側における環境変化を認識し，対応できる能力と組織統合の成果との関連を明らかにすることである。

組織統合を行った組織に対して事前インタビューを行い，従業員の組織同一視と変化受容性を変数として設定し，組織統合の成果の上位と下位の組織グループに分けてそれぞれの平均値を比較するとともにt検定にて有意差を解析した。

結果，変革型リーダーシップと組織同一視については組織統合の成果に対して同程度の正の影響が有意に認められたが，変化受容性は影響について有意に認められなかった。本研究の結果が示す通り，組織統合の成果を発揮するために組織構成員のレジリエンスという個人の要素でなく，管理者の変革型リーダーシップや組織構成員の組織同一視を高める活動という管理職や組織側の要素が重要であり，このことは，組織統合を成功裏に実現しようとする組織の管理者や経営者に対して大きな示唆となる。

キーワード：変革型リーダーシップ（Transformational Leadership），組織同一視（Organization Identification），組織統合（Organizational integration）

1　はじめに

自己を取り巻く社会情勢の変化に対応するために企業は変革を求められる。会社の寿命の短縮，企業数の減少，M&A（Mergers and Acquisitions：合併と買収）数の増加からも，組織変革のなかでも組織統合を成功させることが企業にとって生き残りの道の一つであるといえる。

Lawrence と Lorsch は組織変革に「唯一最善の方法（only one best way）」は存在しないとし（Lawrence & Lorsch, 1967），Kotter は組織をより良くするための変革を成し遂げるものはリーダーシップであるとした（Kotter, 1996）。また，M&A 後の PMI（Post Merger Integration：ポスト・マージャー・インテグレーション）における統合プロセスにおいて，リーダーシップを貫くことが成功要因であること（松江，2008），そして松田は組織変革の阻害要因の一つとしてリーダーの不在・もしくはそのリーダーのリーダーシップが不十分であること（松田，2011）としている。

また，リーダーシップにおいても，高度に変化に富む環境では，変革型リーダーシップのエンパワーされたダイナミックな文化を必要とし，より静的な環境ではサーバント・リーダーシップ文化がより役立つとされており（Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004），適応のため

に組織統合が必要となる動的な環境では変革型リーダーシップが必要とされると考えられる。

しかしながら，次のような疑問を提示することができよう。果たして組織統合の成果を上げているすべての組織において，上司の変革型リーダーシップが高い水準にあるのだろうか。上司の変革型リーダーシップが組織統合の成果を出す上で唯一不可欠の要素であるのだろうか。仮に，そうでないとしたら，これのほかに組織統合の成果に必要とされる要素は何であろうか。あるいは変革型リーダーシップの水準が高くない組織は組織統合の成果を出せないのであろうか。

たしかに，組織統合は異なる指揮系統が統一される組織構造の変革であるため，指揮系統を司る部門管理責任者が発揮する変革型リーダーシップは重要な要素であるといえる。しかしながら，本研究では，指揮系統の統合に不整合が発生していても，組織が成果を出すための要因の有無について論ずる。

2　研究テーマと研究方法の提示

（1）本研究の目的

組織変革についてはこれまで多くの先行研究が蓄積されており，変革のプロセス，成功要因，阻害要因が明らかにされている。組織統合についても組織変革の一つとして M&A 後の PMI をはじめとして多くの先行研究が行われてきた。その中でもリーダーシップは組織変革や組織統合において必要な要因とされ，変革型リーダーシップが研究開発型チームの業績に寄与するとされている（石川，2009）。ただし，リーダーシップと同等かそれ以上に成果に影響を与える組織側の要因があることが指摘されているものの，それによる組織変革の成果への影響については，将来の課題として「非連続的組織変革段階以前の漸進的成長段階において，組織として環境変化を認識する能力を構築することが出来れば，組織は変革に対していち早く対応できることを明らかにしたい」（東，2005，p.17）と述べられるに留まっており，いまだ明らかになっていない。

本研究では組織統合を行った組織におけるリーダーシップと，その統合に作用すると思われる組織の要因を調査することで，統合後に成果を出すために必要なリーダーシップと組織側における環境変化を認識し，対応できる能力と組織統合の成果との関連を明らかにする。

また，本研究にて組織統合時にリーダーシップ以外に何が統合の成果に影響するかを明らかにすることで，高いリーダーシップを有する経営者・管理者を有しない組織であっても組織統合において成果を出すために組織側で備えておくべき要素がいかなるものであるのかを示すことができると期待される。すなわち，本研究を通じて，いわゆる優れたリーダーのみに頼ることなく，今後永続的に組織を維持するために，企業や組織の経営者や管理者が統合活動を含む企業経営・組織運営を効果的に行っていく上での示唆となる知見を得られると考えられるのである。

（2）組織変革の定義，組織統合の定義

組織変革に関する定義は多様であり（松田，2011），Nadler & Tushman は「組織における構成要素の一部，もしくは構成要素全体（戦略，仕事，人材，公式構造，非公式構造）を再編する状況である」（Nadler & Tushman，1989，p.195），と定義し，大月は「組織の主体者（経営主体）が環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動」（大月，2003，p.6）とした。また，松田は「組織が，組織の中の人々の意識や行動の（意図的・計画的な介入等による）変革を考慮し，組織成果の向上を目的に行う施策活動を通じて観察される組織現象」（松田，2011，p.20）と組織デザインを含まない形で定義した。

本研究では組織変革の中でも組織統合を主題とするため，組織デザインも含まれる Nadler & Tushman（1989）や大月（2003）の包括的

な定義を組織変革とし，異なる指揮系統を１つに統合することを組織統合として論じていく。

（3）統合の成果に関わる要素の探索と関連性に対する調査方法

本研究では，仮説立案にあたり，直近２年以内で統合を行った４組織に対して定性調査を行い，変革に成功した組織において，管理者のリーダーシップが高いのか否か，仮に高くない場合は組織側・従業員側のどの要素が組織統合の成果に貢献したのかを予備的に調査する。そのうえで，仮説を立案し，定性調査と同様に直近２年以内で統合を行った組織に対して調査票による定量調査を行い，組織統合を行った組織でどの要素が成果に影響するかを検証し，組織統合時にどの要素が重要であるかを明らかにする。

3　組織変革・組織統合・リーダーシップに関わる先行研究

（1）組織変革とリーダーシップの議論

本研究は，ミクロ組織論の中でもリーダーシップにフォーカスするものである。

リーダーとは他者に対して大きな変化を与える人のことであり，リーダーシップとはそれが他者のモチベーションや能力を修正するときに発揮されるもの（Bass，2008）である。

1980 年代以降は Bass（1985）の変革型リーダーシップ理論が中心的理論となっているとされる（入山，2019）。Bass は，リーダーシップは二つのタイプに分けられるとしている。一つは交流型リーダーシップ（Transactional Leadership）であり，もう一つは変革型リーダーシップ（Transformational Leadership）である（Bass，1985）。

変革型リーダーシップは積極的に変化を導入して合理的な交換関係を超えた貢献意欲をフォロワーから引き出し，「成長をめざす経営課題」を実現するためのリーダーシップ（古川，2003）であり，リーダーには「成長を追及し，必要とされる変革をめざし，やりとげる管理者」（古川，2003，p.33）であることが求められる。「明確にビジョンを掲げて自社・自組織の仕事の魅力を部下に伝え，部下を啓蒙し，新しいことを奨励し，部下の学習や成長を重視する」（入山，2019，p.330）のが変革型リーダーシップである。

このように変革型リーダーシップが組織にもたらす影響について様々な研究がなされており，高度に変化に富む環境は，変革的リーダーシップのエンパワーされたダイナミックな文化を必要とされていることからも（Smith，Montagno & Kuzmenko，2004），組織変革・組織統合のような変化に富む環境においては変革型リーダーシップが必要とされる。

一方で石川によると，日本の研究開発チームにおいて，全体的には変革型リーダーシップはチーム業績に対して正の影響を与えるが，チーム効力感とコンセンサス維持規範の変数を通じた影響を分析すると必ずしも正の影響を持つわけではなく，同時に負の影響をもつことも明らかになっている（石川，2009）。

組織変革において必要とされる変革型リーダーシップは組織統合において負の側面はないのだろうか。これまでの議論も踏まえて，本研究のテーマである組織統合において，変革型リーダーシップが統合後の組織成果に正の影響を及ぼすかどうかも改めて検証することにする。

（2）今日の研究の課題

これまで，組織変革に必要とされる変革型リーダーシップに関する先行研究について検討してきた。ここまでの検討を踏まえて，組織変革には変革型リーダーシップが必要であるとされているが，組織統合時もそうであるかを証明することと，「非連続的組織変革段階以前の漸進的成長段階において，組織として環境変化を認識する能力を構築することが出来れば，組織は変革に対していち早く対応できることを明

らかにしたい」（東，2005，p.17）とある通り，変化を認知し，いち早く対応する組織の対応能力が何であるか，変革型リーダーシップと併せてどのように成果に作用するかは明らかになっていないと考えられる。

これらの点を明らかにすることで「変革型リーダーシップ論には多くの問題点が含まれている。例えば，変革型リーダーシップ論ならびに組織変革論では，変革期における変革リーダーの役割を過度に重要視し，そしてリーダーシップが発揮されることを期待していることが最大の問題点」（東，2005，p.16）という指摘に対しても本研究は回答を提示することができよう。

4　予備調査・仮説の提示

（1）仮説立案のための予備調査（定性調査）

本章ではこれまでの議論を踏まえて組織統合の成果を出すために必要な変革型リーダーシップ以外の要素は何であるかという疑問の検証にむけた仮説立案の為，過去２年以内に統合を行った組織の事例を対象として，組織統合の成果と変革型リーダーシップとの関連，成果に関連したと思われる組織側の要素の有無とその内容について調査を行った結果を検討し仮説の立案に取り組む。

1）調査対象

本研究では４組織の事例を調査の対象として取り上げた。いずれの事例も過去２年以内に組織統合（またはM&A）を行っており，組織統合が完了している事例である。

2）調査方法

調査では，対象とした組織の代表取締役（A社・C社のみ）および，統合の責任者・組織構成員に対して質問票（組織統合の詳細・理由，組織統合の成果，組織統合の抵抗の有無とその理由，組織統合責任者のリーダーシップ，組織構成員の気質，その他組織統合の成果に影響したと思われる要素に関する問いから構成される）をもとに対面・テレビMTG・電話による半構造化インタビューによる聞き取りを行った。

調査時期は2020年４月から2020年７月にかけて行っており，対象となる組織の統合は2018年から2019年にかけて実施されている。

3）調査結果

調査結果は表１のとおりである。

（2）予備調査結果の考察と独立変数の策定

インタビューの結果から，統合組織の責任者のリーダーシップが高いことに加え，組織への信頼・貢献意欲の高い組織は組織統合に成功している（B社・D社）。またリーダーシップが高いと評価されなかった組織であっても従業員の変化に対する耐性・受容性が高い組織も成功している（A社）。そして，リーダーシップと従業員の変化に対する耐性・受容性が双方とも低いと評された組織（C社）は失敗していることがわかる。

このことから，組織統合において，組織構成員の組織への信頼・貢献意欲と変化を受容対応する能力の高い組織は組織統合に成功しているのではないか，という仮説を立案することができる。

組織への信頼・貢献意欲がなぜ組織統合を成功に導くのかという点について，一段階掘り下げて考察すると，A社は社員から変化を期待されているため，変化に対して構成員と組織の目的の共有がなされやすい，B社は組織統合が組織構成員自身の職の保証という目的と合致している，D社は組織構成員の目的がD社で働く事そのものであるという点が調査結果から読み取られる。したがってこれを，「組織同一視」の概念で捉えることが適当であると考えられる。

組織同一視とは，組織構成員の組織にとどまりたいという気持ちを高め，組織内の他者との協力を惜しまず，選択が必要な場面において組織戦略に基づいた意思決定を齎すなど，個人と組織の関係性を表す心理的概念（Ashforth

表 1　予備調査ヒアリング結果のまとめ

	事例 1	事例 2	事例 3	事例 4
企業名	A 社	B 社	C 社	D 社
業種	商社＆メーカー	物流企業	開発 (組み込み)	物流企業
組織統合の種類	事業部制撤廃，機能別組織に変更	物流拠点統合	同業種企業の M&A による統合	物流拠点統合
組織統合の理由	事業部制組織における重複コスト削減	売上減に伴う固定費削減	人的資本を狙いとした M&A	売上増に伴い新規大規模物流センター構築
組織統合の規模	65 名	40 ～ 50 名	12 名	250 名
組織統合の成果	成功，営業利益増	成功，固定費削減，事故ゼロ	失敗，統合の成果ゼロ	成功，成果あり，想定通りの売上高，事故ゼロ
組織統合の抵抗の有無	無し	無し	非常に大きい抵抗有り	無し
組織統合の抵抗の理由	変化に対して耐性があり，変化を楽しめる従業員しか採用していない	変化に慣れてはいなくても，組織に対する雇用保持の信用がある	長期間 (15 年間) 変化のない環境だった	現場での組織目的の共有が強くなされているため
組織統合の責任者のリーダーシップ	それなりには高い	非常に高い	低い	非常に高い
組織構成員の気質	変化の対応を一人でも楽しめる	定型業務を一人で行うため，変化対応能力は低い	定型業務を好み，変化を非常に嫌がる。	業務に求められる個別対応とコミュニケーション能力が高い
その他組織統合に影響した要素	そもそも変化を組織に期待している	一部上場企業であるが故，職の保証の点で組織に対する信頼と安心感がある	会社と上司に対する信用，業務に対するモチベーションが低い	組織で働くことに誇りを感じている（CSR やブランドイメージ向上の影響）

& Meal, 1989）であり，組織同一視が高まることによって構成員の行動は組織の影響も受けやすくなり，その結果として個人は組織目標を個人の目標と同一のものとしてみなすようになると考えられる。すなわち，組織のために努力を惜しまず，組織内の他者と協力して職務遂行することによって組織の業績は向上する（Rousseau, 1998）と考えられるのである。

つづいて，組織構成員の変化の受容性について考察する。A 社は変化がある環境でも，1 人で考えられる，楽しむ，対応できる，我慢できる気質，D 社では臨機応変に個別対応を行える能力であるとした。こうした結果から，これを「レジリエンス」の概念で捉えることが適当であると考える。

レジリエンスとは困難で脅威的な状態にさらされることで一時的に心理的不健康の状態に陥っても，それを乗り越え，精神的病理を示さず，よく適応している状態を示す概念である（小塩・中谷・金子・長峰，2002）。

本研究では，組織統合の成果については，M&A の成功基準の尺度として採用されている「統合目的の達成度」,「業務目標の達成度」,「従業員同士のシナジー効果」の 3 要素で測る。プライスウォーターハウスクーパースは経営者に対して行った調査から，M&A の成否判断の目安の 1 位が目的達成度，2 位が業績寄与度，3 位がシナジー効果の達成度であるとしている（2011）。本研究でも，事前調査における定性ヒアリングにおいて「うまくいっている」根拠として，4 社中 2 社で相乗効果という回答がみられたため，シナジー効果も組織統合の成果の尺度の一つとする。

本研究では統合組織における上司の変革型リーダーシップ，組織構成員の組織同一視，変化受容性・対応能力（レジリエンス）を独立変数として，組織統合の成果（統合の目的達成度・業務目標達成度・従業員のシナジー）を従属変数としてその関係を検証する。

（3）仮説の提示

これまでの議論と予備調査の結果から本研究の仮説を下記の通り設定する。

1）仮説 1

上司の変革型リーダーシップは組織統合の成果に正の影響を与える

2）仮説 2

組織構成員の変化の受容性は上司の変革型リーダーシップよりも組織統合の成果に正の影響を与える

3）仮説 3

組織構成員の組織同一視は上司の変革型リーダーシップよりも組織統合の成果に正の影響を与える

仮説 1 ～ 3 のすべてが支持される場合には，組織変革時だけでなく組織統合時も組織の上司の変革型リーダーシップが組織成果に対して有効であることのみならず，変革型リーダーシップよりも組織構成員の意識がさらに有効であることを証明できよう。こうした結果が得られるならば組織統合時は変革型リーダーシップより，事前に組織側の変化に対応する能力を備えておくことが重要であるといえよう。

5　定量調査と結果の提示

（1）調査方法

本研究では，過去 2 年以内に組織統合を行った企業 10 社，10 組織を対象に，組織統合の責任者である管理者（10 名：有効回収率 100.0 %）に対して，組織属性（企業規模・統合を行った組織規模・業種），組織統合の成果（組織統合の目的達成度・業務目標の達成度・従業員同士のシナジー）に関して，インターネット上で回答を収集するという方法で調査を行った。これに加えて，本研究は各組織の組織構成員合計 242 名に対して（有効回収率 66.1 %），個人属性（年代・性別・役職・就業年数），上司の変革型リーダーシップ，自身の組織同一視・変化の受容性，組織統合の成果（組織統合の目的

達成度・業務目標の達成度・従業員同士のシナジー）に関して，インターネット上で回答を収集するという方法で調査を行った。管理者に対しては調査回答用の URL を直接配布し，組織構成員に対しては各組織の責任者である管理者を経由して URL の提供を行った。

調査対象の企業規模（従業員数）の平均は 583.3 人であり，統合を行った組織規模（従業員数）の平均は 24.3 人である。組織構成員の年代は 50 代が一番多く，80.6％が男性である。また，役職は「役職無し」が 81.3％であり，就業年数の平均は 10.36 年である。

（2）変数の操作化

本研究では，変革型リーダーシップの測定には Bass and Avolio（1992）により開発された Multifactor Leadership Questionnaire（以下，MLQ）（Bass and Avolio，1992）を日本語に訳した 12 項目のうち８項目を使用した。項目を選別した理由は回答者の回答率と回答精度向上のために質問票の全質問数を 30 項目前後に抑えるためであり，他の変数における質問数についても同様の措置を行っている。

MLQ は変革型リーダーシップの下位概念である「理想化された影響」，「モチベーションの鼓舞」，「知的刺激」，「個別配慮」の４概念にそれぞれ３項目ずつの質問が存在し，それぞれを測定するよう構成されている。しかしながら，４つの下位概念が相互に相似していることから石川は４つの下位概念をとらえるのではなく，上位概念である変革型リーダーシップでとらえることが適切であるとしている（石川，2009）。本研究でも同様に 12 項目のうち，４つの下位概念の質問１つずつを除外した８項目を以て，上位概念の変革型リーダーシップとして捉えることにする。

組織同一視の測定には小玉（2011）の組織同一視尺度の６質問を用いた。また，変化の受容性の測定には平野（2010）の二次元レジリエンス尺度を修正した６項目を用いた。

組織統合の成果については先に言及した通り，統合目的の達成度を 100 ～ 0％の数値で質問し，業務目標の達成度と従業員同士のシナジー効果については５段階尺度を用いた。そして，それら３変数のうち，統合目的の達成度を５段階尺度に標準化し，業務目標の達成度と従業員同士のシナジー効果の３変数の平均値を統合の成果とした。

（3）分析方法

本研究では，記述統計と各変数の相関分析を行ったうえで，統合した組織（10 組織）を組織ごとに平均化した結果を以て下記の方法で傾向を確認する。

・統合の結果上位５社と下位５社でのグループ間での t 検定

上位５社と下位５社で各変数の相違があるかどうかの確認を対応のない t 検定にて行う。

（4）調査結果

各変数の平均値，標準偏差，信頼係数 α および変数間の相関は下記の通りである。また，変革型リーダーシップ，変化受容性，組織同一視，統合の成果（従業員），統合の成果（管理職）の α はいずれも十分な信頼性があることを示している（表２，表３）。

予想通り，変革型リーダーシップおよび組織同一視は統合の成果と正の関係があった。しかし，変化受容性については統合の成果との相関は有意に認められなかった。

また，組織ごとの各変数の平均値は下記の通りである。

統合の成果（管理職）の上位５社と下位５社に分けて変革型リーダーシップ，組織同一視，変化受容性の平均数値を確認すると，どれも上位５社平均の方が高いことがわかる。

続いて，上位５社と下位５社の２グループについて t 検定による各変数の値の比較を行った。各群の平均値の比較には，F 検定により等

分散性の有無を確認したのち，対応のないｔ検定を用いた。

統合の成果（管理職）の上位５社（M=2.40, SD=0.22）と下位５社（M=1.83, SD=0.36）の間で変革型リーダーシップに有意差が認められた（t（8）=2.97, p<0.01）。組織同一視については統合の成果（管理職）の上位５社（M=2.23, SD=0.34）と下位５社（M=1.87, SD=0.28）の間に有意差がみられなかった（t（8）=1.72, ns）。変化受容性については統合の成果（管理職）の上位５社（M=2.05, SD=0.20）と下位５社（M=1.92, SD=0.33）の間に有意差がみられなかった（t（8）=0.70, ns）。

また，過去５年間で組織統合の経験の有る４社と無い６社の２グループについても同様に対応のないｔ検定を用いて各変数の値の比較を行った。

過去５年の組織統合の経験がある４社（M=2.02, SD=0.41）と無い６社（M=2.26, SD=0.42）のグループ間には変革型リーダーシップに有意差がみられず（t（8）=-0.88, ns）。

表２　変数の記述統計

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
1. 企業規模	10.00	4600.00	1037.30	1822.98
2. 組織規模	7.00	60.00	31.96	17.07
3. 年代 0 20 代以下，1 30 代，2 40 代，3 50 代，4 60 代以上	0.00	4.00	1.93	1.28
4. 役職 0 無し，1 主任，2 係長，3 課長，4 部長	0.00	4.00	0.35	0.87
5. 性別（ダミー変数） 0 男性，1 女性	0.00	1.00	0.19	0.40
6. 就業年数	0.40	34.00	10.36	7.20
7. 変革型リーダーシップ	0.25	3.63	2.14	0.83
8. 変化受容性	0.33	3.33	1.93	0.63
9. 組織同一視	0.17	3.83	2.07	0.78
10. 統合の成果（従業員）	0.33	3.67	2.10	0.72
11. 統合の成果（管理職）	1.67	3.40	2.46	0.48

有効なケースの数 160

表３　変数の相関分析

	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 企業規模		1.00									
2. 組織規模		0.85**	1.00								
3. 年代		0.14	0.14	1.00							
4. 役職		-0.22	-0.42**	0.13	1.00						
5. 性別（ダミー変数）		-0.27**	-0.49**	-0.05	0.35**	1.00					
6. 就業年数		0.08	0.01	0.62**	0.32**	0.05	1.00				
7. 変革型リーダーシップ	0.91	0.16*	0.15	-0.11	-0.02	-0.09	-0.04	1.00			
8. 変化受容性	0.80	-0.08	-0.21**	-0.03	0.14	0.20*	-0.04	-0.22**	1.00		
9. 組織同一視	0.73	0.18*	0.16*	-0.08	0.04	-0.07	-0.01	0.63**	-0.16*	1.00	
10. 統合の成果（従業員）	0.70	0.17*	0.19*	-0.06	-0.02	0.06	-0.02	0.62**	-0.12	0.62**	1.00
11. 統合の成果（管理職）	0.74	0.15	-0.01	-0.23**	0.12	0.10	-0.18*	0.32**	-0.04	0.33**	0.39**

注：*p<0.05, **P<0.01

組織同一視についても過去５年の組織統合の経験がある４社（M=1.94，SD=0.27）と無い６社（M=2.22，SD=0.43）のグループ間には有意差がみられず（t（8）=-1.26，ns）。変化受容性についても過去５年の組織統合の経験がある４社（M=2.03，SD=0.24）と無い６社（M=1.92，SD=0.33）のグループ間には有意差がみられなかった（t（8）=0.60，ns）ため，過去５年の組織統合の経験のあるグループと無いグループ間では各変数すべてに有意差がみられなかった。

そして，製造・非製造の業種の２グループに分けたグループについても同様に対応のないｔ検定を用いて各変数の値の比較を行った。

製造業４社（M=2.11，SD=0.60）と非製造業６社（M=2.11，SD=0.28）のグループ間には変革型リーダーシップに有意差がみられず（t（8）=-0.03，ns）。組織同一視についても製造業４社（M=2.09，SD=0.50）と非製造業６社（M=2.03，SD=0.27）のグループ間には有意差がみられず（t（8）=0.25，ns），変化受容性についても製造業４社（M=2.12，SD=0.18）と非製造業６社（M=1.90，SD=0.29）のグループ間には有意差がみられなかった（t（8）=1.32，ns）ため，製造・非製造の２グループ間にも各変数すべてに有意差がみられなかった。

（５）分析結果のまとめ

前項までの分析結果をまとめると以下のとおりである。

1. 統合の成果上位５社と下位５社のグループ間で変革型リーダーシップと組織同一視は上位５社のグループの平均値が高く有意に差がみられたが，変化受容性は差が認められなかった。
2. 組織間の差において過去５年の組織統合の回数には有意差が認められず，製造・非製造の業種の２グループに分けたグループ間にも有意差がみられなかった。

以上の結果を以て仮説１から３の検証を行う。

１）仮説１

上司の変革型リーダーシップは組織統合の成果に正の影響を与える

統合の成果上位５社と下位５社のそれぞれの平均は上位５社の方が高く，グループ間で変革型リーダーシップに有意差がみられたことから本仮説は支持された。

表４　組織ごとの平均データ

企業	企業規模	組織規模	回答数	業種	変革型リーダーシップ	組織同一視	変化受容性	統合の成果（従業員）	統合の成果（管理職）	過去（5年）の組織統合の回数
E 社	25	10	10	開発 (H/W・S/W)	2.73	2.69	2.24	2.98	3.40	2
I 社	50	10	5	衛生放送事業	2.43	1.77	2.30	1.43	3.07	0
M 社	120	23	20	開発 (S/W)	2.34	2.33	1.89	2.30	3.00	0
A 社	62	20	10	商社（営業組織）	2.11	2.04	1.98	2.16	2.60	0
J 社	4600	60	33	物流	2.39	2.35	1.85	2.35	2.60	2
L 社	230	40	26	物流	2.20	2.21	1.49	2.26	2.53	1
F 社	150	25	13	製造業	2.11	1.64	2.07	1.90	2.13	0
G 社	20	12	6	サービス業	1.86	2.17	1.67	1.16	2.00	0
K 社	100	30	25	物流	1.72	1.65	2.12	1.73	1.67	1
C 社	12	12	12	開発 (HW)	1.29	1.71	2.29	1.81	1.53	0
上位５社平均	971.4	24.6	15.6		2.40	2.23	2.05	2.24	2.93	0.8
下位５社平均	102.4	23.8	16.4		1.83	1.87	1.93	1.77	1.97	0.4

2）仮説2

組織構成員の変化の受容性は上司の変革型リーダーシップよりも組織統合の成果に正の影響を与える

統合の成果上位５社と下位５社のそれぞれの平均は上位５社の方が高く，グループ間で組織同一視に有意差がみられたことから本仮説は支持された。

3）仮説3

組織構成員の組織同一視は上司の変革型リーダーシップよりも組織統合の成果に正の影響を与える

変革型リーダーシップ，組織同一視双方が組織統合の成果に正の影響を与えることは確認できたが，データのサンプル数が 10 であるため，多変量解析によって標準化係数ベータの値でどちらがより多く影響を与えているか比較することができなかったため，本仮説を支持することはできなかった。

（6）分析結果からの考察

仮説１～３の検証を通じて，「組織統合時にリーダーシップ以外に何が成果に影響するかを明らかにすることで，高いリーダーシップを有する経営者・管理者を有しない組織であっても組織統合において成果を出すために組織側で備えておくべき要素を示すこと」という点については従業員側の組織同一視が変革型リーダーシップと同程度重要である結論を導き出すことができた。しかしながら「組織変革時だけでなく組織統合時も組織の上司の変革型リーダーシップが組織成果に対して有効であること，変革型リーダーシップよりも組織構成員の意識がさらに有効であること」は立証することはできなかった。結果，「組織統合時は変革型リーダーシップより，事前に組織側の変化に対応する能力を備えておくことが重要であること」を主張することはできない。

定性調査から導き出した仮説を定量調査で支持できなかった理由として，組織の管理者が認識する組織統合の成果に必要な要素の現実との差異がそれであると思われる。すなわちこれは組織の管理者の限定合理性を表しているといえる。

そして，変化受容性による組織統合の成果への影響が認められなかった事から，本研究の分析結果に基づけば，従業員個人のレジリエンスは組織の変化に対応する能力とは関連が無いといえる。つまり，組織統合の成果は従業員個人の変化対応能力，いわゆる個の要素ではなく，管理職の変革型リーダーシップと従業員の組織同一視，いわゆる組織側の要素が影響するといえる。それが示唆するものは組織統合が成功しない要因を一方的に従業員の個の資質や態度，意識に求めるのではなく，管理職の変革型リーダーシップと従業員の組織同一視を高める組織側の問題として捉えることが重要ということである。

本研究のこうした分析結果は組織統合に携わる経営者・管理職に対して重要な示唆となろう。

6　結論と今後の課題

（1）本研究の結論の要約

本研究では組織統合において組織統合の成果を出すために必要な要素を，先行研究から変革型リーダーシップ，定性ヒアリングによる予備調査から変化受容性・組織同一視の計３つであるとした。そして，変革型リーダーシップが常に組織変革に対して正の影響を与えているかどうか，なかでも組織統合時は変革型リーダーシップよりも組織側の要素がより強く影響を与えているかどうかを検証するために，それぞれが組織統合の成果に対して正の影響を与えているかどうか，変革型リーダーシップよりも変化受容性と組織同一視がより強く正の影響を与えているかどうかについて仮説を構築，検証した。

上記仮説の検証に際して，本研究では，過去２年以内に組織統合を行った組織に対しての定

量調査を行った。分析の結果，組織間のデータでは業種（製造・非製造）や組織統合の経験回数では有意な差は見られなかった。そして，変革型リーダーシップと組織同一視については組織統合の成果に対して同程度の正の影響が有意に認められたが，変化受容性は影響について有意に認められなかった。

本研究から明らかにされたことは，やはり変革型リーダーシップは組織統合の成果においても積極的に作用することが有意に認められたこと，個人のレジリエンスは組織の変化に対して影響がないということである。ただ，この点は，本研究では変化の受容性を個人のレジリエンス尺度として測定していることによるのではないかと考えられる。

いずれにせよ，本研究の結果が示す通り，組織統合の成果を発揮するために組織構成員のレジリエンスという個人の要素でなく，管理者の変革型リーダーシップや組織構成員の組織同一視を高める活動という管理職や組織側の要素が重要であり，このことは，組織統合を成功裏に実現しようとする組織の管理者や経営者に対して大きな示唆となろう。

（2）本研究の意義

本研究では組織統合の成果において変革型リーダーシップと同様に組織同一視も正の影響を与えることを明らかにした。今後の組織統合，ひいては組織変革における成果に関わる変数としてさらに検討していくことが可能となる。

そして，組織構成員の変化受容性は組織統合の成果に影響がないことは組織統合に関わる経営者・管理者にとって大きな示唆となる。組織構成員の変化に対する受容性の有無という個人の要素は組織統合に対して直接的な影響はなく，むしろ上司の変革型リーダーシップと組織構成員に組織同一視を持たせる組織の要素が統合の成果に影響しており，上司は組織統合で成果が出ない理由，組織統合の阻害要因を組織構成員に求めることができないということを示すことができたからである。

（3）本研究の限界と今後の課題

本研究は調査可能であった 10 組織 160 名を調査対象としたため，その対象の範囲内に限定された調査結果にもとづくものであり，その点で限界を有することは言うまでもない。

組織のサンプル数を 100 以上収集することができれば，組織単位での調査結果を重回帰分析にて解析することが可能であった。そうすることで業種間による傾向や，組織統合回数による組織統合成果に対する有意な影響の有無を調査することができた可能性があるため，この点は調査方法においての本研究の限界である。

今後の課題として，変革型リーダーシップ，組織同一視および変化受容性は組織統合というプロセスを経験することで成長するのではないか，という疑問に対しての解答を求める必要がある。なぜならば，２年以内に組織統合を行った組織に対してのある１時点のデータ収集調査であったためである。それを証明するには組織統合前と後での各変数の調査を行うことで可能となる。

また，調査結果に対する今後の課題として，組織同一視は変革型リーダーシップ以外にどのような方法で高めることができるかという点が，組織統合を行う管理職・経営者にとって重要な問題となるため，組織同一視以外にもどの要素が組織統合の成果に正の影響を与えるかという点とあわせて，本研究にとって今後の課題となる。

【参考文献】

Ashforth, B. E. & Meal, F. A.（1989）“Social identify theory and the organization,” Academy of Management review, 14（1）.

Bass, B. M.（1985）Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press.

Bass, B. M. and Avolio, B.J.（1992）Multifacter Leadership Questionaire: Short From 6S,

Binghamton, NY:Center for Leadership Studies.
Bass, B. M. & Bass, R.（2008）Handbook of Leadership（4th ed.),”NY: Free Press.
Kotter, John P.（1996）Leading Change, Harvard Business Review Press.（梅津祐良訳（2002）『企業変革力』日経 BP.）
Lawrence & Lorsch（1967）Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration, Harvard Business School（吉田 博訳（1977）『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部.）
Nadler, D. A. & Tushman, M. L.（1989）“Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation”, Academy of Management Executive, 3（3）.
Rousseau, D. M.（1998）“Why workers still identify with organisations,”Journal of Organisational Behaver, 19.
Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N.（2004）“Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons,”Journal of Leadership & Organizational Studies, 10.
東 俊之（2005）「変革型リーダーシップ論の問題点―新たな組織変革行動論へ向けて―」『京都マネジメント・レビュー』（8）, 京都産業大学マネジメント研究会.
石川 淳（2009）「変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響：変革型リーダーシップ正の側面・負の側面」『組織科学』43（2）, 白桃書房.
入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社.
大月博司（2003）『組織変革とパラドックス』同文館.
小塩真司・中谷素之・金子一史・長峰伸治（2002）「ネガティブな出来事からの立ち直りを導く心理的特性―精神的回復力尺度の作成―」『カウンセリング研究』35, 日本カウンセリング学会.
小玉一樹（2011）「組織同一視尺度の開発と信頼性・妥当性の検討」『広島大学マネジメント研究』（11）, 広島大学マネジメント学会.
平野真理（2010）「レジリエンスの資質的要因・獲得的要因の分類の試み―二次元レジリエンス要因尺度（BRS）の作成」『パーソナリティ研究 2010』19（2）, 日本パーソナリティ心理学会.
古川久敬（2003）『基軸づくり（新版）』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』ダイヤモンド社.
松田陽一（2011）『組織変革のマネジメント』中央経済社.

【インターネット資料】

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 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20131008-2.pdf（2020 年 11 月 1 日閲覧）.
プライスウォーターハウスクーパース株式会社（2011）,「M&A 白書 2011」 https://www.pwc.com/jp/ja/advisory/research-insights-report/assets/pdf/archive-m-and-a-survey2011.pdf（2020 年 11 月 1 日閲覧）.