

# 合併と従業員の職務態度<sup>1)</sup>

林 伸 二

## はじめに

組織の合併はさまざまな分野で盛んに行なわれている。たとえば米国では鉱業・製造業における合併件数は1948～54年の間に1,773件であり、産業界全体の合併件数は60年代に数千件にのぼったと言われている (Rosensteel, D. H. & B. D. Baer, 1955, p. 490; Brockhaus, W. L., 1975, p. 40)。産業界のみならず病院の合併も盛んで1962～73年頃までに140件以上の合併が見られ、毎年増加の傾向にあることが指摘されている (Shirley, R. C., 1973, p. 465)。わが国においても合併は全産業分野で1970年に1,000件を越え1975～79年の間に4,678件にのぼっている (東洋経済新報社, 1981, 362頁)。

ところでこの合併というのは本来複数の会社が結合あるいは統合することを意味している (Katz, D. & R. L. Kahn, 1978, p. 80)。しかし通常合併を積極的に押し進めようとする会社からすれば、合併とは1つの主要な組織変革の方法であり (Shirley, R. C., *op. cit.*, p. 466), 1つの有効な外部成長戦略でもある (Brockhaus, W. L., *op. cit.*, p. 40)。

合併にはさまざまなタイプがあるが、それが基本的に目的とするところは組織の有効性や効率を高め、当該産業分野において自社の立場を強化し、さらに将来の発展可能性を高めることである (Rosensteel, D. H. & B. D. Baer, *op. cit.*, p. 490)。合併行動のより直接的な目的としては競争会社の排除、生産・

---

原稿受領日 1983年4月15日

1) 筆者は本テーマで第56回日本経営学会全国大会 (立教大学, 昭和57年9月) にて研究報告をした。本稿はその報告のより詳細な論述である。

販売・調達あるいは新製品開発の能力の向上、他の事業分野への新規参入による自社の収益性・弾力性の向上などがあげられるだろう。

企業の合併行動の成否を決める要因は無数にある。たとえば管理能力の問題、人間関係の問題、財政的問題、労働・合の態度の問題、など (Gordon, M., 1958, pp. 44-45)。しかし一般に合併行動の成否を握る鍵として次の要因が指摘されている (Brockhaus, W. L., op. cit., pp. 41-49; Korman, A. K., Rosenbloom, A. H. and J. Walsh, 1978, pp. 54-57)。(1) 目的および目標 (2) 組織構造 (3) 組織文化 (4) 人事管理システムおよび (5) 合併プロセスの管理と統制のシステム。これらの要因のうちでも Brockhaus, W. L. は特に組織文化の重要性を強調している。彼によれば米国の第2次大戦後の合併行動の失敗のうち84%が組織文化の不整合によるものである (Brockhaus, W. L., op. cit., p. 44)。組織文化とは会社固有の特徴および特有の生活様式のことであり、通常会社はすべて異なる規範、習慣、流儀を持っていて、それらによって従業員の日常行動が会社ごとに異なって決定されるのである (ibid., p. 44)。また Korman, A. K. et al. も合併プロセスにおける両社の従業員の適切な融合化の問題を重視して、そのための重要な考慮すべき問題として次をあげている (Korman, A. K. et al., 1978, p. 56)。

- (1) 被合併会社の従業員の技能、モチベーションのレベルはどの程度か。
- (2) 合併後過度に高い不安が発生するだろうか。
- (3) 両社の従業員の間異なる仕事習慣が互いに調和するだろうか。

かくして会社合併の成否を占ううえで従業員の態度はとりわけ重要な問題である。

## 1. 問題提起

会社合併の頻度にくらべその実証的研究は意外に少ない。とくに会社合併—従業員の職務態度の関係についての研究はさらに少ないように思われる。その研究はしばしば時間的に2分できる。それは合併前の従業員の態度の研究と合併後の態度の研究である。

まず会社の合併決定に対する従業員の態度について、Costello, T. W., Kubis, J. F. and C. L. Shaffer (1963) は米国の主要都市にある2つの大銀行の合併にさいし小さい方の銀行のマネジメントの態度を調べてさまざまな発見をした。たとえば、

- マネジメントは合併に対し非好意的態度を示す傾向が強く(56%; N=86)、非好意的態度が高い項目は次の順位であった。1位 会社の雰囲気の変化, 2位 フリンジ・ベネフィット, 3位 仕事の標準, 4位 仕事のやり方, 5位 給与。これらの項目が特に合併に対する不安や不満の源泉となっていた。

- 職務満足が高い人ほど、合併に好意的となる。
- 合併後への不安が高い人と低い人は中程度の人よりも高い非好意的態度を示している。

Shirley, R. C. (1973) は8つの病院の合併に対する従業員の態度を調査・分析している。医師を除いて従業員(管理者も含む)に関する発見を取上げてみると、たとえば

- 給料と労働条件に満足している従業員はそれらに不満足な従業員よりも合併の決定に同意する傾向が高い。

- 合併後の自己の欲求充足(給料, 職務自体, 労働条件および自己実現について)に関し楽観的な期待を持っている従業員は合併の決定に同意する傾向が強い。他方悲観的な期待を持っている従業員の場合, 同意者と非同意者の数がほぼ等しく, 悲観的な期待が非同意(拒否)を生むとは必ずしも言えない。

両研究は厳密に対比できないが、合併前の従業員の職務満足、期待・不安の内容と程度について対比ないし不調和であり、合併前の従業員の態度についてはまだ多くの研究が必要である。

次に合併後の従業員の職務態度について、まず Wicker, A. W. & C. E. Kauma (1974) は合併前の組織規模の差異が合併後のメンバーの態度と行動にどのような影響を与えているかを2つの教会の合併後11ヶ月間にわたり調べた。それによると合併による組織規模の増大は合併前の組織規模の大小にかかわらずメンバーの組織活動への参加度(支持度)と組織への一体感を低下さ

せる。この傾向は特に規模の小さい組織の出身者に顕著である。この Wicker 等の主張をさらに裏づけることになる指摘を Brokhaus, W. L. (op. cit., p. 44) がしている。彼によれば小規模組織には一般にメンバー間の強い結びつきと組織への高い忠誠心が存在し、合併後小規模組織出身者はしばしば高い劣等感、低い存在感および低い影響力を知覚し、この結果自尊心や自我意識を喪失し結局モチベーションと生産性を低下させてしまう。

加えてわれわれの調査研究 (1979~80年) 後すぐにわれわれと同様の関心を持ちかつ会社合併後についての非常に重要な研究成果が Graves, D. (1981) によって発表された。この研究はわれわれの調査研究後のデータ分析ならびにわれわれの仮説の適切化 (表現も含めて) の上でさまざまな示唆を与えてくれた。したがって彼の研究成果の要点を簡単に融れておきたい。

Graves, D. は英国の再保険会社 2 社の合併後の従業員の職務態度を研究して、とりわけ次のような興味深い発見をした。

- 組織規模の小さい方の会社の出身者は大きい方の出身者よりも合併の成功について低い評価をする。

- 組織規模の大きい方の会社の出身者は小さい方の出身者よりも合併による自己の個人的な利益の増大を強く知覚した。

- 合併を個人的見地から 100%成功と指摘した人は合併の意義を主としてイントリンシックな満足の上 (仕事のやりがいの向上, 責任の増大, 昇進可能性の増加など) に置いたが, 60%以下の成功と指摘した人は主としてエクストリンシックな満足の上 (給料の増加, 職場確保の強化, 社会風土の改善, 共働関係の増加・改善など) に置いた。

合併後の従業員の職務態度について Graves, D. も含めて 3 者とも合併前の組織規模の影響を主張している。しかし組織規模-職務満足・期待・不安の関係についてまだ不明瞭な点が多い。そのうえそれらの態度変数が合併の前と後でどのように変化するのか, しないのかについても同一サンプルを用いた一貫した研究はまだないようである。

かくしてわれわれは次の仮説を立て、合併前の従業員の職務態度が合併後ど

のようになったかを解明する。

仮説 1: 規模の小さい方の組織（以下小規模組織とも呼ぶ）のメンバーは合併後職務満足が低下するだろう。他方規模の大きい方の組織（以下大規模組織とも呼ぶ）のメンバーは合併後職務満足が高まるだろう。

仮説 2: 小規模組織のメンバーの職務満足は合併後主としてエクストリンシックな要因（給料、昇進、労働条件等のような、努力—業績の関係によっておよび組織の一員となることによって個人が組織から得る報酬あるいは満足要因）<sup>2)</sup>に規定されるだろう。他方大規模組織のメンバーの職務満足は合併後主としてイントリンシックな要因（仕事のやりがい、達成感、自律性などのように個人が仕事遂行上あるいは仕事自体の内容から自ら知覚する満足要因）<sup>3)</sup>に規定されるだろう。

仮説 3: 小規模組織メンバーは合併後自己の将来についての期待（将来の望ましい出来事あるいは事態を予期して生ずる楽しい情動現象）<sup>4)</sup>が低下し、不安（将来起りそうな危険や苦痛の可能性を莫然と感じて生ずる不快な情動現象）<sup>5)</sup>が高まるだろう。大規模組織のメンバーは合併後期待が増加し不安が減少するだろう。

仮説 4: 合併の前と後におけるメンバーの期待と不安は組織規模の如何を問わずエクストリンシックおよびイントリンシックな要因によって決定されるだろう。

仮説 5: 合併に好意的なメンバーはとくにイントリンシックな要因への期待が高い傾向にあり、他方非好意的なメンバーはとくにエクストリンシックな要因への不安が高い傾向にあるだろう。

---

2) Katz, D. & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2 ed., 1978, pp. 409-410.

3) *Ibid.*, pp. 364, 366, 417-418.

4) 大山, 藤永, 吉田編「心理学小辞典」昭和 53 年, 52 頁。藤永, 東他編「新版心理学辞典」1981, 142 頁。

5) 大山, 藤永, 吉田編, 上掲書, 235 頁。藤永, 東他編, 上掲書, 740 頁。

## 2. 方 法

### 2.1 研究の場

昭和54年4月に3つの同種の金融機関（A社、B社、C社）が合併した。合併後A社の本店が新会社の本店となり、他の2社の本店は新会社の支店となった。各社の合併前の組織規模の内容は次のとおりであった。

表1 54年3月1日現在

	A	B	C
管理者(部長以下)	155	59	30
一般職員	371	149	99
男 性	120	71	56
女 性	251	78	43
計	526	208	129

合併前と後の退職者（定年退職者を除く）を除いて新会社における各社出身者別内訳は次のとおりである。

表2 55年3月31日現在

	A	B	C
管理者(部長以下)	154	57	29
一般職員	298	121	65
男 性	118	66	46
女 性	180	55	19
計	452	178	94

新会社の人事担当者によれば、新会社は発足後1年間は大幅な人事移動を原則としてやらないとのことであった。しかし退職者数が例年よりも明らかに大きいことが指摘された。

### 2.2 データの収集

データは質問票調査とインタビュー調査によって得た。質問票は合併の前（54年3月）と後（55年4月）の2度にわたりほぼ同じ内容で全職員に送付され郵送によって回答を求めた。その回答者数は表3のとおりであった。

表 3

		第 1 回目	第 2 回目
A	管 理 者	120	63
	一 般 職 員	253	81*
	男 性	90	20
	女 性	163	60
B	管 理 者	48	31
	一 般 職 員	106	35
	男 性	46	18
	女 性	60	17
C	管 理 者	9	10
	一 般 職 員	46*	10
	男 性	25	5
	女 性	20	5

\* 性別不明回答者 1 名を含む。

質問票は一般職員用も管理者用も 28 項目（1 部は本研究と無関係）から成る。質問項目は職務満足、期待、不安等に関わるものである。特に職務満足を測定する項目は JDI（職務記述指標：Smith, P. C., Kendall, L. M. and C. L. Hulin, 1969）、Vroom, V. H. (1964) および Herzberg, F. (1976) を参考に作成した。一般職員用質問票と管理者用質問票は全く異なる質問項目を 1 部内包しているが、その大半が同一項目で 7 ポイントの単一スケールによって被験者の知覚や認識を獲得する。本研究で分析された各質問項目は表 6 および別紙資料を参照されたい。ただし仮説 5 の検証のために給料、昇進・昇格、上司の公明正大な処遇等の 9 項目のうちから期待および不安の高い順位（1 位から 3 位まで）を被験者につけてもらった。質問の表現も選択肢も管理者用と一般職員用の間で全く相違はない。その選択肢は後述の表 7 のとおりである。

### 2.3 分析手法と質問票の信頼性

仮説の検証上およびデータ数の点から被合併会社（B 社、C 社）をまとめて分析した。データの分析上、仮説 1 と 3 には平均値の差の検定、仮説 2 と 4 にはピアソン積率相関分析と重回帰分析を用いる。

われわれの研究上獲得したデータの信頼性が重大な問題である。この問題を

検討するためにわれわれが作成した質問項目によって獲得したデータと JDI によって獲得したデータとの相関分析を第 2 回目の管理者用質問票をつうじて行なった。その結果は下表のとおりであった。

表 4 本研究における職務満足質問票—JDI の関係

		(N)
仕事自体の満足	.5606**	95
監督者の満足	.5613**	93
給料の満足	.3817**	84
昇進の満足	.0988	95
共働者の満足	.3685**	95

\*  $p < .01$

\*\*  $p < .001$

われわれの質問票における職務満足規定要因とそれに対応する JDI の各要因とは昇進項目を除いて強い相関関係があった。昇進の満足についてまったく有意な相関が得られなかったのは質問内容の相違に帰せられるかもしれない。われわれの質問は単一項目で「あなたは現在の職階・職位にどの程度満足していますか」であったが、JDI の質問は昇進の可能性、そのやり方の適正さ、昇進による能力発揮の可能性など 8 項目についての総合評価である。そのうえ JDI のこの項目の中にはわれわれの質問内容と同じ項目は入っていない。

したがってわれわれの質問票は完全ではないにしろかなり信頼できるものではないかと思われる。

### 3. 結 果

#### 1) 仮説 1 について (表 5 を参照)

A 社の管理者も B+C 社の管理者も合併後職務満足は有意に低下している。A 社では男性一般職員が、B+C 社では女性一般職員が合併の前と後で職務満足に有意な低下を示している。小規模組織の管理者と女性一般職員のみが仮説を支持した。

#### (1) 管 理 者

合併前の管理者の職務満足の平均得点は A 社 ( $\bar{x}_A=4.7250$ ;  $N=120$ ) が B+



表5 平均値の差の検査

	A 社								
	職務満足			期待			不安		
	合併前	合併後	t	合併前	合併後	t	合併前	合併後	t
管理者	4.7250	4.0317	3.45***	4.9583	4.9048	0.23	2.6083	3.6190	-4.60*
全一般職員	3.6378	3.3210	1.96	4.3189	3.6142	3.24**	3.6142	4.3580	-3.70***
男性職員	3.9333	3.0500	2.46*	4.6333	3.6000	2.56*	3.3222	4.5500	-2.97**
女性職員	3.5061	3.3443	0.94	4.1768	3.6393	2.49*	3.8049	4.2623	-2.04*

	B + C 社								
	職務満足			期待			不安		
	合併前	合併後	t	合併前	合併後	t	合併前	合併後	t
管理者	4.4737	3.4750	3.64***	3.8772	4.3000	-1.37	4.8596	4.6000	0.73
全一般職員	3.5430	3.3333	1.15	3.4967	3.6444	-0.52	5.1788	4.6222	2.16*
男性職員	3.4306	3.5652	-0.48	3.4861	4.1739	-1.55	5.1667	4.4783	1.76
女性職員	3.6410	3.0909	2.33*	3.4872	3.0909	1.15	5.2051	4.4727	1.27

\*\*\*  $p < .001$     \*\*  $p < .01$     \*  $p < .05$

C社 ( $\bar{x}_{B+C}=4.4737$ ;  $N=57$ ) よりも高く、合併後もA社が高かった ( $\bar{x}_A=4.0317 > \bar{x}_{B+C}=3.4750$ )。A社の管理者もB+C社の管理者も合併後職務満足は有意に低下している ( $t_A=3.45$  ( $\phi=181$ )  $> t_\alpha=3.373$  ( $\phi=120$ ,  $\alpha=.001$ );  $t_{B+C}=3.64$  ( $\phi=95$ )  $> t_\alpha=3.460$  ( $\phi=60$ ,  $\alpha=.001$ ))。組織規模の如何にかかわらず合併後管理者の職務満足は低下する傾向があった。仮説1は部分的に支持された。

## (2) 全一般職員

A社もB+C社も合併の前と後で職務満足は有意な差を示していない。仮説1は支持されなかった。

## (3) 一般職員の性別

A社の一般職員(男)の職務満足は合併の前と後で有意な差を示した。他方一般職員(女)の場合、有意な差が見られなかった。

B+C社の場合、一般職員(女)のみが職務満足の平均値に合併の前と後で有意な差を示している。

かくして大規模組織では男性職員が、小規模組織では女性職員が合併の前と後で職務満足に有意な低下を示している。仮説1は部分的に支持された。

## 2) 仮説2について(表6を参照)

A社の全一般職員および女性一般職員とB+C社の管理者および全一般職員はある程度仮説を支持したが、A社の管理者は支持していないようである。

### (1) 管理者

A社の管理者の職務満足に主要な影響を与えている要因は合併後は給料の満足( $\beta=.34460$ ;  $F_{44}^1=6.099 > F_{44}^1(.05)=4.06$ ), 職階・職位の満足( $\beta=-.25915$ )および権限の明確さ( $\beta=.41056$ )であった。かくしてA社の管理者の合併後の職務満足は主にエクストリンシックな要因に決定されているようである。

B+C社の管理者の職務満足は合併後は職階・職位の満足( $\beta=.39625$ )と不安( $\beta=-.28757$ )に決定されている。かくしてB+C社の管理者は合併後は主にエクストリンシックな要因に影響されている。仮説は支持されているようである。

### (2) 全一般職員

A社の全一般職員の職務満足は合併後は給料の満足( $\beta=.36810$ )と仕事自体の満足( $\beta=.28835$ )によって規定されている。他方B+C社の場合は職場の雰囲気( $\beta=.46761$ )と職階・職位の満足( $\beta=-.48871$ )によって規定されている。かくしてB+C社の全一般職員は仮説を支持しているが、A社の場合も給料が持つ多面的な影響可能性を考慮すると、仮説はある程度支持されているようである。

### (3) 一般職員の性別

A社の一般職員(男)およびB+C社の一般職員(男・女)の職務満足の決定要因は合併後は不明であった。しかしA社の一般職員(女)の職務満足は給料の満足( $\beta=.35834$ ), 仕事自体の満足( $\beta=.29814$ )および仕事内容の明確さ( $\beta=.29966$ )に規定されていた。かくしてA社の女性一般職員のみが仮説を支持しているようである。

### 3) 仮説3について（表5を参照）

A社の全一般職員および一般職員（男・女）は仮説と逆の関係を支持した。仮説自体はほとんど支持されなかった。たとえば大規模組織の男性職員も女性職員も期待は合併後有意に低下し、不安は逆に有意に増加している。

#### (1) 管理者

A社の管理者の場合、期待については合併の前と後で平均値に有意な差はなかったが、不安については合併後有意に高まっている。他方B+C社の管理者は期待と不安について合併の前と後で有意な変化を示さなかった。かくしてA社とB+C社のいずれの場合も管理者は仮説3を支持しなかった。

#### (2) 全一般職員

A社の全一般職員は合併後期待の平均得点が有意に低下した。不安は合併後有意に増加した。他方B+C社の全一般職員は期待については合併後有意な変化を示さなかったが、不安は合併後有意に低下した。

かくしてA社の全一般職員は合併後期待が有意に低下し、不安が有意に高まった。仮説3と逆の関係が支持された。

#### (3) 一般職員の性別

A社の一般職員（男）は合併後期待が有意に低下し、不安は有意に高まった。他方一般職員（女）も合併後期待が有意に低下し、不安は有意に高まった。

B+C社の一般職員は男女ともに期待と不安のいずれにも合併後変化を示さなかった。

かくしてA社の一般職員は男女ともに合併後期待が有意に低下し、不安が有意に増加している。仮説3と逆の関係が支持された。

### 4) 仮説4について（表6を参照）

仮説4は組織規模の差にかかわらずおおむね強くあるいは弱く支持されているようである。ただしその大半が合併の前か後のいずれかにおいてである。たとえばB+C社の一般職員（女）は仕事自体の満足が大きく、上司が部下を公平に処遇していると知覚し、さらに合併への期待が大きいほど合併への不安が小さくなる。

表 6 標準回帰係数 (有意な関係のみを記載)

従属変数 独立変数	社												
	管 理 者				全 一 般 職 員				性 職 員				
	期 待		不 安		期 待		不 安		期 待		不 安		
	職 務 満 足	期 待	職 務 満 足	不 安	職 務 満 足	不 安	職 務 満 足	不 安	職 務 満 足	不 安	職 務 満 足	不 安	
全体としての職務満足													
給料の満足	.20356** (.34460)**	.22468**	.16320*** (.36810)**		.29398**								
賃金体系の適正さ													
仕事自体の満足	.35560***		.36784*** (.28835)**		.41250***								
仕事内容の明確さ													
仕事のやりがい			.16952***	(-.27431)*									
仕事の達成感			.28314**										
職場の雰囲気			-.24835**	.19030***									
職階・職位の満足	(-.25915)**	(-.37867)**											
昇進・昇格体系の適正さ													
経営方針・政策の支持度	.32236**												
年度計画の明確さ													
年度計画の認識													

-25383\*\*\*





合併と従業員の職務態度

労働時間の長さ										- .25828***	- .25104**
上司の適正な評価										- .31455**	
上司への相談										.25735**	
上司の支持的行動										.59818***	
上司の公平な処遇											- .36699*
上司の上方影響力											
民主的リーダーシップ									.21442***		
監督方式の満足										- .27065**	- .25923**
権限の量的適正										- .55993***	- .51160**
権限の明確さ											
昇進・昇格の基準											
給与決定の基準											
交 流 人 事											
期 待											- .40681***
不 安											- .33252***

\*\*\* p < .01, \*\* p < .05, \* p < .10 各行の上段の数字は合併前, 下段の( )内の数字は合併後の β 係数を表わす。

## (1) 管理者

A社の管理者の場合、合併に対する期待は経営方針・政策の支持度 ( $\beta = .32238$ ) と給料の満足 ( $\beta = .22468$ ) によって規定されていた。合併後将来への期待に主要な影響を及ぼした要因は権限の量的適正 ( $\beta = .65910$ ) だけであった。合併への不安の主要な影響要因は職場の雰囲気 ( $\beta = -.24835$ )、仕事の達成感 ( $\beta = .28314$ )、年度計画の明確さ ( $\beta = -.30079$ ) および交流人事 ( $\beta = -.18782$ ) であった。合併後の不安の主要な影響要因は職階・職位の満足 ( $\beta = -.37867$ )、権限の明確さ ( $\beta = .36647$ ) および給料決定の基準 ( $\beta = .33765$ ) であった。

他方 B+C 社の管理者の場合、合併に対する期待は職務満足 ( $\beta = -.66134$ )、給料の満足 ( $\beta = .41014$ ) および経営方針・政策の支持度 ( $\beta = .49904$ ) に規定されたが、合併後の期待は主に経営方針・政策の支持度 ( $\beta = .53355$ ) に規定されている。合併への不安も合併後の不安も有意な影響要因は存在していない。

かくしてA社の管理者の合併前・後の不安のみが仮説4を支持した。期待については十分に支持されなかった。

## (2) 全一般職員

A社の全一般職員の場合、合併への期待は労働時間の長さ ( $\beta = -.18875$ )、上司の支持的行動 ( $\beta = .19511$ ) および不安 ( $\beta = -.34024$ ) に規定されているが、合併後の将来への期待は仕事内容の明確さ ( $\beta = -.27431$ )、労働時間の長さ ( $\beta = -.20029$ ) および昇進・昇格基準の望ましさ ( $\beta = -.23702$ ) に規定されている。合併への不安の主要な影響要因は労働時間の長さ ( $\beta = -.15538$ )、経営方針・政策の支持度 ( $\beta = -.25701$ ) および期待 ( $\beta = -.34109$ ) であった。合併後の不安の有意な影響要因は把握できなかった。

他方 B+C 社の全一般職員の場合、合併への期待は仕事内容の明確さ ( $\beta = .20002$ )、昇進・昇格体系の適正さ ( $\beta = .18634$ )、上司の監督方式 ( $\beta = -.27055$ ) および不安 ( $\beta = -.45131$ ) に規定されている。合併への不安は仕事自体の満足 ( $\beta = -.21097$ )、上司の監督方式 ( $\beta = -.25923$ ) および期待 ( $\beta = -.51105$ ) によって規定されている。合併後の不安と期待に対する有意な影響要



因は把握できなかった。

仮説4は合併前の期待と不安についてのみ支持された。

### (3) 一般職員の性別

A社の一般職員(男)の場合、合併への期待は昇進・昇格体系の適正さ( $\beta = -.30005$ )、労働時間の長さ( $\beta = -.26036$ )および不安( $\beta = -.41700$ )によって規定されたが、合併への不安の主要な影響要因は職場の雰囲気( $\beta = -.27521$ )、労働時間の長さ( $\beta = -.23972$ )および期待( $\beta = -.44842$ )であった。一般職員(女)の場合、合併への期待の主要な影響要因は労働時間の長さ( $\beta = -.14367$ )および不安( $\beta = -.27961$ )であったが、合併後の期待は仕事内容の明確さ( $\beta = -.57199$ )、労働時間の長さ( $\beta = -.38689$ )および上司の支持的行動( $\beta = -.50920$ )によって規定されている。合併への不安は経営方針・政策の支持( $\beta = -.25383$ )と期待( $\beta = -.29966$ )によって規定されたが、合併後の不安は上司の公平な処遇( $\beta = .52443$ )、上司の上方影響力( $\beta = .27269$ )および期待( $\beta = -.33841$ )によって規定されている。

他方B+C社の場合、一般職員(男)の合併への期待の主要な影響要因は昇進・昇格体系の適正さ( $\beta = .31346$ )、上司の適正な評価( $\beta = -.31455$ )、上司への相談( $\beta = .25735$ )、上司の監督方式( $\beta = -.55993$ )および不安( $\beta = -.42848$ )であった。合併への不安の主要な影響要因は上司の監督方式( $\beta = -.51160$ )と期待( $\beta = -.67753$ )であった。一般職員(女)の合併への期待は仕事内容の明確さ( $\beta = .32639$ )、労働時間の長さ( $\beta = -.25104$ )および不安( $\beta = -.33252$ )によって規定されていたが、合併への不安は仕事自体の満足( $\beta = -.29787$ )、上司の公平な処遇( $\beta = -.36699$ )および期待( $\beta = -.40681$ )によって規定されている。

A社の一般職員(男)の合併後の期待の影響要因、B+C社の合併後の期待・不安の影響要因(男女とも)等は有意性検定の結果非有意であった。

かくして仮説4はA社の場合一般職員(女)の合併後の期待、B+C社の場合一般職員(女)の合併への期待と不安についてのみ支持された。

### 5) 仮説5について

合併に対して何を第1位に期待しているかの問について、全管理者（A+B+C社）のうち156名が回答し、そのうち86名が「仕事の達成感・自己の能力の向上」を第1位に挙げた。しかし合併に好意的な人（期待スケール上5ポイント以上に印をつけた人）はA+B+C社において57名であった。また合併に非好意的な管理者（不安スケール上5ポイント以上に印をつけた人）はB+C社において35名中14名が「仕事が厳しくなる」を第1位に挙げている。さて管理者では小規模組織の方が仮説を強く支持した。他方一般職員は組織規模および男女の差にかかわらず大体仮説を支持しているようである。

合併の前と後で従業員が期待・不安の対象としてどういった要因を第1位に挙げたかを表示したものが表7-A, B, Cである。

#### (1) 管理者

合併に好意的な管理者はA社では73名（107名中）、B+C社では21名（49名中）であり、どちらの場合も「仕事の達成感・自己の能力の向上」を第1位に指摘した人が一番多く、A社の場合58.9%、B+C社の場合66.7%にものぼっている。

表7-Aから合併に好意的な管理者は組織規模の如何を問わずイントリンシックな満足の追求が高い傾向にある。他方合併後の将来への期待は組織規模の如何を問わず多様化の傾向にあるが、規模の小さい組織の管理者ほどエクストリンシックな要因を追求する傾向が高い。

合併に非好意的態度を示す管理者は組織規模が小さいほど、どちらかというところエクストリンシックな要因への不安が高い。他方合併後の将来の不安はA社の場合主にエクストリンシックな要因について高いが、B+C社の場合イントリンシックな要因についても高いようである。

かくして仮説5は特に規模の小さい方の組織の管理者に強く支持された。

#### (2) 全一般職員

表7-Bから、合併に高い好意的態度を持っている一般職員は組織規模の如何を問わず主としてイントリンシックな要因に対する期待が大きいようである。

表 7-A

	期 待				不 安			
	合 併 前		合 併 後		合 併 前		合 併 後	
	A	B + C	A	B + C	A	B + C	A	B + C
	N = 107		49	58	42	97	53	56
給 料	6	2	6	7	3	2	5	1
昇進・昇格	1	0	2	1	2	3	2	6
職場の雰囲気	1	0	0	1	0	9	3	3
仕事の達成感・自己の能力の向上	43	14	16	7	0	0	1	0
上司の公明正大な処遇	5	1	1	0	0	6	1	2
仕事上の自主性・独立性	5	2	5	0	0	1	1	1
自己の社会的評価	8	2	2	1	0	0	0	0
自己の影響力	4	0	1	1	1	0	0	0
仕事が楽になる・厳しくなる	0	0	1	0	3	14	7	10
(好意者あるいは非好意者総数)	73	21	34	18	9	35	20	23

表 7-B

	期 待				不 安			
	合 併 前		合 併 後		合 併 前		合 併 後	
	A	B + C	A	B + C	A	B + C	A	B + C
	251	138	77	55	264	150	80	51
給 料	23	7	6	2	11	2	7	3
昇進・昇格	1	0	1	0	10	7	4	1
職場の雰囲気	4	1	6	1	16	19	2	4
仕事の達成感・自己の能力の向上	35	12	3	3	2	2	1	2
上司の公明正大な処遇	6	4	1	1	0	7	4	1
仕事上の自主性・独立性	18	6	1	0	2	2	0	1
自己の社会的評価	11	4	1	2	1	1	3	3
自己の影響力	10	1	3	0	0	1	1	1
仕事が楽になる・厳しくなる	3	1	3	1	18	60	12	9
(好意者あるいは非好意者総数)	111	36	25	10	60	101	34	25

他方合併後の将来についての期待は特にA社の場合、主にエクストリンシックな要因に関わっている。

次に、合併に非好意的態度を示す一般職員は組織規模の如何を問わずどちら

かと言えばエクストリンシックな要因への不安が大きい。他方合併後の将来については組織規模の如何を問わず非好意的な一般職員の場合、主にエクストリンシックな要因の不安が大きいようである。

かくして仮説5は管理者の場合と同様に規模の小さい方の組織の一般職員に強く支持された。

### (3) 一般職員の性別

表7-Cから、合併に対し男性職員は組織規模の如何を問わずイントリンシックな要因への期待が大きい、女性職員はイントリンシックな要因の他にエクストリンシックな要因への期待も大きい。他方合併後の将来について期待内容はA社よりB+C社の男性の方が多様化している。

合併に非好意的態度を示す男性職員も女性職員もどちらかというエクストリンシックな要因の不安が大きい。しかし特に合併に対する不安の動向については性別よりも組織規模の差が重要な影響を及ぼしているようだ。B+C社の男女職員ともA社に比べエクストリンシックな要因の不安が高い。他方合併後

表7-C

	期 待								不 安							
	合 併 前				合 併 後				合 併 前				合 併 後			
	A		B+C		A		B+C		A		B+C		A		B+C	
	男 90	女 161	男 66	女 72	男 20	女 57	男 26	女 29	男 91	女 173	男 74	女 76	男 23	女 57	男 28	女 23
給 料	11	12	3	4	1	5	2	0	4	7	2	0	5	2	1	2
昇進・昇格	0	1	0	0	1	0	0	0	5	5	5	2	4	0	1	0
職場の雰囲気	1	3	0	1	0	6	0	1	4	12	8	11	0	2	0	4
仕事の達成感・ 自己の能力の向上	19	16	9	3	3	0	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1
上司の公明正大な処遇	1	5	2	1	1	0	1	0	0	0	4	3	0	4	1	0
仕事上の自主性・独立性	8	12	2	4	1	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	0
自己の社会的評価	4	7	3	1	1	0	2	0	0	1	0	1	0	3	2	1
自己の影響力	6	4	1	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
仕事が楽になる・ 厳しくなる	1	2	0	1	0	3	1	0	3	15	25	35	0	12	4	5
(好意者あるいは 非好意者総数)	51	62	20	15	8	17	8	2	18	42	45	56	9	25	12	13

については女性職員は組織規模の差にかかわらず同じくエクストリンシックな要因の不安が高い。男性職員の場合も同様である。

かくして仮説5は男性職員にも女性職員にもほぼ支持された。

#### 4. 要約と議論

##### 1) 仮説1について

仮説1を支持したのは管理者(B+C)と一般職員(女, B+C)だけであり、管理者(A)と一般職員(男, A)は仮説と逆の関係を支持した。

かくして単的に次の結論を導くことができる。

合併は合併前の組織規模の如何を問わず全メンバーの職務満足を下げる。

しかしこれは過去の諸研究の成果と一致しない。Graves, D. (1981, p. 101) および Brockhaus, W. L. (1975, p. 44) は合併の前と後における従業員のいわゆる職務満足が、合併前の組織規模に影響されると主張する。しかし Graves, D. の研究はサンプルの規模が86名で性別も明確でなく、管理者と一般従業員が一括して分析されている。したがってわれわれの研究結果と厳密に対比させるわけにはいかない。

合併一職務満足の関係に合併前の組織規模が重要な働きをしないのだろうか。さらに分析結果を検討してみよう。

##### 2) 仮説2について

管理者は労働者に比べ一般に高次の欲求を低次の欲求よりも重視するといわれる (Porter, L. W., Lawler III, E. E. & J. R. Hackman, 1975, p. 46)。Porter, L. W. (1962, p. 384) も管理者(第一線監督者から副社長まで)の欲求不満足のもっと大きな領域は3つの高次の欲求(尊敬, 自律性, 自己実現)であると主張する。Starcevic, M. M. (1972, p. 468) はローとミドルの管理者(337名)を調べていわゆるハーズバーグの2要因理論を否定して、イントリンシックな要因が職務満足と不満足の両状況を主として決定することを明らかにした。しかしながら Dunnette, M. D. (1967, pp. 180, 181) は一般従業員に比べ管理者の主要な動機として仕事の達成感, パワー, 昇進および金銭

を挙げているが、その中でも特に金銭の重要性を強調して「金は管理者の動機 のすべて（達成動機も含む）を刺激するうえで有用である。」とまで断言して いる。もしこのように金銭の意義を解するならば、われわれとしては結局管理 者の職務満足が高次の欲求もしくはイントリンシックな要因の満足によって決 定されると推論できるだろう。

他方労働者は管理者に比べ賃金と低次の欲求を一般に重視する傾向があると 言われる (Porter, L. W., et al. *ibid.*, p. 46)。Vroom, V. H. (1964, pp. 150-152) も労働者の職務満足に対する賃金の重要性を主張している。

一般に管理者と非管理者の職務満足の決定要因については上述のことが是認 されうであろう。しかしこのような傾向は会社合併という大規模な組織変革 に直面し、そしてそれを体験した管理者や非管理者にそのまま妥当するのであ ろうか。合併の前後において一時的にせよ何らかの変化が生ずるのであろうか。 その折合併前の会社の組織規模は何らかの影響を及ぼしているであろうか。

分析結果によれば、仮説 2 は A 社の全一般職員および一般職員（特に女性）、 B + C 社の管理者および全一般職員にある程度支持された。そのうえとりわけ 次のような面白い発見が見られた。

(1) 職務満足の影響要因の数は管理者 (B + C) の場合、合併前は多く合併後 は少ない。管理者 (A) の場合、それとは逆の関係が見られる。特に管理者 (B + C) の職務満足は合併前、管理者 (A) に比べエクストリンシックな影 響要因が多いが、合併後は昇進・昇格の問題が重要な影響要因である。

(2) 管理者であれ一般職員であれ、一般に職務満足は期待と不安に関係しない。ただし管理者 (B + C) の場合にのみ合併前の職務満足は期待と強い影響 関係を持ち、合併後の職務満足も不安と有意な影響関係を持っていた。つまり 管理者 (B + C) は合併への期待が大きいほど合併前の職務満足は小さくなり、 合併前の職務満足が大きいほど合併への期待は小さくなる。また合併後の不安 が大きいほど合併後の職務満足は小さくなる。

(3) 管理者 (A と B + C) はともに合併後の職務満足が職階・職位の満足 に規定されているが、その作用の仕方は正反対である。つまり管理者 (A) は

合併後の職階・職位の満足が高まるほど職務満足は低下する。他方管理者（B+C）は合併後の職階・職位の満足が高まるほど、職務満足も高くなる。したがって合併後の職階・職位の満足—職務満足の関係は、合併前の出身会社によって正反対の状況を示す。

(4) 合併前の職務満足は組織規模や性別に関係なく、管理者の場合も一般職員の場合もエクストリンシックな要因とイントリンシックな要因の両者によって規定されている。合併後もほぼ同様の傾向と考えられる（性別による分類は除く）。

以上の諸発見は過去の合併に関する諸研究の成果とも著しく異なる。Graves, D. (1981) も Brockhaus, W. L. (1975) も合併の前と後の職務満足に対する組織規模の影響を示唆しているが、本研究では職務満足規定要因の性質（エクストリンシックかイントリンシックか）の変化と組織規模・性別の間に関係がないことを明らかにした。しかしその規定要因の職務満足に対する影響力の強さについては組織規模の差、性別の相違および管理者—非管理者の相違が重要な働きをしていることも明らかになった。

最後に本研究で特に面白い発見の1つである上記の(2)についてであるが不安は Kasl, S. V. (1978, p. 26) によれば職務満足と高い相関関係にある。しかしこれはわれわれの発見と余り一致しない。この不一致の原因はよく分からないが、測定尺度に帰因しているかもしれない。ただし Kasl, S. V. の場合この測定尺度は不明瞭である。現在期待・不安—職務満足の関係についての研究はそれほど進んでいないように思われるだけに、また職務満足のメカニズムを解明するうえからもこの関係は重要かつ興味深い研究対象である。

### 3) 仮説3について

分析結果をまとめると次のとおりである。

(1) 組織規模の差異は合併前後の組織メンバーの期待と不安に大きな影響を与えている。

つまりA社の一般職員の期待は合併後有意に低下しているが、B+C社の場合合併の前と後で有意な差異はない。不安についてもA社の一般職員は有意な

増加を示しているが、B+C 社の場合全一般職員をサンプルにした時にのみ不安が有意に減少している。さらに管理者（A）は管理者（B+C）に比べ合併への期待の平均得点が明らかに高く、合併後の期待も同様である。合併への不安は管理者（A）が管理者（B+C）よりも明らかに低く、合併後の不安も同様である。一般職員の場合、全体および性別による比較によっても合併への期待・不安は大体管理者の傾向と同様である。ただし合併後の期待・不安の程度はA社とB+C社の一般職員の全体および男女別でもそれほど差異がない。

(2) A社の管理者も一般職員（男女別も含む）も合併への期待が不安よりも大きい。B+C社の管理者と一般職員は逆に合併への不安が期待よりも大きい。他方A社の管理者は合併後の期待が不安よりも大きい、一般職員は逆に合併後の不安が期待よりも大きい。B+C社の場合、管理者も一般職員も合併後の不安が期待よりも大きい。

この期待の大きさと不安の大きさの対応関係に組織規模の差が影響を与えているのかもしれない。

ところで Costello, T. W. et al. (1963) は組織規模の小さい方の会社の管理者は合併に非好意的態度を示す傾向が強いことを発見している。Graves, D. (1981) によれば組織規模の小さい会社の出身の方が合併の成功について低く評価し合併による自己の利益の増加感も小さい。さらに Wicker, A. W. & C. E. Kauma (1974) も規模の小さい組織の出身の方が合併後組織への非好意的態度の増加を示すことを発見している。われわれの研究結果も同じ傾向を示している。特に一般職員よりも管理者にその傾向が強かった。

#### 4) 仮説4について

一般に不安という心的態度は職場では次の場合に発生するストレスに対する1つの情緒的反応である (McMichael, A. J., 1978, pp. 128, 130)。

- 個人の諸能力が職務環境の諸要求と適合しない場合。
- 個人の諸欲求が職務環境で満たされない場合。

したがって組織メンバーの不安の発生源ないし喚起要因として、通常次のような要因が注意を払われ、それらの不安に対する影響力が研究されている



(Hamner, W. C. & D. W. Organ, 1978, Kasl, S. V., 1978; McMichael, A. J., 1978)。

- 組織的要因

役割のコンフリクト・曖昧さ・負担量・複雑さ・ルーティン性

組織階層における地位のパワーの差異

組織の方針・目標・計画・構造の頻繁な変化

組織メンバー間の競争の強さ（希少な報酬と昇進をめぐる）

職務業績のフィードバックの欠如

報酬体系の不適切さ・調和の欠如

職務業績の高い可視性（失敗か成功か）

作業条件

- 個人的要因

病気

家庭の問題

個人的な諸目標の程度

共働者との関係

不安耐性

しかし上述の2)の場合と同様に組織メンバーの不安と合併の関係を明らかにした研究は比較的少なく、またその不安と主に職務満足規定要因との関係を明らかにした研究も少ない。それだけにわれわれも上述の不安に対する影響要因を念頭に置いて本稿の分析結果を慎重に検討しなければならない。

さて仮説4が組織規模の差に拘らずおおむね強くあるいは弱く支持された。そこでわれわれの分析結果を要約し、検討してみよう。

(1) 組織規模の如何を問わず、また合併の前あるいは後にも拘らず管理者の場合、期待と不安の間には全く関係がないようだが、一般職員の場合両者は密接な関係を持っているようである。

(2) 管理者の場合組織規模の如何を問わず、経営方針・政策と給料が合併への期待の主要な決定要因であったが、合併後の期待はA社の場合イントリンシ

ックな要因, B+C 社の場合エクストリンシックな要因によって規定されている。

(3) 全一般職員の場合, A 社も B+C 社もリーダーシップ要因と不安が合併への期待の共通の影響要因であったが, 合併への不安に対する共通な要因は期待だけであった。特に合併への不安の影響要因については A 社と B+C 社の全一般職員間で非常に異なっている。

要するに一般職員(男, 女)の合併への期待・不安は組織規模の差に拘らず, 性別にも拘らず主にエクストリンシックな要因の影響力が強い。それに対し管理者の場合, 組織規模の差が明確な相違を生んでいるようである。

ところで Shirley, R. C. (1973) によれば給料と労働条件に満足している従業員は合併に好意的態度を示すが, それ以外の自己実現, 仕事自体および直接の上司に満足している従業員が合併に好意的態度を持つとは言えない。つまり主として合併への従業員の態度はエクストリンシックな要因の満足によって決まる。ただし彼の主張する従業員の中には管理者も含められている。他方 Graves, D. によれば, 合併に非常に好意的な態度を示した人は組織規模の如何を問わず, イントリンシックな満足の向上に合併の第1の意義を置いた。それほど好意的でない人は合併の意義を主としてエクストリンシックな満足の向上に置いた。

われわれの研究では管理者・一般職員の合併への態度は組織規模・性別に関係なく, 大体 Shirley, R. C. の発見と同様の傾向を持っているようである。しかし管理者の合併後の期待・不安は特にA社において主としてイントリンシックな要因によって決まるようである。この発見は Graves, D. の主張と関連があるだろう。

##### 5) 仮説5について

われわれの発見は Graves, D. (1981) の研究成果とほぼ同様だが, Costello, T. W. et al. (1963) の結果も規模の小さい組織の管理者の非好意的態度の内容がエクストリンシックな要因であることを示している。

分析結果によれば, 仮説5はおおむね支持されたが, 特に規模の小さい組織

表8 A社の一般職員(男)の「合併への不安-職務態度」の相関係数(有意な関係のみ記載)

	r	N
給料の満足	-.3357**	88
給与体系の適正さ	-.3964**	88
仕事内容の明確さ	-.2853*	88
上司の適正な評価	-.3318**	88
経営方針・政策の支持	-.4144**	88
上司の民主的なリーダーシップ	-.3525**	88
上司の監督方式の満足	-.3121*	88
合併への期待	-.4847**	88

\*\* p&lt;.001

\* p&lt;.01

の管理者, 全一般職員, 男性一般職員に強く支持された。

なぜ仮説5は規模の大きい組織のメンバーに強く支持されないのでしょうか。その理由は管理者の場合, 合併に非好意的な態度を示した人の数がサンプル総数の約9%と非常に少なかったことにもあるだろう。全一般職員の場合, 前述の表6からも分るように規模の大きい組織の全一般職員の合併への期待は主にエクストリンシックな要因によって規定され, 合併への不安も同様であったことによるところが大きいだろう。男性一般職員の場合, 表8によると合併への不安は給与要因, 経営方針・経営政策およびリーダーシップ要因と強い相関関係を持っている。しかし表6によると, 合併への不安は合併への期待に最も強く規定されているが, その影響力はB+C社の方がA社よりも大きい。ここに大きな原因があるように思われる。

## 結 論

われわれはこの調査研究でさまざまな発見および確認をすることができた。なかでも特に興味深い発見は次のようなものであった。

- 1) 合併は規模の小さい方の組織の管理者の職務態度に最も大きい変化を与える。
- 2) 合併という大きな組織変革に直面するにも拘らず, 職務満足-期待・不

安の因果関係は合併の前と後においても一般職員の間には存在しない。

3) 合併に対する不安と期待は組織規模の差に拘らず一般職員の間では密接な相互作用関係を持っているが、管理者の間にはそれは全く存在しない。

さて合併の成否を決定する要因としてさきの Brockhaus, W. L. (1975), Korman, A. K. et al. (1978) 同様に Graves, D. (1981) も従業員の態度を重視している。彼は合併を成功させるために8つの具体的な提案をしている (Graves, D. op. cit., p. 105, p. 110)。その中でまず第1に彼が提案するのは、従業員の間での不安感を極小にするために合併の決定以前に十分なコミュニケーションと協議を行なうべきであるという点である。すなわち合併を成功させるためには従業員側の非好意的態度を縮小し、可能なかぎり好意的な態度を形成することが必須であることが理解される。これによって合併の実施計画も円滑に進行し、合併後の早い時期から新組織は一層有効化してくるだろう。したがってわれわれも本研究結果にもとづいて合併を成功させるために、従業員の間での態度改善について若干の提言をしたい。ただし合併前の施策と合併後のそれとは異なるが、ここでは特に前者に限定して提言する。

(1) 合併は規模の小さい方の組織 (通常、被合併会社) の管理者の職務態度に最も大きい影響を与える。彼らの方の非好意的態度を緩和するためには主にエクストリンシックな要因 (特に仕事が厳しくなる、職場の楽しい人間関係が失われる、上司から処遇上差別される) の不安を減少させることが必要である。そして彼らの方に高い好意的態度を形成するには経営方針・政策の支持度を高め、給料の満足度を高め、そして合併後の仕事の達成感・自己の能力向上の可能性を認識させることである。

(2) 合併を積極的に行なおうとする会社 (本稿では規模の大きい方の組織) の一般職員 (男性) の間の非好意的態度を弱めるためには、現在の職場の雰囲気改善し、合併後労働時間が短縮するだろうと知覚させ、合併への期待を高めることが必要である。そして彼らの方に高い好意的態度を形成するにはまず合併への不安を減らし、合併後の昇進・昇格体系の一層の適正化を理解させ、合併後労働時間が短縮する可能性を知覚させることである。他方一般職員 (女

性)の間の非好意的態度を弱めるためには合併への期待を高め、経営方針・政策の支持度を高めることが必要である。そして彼らの間に高い好意的態度を形成するにはまず合併への不安を減少させ、合併後労働時間が短縮するだろうと知覚させることである。

(3) 合併される会社(本稿では規模の小さい方の組織)の一般職員(男性)の間の非好意的態度を弱めるためにはまず合併後仕事が厳しくなるという不安を減少させ、合併への期待を高め、上司の監督方式の満足度を高めることである。そして彼らの間に高い好意的態度を形成するには昇進・昇格体系の適正さや上司への相談し易さについての知覚を高め、合併への不安を減少させ、合併後上司の業績評価の適正さと上司の監督方式の満足度が向上すると知覚させることが必要である。他方一般職員(女性)の間の非好意的態度を縮小するにはまず合併後仕事が厳しくなるという不安を減少させ、合併への期待を高め、上司から公平に処遇されているという知覚を高め、仕事自体の満足度を高めることである。そして彼らの間に高い好意的態度を形成するにはまず合併への不安を減少させ、仕事内容を明確にし、労働時間が短縮するだろうと知覚させることが必要である。

ところでわれわれも過去の研究者同様に合併—職務態度の関係の重要なモデレーターとして組織規模を考えてきた。しかし合併前に小規模の組織のメンバーが合併後に示した態度・行動の変化はたんに組織規模にのみ帰因するのではなく、組織的活動の場所の地理的变化(たとえば配置転換)、組織構造の変化、人事管理上の諸施策の変化、組織文化の差異などにもよると考えられる。合併—職務態度の関係に対するモデレーターの種類とその重要性を今後さらに明らかにしていく必要がある。

最後に過去の合併—職務態度の研究ではまったく考慮されていなかった点であるが、合併をタイプ分けして研究する必要があるだろう。組織の合併を Pfeffer, J. (1972, p. 392) は3つの基本的類型に分けた。

- (1) 共生的相互依存を吸収するための合併
- (2) 競合関係を吸収するための合併
- (3) 多角化のための合併あるいは現在の相互依存を回避するための合併

本調査研究の対象となった合併はこの第(2)の類型の競合関係を吸収するための合併であろう。合併—職務態度は合併のタイプによって顕著に異なるかもしれない。さらに合併のやり方(たとえば吸収合併, 対等合併)もより重大な影響を及ぼすことが予想される。したがって合併—従業員の職務態度の関係を研究する場合, 合併前の組織の諸特徴およびそれとの新組織との相違に注意するばかりでなく, 合併の性質とそのやり方をも重視しなければ完全な意味での研究はなされえないであろう。合併が組織の重要な成長戦略の1つであるだけにこの点の認識はとりわけ重要であろう。

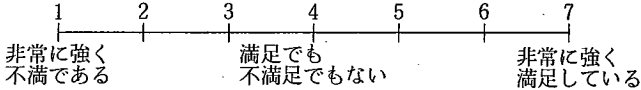
#### 参 考 文 献

- Brockhaus, W. L., "A Model for Success in Mergers and Acquisitions", *Advanced Management Journal*, Winter (1975), 40-49.
- Cannon, N. L., "Three Years after Merger: an appraisal and a look ahead", *Hospitals, J. A. H. A.*, Vol. 42, Sept. (1968), 55-59.
- Cooper, C. L. & R. Payne (ed.), *Stress at Work*, John Wiley & Sons, 1978.
- Costello, T. W., Kubis, J. F. & C. L. Shaffer, "An Analysis of Attitudes toward a Planned Merger", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8 (1963), 235-249.
- Dunnette, M. D., "The Motives of Industrial Managers", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 2 (1967), 176-182.
- Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Pub., 1976.
- 藤永, 東, 他編『新版心理学辞典』平凡社, 1981.
- Graves, D., "Individual Reactions to a Merger of Two Small Firms of Brokers in the Re-Insurance Industry: a total population survey", *Journal of Management Studies*, Vol. 18, No. 1 (1981), 89-111.
- Gordon, M., "Why Mergers Go Wrong?", *The Management Review*, August (1958), 44-45.
- Hamner, W. C. & D. W. Organ, *Organizational Behavior*, Business Pub., 1978.
- Herzberg, F., *The Managerial Choice*, Dow Jones-Irwin, 1976.
- Kasl, S. V., "Epistemological Contributions to the Study of Work Stress", in; Cooper, C. L. & R. Payne (ed.), *ibid.*, 259-283.
- Katz, D. & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2 ed., John Wiley & Sons, 1978.
- Korman, A. K., Rosenbloom, A. H. & R. J. Walsh, "Increasing The People-Organization Fit in Mergers and Acquisitions", *Personnel*, May-June (1978), 54-61.

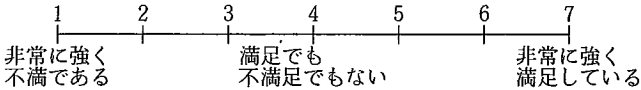
- McMichael, A. J., "Personality, Behavioral and Situational Modifiers of Work Stressors", in; Cooper, C. L. & R. Payne (ed.), *ibid.*, 127-145.
- 大山, 藤永, 吉田編『心理学小辞典』有斐閣, 昭和53年。
- Pfeffer, J., "Merger as a Response to Organizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (1972), 382-394.
- Porter, L. W., Lawler III, E. E. & J. R. Hackman, *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, 1975.
- Porter, L. W., "Job Attitudes in Management", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 46, No. 6 (1962), 375-384.
- Rosensteel, D. H. & B. D. Baer, "Mergers: their effect on executive compensation", *The Management Review*, July (1955), 490-495.
- Shirley, R. C., "Analysis of Employee and Physician Attitudes toward Hospital Merger", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 3 (1973), 465-480.
- Smith, F. J., Kendall, L. M. & C. L. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand-McNally, 1969.
- Starcewich, M. M., "Job Factor Importance for Job Satisfaction and Dissatisfaction across Different Occupational Levels", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No. 6 (1972), 467-471.
- 東洋経済新報社『週刊東洋経済・経済統計年鑑』(臨時増刊) No. 4293, 1981.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1964.
- Wicker, A. W. & C. E. Kauma, "Effects of a Merger of a Small and a Large Organization on Member's Behaviors and Experiences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 1 (1974), 24-30.

## 資料 一般職員用質問票 (第2回目)

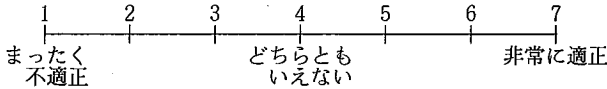
1. あなたは今の仕事 (今の所属, 受持, 人間関係, 給料などを含む全体としての仕事) に満足していますか



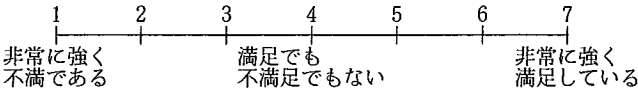
2. あなたは今の給料に満足していますか



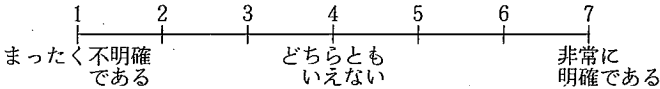
3. あなたの会社の賃金体系は適正だと思いますか



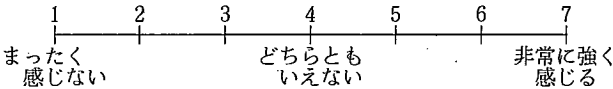
4. あなたは今の仕事そのもの (受持内容) に不満がありますか



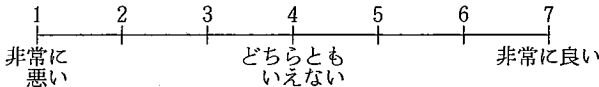
5. あなたの今の仕事内容は明確ですか



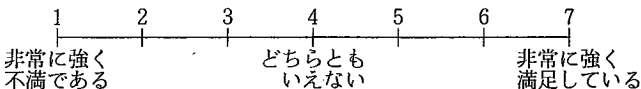
6. あなたは今の仕事にやり甲斐を感じますか



7. あなたの今の職場の雰囲気は居心地が良いですか



8. あなたは現在の職階・職位にどの程度満足していますか

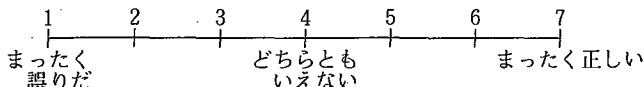




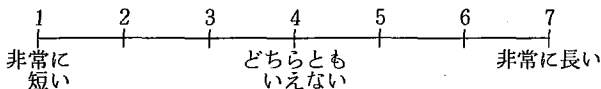
9. あなたの会社の昇進・昇格のしくみは適正だと思いますか



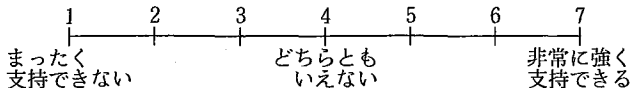
10. あなたは自分の仕事の成果を上司から正しく評価されていると思いますか



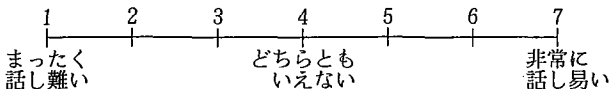
11. あなたの労働時間は長いと思いますか



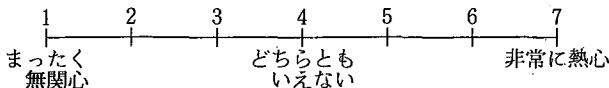
12. あなたは会社の経営方針・政策を支持できますか



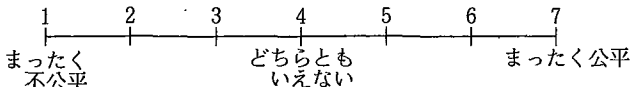
13. あなたは直接の上司に悩みや相談ごとを話しやすいですか



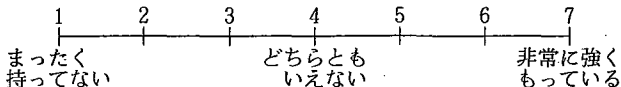
14. あなたの直接の上司はあなたが仕事で成功できる様に熱心に援助してくれますか



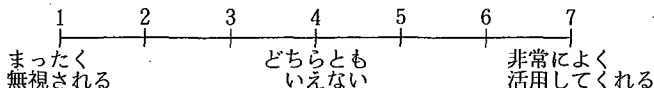
15. あなたの直接の上司は部下を公平に取扱っていますか



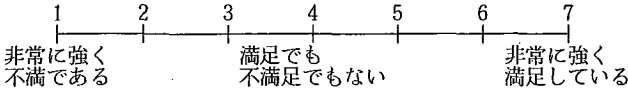
16. あなたの直接の上司は彼の上司（上司の上役）に対し影響を持っていますか



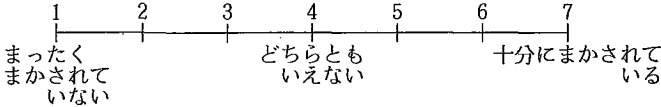
17. あなたの直接の上司は仕事を割当てたり、人員を配置したり、仕事上の問題を解決したりする際に、あなたの方のアイデアや意見を取上げそれを建設的に活用しようとしていますか



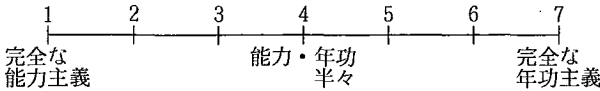
18. あなたは直接の上司の監督のやり方に満足していますか



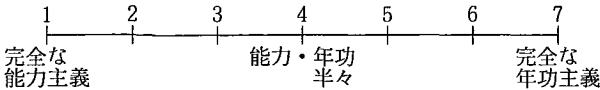
19. あなたは日常の仕事をするにあたって、あなたが必要とする権限を十分に与えられていますか (あなたは仕事を十分にまかされていますか)



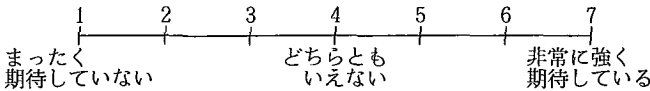
20. 昇進・昇格をきめる場合、あなたはどのような基準が望ましいと思いますか



21. 給料をきめる場合あなたはどのような基準が望ましいと思いますか



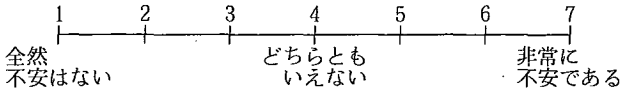
22. あなたは将来に対して、現在どの程度の期待を持っていますか



23. 将来に対して、現在あなたは下記の項目のうちどれが期待できると思いますか。期待できると思う順に1位から3位まで順位をつけて下さい。3項目に順位をつけ、同じ順位を2度使わないで下さい。

- 1 ( ) 給料
- 2 ( ) 昇進・昇格
- 3 ( ) 職場の楽しい雰囲気
- 4 ( ) 仕事の達成感・自己の能力の向上
- 5 ( ) 上司の公明正大な処遇
- 6 ( ) 仕事上の自主性・独立性
- 7 ( ) 自己の社内での評価の向上
- 8 ( ) 自己の影響力の増大
- 9 ( ) 仕事が楽になること

24. あなたは将来に対して、現在どの程度の不安を持っていますか



25. 将来に対して、現在あなたは下記の項目のうちどれが不安ですか。不安と思う順に1位から3位の順位をつけて下さい。3項目に順位をつけ同じ順位を2度使わないで下さい。

- 1 ( ) 給料
- 2 ( ) 昇進・昇格
- 3 ( ) 上司の公明正大な処遇
- 4 ( ) 職場の楽しい人間関係
- 5 ( ) 仕事の達成感・自己の能力の向上
- 6 ( ) 仕事上の自主性・独立性
- 7 ( ) 自己の社内での評価の低下
- 8 ( ) 自己の影響力の低下
- 9 ( ) 仕事が厳しくなること