

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 236

M&A と文化変容 (Acculturation)

東京大学大学院経済学研究科

大川 洋史

2008 年 10 月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複製の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

M&A and “Acculturation”

OKAWA, Hirofumi

Abstract (100 words)

This paper surveys some studies on M&A from the perspective of “acculturation.” Acculturation is one of the concepts on which various researches have been proceeding, mainly in the field of anthropology and sociology. In 1980s discussions concerning organizational culture flourished in the field of business administration, and a number of the discussions were partly amalgamated with those of acculturation. Afterwards some of them have lately developed to such a extent as gives insights into the results of M&As. This paper overviews this stream.

Keywords (five words)

organizational culture, acculturation, merger and acquisition, M&A, anthropology

M&A と文化変容 (Acculturation)

東京大学大学院経済学研究科

大川 洋史

1. はじめに

1980年代に隆盛を迎えた組織文化論は、個々の組織には固有の文化が存在することを前提としていた。ならば、異なる二つの企業が合併するときには、異なる二つの固有の組織文化が接触することになる。このときどのような現象が起こるのか。接触前の二つの固有文化は接触後もそのまま維持されるのか、それとも影響を受けて変容するのか。

異文化どうしが接触することによって、双方、もしくは一方の文化が変容するという過程は、文化人類学では“acculturation”と呼ばれる。「文化変容」(あるいは「文化触変」と訳されるこの概念が、文化人類学ではそもそもどのような現象を指していたのかを詳細に検討し、近年それが経営学の分野において、企業のM&A(合併・買収)の分析に応用されるようになってきた経緯と、それがようやく実証にまで踏み込んできた現在の到達点について概観するのが本稿の目的である。

日本では「文化変容」という語自体にまだ非常に馴染みが薄いが、“acculturation”という語自体も大辞典レベルの掲載語数が極めて多い辞典でなければ、英和辞典にも採録されていない。Rudmin(2003)によると、この語が示す概念そのものはプラトンにまで遡るとされるが、実際に異文化に接触した際の心理変化を“acculturation”という語で表現するようになったのは1880年代になってからであり、現在でも広く受容されている定義「異なる文化を持つ集団または複数の個人が連続的な直接接触の状態になり、どちらかまたは双方のグループの文化パターンのその後の変化を伴う結果をもたらす現象」すなわち「文化変容」の意味で使われるようになったのは、Redfield, Linton, & Herskovits(1936)以降という比較的新しい語である。

しかしその後海外では急速に文化変容の研究が進んだ。たとえばRudmin(2003)の網羅的サーベイによると、acculturationに関する心理学の文献、ならびに全研究領域における学位論文(dissertation)の数は1930年までは皆無だったもののその後急増し、1991年~2000年ではそれぞれの本数が1,000を大きく超えている。

そして経営学領域では、組織文化論が隆盛を迎える1980年代以降に文化変容の研究が登場した。その際、他領域で大きく先行していた研究のフレームワークを組織文化論の研究に援用・融合するアプローチがとられた。より具体的に言えば、二つ以上の組織文化が接触を迫られるケースとしてM&Aを対象に取り、John Widdup Berryを源流とするフレームワークをそれに適用したのである。

Berryの業績については後に詳しく触れるが、Berryの研究では、異文化との接触によってもたらされる個人の心理的变化(これは一般的に「カルチャーショック」と表現される)を、文化変容に伴う心的ストレスと捉える観点が柱になっている。当初Berryは、1970年代の文化人類学的研究において、西洋化に晒されているネイティブアメリカンやアボリジニのような土着の民族が文化変容による心的ストレスを感じていることを示そうとした。彼はその心的ストレスに対して「文化変容ストレス(acculturative stress)」という語を自ら造語し、文化変容が何らかの心的ストレスをもたらすという因果関係を示していった。その後、彼の研究は徐々にストレスの議論から離れ、心理的要因による文化変容を類型化するようになった。つまりBerryは、初期には文化変容が与える心理的な影響を研究対象にし、その後は心理的要因が文化変容に与える影響を

研究対象にしたのである。この Berry による文化変容の類型が、企業の M&A が組織文化の変容をもたらすイベントであると見なす経営学者たちによって導入され (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)、これを契機に M&A に関する研究に “acculturation” という用語が登場することになる (しかし日本においては、文化変容の観点から行われた経営学研究はほとんど見当たらない)。

こうして Berry の文化変容の議論を導入して誕生した M&A 研究では、その出発点である組織文化論や他の M&A 研究とは大きく性質を異にすることとなった。1980 年代の熱狂的ブームの頃の組織文化論では、強い企業にはその企業固有の強い文化があるという「強い文化」仮説が前面に掲げられていたといってもいいだろう。それまでの M&A 研究もまた然り。財務上の分析であれ多角化の観点からの議論であれ、合併・買収する側の強者の論理で成否が論じられてきた。

しかし M&A が日常化し、一つの企業の中に出自の異なる複数の組織文化が共存することが常態化しているようなとき、こうした社内強者の論理はどこまで正当性を持ち、成功をもたらすのだろうか。たとえば、Berry が研究対象とした白人文化に接したマイノリティーのように、M&A で合併・買収される側すなわち社内弱者のパフォーマンスは、企業全体のパフォーマンスに影響を与えないのか。そしてそのパフォーマンス向上に関しても、「強い文化」仮説は万能なのか。こうして、文化変容の M&A 研究では、その分析視角が大きく広がっており、それまでのナイーブな組織文化論や M&A 研究とは立脚点そのものが大きく変わっているのである。

2. Berry の主要業績

2.1 「文化変容ストレス (acculturative stress)」の登場

Berry (1971) ではそれぞれが固有の非西洋的土着文化を持つ 4 地域を調査対象とし、それぞれを地方的または伝統的な (rural / traditional) 生活を営むサブグループと都市的または西洋文化への過渡にある (urban / transitional) 生活を営むサブグループとに分け、視覚的弁別 (visual discrimination) と空間能力 (spatial skill) を測るテストを実施した。その結果はおおむね「伝統的生活形態を営む狩猟民は視覚的弁別と空間能力において優れている」(p.328) という統計的に有意な結果を得ている。

ただし Berry (1971) は、4 地域を西洋文化の影響を相対的に受けていないサブグループと受けているサブグループに区分したにもかかわらず、そのサブグループ間での差異については検討されてない。つまり、文化変容ストレス (acculturative stress) という語そのものは本論で登場してはいるものの、文化変容がストレスをもたらすかどうかを検討してはいなかった。これを中心に検討したのが Berry and Annis (1974) である。

Berry and Annis (1974) ではネイティブカナディアン の 3 部族を対象に調査を行った。その 3 部族は民族誌的観点から土着的性格の強さが段階的に異なっているとみなせるとし、Berry (1971) と同様に、さらにそれぞれの部族を西洋化 (すなわち近代化) の影響の相対的な有無によって 2 つのサブグループに分けている。

この 6 つのサブグループに対して、①ストレス (Stress) : 20 項目の神経疾患チェックリスト ②周辺性 (Marginality) : 14 項目の周辺性尺度 ③逸脱 (Deviance) : 20 項

目の逸脱尺度を用いたテストを行い、文化変容ストレスを測った。その結果、ストレスと周辺性に関しては土着的要素が高いほどストレスを感じているという一貫した傾向がみられ、特に伝統的な生活を営んでいる場合にはその差は統計的に有意であった。このようなストレスの差異は西洋化・近代化に対する感情が背景にあるのではないかと考え、本論においてはその心理的姿勢を同化 (Assimilation)、統合 (Integration) 拒絶 (rejection) の3点について検証を行っている。

同化は「土着的な生活を捨て西洋化を望む願望」を示し、統合は「土着式を維持しつつ西洋化との前向きな関係構築に対する願望」を、そして拒絶は「土着式を維持し、西洋化・近代化のあらゆる影響を排除したいという願望」を表している。

結果として最も土着的である部族は同化について負の符号、つまり同化に対して反対する傾向であり、同時にその反映として拒絶については最も高い値を示した。さらに最も西洋的である部族は正反対の傾向を示した。したがって、異文化との接触による心的ストレスはその異文化に対してどのような心理的姿勢を持っているかに影響されるといえる。要するにどのような感情を持っているかによって他者の文化を受容するかどうか、つまり文化変容の種類が変わるということが示唆されるのである。

2.2 文化変容 (acculturation) の類型化

その後 Berry は同様の論文を多数発表していったが、ストレスの議論から離れて文化変容のパターンの類型化を明確な形で提唱したのが Berry (1984) である。それが以下の図1である。

[図1 挿入]

ここでは Berry and Annis (1974) における精神的姿勢の項目を多少精緻化することで文化変容の類型を試みている。

1. 同化 (Assimilation)

自らの文化的アイデンティティを捨て、より大きな社会に移動することを指し、非支配的なものがメインストリームに吸収されるという過程である。

2. 統合 (Integration)

文化的アイデンティティを保持しながら支配的社会に参加することで、その結果は「モザイク状」の社会となる。

3. 差別または分離 (Segregation-separation)

Segregation については支配的社会が他方を分割のためのコントロールをしている状態、Separation については非支配的社会が自らを分割するためのコントロールをしている状況を指している。この Separation の場合、独立した存在となることを望んで、より大きな社会の外部で伝統的生活形態を維持することになる。

4. 失文化¹ (Deculturation)

¹ Deculturation の訳としては自他の文化に対する姿勢から「脱文化」なども考えられるが、本論では「失文化」という訳をあてることにする。適切な定訳については今後の課題の1

伝統的文化やより大きな社会との文化的・心理的接触を欠いている状態である。このことがより大きな社会によって課せられると文化同化政策 (ethnocide) に該当し、非支配的グループが自らに適用していけば周辺性 (marginality) という状況を構成することになる。

この4種類のラベルのうち、同化 (Assimilation)、統合 (Integration) は Berry and Annis (1974) に既に登場しており、同様に登場している拒絶 (rejection) は差別・分離 (Segregation-separation) の代わりに Berry (1976) で用いられている。つまり、それまでは文化変容にともなうストレスの要因として、同化・統合・拒絶といった心理的傾向が示唆されていたのだが、Berry (1984) 以後は先ほどの心理的傾向そのものが文化変容の類型であるという議論へと内容が変化していく。

ただ、相手文化と自文化に対する好き嫌いによってどのような変容パターンがあるのかを類型化するというアイデア自体は分かりやすいのだが、その分類したものをそれぞれどのように呼ぶべきかについては Berry 本人ですら最適と思える組み合わせを探すのに苦慮しているようで、論文によって呼称が大きく異なるものが散見され (Berry, 1983; 1984; 2001; Sommerlad & Berry, 1970; Berry and Annis, 1974)、一定した用語が存在していないことをうかがわせる。

Rudmin (2003) は、文化変容のパターンに対する呼称の難しさについて示唆を与えている。これは、文化変容を扱っている論文 126 本についてどのように文化変容が類型化されて議論されているのかをまとめた膨大なサーベイ論文である。Berry は Rudmin の博士論文の指導教官であったため (Rudmin, 2003, About the Author より)、先行研究で言及された文化変容のパターンを整理するための類型化の枠組みは Berry の影響を大きく受けた4類型 (“-F+C”, “+F-C”, “+F+C”, “-F-C”) を用いている。しかし、取り上げられた先行研究の類型が全て4種類に該当するわけではなく、2分類にしか該当しないものもある。つまり、文化変容のこれまでの議論を4つに類型化すること自体が Berry の弟子による Rudmin (2003) のサーベイの特色であるといえる。

そもそも、4種類の -F+C や +F+C などは何を意味しているのか。Rudmin (2003) は、F は “first culture” であり C は “contact culture” を表し、正負の記号は好ましいか思っているか思っていないかを表しているとしている。言い換えると、F は元々その場に存在している旧来の文化であり、C は F に対して接触を試みる新しい文化である。したがって -F+C は新しい文化の方が旧来の文化より好ましく思っているという (心的) 姿勢、+F-C は旧来の文化の方が好ましいという姿勢、+F+C はどちらも好ましく、-F-C はどちらも好ましくなく感じているという姿勢を示しているということになる。このような、自文化・異文化それぞれに対する感情的姿勢を軸に、文化変容を4類型する方法は、やはり Berry のそれと極めて似通っている。

ともかく、以上みてきたように、文化変容のパターンを4つに類型化することは、それぞれのパターンをどう呼称すべきかという問題を残すものの、類型化の基準を自文化と異文化に対する好き・嫌いに設定することは直感的に非常に分かりやすい手法である。それはすなわち、この類型化を現実に調査に用いるとしても簡便であること

つである。

を意味している。

奇しくも、この簡便な手法となった4類型をBerryが発表した1980年代、経営学者の中にM&Aを異なる組織文化同士が接触する機会であるとみなす研究が登場した。その先駆的なものがBuono, Bowditch and Lewis (1985)である。さらにその後にはこのBerryの4類型を用いてM&Aの成功と失敗を説明しようと試みるものも現れた。それがNahavandi and Malekzadeh (1988)である。この2本の論文を端緒として、M&Aを組織文化の側面から論じた文献が現在に至るまで登場し続けている。次章ではそれらの文献のうち、M&Aを初めて組織文化の観点から議論したBuono, Bowditch and Lewis (1985)と、さらにそれを文化変容から議論した主要な先行研究についてサーベイを行いたい。

3. 組織文化そして文化変容からみたM&A

3.1 Buono, Bowditch and Lewis (1985)

1980年代になりアメリカでM&Aが活発になってくると、これを「異なる2つ以上の組織文化が接触を迫られる契機」であるとみなし、M&Aの成功と失敗が組織文化間の相性に依存していると主張する論文が登場し始めた。その中でも先駆的に有名であるのがBuono, Bowditch and Lewis (1985)である。

彼らは下で述べるような元々性格が大きく異なる2つの相互銀行の合併をケースにとった。その合併は失敗だと見なされていたのだが、彼らは2行の組織文化が大きく異なることを記述的に示し、その大きく異なる2つの組織文化が衝突したために合併が不調に終わったと主張した。

- A銀行：アメリカで第4位の規模（資産は約60億ドル、正社員数325名）。主に都市部にて営業を行い、顧客はブルーカラーが中心。事業部制構造で、かつ官僚制的性質。
- B銀行：第5位の規模（資産は約50億ドル、正社員数275名）。郊外に本社と支店を構え、顧客は主にホワイトカラーや専門職。個人の業務についての定義は相対的に緩やか。

この2行の合併の流れは以下のものであった。

まず、合併前に両社のCEOによる非公式会合によって合併が検討され、合併によって顧客の増大、影響力の拡大を目指すこととなった。その後社員に合併の計画が公表されたが、合併に関連した人員整理等を行わないとされた。当初、A銀行の社員はB銀行の社員より合併に対して歓迎ムードだった。

そうして合併が実行されたのだが、合併後に以下のような変化がみられた。まず、合併直後から「負の固定観念化段階 (negative stereotyping stage)」と呼ぶべき段階が訪れた。まず、相手の組織を「侵入する敵」と見なすようになり、事態が予想より好転しないこと、自分や上司が不当に評価されていることを合併相手のせいにしてしようようになっていった。そして「腕相撲段階 (arm wrestling phase)」という段階に入っていった。そこでは、機能単位ごとにA行出身者・B行出身者のどちらが上に立つかの主導権争いが発生するようになってしまっていた。その後、当初行わないとしていたレイオフが実行され、トップリーダー達に裏切られたという感情が広まるころになり、結果としてこの合併は不調に終

わってしまったのである。

この失敗の理由について以下のように分析している。第1に、それぞれの組織文化は大きく異なっており、しかも組織風土は両社とも高い値を示していた。つまり合併前の旧来の文化にそれぞれの行員たちが愛着を持っていたがために、合併前に不快感が存在していたことが一因だと考えられるということ。第2に、合併後の組織風土はB銀行出身者の方がA銀行出身者より高い値を示しており、合併語の満足度に非対称性が生じていたことも原因とされた。B銀行出身者の方の満足度が高くなった理由に関して特徴的なのが、社名や多くのシステム、方向性、組織のアイデンティティの重要なシンボルがB銀行のものであったこと、社内でCEOよりも影響力が強いCOOにB銀行の元CEOが就任したことを挙げている点である。つまり、実体のあるなしに関わらず、旧来の文化を象徴するものが残っているほど、その旧来の文化に愛着を感じていた構成員は新しい文化にも馴染みやすいということである。

以上のようなBuono, Bowditch and Lewis (1985)の論点は、それまで多角化や財務パフォーマンスといった観点でしか語られてこなかったM&Aの成功・不成功の要因を、感情的・心理的側面から裏打ちされた組織文化の適合性にあるとした点において、全く新しいものであった。つまり、この論文を境にしてようやく、経営学の分野において文化というのが理論的研究の対象となったといえ、さらには、文化変容の観点が導入される余地が生じたということでもあった。

3.2 Nahavandi and Malekzadeh (1988)

Buono, Bowditch and Lewis (1985)が感情や心理が背景となって発生する文化の適合を問題としたのをさらに発展させる形で、異文化に対する感情的姿勢が文化変容のメカニズムに与える影響について概念的に整理をしたのがNahavandi and Malekzadeh (1988)である。その整理のために用いられたのが、Berry (1984)に登場した文化変容の4類型である。つまり彼らによって初めて（あくまでも概念上ではあるが）M&Aと文化変容が架橋されたのである。文化変容の観点が経営の領域に導入されたという点では、この論文は分量こそ短いながらも重要な貢献をしたと考えられる。

彼らは文化変容を「文化的要素が双方向に波及していく結果としての（2つの文化的）システムにおいて発生する変化」と定義し、文化変容の形態には同化（Assimilation）、統合（Integration）、分離（Separation）、失文化（Deculturation）の4つがあるとした。各形態は名称のみならず、定義もBerry (1984)と全くといってよいほど同じである。

Berry (1984)では、差別または分離（Segregation-separation）や失文化（Deculturation）においてその主体が被支配グループか支配的グループかによって結果の状態に違いを生じることを示唆していたが、Nahavandi and Malekzadeh (1988)はさらに明示的に買収される側・買収する側という主体別の類型化を提示した（図2、3）。

〔図2 挿入〕

〔図3 挿入〕

図 2、図 3 で示された買収・被買収企業の文化変容の形態に関する命題以外にも、双方の形態の一致と実行の成功に関する 2 つの命題を提唱している。まず 1 つは「文化変容に対して双方の選好する形態が一致している場合には、文化変容ストレスは最小限度であり、2 組織の接触は合併の遂行を促進する」であり、残りの 1 つは「一致していない場合には遂行が妨げられる」である。このように Nahavandi and Malekzadeh (1988) は、組織に充満する相手への感情的姿勢が文化変容の形態をそれぞれにおいて決定し、さらにそれらが一致するときに M&A は成功するとし、心理的側面と組織文化との関連における概念的整理を進め、M&A に対して文化変容は戦略的性格を帯びることを主張したのである。

3.3 Elsass and Veiga (1994)

Nahavandi and Malekzadeh (1988) が文化変容を戦略の観点で捉えようとしたのに対し、Elsass and Veiga (1994) は行動の (behavioral) 観点から文化変容を論じた。つまり、Nahavandi and Malekzadeh (1988) は買収の成功が文化変容の形態の一致にあるとし、まさにその点において文化変容を戦略的に扱うことができる可能性を示したのだが、本論ではある企業が別企業を買収した際の文化変容の結果もしくはその形態が、フォース・フィールド (force-field) の動的変化プロセスで分析できると論じたのである。

フォース・フィールド分析について簡潔に説明を行おう。この分析はクルト・レヴィン (Kurt Lewin) が Lewin (1951) で提唱したものである。彼の理論は、拮抗する行動への影響 (これを彼はフォースと呼んだ) の動的相互作用の結果が行動であるとする。フォースには方向と強さがある。方向とはそのフォースが影響を与える方向であり、これによって原動力 (driving force) と規制力 (restraining force) の 2 つの区分が生じる。そしてフォースの強さとは、その影響力の強さに他ならない。また、フォースは強弱に応じて均衡点を持ち、その均衡点において行動レベルが確立される。弱いフォースによる均衡点は「低張力 (low tension) システム」と呼ばれ、行動レベルは柔軟かつ協調的 (flexible and accommodating) であり、対立 (conflict) のレベルは低い。逆に強いフォースの均衡点は「高張力 (high tension) システム」であり、そこでは硬直的かつ頑固であり、潜在的に激情的な (rigid, unyielding and potentially more explosive) 活動レベルとなっている。したがって、コンフリクトレベルは高張力システムにおいて最も高い傾向にある。以上が Lewin (1951) での主張である。

Elsass and Veiga (1994) は基本的に Berry (1984) や Nahavandi and Malekzadeh (1988) の 4 類型を踏襲してはいるが、類型化のための 2 軸に上述の Lewin (1951) の主張を取り入れている点がこれらと決定的に異なっている。つまり、先行研究では自他の文化に対する感情的姿勢を軸にとって類型化をしたのと対照的に、Elsass and Veiga (1994) は文化変容の類型は 2 つのフォースのバランスによって導かれると考え、組織統合の力 (forces of organizational Integration) という名の原動力と、文化的分化の力 (forces of cultural differentiation) という規制力の 2 つのフォースを 2 軸に設定している。

[図 4 挿入]

文化的分化が規制力とされているのは 2 つの別個の文化が混ざらないように働くのが分

化のメカニズムであるため、また組織的統合が原動力とされるのは2つのグループから統合された総体を作り出す役割を担っているためである。要するに、2つの組織文化が統合へと向かう方向を進行方向と設定したときに、これら2つのフォースの方向が順か逆かで区分しているのである。これから判断できる Elsass and Veiga (1994) の前提は、買収によって生じた2つ以上の相異なる下位文化を組織的な取り組みとして1つにまとめあげることが企業買収に関する1つの目的ないし理想であるということである。これは Nahavandi and Malekzadeh (1988) と共通している点の1つである。

しかしながら、失文化 (Deculturation) の概念において重大な矛盾が生じていることには注意が必要である。彼らによると失文化の状態とは、「買収された企業のメンバーは独自のアイデンティティを維持しようという欲望を全く持っておらず、買収側の企業は自らの文化を相手に課す必要性を持っていない。買収された企業のメンバーは独自の文化アイデンティティも保持せず、しかし新しい文化と入れ替えることもしない。」(p.436) とあり、これまで本稿において取り上げてきた先行研究の失文化の定義とほぼ同じである。にもかかわらず、図4においてはシステム張力が「低張力」すなわち、上述のように柔軟かつ強調的に対立の可能性が低い状態であるとされている。Berry (1984) や Nahavandi and Malekzadeh (1988) は自他の文化に対する嫌悪感が失文化状態を導くとしていたが、このような心理的姿勢で協調性が発揮されるとは到底考えられない。「失文化 (Deculturation)」という用語とその状態に対する説明は先行研究と共通していながら、説明と自ら与えた定義が反しているという矛盾に陥っているのである。

とはいえ、先行研究が組織メンバーの心理的側面に注目していたことから発展的に、組織による統合への圧力と2文化の反発力という2つの力の拮抗を用いて4類型を導出したのはこの研究の重要な貢献だといえよう。

3.4 Larsson and Lubatkin (2001)

ここまでの研究は M&A と文化変容とを架橋するために Berry の4類型を導入し議論を深めていったのだが、その一方で実証が行われていなかったのは最大の課題であった。M&A の文化変容に関する最初の実証的研究は Larsson and Lubatkin (2001) によってようやくなされたといえよう。

彼らは M&A における統合のための取り組みが、必ずしもそれまでの先行研究で述べられていたような対立と緊張をもたらすものばかりではないと考え、先行研究で取り上げられた M&A の事例を文化変容の観点からメタ分析し、さらに文化変容には既に馴染み深いものとなった4類型を発展させ、M&A の成功を導く要因が何かを検証したのである。

調査分析の概要を説明しよう。まずケースの選択では、アメリカならびにスウェーデンにおいて1959年から1989年の間になされた M&A のケース約500件のうち、詳細な記述があり、戦略・組織・人的資源管理に関して最低2ページの記述があり、さらに合併後の取り組みに関して最低1年間分の記述がある、という3点を満たし、コーディングのための情報が不十分であるものを除いた50ケースを分析の対象とした。その内訳はアメリカ国内のケースが23、スウェーデン国内が15、アメリカ企業とスウェーデン企業との合併のケースが12である。

次に、文化変容が達成される要因に関して6つの仮説を立てた。その6つの仮説とは①

被買収企業の財務・経営・業務上の「自律性の排除 (Autonomy Removal)」が進み、②マーケティングや製品の「類似性 (Relatedness)」が高く、③被買収企業の買収企業に対する「規模 (Relative Size)」が小さく、④「社会的管理 (Social Controls)」の頻度が低くなるほどに、また、⑤企業の「国籍 (Nationality)」が違っていたり⑥「合併の国際性 (Cross-national Mergers)」が存在したりすれば、被買収企業は抵抗的になり新しい組織としての文化変容は促進されないというものである。これらをコーディングの上、2点～5点尺度で点数化し、説明変数とした。

被説明変数は「達成された文化変容 (Achieved Acculturation)」である。これはケースで対象とされた合併期間の終わりまでに達成された文化変容の量 (amount) を示す指標で、各ケースの調査末期におけるそれぞれの文化変容の程度を推測し3点尺度で点数化した。ただ、注意が必要なのは、彼らの定義する M&A における文化変容とは「それまで独立した2つの企業の信念や前提、価値観が共同で決定された文化を形成する協力プロセスの結果」(p.1574) となっており、Berry をはじめとしたこれまでの先行研究の4類型では同化 (Assimilation) に極めて近い。したがって、この研究の被説明変数は「同化が達成された程度」とみなした方がよいだろう。

コーディングは、それぞれの指標の妥当性と信頼性について統計的にも注意を払いつつ、メタ分析の対象となったケースの執筆者12名、M&Aの研究者2名、博士課程の学生2名の総勢16名（そのうち15名は仮説内容を知らされていない）で行うという念の入れようである。その後全変数の相関係数を求め、さらに「達成された文化変容」を被説明変数にとった重回帰分析を行った。その結果、④社会的管理だけが文化変容に対して説明力を持ちえて、しかもその影響は強力だということであった。以上が大まかな調査分析の流れである。

この研究の興味深い点は④社会的管理という要因を考慮し、これのみが文化変容に影響を与えるという結果を得たという点に尽きる。つまり、既存研究で重要だと考えられてきたその他の要因は、実は社会的管理よりも影響力が低いという主張を導いたのである。

彼らによると社会的管理とは、被買収企業の社名や組織デザイン・経営陣・オペレーション・賃金体系といったものを変更すること、つまり①自律性の排除のような「公式的な統合メカニズム (formal integrating mechanisms)」または「公式的管理 (Formal Controls)」と異質なものとされた。社会的管理は非権威主義的かつ非公式的であることが意図され、移行作業チーム (transition teams) やタスクフォースのようなもので企業間の調整を行う取り組みであり、「協力」「非公式的コミュニケーション」「チームワーク」といったものに重きを置く。

「公式的管理」の内容は、いわば旧来の文化を象徴するものを排除することであり、これは **Buono, Bowditch and Lewis (1985)** において文化の衝突を招いた原因の1つとされたものである。相関係数と重回帰による分析結果はこの公式的管理が文化変容に影響をもたらさないというものであったが、**Larsson and Lubatkin (2001)** ではさらに、社会的管理と公式的管理との関係について、それらを2軸（公式的管理は①「自律性の除去」の別名である）にとりメディアンで分割した4類型（図5）で考察を行った。

[図5 挿入]

図5の各セルにある数値は、「達成された文化変容」の平均値である。その値に注目すると非常に面白いことに「二重管理」のセル、つまり社会的管理も公式的管理も行っている場合が最も文化変容が高い。上述の通り、彼らは「文化変容」を「同化」とほぼ同じ意味で捉えているので、被買収企業の自律性を奪いながら非公式的コミュニケーションを持つようにすれば、同化を促進するということになる。つまり **Buono, Bowditch and Lewis (1985)** が M&A の阻害要因とみなしたものは、実は使いようによっては促進剤になるという新しい結果を導いたのである。

ディスカッションと結論

本稿では文化変容 (acculturation) の観点における M&A 研究のサーベイを行った。

文化に関する議論は経営学領域よりも文化人類学や社会学の領域が先行していた。その一例が **Berry** の業績である。彼は 1970 年代から文化人類学と心理学の融合的研究を行った。非西洋的伝統を持つ社会が西洋化の波に洗われる際に、個人がどのような心理的傾向を持つのかという点を明らかにすることで「同化」「統合」「差別・分離」「失文化」という文化変容の 4 類型を導き出した。

また並行して、経営学における文化論は 1980 年代にブームが訪れ (**Peters and Waterman, 1982; Deal and Kennedy, 1982**)、文化という各組織に固有であるが曖昧な存在が組織のパフォーマンスに影響を与えるという観点が定着した。そのような中で M&A を文化の接触に関連させて論じようとする経営学的観点が、文化人類学分野における観点をほぼそのまま輸入する形で始まった。その先鋒が **Buono, Bowditch and Lewis (1985)** である。彼らによって、M&A が文化の接触による変化、すなわち文化変容をもたらすイベントであるということ、文化変容がメンバーの心理に影響を与えるということ、そしてその心理の変化が M&A の首尾を決めるということ、これら 3 点が明確にされたのである。彼らは経営学以外の領域において、特に **Berry** によって進められていた文化変容の研究が経営学領域へ入り込むための道を開いたといえる。

Nahavandi & Malekzadeh (1988) はその融合を試みた最初の研究である。彼らの議論の特徴は、**Buono et al. (1985)** が組織文化の類似性の影響に着目していたのに対し、**Berry** の文化変容の 4 類型を M&A に対して用いることで自文化・他文化に対する好き嫌いを峻別するという単純な作業によって、その M&A の成否を予想できるという可能性を提示したことである。これ以後、M&A と文化変容は親和的に論じられることとなった。

Nahavandi and Malekzadeh (1988) の示したツールを、また異なる観点から用いることができることを主張したのが **Elsass and Veiga (1994)** や **Larsson and Lubatkin (2001)** である。彼らは他領域の先行研究をさらに応用したりそれまで余り考慮されていなかった因果関係を検証したりすることで、それぞれに文化変容の 4 類型を発展させ、M&A と文化変容の議論に新たな知見をもたらしたのである。以上がサーベイの大まかな流れである。

以下ではこれらの研究の意義をより経営の観点に近づけて考えてみたい。そもそも、M&A と文化の議論は組織文化論の亜流として発生した。組織文化論がまさにその隆盛を迎えていた 1980 年代にこの観点が登場したのは決して偶然ではなかろう。ところが、本流の組織文化論が 1980 年代以後沈静化し今では目立った研究成果は見られなくなってしま

ったのとは対照的に、M&A に関する研究は文化変容の観点を得たことでいまだに生き残っているという逆転現象が起きているのである。それは、M&A が現在に至るまで世界各地で活発であることにも起因していようが、それ以上の要因が影響しているとも考えられる。

ブーム以後の沈静化のせいも、組織文化論は「強い組織を作るためには強い組織文化を持たねばならない」という「強い文化」の主張が受け入れられたまま更新はされていないようである。その主張は組織に一体感を持たせるための文化の機能を強調したものであり、いわば Berry の 4 類型の「同化」を組織内に求めていくものである。確かに、組織を共通目的へ向かわせるためには組織は一枚岩である方がよいというのは直感的にわかる主張である。しかし、必ずしも一枚岩の組織が唯一の最適解ではないはずだ。例えば一枚岩の組織はそれだけ社内の論理が強いということでもあるので、新奇性の高い、いわゆるイノベーションの種というものが生まれにくくなると考えられる (Christensen, 1997; 武石、青島、軽部、2008)。また、激しい外的環境の変化に対応させるための分化が進んでいる組織も存在する (Lawrence and Lorsch, 1967)。

このように考えれば、本論において取り上げた M&A に伴う文化変容の研究は、条件によっては一枚岩の組織でなくとも最適な組織がありえることに対する検討の可能性を提示しているということになる。しかしながら事例に乏しいため説得力にまだ欠けるといわざるを得ない。現実の事象と 4 類型とを符合させるための再検討と、各類型が経営学的にどのような意義を持ちうるかに関する実証は今後の課題である。

参考文献

- Berry, J. W. (1971). Ecological and cultural factors in spatial perceptual development. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 3(4), 324-336.
- Berry, J. W. (1983). Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. In R. J. Samuda, & S. L. Woods (Eds.), *Perspectives in immigrant and minority education* (pp. 65-78). New York: University Press of America.
- Berry, J. W. (1984). Cultural relations in plural societies: Alternatives to Segregation and their sociopsychological implications. In N. Miller & M. B. Brewer (Eds.), *Groups in contact: The psychology of desegregation* (pp. 11-27). Orlando, Florida: Academic.
- Berry, J. W. (2001). A psychology of immigration. *Journal of Social Issues*, 57, 615-631.
- Berry, J. W. & Annis, R. C. (1974). Acculturative stress: The role of ecology, culture and differentiation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 5(4), 382-406.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. & Lewis, J. W., III. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38(5), 477-500.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley. 邦訳, T・E・ディール, A・A・ケネディ (1983) 『シンボリック・マネジャー』 城山三郎 訳, 新潮社.
- Elsass, P. M. and Veiga, J. F. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective. *Human Relations*, 47(4), 431-453.
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54(12), 1573-1607.
- Laurence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. 邦訳, P・R・ローレンス, J・W・ローシュ (1977) 『組織の条件適応理論』 吉田博 訳. 産業能率短期大学出版部.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. Jr. (1982). *In search of excellence: Lesson from America's best-run companies*. New York: Harper & Row. 邦訳, T・J・ピーターズ, R・H・ウォーターマン, Jr. (1989) 『エクセレント・カンパニー』 大前研一 訳. 講談社.
- Redfield, R., Linton, R., & Herskovits, M. (1936). Memorandum on the study of acculturation. *American Anthropologist*, 38, 149-152.
- Rudmin, F. W. (2003). Catalogue of acculturation constructs: Descriptions of 126 taxonomies, 1918-2003. In W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, & D. N. Sattler (Eds.), *Online Readings in Psychology and Culture* (Unit 8, Chapter 8), (<http://www.wvu.edu/~culture>).
- Sommerlad, E. A., & Berry, J. W. (1970). The role of ethnic identification in distinguishing between attitudes towards assimilation and integration of a minority racial group. *Human Relations*, 23, 23-29.

図表

図1. Berry による文化変容の類型

		Q1：文化的アイデンティティと習慣は価値あるもので、保持されるべきか。	
		yes	no
Q2：より大きな社会との友好関係は価値があり、求められるべきか。	yes	統合 (Integration)	同化 (Assimilation)
	no	差別・分離 (Segregation-separation)	失文化 (Deculturation)

出所) Berry (1984)

図2. 買収される企業が求める文化変容の形態

		買収される側がどの程度、自文化の維持に価値を置いているか	
		とても大切	余り大切でない
買収する側の魅力に対する認識	とても魅力的	統合 (Integration)	同化 (Assimilation)
	余り魅力的でない	分化 (Separation)	失文化 (Deculturation)

出所) Nahavandi and Malekzadeh (1988)

図3. 買収する企業が求める文化変容の形態

		文化 (多文化の度合い)	
		多文化	単一文化
多角化戦略 (企業の関連度)	関連	統合 (Integration)	同化 (Assimilation)
	非関連	分化 (Separation)	失文化 (Deculturation)

出所) Nahavandi and Malekzadeh (1988)

図4. フォースによる文化変容の4類型とシステム張力

		組織的統合のフォース	
		弱い	強い
文化的分化の フォース	強い	分離 (Separation)	文化変容の緊張 (Acculturative tension) 高張力
	弱い	低張力 失文化 (Deculturation)	同化 (Assimilation)

出所) Elsass and Veiga (1994)

図5. 文化変容のための管理と文化変容の程度

		社会的管理	
		低	高
自立性の除去	高	公式的管理 (Formal controls) <u>1.30</u>	二重管理 (Dual controls) <u>2.06</u>
	低	レッセ・フェール (Laissez-Faire) <u>1.73</u>	社会的管理 (Social controls) <u>1.78</u>

出所) Larsson and Lubatkin (2001) を基に一部改変