

M&A と従業員のキャリア発達

山本 寛

(青山学院大学教授)

M&A は、勤労者にとってキャリア・トランジションであるとともに、バウンダリーレスキャリアの状況においていくつかの境界を乗り越えていくことを意味する。また組織を移動する場合には、組織間キャリアの世界に入り、組織再社会化における課題を背負うことを示す。また、外的キャリア（キャリア・ルート）の崩壊によるキャリア展望の低下を通じたモチベーションや業績の低下にも結びつきかねない。しかし、コントロールが困難なM&Aにおいても、キャリア・プランニング（デザイン）を通じた継続的なキャリア戦略の実施、偶然の出来事も取り込む柔軟な計画性、キャリアの強韌性を背景とした行動等によって、キャリア発達を図っていくことは可能であろう。

目次

- I はじめに
- II キャリア（発達）とは何か
- III M&Aのキャリア発達における位置づけ
- IV M&Aによるキャリア発達の特徴
- V M&Aによる環境変化と従業員の対応
- VI M&Aにおける従業員のキャリア発達に対する援助
- VII まとめ

I はじめに

近年わが国の組織においてM&A（組織再編）が非常に活発に行われている。そして、多くの先行研究で論じられているように、M&Aの成功は人的な要因に寄与するところが大きい（Cartwright & Cooper, 2000; Mirvis, 1985）。しかし、これまでのM&Aと組織の人的資源管理との関係の議論においては、組織と組織との融合による新しい組織文化の形成の問題（Cartwright & Cooper, 2000; Nahavandi & Malekzadeh, 1988）等、比較的マクロな問題が中心に論じられ、従業員個人に直結したミクロ的な問題があまり論じられて

いないように思われる。しかし人材交流を促進し、新しい組織文化の形成を図っていくにしてもそれを担う従業員個人々々が重要であるのはいうまでもない。その代表的な側面が従業員のキャリアの問題であろう。なぜなら、M&Aによって多くの従業員の職場が変わり、職務が変わる。人によってはこれまでの居心地のよい職場から見ず知らずの人が多くいる緊張感の高い職場で仕事をしなければならない。また組織が変わることによって、職位も変わる。それまで思い描いてきた組織内でのキャリアの見通しが不透明になると感じられることも十分考えられる。そして、それらM&Aによる人々の変化が本来の趣旨である組織業績の向上に結びつけばよいが、業績にマイナスの影響を与えることも十分考えられる。それが「わが社の合併は失敗だった」ということであろう。たとえば先行研究では、M&Aによって発生した「トラウマ」によって、高業績従業員が退職する可能性が指摘されている（Sinetar, 1981; Walsh, 1988）。本稿では、M&Aによって従業員のキャリアがどのような影響を受けるのかという点を、転職などで所属組織が変わることも視野に入れてキャリア

発達論の観点から述べてみたい。

II キャリア（発達）とは何か

まず、本稿のテーマであるキャリアについて定義しておきたい。一般に「キャリア」という概念は、「キャリア・ウーマン」や中央官庁における「キャリア組」等の言い回しで使われているが、もともと多義的かつ学際的な概念である。先行研究でのキャリアの定義を、その意味内容によって分類すると、最も広い意味でとらえたキャリアは、人生そのもの（南，1988）すなわち life career としてとらえる立場である。この場合、キャリアは人間が一生の間に通過する人生の各段階を示し、乳幼児期、学童期、青年期、成人期、老年期等から成る。しかし、この定義は M&A のキャリアへの影響という本論の趣旨からはいささか広すぎるであろう。

次に狭い意味でのキャリアは work career としてとらえたもので、職業生活に限定したキャリアである。最も代表的な訳語は「職業経歴」となる。

さらに、最も狭い意味で使われるキャリアは、一定の組織構造の内部において各人が移動する一連の職位の各段階のことをいう。この定義は work career を組織の内部に限定したものである。しかし近年の雇用流動化の進展によって、勤労者のキャリアは1つの組織内に限定されるものではなく、最近の研究でも組織の内と外でキャリアを分割するより、両者を含んで検討する研究の方が多くみられる。そこで本稿におけるキャリアは、第2の work career に依拠し、個人の生涯を通して、継続的に獲得していく職業や労働に関係した経験や技能（山本，2005）とする。キャリア「発達」についても多くの定義が提示されているが、同様の趣旨で、生涯を通して、自己のキャリア目標に関係した経験や技能を継続的に獲得していくプロセス（山本，2005）とする。キャリア発達と同様に、キャリア開発も career development の訳語として頻繁に使われる。また、キャリア形成も類似した用語である。キャリア開発やキャリア形成は、どちらかといえば組織が従業員のキャ

リア発達を援助するという意味合いで使われることも多いが、同様の意味で使用されることも多い（谷田部，2004）。そこで本稿では、統一的にキャリア発達とし、組織が従業員のキャリア発達を援助するという場合にキャリア開発という表現を使う。

III M&A のキャリア発達における位置づけ

1 M&A による移動の位置づけ

M&A によって多くの従業員が移動し、また M&A は移動を通じて従業員のキャリア発達に影響する。しかし、移動の位置づけは個々の M&A によっても、また同じ M&A でも従業員によって異なる。それではそもそも移動は先行研究ではどのようにとらえられているのであろうか。第1に経済学的にみた移動は、労働市場における労働者の移動であり、企業内移動、企業間移動、職種間移動、地域間移動、産業間移動、さらにそれらが重なった複合的な移動が含まれる（石田・井関・佐野，1978）。第2に社会学的にみた移動は社会移動であり、そのなかで M&A に関係が深いのは職業移動である。これは、社会構造における地位を示す職業の移動を意味するとともに、職種、職位などの個々の職業上の地位の変化をも示す。実際 M&A によって、従業員の配置は転換し、分社化等によって転職し、職種が転換し、職位が変更することが多い。すなわち、M&A によって従業員は多様な移動を経験するのである。

また Jackofsky & Peters (1983) は、職務間移動を示す job turnover と組織間移動（転職）を意味する company turnover という概念を提起し、とくに job turnover の重要性を指摘している。一般にわが国では、ジョブ・ローテーションの一環として認識されがちな前者より後者のほうが重視される。しかし、IT 関係など一部の高い専門性が必要とされる分野では、職務が自己の専門性やキャリア目標と堅く結びついているため、それが M&A によって変更される場合には他社へ

転職したいという志向性をもつ勤労者も増加していると考えられる。とくに彼らが高業績者である場合は、リテンション（引き留め）の観点からも職務への配慮は重要である。

2 M&Aにおけるキャリアの組織との関係

M&A と従業員のキャリア発達との関係について考える際、重要な点は組織との関係であろう。勤労者のキャリアは組織との関係によって以下の3つに分けられる。第1が組織内キャリアであり、1つの組織内におけるキャリアをいう。第2が組織間キャリアであり、複数組織を渡り歩くことによって発達するキャリアを意味する。つまり、一つひとつの組織における組織内キャリアが積み重なったものである。これは前述した転職等の組織間移動によって引き起こされる。第3が組織外キャリアであり、組織に雇用されない自営業等組織の外でのキャリアをいう。以上から、M&A とキャリア発達との関係は、組織内キャリアまたは組織間キャリアの枠組みで考えていくことになる。とくに、M&A によって何らかの形で所属組織が変更した場合、従業員は組織間キャリアの道に入ることを意味する。山本（2005）は、組織間移動にともなうキャリア発達を組織間キャリア発達として、移動形態として転職、出向・転籍、分社化による移動等多様な形態を挙げている。すなわち、M&A によるキャリア発達という場合、組織内キャリアの発達に加え、組織間キャリアの発達の枠組みで考察する必要がある。

3 M&A とバウンダリーレス・キャリア

M&A が従業員に与える影響は所属組織、部署、職務の変化等多岐にわたる。これをキャリア発達論からみると、boundaryless career（境界のないキャリア：Arthur & Rousseau, 1996）の観点が注目される。近年勤労者のキャリア環境は、外部との明確な境界があり単一の雇用者のもとで正規の雇用関係によって営まれる安定的なものから、境界がなく勤労者によって自己管理される形へと変化しつつある。これは、これまで支配的であった階層的組織の変容やアメリカのシリコンバレーなどでみられるネットワーク型組織の増加など、新

しい組織形態に基づくキャリアを反映している。前述のキャリア分類でいえば、前者が終身雇用、年功処遇をもとにした組織内キャリア、後者が組織間キャリアの概念に近い。つまりわが国でいえば、終身雇用の崩壊により雇用流動化が進行している勤労者のキャリアの現状を示しているといえる。また、境界のないキャリアにおける「境界」には、組織以外に職務、職業、産業、仕事と家庭、職能分野、チーム、ネットワークなどが含まれ、非常に多岐にわたっている。M&A によって、多くの従業員はこれら多種のそして場合によっては複数の境界を越えることになる。すなわち境界のないキャリアは、組織、職務、職能分野等多くの境界を越えることが考えられるM&A後の従業員のキャリア発達を、象徴的に示したものであるといえよう。しかし、境界のないキャリアには統一的な定義が確立されていないため、全体を操作的に定義し、実証的に分析することは現状では困難である。

4 キャリア・トランジションとしてのM&A

キャリア・トランジション（career transition）とは、一般にキャリア上の節目や転機という言い方をされる（金井，2001）。「役割自体か、すでに担っている役割における方向性のどちらかを変更している期間」（Louis, 1980, p.330）等と定義され、役割に注目してキャリアの状態変化を示す時間的な概念である。昇進や配置転換といった組織内キャリアに関するものもあれば、転職や出向・転籍など組織間キャリアに関するものもある。M&A は所属組織・職務・部署・職位が変化することを通して役割変化に直結する。つまり、M&A は個人のキャリアにとって1つの節目・転機にあたる。

キャリア・トランジションは、現在の役割から他の役割に移動する「客観的（役割間）移行」と、現在の役割は基本的に変わらないが新しい違った方向性を採用する「主観的（役割内）移行」とに分類される（Louis, 1980）。すなわち、職務・部署・職位等によって構成される役割は変化しなくても、M&A 後の経営方針の転換によって従事している職務の位置づけが変化することがありうる。

たとえば、それまで戦略部門ではなかった国際部門が海外戦略重視への方針転換によって予算、人員構成等が大きく変化することがある。さらに、Louis (1980) の客観的移行の分類によると、M&A は組織内トランジションまたは組織間トランジションに含まれる。組織内トランジションは部署間の移動や管理的役割への移動（昇進）によって、同僚や職務、必要とされる技能、さらに権限や責任が変わることをいう。組織間トランジションは転職、出向・転籍等を指し、組織間の移動によって職務等が変わることを意味する。同時に、言語や規範等を含む組織文化の差異とその融合の問題が大きくかかわってくることは言うまでもない。

また、組織からの退職の誘発メカニズムを分析した Lee & Mitchell (1994) は転職行動プロセスに影響し、実際の転職を促進する要因をシステムへのショック (shock to the system) と呼び、親族の死、昇進の失敗、結婚、同僚の転職と並んで、M&A を挙げている。すなわち、M&A は勤労者をキャリアの途中で立ち止まらせ、組織からの退出を考えさせる契機になっていると考えられる。

勤労者の役割上の変化に注目したキャリア・トランジション論の視点から、M&A を他の移行形態と役割上の変化という共通のフレームワークによって比較することが可能になる (Nicholson, 1990)。たとえば、M&A による従業員のキャリア上の変化は通常の転職の場合とは異なる。従業員自身の意思がかかわるかどうかというコントロール可能性の観点からみると、M&A ではそれが不可能であるのに対し、自発的理由による転職の場合はコントロール可能である。また（人間関係の変化については、M&A では部署移動を含まない場合それが小さいのに対し、転職では大きい。その他、地位、職能、速度、連続性、重要性等の変化の観点から他の形態と比較したM&Aの特徴を明らかにすることが可能である。そして、これらの特徴が以降で述べるようにキャリア発達に対して影響するのである。

IV M&A によるキャリア発達の特徴

1 M&A によるキャリア発達と組織再社会化

M&A によって従業員が組織間移動した場合のキャリア発達にはどのような特徴があらうか。このプロセスに関係する概念として組織再社会化がある。これは、勤労者がある組織への参入以降に職務に熟達し、人間関係に適応するとともに、組織の一員としてその価値や規範を修得し獲得する過程である組織社会化を拡張した概念である。組織間移動によって、個人が前の組織で達成した課題や獲得した態度を場合によっては白紙に戻し、移動先の組織が要求する課題の達成や態度の修得が必要になるという、組織再社会化の過程に入ることになる。よって転職が活発に行われるような社会では、組織社会化はまさに組織再社会化の問題となる (Adkins, 1995)。M&A による組織移動の場合も同様である。このように、組織再社会化は M&A による移動先組織における組織内キャリアの初期的発達にかかわる。そして、M&A においても本来であれば旧組織の従業員すべてがその対象となるはずであるが、それが必要とされる程度には差異があり、ここには組織文化の問題がかかわってくる。たとえば、上司の指示命令が絶対的なパワーの文化をもっている企業が他の企業を買収した場合、被買収企業がどのような文化をもっているも従業員の組織再社会化は困難であろう (Cartwright & Cooper, 2000)。また、再社会化が必要とされる課題については「再就職先での担当職務が前職務と無関係な場合（技能的課題）、前職と比して組織内での垂直的位置づけ（役職・地位）が低い場合（役割的課題）、前の組織と新しい組織で、規則・規範・価値などの隔たりが大きい場合（文化的課題）」(高橋, 2002, 49 頁)、その達成が困難になると考えられる。すなわち M&A によって、組織文化が大きく異なる組織間を移動したり、連続性の低い職務に移動した場合、再社会化の達成が遅れることが予想される。言い換えると、移動後の初期キャリアの発達が遅滞するということである。

2 M&A の従業員のキャリアへの影響

M&A の従業員のキャリアへの影響という点で見逃せないのが、外的キャリアとの関係であろう。外的キャリアとは、組織での勤労生活の全体にわたって従業員がたどる発達の進路であり、組織が設定する。一般にキャリア・ルートと呼ばれる。たとえば、課長一次長一部長一事業部長という管理職階層がこれに当たる。M&A によって組織が変化すると、部署や職務の統廃合によって、元の組織で存在していた外的キャリアが変更される可能性がある。すなわち、キャリア・ルートの融合（統合）や崩壊である。たとえば海野（2005）は、合併した新組織において、元の組織が部署の管理職を均等に配分することを挙げている。これはたすきがけ人事と類似し、ある部署の部長が旧 A 社なので次長は旧 B 社から、別の部署の部長は旧 B 社なので次長は旧 A 社からとし、能力・成果に基づいて選任しない方法である。彼の調査ではこれは従業員のモチベーションを低下させる要因となっている。しかしそうした変化がなくても、M&A によってキャリア上の目標としていた職務・部署・職位の需給関係が変化する可能性がある。たとえば M&A によって、職務・職位において能力が高く実績を上げている候補者が増加し、それにとともなう職務・職位の増加がみられない場合、実質的にルートは狭くなる。

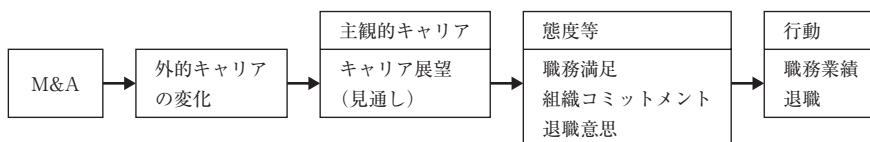
このように、外的キャリアは外部から客観的に観察できるものである。その点で、客観的キャリアと概念的に近い。客観的キャリアとは、外部から客観的に測定可能な職位の変化およびそれにとともなう社会的地位（担当職務、地位、公的権限、給与等）の変化を示す。それに対して、主観的キャリアは客観的キャリアの変化にとともなう自覚、意識や行動（信念/態度、将来の見通し、自尊心等）の変化を示しキャリア意識ともいわれる。M&A

によって多くの従業員の客観的キャリアが変化するのは自明のことであろう。加えて、主観的キャリアが変化する。たとえば、主観的キャリアとしてキャリア展望（キャリアの見通し）を例にとろう。London（1983）は個人が自己のキャリアを巡る個人特性、状況特性およびキャリア上の決定・行動の相互作用のなかで将来のキャリアを合理的に展望することによってキャリア展開上のモチベーションが高まるとしている。また、高橋（1996）は過去の実績や現在の力関係よりも、未来への期待に寄り掛かって意思決定を行うという未来傾斜原理を唱え、従業員は所属組織での現在の職務に不満があっても将来のキャリアに見通しが立っていれば転職意思は高まらないとしている。もし、組織が M&A によって国際部門から撤退し、それまでキャリア目標としていた国際マーケティングの管理職への道が閉ざされると（キャリア・ルートの崩壊）、所属組織内でのキャリアの見通しが暗くなる。その結果、職務満足・組織コミットメントの低下や退職意思の高まりを通して職務業績の低下や退職等の行動に結びつく可能性がある。以上の関係を図示したのが、以下の図 1 である。Covin *et al.*（1996）でも、自己のキャリアの将来と組織との一致感が高いことは、買収側の従業員でも被買収側の従業員でも買収への満足感を高めていた。

V M&A による環境変化と従業員の対応

上述したように、M&A は外的キャリアの変化を通して従業員のキャリア発達に大きな影響をおよぼす可能性がある。それでは従業員はこれらの変化を受動的に受け入れるだけであろうか。そうとは限らない。従業員の側から能動的に働きかけ

図 1 M&A による従業員のキャリアへの影響過程の一例（キャリア展望の観点から）



ることある程度可能である。近年まで幅広く実施されてきたストラクチャリングや若年者を中心とした自発的な離転職の増加によって、組織が勤労者のキャリアを定年まで準備してくれる時代から、自分で設計・展開する自律的キャリアの時代へ移行しつつあるといわれる。すなわち、従業員のキャリア発達は本人主導で行われ、組織や上司はその支援に徹すると言い換えても良い。そのような状況のもと、従業員はM&Aに際しどのように対応したらよいのであろうか。

1 キャリア・プランニング（デザイン）の観点から

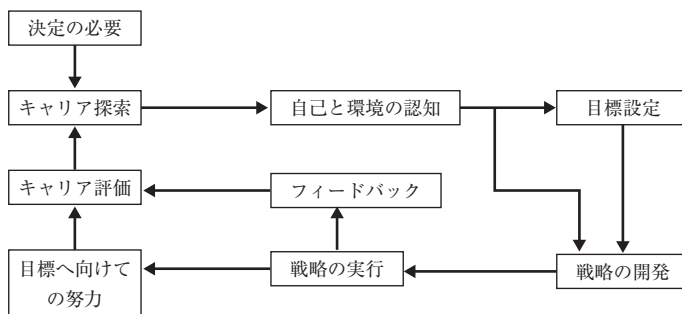
それについて示唆を与えてくれるのがキャリア・

プランニングの観点である。個人のキャリア発達過程において個人がとる行動をキャリア・プランニングという。これは、①自分自身や自分のキャリア上の機会、制約に気づき、②キャリアに関連した目標を設定し、③その目標を達成するための方向性やタイミング、必要なステップに関係する仕事や能力開発、経験を計画すること等を含む（Storey, 1976）。そして先行研究では、それらの行動を有機的に結合させてモデル化している。たとえば、Greenhaus, Callanan, & Godshalk (2000)のモデルは以下の図2のようになっている。

同様の趣旨で山本 (2002) は以下のようなキャリア・サイクルモデルを考案している (図3)。

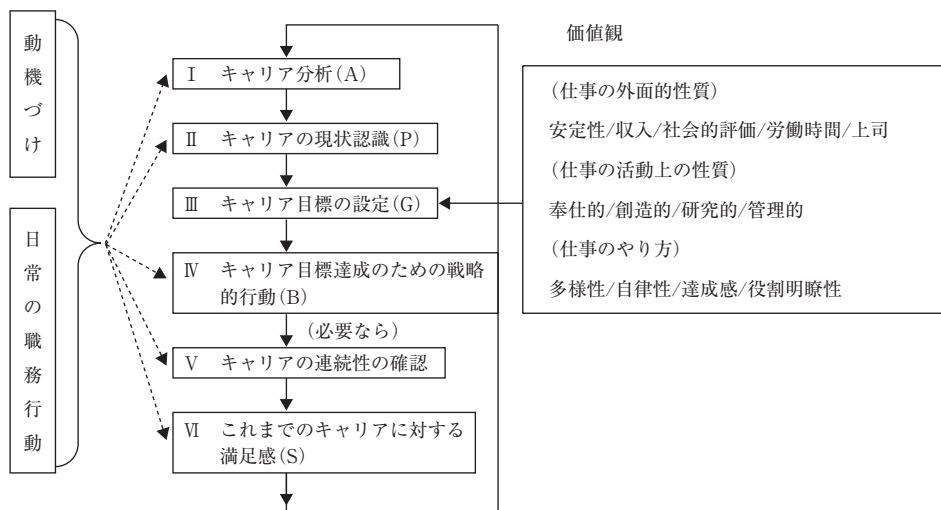
いずれも、M&Aによって決定や分析の必要に

図2 キャリア・マネジメントモデル



出所：Greenhaus, Callanan, & Godshalk (2000), p. 24を一部修正して引用。

図3 キャリア・サイクルモデル



出所：山本(2002)より引用。

迫られた従業員が、これまでおよびこれからのキャリアについて分析や探索を行い、自己と取り巻く環境についてのより正確な現状認識を得る。そして、それに基づいて将来のキャリア目標を設定し、目標達成に役立つようなキャリア戦略を開発し、実行する。その過程でフィードバックまたは連続性の確認に基づいて評価を行い、必要なら再度キャリア探索を行うというものである。これらのモデルはフィードバックループを構成しており、想定期間が長期的にならざるをえないキャリアの特性に合致したものである。また、より正確な情報の収集を通じた現状認識によって、M&Aに対する過大な不安の払拭が図られる。

これらのモデルのなかで、日常の職務において実行可能であるのが、(キャリア)戦略である。キャリア戦略とは重要なキャリア目標達成に必要なとされる時間と不確定要因を縮減するために、個人に利用される行動 (Gould & Penley, 1984) 等と定義されており、何らかの形で勤労者自らのキャリア目標を達成するための行動である。そして、キャリア戦略には下位次元があることが指摘されている。たとえば、Gould & Penley (1984) は以下の7つの下位戦略を挙げている。

①キャリア上の指導の獲得 (組織内外の年長者、経験者等からキャリア上の有益な指導を得ようとする)、②自己推薦・自己表現 (上司により大きな責任を引き受けたいとアピールしたり、自分の業績、キャリア上の希望や目標を気づかせたり、最良の観点で自己表現する)、③キャリア上の機会の創造 (キャリア上の好機や将来の地位に備え、技能を発達させたり、専門知識を得たり、経験を積む)、④仕事に対する関与の拡大 (時間外に仕事をしたり、家に仕事を持ち帰る)、⑤ネットワークの構築 (組織の内外にネットワークをつくり、キャリア発達に有用な情報やサポートを獲得する)、⑥意見の一致 (内心は反対でも表面上上司の〈中心的な〉意見に賛成する)、⑦その他の増進策 (上司に対し好意的な評価をすること。上司と同様のことに興味を示したり、個人生活に好意的な関心を示す)。どちらかといえば、①②⑤は対人志向的な戦略であり、③④はどちらかといえば自己完結的な戦略、⑥⑦はよりミクロな (戦術レベルの) 戦略と考えられる。とく

に、対人志向的な戦略はM&Aによってその対象が変更するため、再構築が必要となろう。自己完結的な戦略も職務等が変わればその方向を大きく変化させる必要がある。

2 計画的偶発性理論の観点から

しかし上述したように、M&Aによる変化にすべて合理的、計画的に対処することは可能であろうか。実際は困難であろう。とくにM&Aによる変化には不確実性が高い場合が多い。なぜなら、同業のライバル会社といえどもその内情は組織外からは窺い知れないことが多い。組織風土や文化の違いといわなくとも、有給休暇の取得方法、報告書の作成方法といった細かい職務上の規則や慣習も大きく異なることがある。従業員はそうしたM&Aの不確実性や曖昧性によって、コミットメント・レベルを低下させたり、不安・混乱への対処や転職の機会探索のためにエネルギーを使うことが多い (Fulmer & Gilkey, 1988)。Mitchell, Levin, & Krumboltz (1999) 等の計画的偶発性理論では、予測のつかない環境変化に対応するためには、キャリア発達上の計画に過度に固執せず、むしろその変化に対応していくという柔軟な計画性を主張している。すなわち、偶然を重視し、日頃から、目標達成に向けて柔軟で持続的、リスク挑戦的な行動をとれば好ましい偶然が起こる可能性が高まるといえるのである。海野・鈴木 (2002) でも、合併に際し企業文化の変化に適応できる従業員は、相手企業のやり方を善し悪しで判断しない等絶対的な判断基準をもたないことや別のやり方に好奇心をもつことだとしている。

3 キャリアの強靱性の観点から

勤労者のキャリア発達は偶然の出来事に影響されるとともに、長い間には逆境にさらされ、中断してしまう、目標がなかなか達成できない等の事態に陥ることも多い。M&Aは外的キャリアの崩壊やそれまでの人間関係の変質等逆境を引き起こす可能性も高く、それにどのように対処するかが重要になってくる。つまり、Cartwright & Cooper (2000) が述べているように、M&Aは従業員にストレスを与えるのである。

London (1983) は、逆境においてキャリアが中断したり混乱することに対する抵抗力や強靭さを *career resilience* (キャリアの強靭さ) とした。これは、対極にあるキャリアの脆弱性からみるとわかりやすい。キャリア目標達成への障害が発生する逆境的なキャリア状況、たとえば、M&A によって新しい部署で多数派となった別会社の同僚との関係悪化などに際して、キャリア脆弱性が高い場合、ストレスが高まり、正常に仕事をするができなくなるなど心理的な弱さを示す。キャリアが強靭であるということは、上のような状況に鈍感という意味ではなく、どちらかが異動するまでやり過ごすなどより効果的に対処できるということである。

以上から、M&A による変化に対応してキャリア発達を図っていくには、キャリア・プランニングという計画的側面と、偶発的な出来事への柔軟な対応、さらにキャリアの強靭性が必要であるといえよう。

VI M&A における従業員のキャリア発達に対する援助

それでは、組織は M&A における従業員のキャリア発達に対してどのように援助したらよいのであろうか。これは前述したキャリア開発の問題である。これがうまくいかないと、モチベーションの低下や高業績者の退職を通じて組織業績向上という M&A 本来の目的が達成されないことになる。

第 1 に、コミュニケーションの円滑化である。M&A にもなって多くの従業員が自己のキャリアの将来に不安を感じる。または見通しが暗くなる。特に合併等の前には不正確な情報が流れ、それにより不安が増すことも多々みられる。そこで、できるだけ早く正確な情報を伝えることが必要であるとともに、双方向に意見を取り入れる必要がある。Schweiger & Denisi (1991) はそれを事前の合併情報開示 (*realistic merger preview*) と名付け、その重要性を指摘している。そして Covin *et al.* (1996) では、トップマネジメントとのコミュニケーションに満足しているほど、買収

への満足感が高いとしている。また海野・鈴木 (2002) では、合併に際し企業文化の変化に適應するには、合併前の企業で身につけたやり方を合併した相手に説明ができ、相手のやり方も尊重できるという組織文化の通訳ができることが重要だとしている。

第 2 に、雇用の保障である。リストラクチャリングの名のもとで雇用調整が広く実施されたのもそれほど以前のことでない。とくにその記憶が残存しているような組織では、コミュニケーションの円滑化とともに、重要であろう。山本 (2007) でも雇用保障はキャリア発達に寄与していた。

第 3 に、組織全体および上司によるキャリア発達に向けたサポートである。とくにそれらが M&A 後も継続的に実施されることが求められる。先行研究でも、継続的なフィードバックや教育訓練等キャリア発達上のサポートが得られたほうがキャリアの強靭性が高いという結果を見出している (London, 1993)。また、職務遂行や異動において個性を尊重する等、組織が従業員のキャリアの自律性を重視しているほど、キャリア発達を促進していた (山本, 2005)。その他、実証分析されてはいないが、キャリア・プランニングの方法を訓練するキャリア・プランニング (デザイン) 研修の実施も有用であろう。

第 4 に、M&A 後の職務も意義や自律性が高い等職務充実の程度が高くモチベーションを向上させるようなものであることが必要である。とくに、買収側より職務変化の可能性が高い被買収側において重要であろう。先行研究でも、自己の職務がモチベーションを高めるようなものであると認知しているほど (Noe, Noe, & Bachhuber, 1990)、また権限委譲されていると感じるほど (London, 1993)、キャリアの強靭性が高かった。そのためには、Hackman & Oldham (1975) の職務特性理論等に基づく職務設計が必要であろう。ここでは実際の職務配置にかかわる上司の役割が求められる。

VII まとめ

近年件数が顕著に増加してきたM&Aは、必然的に多くの勤労者のキャリア発達に影響するようになってきた。これはキャリアの観点からみると、大きなトランジションであるとともに、boundaryless career 状況においていくつかの境界を乗り越えていくことを意味する。また組織を移動する場合には、組織間キャリアの世界に入っていくこと、さらには組織再社会化という課題を背負うことを示す。また、外的キャリア（キャリア・ルート）の変質や崩壊によるキャリア展望の低下を通じたモチベーションや業績の低下にも結びつきかねない。しかし、コントロールが困難なM&Aという状況においても、キャリア・プランニング（デザイン）を通じた継続的なキャリア戦略の実施、偶然の出来事をも取り込めるような柔軟な計画性、さらにはキャリアの強靭性を背景とした個人の行動によって、キャリア発達を図っていくことは可能であろう。しかし、組織の側も、双方向のコミュニケーションの促進、雇用の保障、キャリア発達に向けたサポート、職務充実化を軸とした職務設計等を通して継続的に従業員のキャリア発達を支援していくことが求められる。それらの施策がモチベーション向上や高業績従業員の退職防止（リテンション）を通して、組織業績向上というM&A本来の目的達成につながると考えられる。しかし、組織のM&Aと従業員のキャリア（発達）との関係の研究はまだまだ緒に就いたばかりである。M&A前後の従業員のキャリアやキャリア意識について実証的に分析するための縦断的研究を実施することを課題としたい。

引用文献

- Adkins, C. L. (1995) "Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination." *Academy of Management Journal*, 38, 839-862.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989) "Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach." In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*, New York: Cambridge University Press, 7-25.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996) "Introductions: The boundaryless career as a new employment principle". In

- M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 3-19.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2000) *Managing mergers acquisitions & strategic alliances: Integrating people and cultures*, Butterworth-Heinemann.
- Covin, T. J., Sighler, K. W., Kolenko, T. A., & Tudor, R. K. (1996) "An investigation of post-acquisition satisfaction with the merger." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 125-142.
- Fulmer, R. M., & Gilkey, R. (1988) "Blending corporate families: Management and organization development in a post-merger environment." *Academy of Management Executive*, 2, 275-283.
- Gould, S., & Penley, L. E. (1984) "Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy." *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000) *Career management*. Thomson South-Western.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975) "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- 石田英夫・井関利明・佐野陽子 (1978) 『労働移動の研究——就業選択の行動科学』総合労働研究所。
- Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1983) "Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon participation hypothesis." *Journal of Applied Psychology*, 68, 490-495.
- 金井壽宏 (2001) 「キャリア・トランジション論の展開——節目のキャリア・デザインの理論的・実証的基礎」『国民経済雑誌』(神戸大学), 184, 43-66.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994) "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover." *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- London, M. (1983) "Toward a theory of career motivation." *Academy of Management Review*, 8, 620-630.
- London, M. (1993) "Relationships between career motivation, empowerment and support for career development." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55-69.
- Louis, M. R. (1980) "Career transitions: Varieties and commonalities." *Academy of Management Review*, 5, 329-340.
- 南隆男 (1988) 「キャリア開発の課題」三隅二不二・山田雄一・南隆男 (編) 『組織の行動科学』福村出版, 294-331.
- Mirvis, P. H. (1985) "Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in an acquisition." *Journal of Occupational Behavior*, 6, 65-84.
- Mitchell, K. E., Levin, A. S., & Krumboltz, J. D. (1999) "Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities." *Journal of Counseling and Development*, 77, 115-124.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988) "Acculturation in mergers and acquisitions." *Academy of Management Review*, 13, 79-90.
- Nicholson, N. (1990) "The transition cycle: Causes, outcomes, processes, and forms." In S. Fisher & C. L. Cooper (Eds.),

- On the moves: The psychology of change and transition*, Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Noe, R. A., Noe, A. W., & Bachhuber, J. A. (1990) "An investigation of the correlates of career motivation." *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340-356.
- Schweiger, D., & Denisi, A. (1991) "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment." *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Sineta, M. (1981) "Mergers, morale, and productivity." *Personnel Journal*, 60, 863-867.
- Storey, W. D. (1976) *Career dimensions I, II, III, and IV*. Croton-on-Hudson, N. Y.: General Electric.
- 高橋弘司 (2002) 「組織社会化」宗方比佐子・渡辺直登 (編) 『キャリア発達の心理学——仕事・組織・生涯発達』川島書店, 31-54.
- 高橋伸夫 (1996) 「見通しと組織均衡」『組織科学』, 29, 57-68.
- 海野素央 (2005) 『合併企業のモチベーション管理——組織文化の藩をどう打破するか』中央経済社.
- 海野素央・鈴木了符子 (2002) 『企業合併と「異文化」——企業文化の衝突』学文社.
- Walsh, J. P. (1988) "Top management turnover following mergers and acquisitions." *Strategic Management Journal*, 2, 173-184.
- 山本寛 (2002) 『キャリア価値診断テスト』日本マンパワー.
- 山本寛 (2005) 『転職とキャリアの研究——組織間キャリア発達の観点から』創成社.
- 山本寛 (2007) 「組織従業員の HRM 認知とリテンションとの関係——キャリア発達の観点から」『産業・組織心理学研究』, 20, 27-39.
- 谷田部光一 (2004) 「組織内キャリア開発・形成(1)」『政経研究』(日本大学), 41, 1113-1142.

やまもと・ひろし 青山学院大学経営学部・同大学院経営学研究科教授。博士(経営学)。近著に『昇進の研究——キャリア・プラトー現象の観点から [新訂版]』(創成社, 2006年)など。人的資源管理論, 組織行動論, キャリア・ディベロップメント専攻。
<http://www.busi.aoyama.ac.jp/~yamamoto/hakuzan.htm>