



被買収企業の従業員におけるアイデンティフィケーションの変化

ベーベンロート, ラルフ

(Citation)

国民経済雑誌, 219(2):25-37

(Issue Date)

2019-02-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041692>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041692>



被買収企業の従業員における アイデンティフィケーションの変化

バーベンロート・ラルフ

国民経済雑誌 第219巻 第2号 抜刷

2019年2月

被買収企業の従業員における アイデンティフィケーションの変化^{*}

バーベンロート・ラルフ^a

本研究では、被買収企業の従業員のアイデンティフィケーションがどれくらい変化したかについて考察する。そのために社会的アイデンティティ理論を使う。被買収企業の従業員のアイデンティフィケーションを2回調査した。最初のサーベイは買収後の2年目に行い、2回目のサーベイは買収後3年目に行った。研究結果は買収後2年目から3年目にかけて従業員のアイデンティフィケーションが変化したことが明らかになった。さらに、2回のサーベイの結果は類似していた。しかし、2年目から3年目の従業員の組織アイデンティフィケーションの差が大きくなった。本研究の限界は研究対象が日本のスチール・メーカーから買収された企業のドイツ人従業員のみである。これまでの研究では多くが買収直後の調査であった。しかし、買収後のより長期間の調査が必要なイシューである。

キーワード 買収後の統合, 社会的アイデンティティ理論,
組織アイデンティフィケーション, 国際的な合併と買収, 日本

1 イントロダクション

買収ターゲットになった企業の従業員の組織アイデンティフィケーションは買収取引の直後は当然ながら低くなる。時には大きく低くなる。なぜなら、組織アイデンティフィケーションの変化は避けられないものであり、特に、クロスボーダー買収のような取引はターゲット企業の従業員に脅威を及ぼし不確実性が増すからである。

組織アイデンティフィケーションの変化を評価するために、買収が発表された直後のM&A研究が多い。なぜなら組織アイデンティフィケーションは時間が経つと変化が少なくなり、じきに安定するからである。このような行動を説明する中で「混乱期」というフレーズがよく使われる (Kroon and Noorderhaven, 2016)。すなわち組織アイデンティフィケーションは公正コミットメントにおいて媒介的な影響を及ぼす (Soenen and Melkonian, 2017)。Cho, Lee and Kim (2014) の買収取引1ヶ月前と5ヶ月後の調査結果から組織アイデンティ

a 神戸大学経済経営研究所, rbeben@rieb.kobe-u.ac.jp

フィクションが離職意向の媒介的な原因になっているということが分かった。しかしながら、この文献の中では買収後から時間が経った場合、旧組織から現組織に至るまで彼らのアイデンティフィケーションがどのように変わるのかということについて触れていない。

Van Knippenberg et al. (2002) は Kroon and Noorderhaven (2016) と同様に、買収が行われた3年後に2度目の組織アイデンティフィケーションについての調査を実施した。

これ以外で類似している研究には、公正コミットメントの調査など具体的なものを含み買収取引の3年後を対象としている (Bebenroth and Thiele, 2017)。したがって、この研究は Kroon and Noorderhaven (2016) に基づき、買収後の対象企業の従業員のアイデンティフィケーションがどのように変化するか考察する。これは組織的な成功とサステナビリティにとって重要な研究である (Ismail and Bebenroth 2016; Ismail et al., 2016)。次節は、理論的概念と仮説を設定する。3節では、研究の特定の組織コンテキストを説明する。4節では、研究方法を紹介する。5節では、結果を提示する。6節では、議論と限界を示し、7節では、結論を示す。

2 社会的アイデンティティ理論

Mael and Ashforth (1992, p.104) は、従業員が表現する組織アイデンティフィケーションは“従業員と組織の一体感の意識”だと定義している。この理論は、個人のアイデンティティの一部が、組織あるいは職業の集団のメンバーシップから派生していることを示している (Ashforth and Mael, 1989)。

組織アイデンティティは、個人が持つその組織と職場のイメージから来る認知的なものである (Hogg and Terry, 2000)。従業員の組織アイデンティフィケーションを数年にわたり調査した。例えば、従業員が組織に残るかあるいは組織の他のメンバーと協力するかのような行動が見られた。このような理由から、本研究は社会的アイデンティティ理論を用いて、被買収企業の従業員の現在と買収前の組織におけるアイデンティフィケーションを考察する。

今までの買収直後の M&A 統合プロセスについての理論によると、被買収企業の従業員は買収直後、不安と変化からアイデンティフィケーションが急激に低下する (Van Knippenberg et al., 2002)。被買収企業の従業員が新しい組織のアイデンティティを進んで受け入れるかは M&A の期間に関係する (Ullrich and van Dick, 2007)。買収から時間が経てば被買収企業の従業員のアイデンティフィケーションが高くなる。

しかし、今まで行われてきた社会的アイデンティティ理論の研究では買収直後の期間しか調べられていない (Soenen and Melkonian, 2017)。例えば、従業員のアイデンティフィケーションが買収後から3年間でどのように変化するかは調べられていない。被買収あるいは買収する側によって従業員への影響が異なる。買収直後では、買収した側の従業員は買収され

た従業員より優勢である。買収された従業員にとって買収により悪い影響があるとアイデンティフィケーションは低くなる。

先行研究によると買収直後の従業員のアイデンティフィケーションを把握することが必要である。その後は、さらに強いアイデンティフィケーションを高めるステップが必要である (Terry and O'Brien, 2001)。例えば、新しいビジョン、共通の目的あるいは組織的なシンボルが必要である。全てのステップではコミュニケーションが重要である (Brooks, Rosson, and Gassmann, 2005)。

言い換えると買収後では、企業によっては、一つの新しい会社にまとまることもあるが、2つの会社になることもある。その戦略によって企業の文化、あるいは商品に影響を与える。

本研究では、国際的な買収であり、買収された従業員がドイツ人のみであるため、ターゲット企業の自律性が高い。一般的には、買収された従業員は買収直後から時間の経過とともにアイデンティフィケーションが高くなるだろう。しかし、前の企業へのアイデンティフィケーションが低下するだろう。なぜなら、時間が経つと従業員が前の企業について忘れることが多いからである。この議論は次の仮説になる。

仮説1：買収2年後、被買収企業の従業員は以前の企業よりも新しい企業に対するアイデンティフィケーションが高い。

仮説2：2年目から3年目までに、現在の企業に対する従業員のアイデンティフィケーションは高くなる。

仮説3：2年目から3年目までに、以前の企業に対する従業員のアイデンティフィケーションは低くなる。

3 本研究の組織的な背景：ケース研究

本研究では、ヨーロッパで廃エネルギー発電所を作るドイツの中小エンジニアリング企業を調査した。この企業は2014年までこの分野のソリューションを提供する会社であった。2014年5月に、同じ分野のエンジニアリング事業を持つ日本の大手スチール・メーカーから買収された。この買収は、被買収企業であるドイツ企業の経営者が買収に賛成したため、友好的であった。また、この買収は日本の買収企業がこの分野での経験があることから水平的 M&A だと考えられていた。

本研究では、この日本企業は買収により、さらにグローバル化する目的があった。これは欧米の企業とは異なる。しかし、ヨーロッパの廃エネルギー発電所におけるソリューションを提供する市場は競争が激しい。

このようなことから、競争が激しいために価格が低くなる。しかしながら、ヨーロッパの厳しいマーケットに参加するドイツ企業にとってメリットがあった。廃棄物処理ソリューション

ンのニッチ・マーケットで技術的に高いレベルの世界基準を生み出すために戦略的になる必要があったのである。

現実的に、独自のアイデンティティを手放し高い技術力があるにもかかわらず、買収されて市場からいなくなる企業もある (Cefis and Marsili, 2012)。

日本では、この産業では安定した経営ができる。その理由は、日本企業は市政機関から受注契約する。契約を結ぶには業績のベースではなく、自治体とのコネクションが必要である (上林 2016; 庭本 2018)。そうなると外国企業は競争相手ではなく、国内企業も競争するような行動を取らない。つまり、日本のこの産業分野の契約は価格と品質だけでは決定されない。「官僚的障害があるので、日本の競合相手は技術的知識が低くても有利になる」(ドイツ企業マネージャーのインタビュー, 2016年)。

本研究の、買収をする日本企業の目的は、ヨーロッパ市場の中で地位を上げるためではなかった。その代わりに、買収をして「日本企業はアジア他国のライバルと競うため、特に中国の市場に進出するために私達 (ドイツ被買収企業) の専門的な技術に興味があるようだった」(ドイツ企業マネージャーのインタビュー, 2016年)。

ヨーロッパの厳しい競争により、ドイツの廃棄物処理プラントソリューションにおけるエンジニアリング企業の中には、直接アジア市場に販売したいと思う企業もあるかもしれない。しかし、これは現実的に難しいことである。ドイツ企業では、文化的なハードルが高い。そしてアジアへの地理的な距離もある。プロジェクトで競うため、ドイツ自社からエンジニアを中国へ数週間派遣することは、現実的ではない。全体的に、高いコストがヨーロッパの企業が直接アジア市場に入って事業をすることを妨げている。このような理由から、本研究のドイツのマネジメントは日本のパートナー企業と提携し、友好的な買収合意によりエンジニアリングソリューションを中国に販売することにした。廃エネルギー発電所が中国の市場で勝ち抜くために、日本のパートナー企業は知識を持つ有能な従業員、とりわけ、中国語を話せる経験豊かな日本人のマネージャーを提供出来るであろう。

この日本とドイツの共同事業における、さらなる相乗効果は、ドイツの技術的なリーダーシップと日本のスチール・メーカーの財政支援が繋がることである。買収直後には、日本側からドイツの被買収企業へ日本人のマネージャーを何人か短期間送った。

この短期間訪問の目的は日本のマネージャーを買収したドイツ企業に慣れさせ、ドイツの専門技術を学ばせるためであった。ドイツの子会社に送ったマネージャーの1人は副社長になり、他の2人の日本人を3年の間にドイツの子会社へ送った。差し立てられた日本人の従業員の主な課題は2つである。第1は、ドイツの従業員に日本の考え方を導入する。第2は、日本の本社とドイツのターゲット企業との間でコミュニケーションを容易にすることである。

4 方 法

4.1 データ収集の手続き

本研究は、ドイツ人従業員の買収後のアイデンティフィケーションの認識の変化を調べるために情報を集めた。そのために2回のサーベイを行った。サーベイを実施する前に、本研究では、ドイツ人取締役には、買収の背景とサーベイの必要性について3回にわたりインタビューを行った。労働組合の承認を得た上で、電子サーベイはドイツ子会社のトップ・マネジメントにより全てのドイツ人の従業員（240人）に送られた。アンケート用紙と一緒に、サーベイの目的と匿名性を確保することが書かれたカバーレターが送られた。

最初のサーベイは買収されてから2年後の2016年5月、2回目のサーベイは2017年5月に行われた。高い回答率を得るために、ドイツのトップ・マネジメントにサーベイへの参加を促した。最初のサーベイが行われている間、2回目のリマインダーの後に176件の返事をもたらした（回答率73.3%）。2回目のサーベイでは、1年後に110件の返事をもたらした（45.8%）。

4.2 測定

本研究では、組織アイデンティフィケーションを調査するために「組織アイデンティフィケーション・アンケート」（Mael and Tetrick, 1992）を使って6つの項目を評価した。最初の項目は、以前（現在）“私の会社について話した／話すとき、普段は、彼らではなく私達と言うことが多い”。2つ目は、“会社の成功は私の自分の成功に感じる”。3つ目は、“他の人が私の会社についてどう思った／思うか、とても興味深い”。4つ目は、“だれかが私の会社を称賛するときに自分自身の称賛を感じた／感じる”。5つ目は、“メディアが私の会社を批判したら恥ずかしく感じた／感じるだろう”。最後の6つ目の項目は、“だれかが私の会社を批判したら、自分への侮辱だと感じた／感じる”。

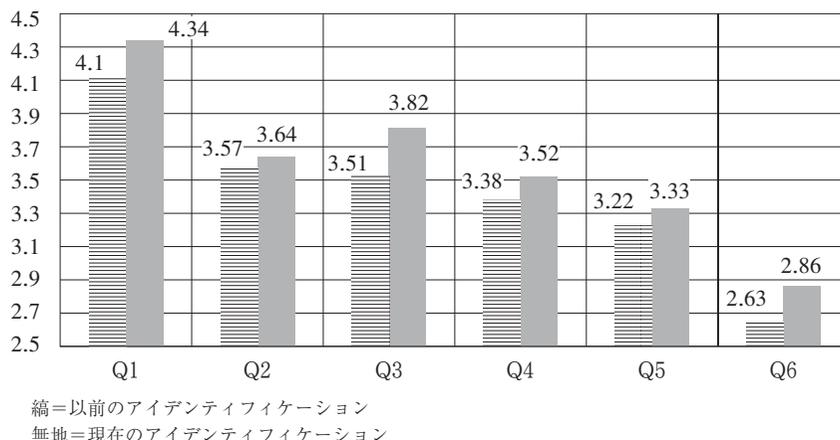
サーベイ研究の目的により、従業員に6つの項目について尋ねた。現在と買収前の組織アイデンティフィケーションに時間を経て変化があったかを確認するため、サーベイを2回行った。

1年後の2017年5月に、以前の企業と現在の企業へのアイデンティフィケーションについての全く同じ質問をした。結果として、全部のデータは4回分である。サーベイにある項目の全ての回答の選択肢は、1（全く同意できない）から5（非常に同意できる）までの5段階のリッカート尺度を使って測定された。

5 結 果

年齢や会社の勤務年数などによるデモグラフィック変数の予備的分析によると、回答者の

図1 以前と現在のアイデンティフィケーション（買収2年後）



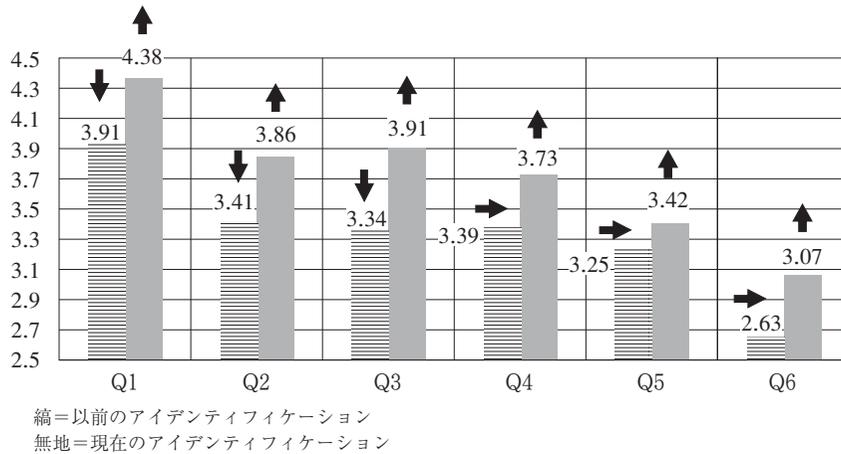
約半分は50歳以上であった。第1回目のサーベイの平均年齢は49.3歳、第2回目のサーベイでは48.2歳だった。会社の終身雇用社員が多く、その半分以上は15年以上勤務していた。第1回目のサーベイでは16.5年間、第2回目は14.6年間であった。結局、両方のサーベイにおいて、廃エネルギーの技術部門、煙道ガス・クリーニング、プロジェクトサービスからの参加社員が多かったが、各部門のサンプルの偏りはない。両方のサーベイは大きな違いはなく部分的に類似した（付表1）。二つの異なるサーベイと4回分のアイデンティフィケーションについてのデータを用いて、レスポンスタイムバイアスを確認するために、いくつかのサンプルt-テストを行った。両方のサーベイで回答が早かった従業員（第1回目92人）と第2回目89人のうちサーベイ開始から第1週間目に遅かった従業員（2回目のリマインダー後の回答）を比較した。全4つのデータセットと6項目を用いたが、有意な差は3回しかなかった。第2回目のサーベイの項目3の、“他の人が私の（現在の）会社についてどう思うか、とても興味深い”という項目で回答者の間に有意な差があった。

回答が早かった従業員の方が、回答が遅かった従業員に比べるとアイデンティフィケーションが、非常に低かった（回答が早かった従業員の平均=3.72、遅かった従業員の平均=4.22）。

第2回目のサーベイの項目5，“メディアが私の会社を批判したら恥ずかしく感じるだろう”でも、回答が早かった従業員と遅かった従業員との間で、現在と以前の企業に対するアイデンティフィケーションに有意な差が見られた。しかし、他の項目では有意な差が見られなかったので、回答が早い遅いということで結果は偏らないということに確信を持った。

図1では、第1回目、サーベイ（2016年）の従業員のアイデンティフィケーションを表している。結果として、全ての6つの項目を見ると、従業員は以前の企業のアイデンティフィケーションより現在の会社のアイデンティフィケーションの方が高いことが分かる。

図2 以前と現在のアイデンティフィケーション（買収3年後）



第1回目、サーベイの項目1“私の会社について話すとき、彼らではなく私達と言うことが多い”で最も高いアイデンティフィケーションが示された（以前の会社の平均=4.1，現在の会社の平均=4.34）。アイデンティフィケーションが最も低かったのは項目6の“だれかが私の会社を批判したら、自分への侮辱だと感じた/感じる”（以前の会社の平均=2.63，現在の会社の平均=2.86）であった。

この結果が意味するのは、従業員が項目6の自分に対しての侮辱と感ずることが低い。統計の観点から、両方の回答を比べて、ペアー・サンプルt-テストを二つずつ一緒にして行った。この手順は両方のサーベイとは別に行った。最初のサーベイにある項目2以外、他の全ての項目で有意な差があった（付表2）。図2は、2017年の第2回目、サーベイの結果では、第1回目、サーベイとの差を矢印で表している。全体として、以前と現在のアイデンティフィケーションの差が大きくなっていることが分かる。たとえば0.04ポイントの差を、矢印を使って表している。

第2回目のサーベイでは、第1回目のサーベイと同様に、項目1“自分の会社について話した、話すとき、私達を使う”で最も高い得点であり、以前の企業に対するアイデンティフィケーションが反映された（以前の会社=3.91，現在の会社=4.38）。第2回目、サーベイで最も低い得点は、第1回目、サーベイと同様、項目6“だれかが私の会社を批判したら自分への侮辱だと感じる/感じた”（以前の企業の平均=2.63，現在の企業の平均=3.07）。2回目のサーベイでも現在と過去のペアー・サンプルt-テストを行った。全ての項目（項目5を除く）について以前と現在の企業では、統計的に有意な差があった。

上向き矢印は得点の上昇、下向き矢印は得点の下降、水平矢印は第1回目と第2回目サーベイで変化なしを示す。以上の結果は仮説で予測していたもので、組織アイデンティフィケー

ションは買収後2年目から3年目では、まだ変動していることが分かる。3つの項目(Q1, Q2, Q3)では、以前の会社へのアイデンティフィケーションは低くなったが、他の項目(Q4, Q5, Q6)では、両サーベイにおいて、おおよそ「以前の会社のアイデンティフィケーション」で変化はなかった。一方、現在の会社へのアイデンティフィケーションは全ての項目で高くなっていることが分かる。また、両サーベイにおいて、アンケート項目1の回答は最高点、項目6は最低点と一貫していた。

6 ディスカッション

これらの結果より、被買収企業の従業員の以前と現在の会社に対するアイデンティフィケーションの、理論的、実践的な側面について貢献した。従業員の組織アイデンティフィケーションの重要性が確認された (Van Knippenberg et al., 2002; Vora and Kostova, 2007)。

買収後2年目では、前の会社よりも現在の会社のアイデンティフィケーションの方が高いことが分かる。この結果は、買収後では被買収企業の従業員のアイデンティフィケーションが高くなるという既存研究を後押しするものである (Van Knippenberg et al., 2002; Gleibs, Mummendey and Noack, 2008)。さらに、現在のアイデンティフィケーションが高くなるだけでなく、前の企業のアイデンティフィケーションが低くなることが分かる (第2回目のサーベイ)。

この見解は、時間の経過とともに企業へのアイデンティフィケーションが高くなる示した Rouzies and Colman (2012) の研究を後押しするものである。しかしながら、彼らの調査は買収が実施されてから、6ヶ月後、1年後、2年後と短い期間のみに、数カ所の工場で行われたものである。

本研究の調査は買収の発表後、2年後と3年後に行われた。Ullrich and van Dick (2007) のこれまでの研究によると、アイデンティフィケーションのネガティブな影響が見られるのは買収直後だけであるという (Rouzies and Colman, 2012)。従業員にとって、「彼ら」ではなく「私達」という感情が重要であった。他の項目全ては個人がどのように会社と関係しているかについてであった。とりわけ、項目6でスコアが一番低かった。会社への批判が個人的な感情を傷つけることはないということである。

本研究の調査結果に基づいた実践的な提案がある。

マネージャーは被買収企業の従業員のアイデンティフィケーションについて、買収が行われた直後に関連する現象だけではなく、数年後も認識しなければならない。

その上、従業員の前の会社へのアイデンティフィケーションの低下は現在の企業へのポジティブなサインである。それは、従業員が前の会社への愛着を失ってきているということである。前の会社に対してのアイデンティフィケーションが低いほど、現在の相乗効果をより

多く、容易に得ることが出来る。さらに、6項目全てが同様の回答パターンではないため、組織アイデンティフィケーションの概念が異なって測定されるであろう。明らかなことは、被買収企業の従業員の現在の企業に対するアイデンティフィケーションは時間の経過とともに高くなることである。このような側面から、被買収企業の従業員が成功するためには、どの程度新しい会社に定着し、前の会社からどのぐらい離れるかが大切である。

この研究には限界がある。第1に、他の多くの研究のように、この研究データも、サーベイの回答はリッカート尺度を使っている。アンケート回答者による自分の認識だけであるので、バイアスがないとは言えない。データの信頼性はアンケート回答者の誠実な回答によるものである。

第2に、本研究では、従業員の組織アイデンティフィケーションについて一社だけの調査であるために、混乱した影響がデータの信頼性を妨げる可能性がある。しかしながら、これらの2つのサーベイからの十分な量の情報から新しく興味深い結果を出すことが出来た。本研究では2回にわたって組織アイデンティフィケーションについて調査した。これは Van Knippenberg, et al. (2002) の研究と類似している。さらに、日本（またはアジア全体）の買収企業が国境を越えた買収に関し、被買収企業に対し比較的高い自律性を与えることは珍しいことではない。

これはアジアの企業にとって一般的な手段であるが、欧米の企業はそれとは違い、グローバル戦略として最高のシナジー効果をもたらすことが出来るように、ターゲット企業を早めに統合しようとする。

また、産業の性質も重要である。この研究で取り上げている産業はエンジニアリング産業である。この産業は国際的であり地域産業に比べると、より安定していると確信している (Lee and Ki, 2017)。それゆえに、本研究の結果は他の産業のものよりもさらに一般化できるはずである。本研究の買収取引は友好的であったが、友好的買収の場合、敵対的買収よりも、以前の企業に対し、より強いアイデンティフィケーションを持つ従業員が顕在化する可能性があるために、将来の研究者は敵対的な買収の研究に、より焦点を当てるかもしれない。

7 結 論

本研究は、ドイツの被買収企業で働く従業員が、どのように組織アイデンティフィケーションの変化を認識したかについて時間をかけて調査した。被買収企業の従業員の以前と現在における組織アイデンティフィケーションの変化を示すために、3年間以内で継続して社会的アイデンティティ理論を使って調査した。データは買収後2年目と3年目に実施したサーベイのアンケートより収集した。最初に行われたサーベイの所見では、従業員の前の会社へのアイデンティフィケーションの方が現在の会社へのアイデンティフィケーションに比べて低

かった。第1の仮説は立証された。前の会社へのアイデンティフィケーションが弱くなった一方で、現在の企業へのアイデンティフィケーションは、2年目から3年目の間に強くなった。

第2と第3の仮説もまた立証された。これらのことは、M&A ショックフェーズの後にアイデンティフィケーションは再び高くなり、買収が行われた2年後もまだアイデンティフィケーションの変化が見られるという仮定を説明している。これに加えて、各項目の回答パターンは両方のサーベイにおいて同様であった。最初の質問は高いレベル、最後の質問は低いレベルという結果が得られた。この結果から、従業員の組織アイデンティフィケーションを買収直後の重要な側面だけではなく、少なくとも買収から3年後にも調べた方が良いのではないかということが明らかになった。

付表1 デモグラフィックのプロファイル

デモグラフィックの統計データ I

変数	サーベイ 1 (n=176)		サーベイ 2 (n=110)	
	回数	パーセント	回数	パーセント
年齢 (年)				
18-30	16	9.1	13	11.6
31-40	16	9.1	13	11.6
41-50	46	26.1	22	19.6
51-65	77	43.8	52	46.5
不明	21	11.9	12	10.7
従業員の勤務年数				
3年間未満	21	11.9	4	3.6
8年間未満	35	19.9	34	30.4
15年間未満	41	23.3	30	26.8
15年以上	58	32.9	30	26.8
不明	21	11.9	14	12.5

デモグラフィックの統計データ II

部門	回数	パーセント	回数	パーセント
廃エネルギー発電	46	26.1	28	25.0
財務・会計	4	2.3	5	4.5
煙道ガス・クリーニング	36	20.5	24	21.4
人的資源管理	4	2.3	2	1.8
プロジェクト・マネジメント	20	11.4	11	9.8
プロジェクトサービス	25	14.2	18	16.1
購買	8	4.5	3	2.7
販売企画	15	8.5	10	8.9
他の従業員	14	8	10	8.9
他の不明	4	2.3	1	0.9

* 2014年から2016年の間に執筆者は取締役インタビューした。場所はそれぞれ北ライン・ウェストファリア州の本社で行った。

付表2 独立サンプル・t・テスト

サーベイ1 (n=176)

ペア： 前-現在	以前の企業 平均	現在の企業 平均	St. Dev.	Std. Error	95% Conf. Interval		t	Sig. (2-tailed)	
					Lower	Upper			
ペア 1	4.1	4.34	-0.244	0.864	-0.373	-0.116	-3.753	175	0
ペア 2	3.57	3.64	-0.068	0.832	-0.192	0.056	-1.087	175	0.28
ペア 3	3.51	3.82	-0.318	0.815	-0.439	-0.197	-5.181	175	0
ペア 4	3.38	3.52	-0.137	0.73	-0.246	-0.028	-2.485	174	0.01
ペア 5	3.22	3.33	-0.108	0.59	-0.196	-0.02	-2.427	175	0.02
ペア 6	2.63	2.86	-0.23	0.612	-0.321	-0.138	-4.955	173	0

サーベイ2 (n=110)

ペア： 前-現在	以前の企業 平均	現在の企業 平均	St. Dev.	Std. Error	95% Conf. Interval		t	Sig. (2-tailed)	
					Lower	Upper			
ペア 1	3.91	4.38	-0.473	0.103	-0.677	-0.268	-4.586	109	0
ペア 2	3.41	3.86	-0.455	0.085	-0.624	-0.285	-5.328	109	0
ペア 3	3.34	3.91	-0.573	0.093	-0.756	-0.389	-6.182	109	0
ペア 4	3.39	3.73	-0.336	0.081	-0.497	-0.176	-4.156	109	0
ペア 5	3.25	3.42	-0.164	0.088	-0.338	0.011	-1.857	109	0.07
ペア 6	2.63	3.07	-0.445	0.081	-0.607	-0.284	-5.482	109	0

* 本論文は、神戸大学大学院 経営学研究科博士課程後期課程辺見英貴氏より日本語確認を行って頂いた。記して感謝する。

参 考 文 献

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 20-39.
- Bebenroth, R., & Thiele, K. O. (2017), "When organizational justice matters for affective merger commitment", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 59, No. 2, pp. 227-241.
- Brooks, M. R., Rosson, P. J., & Gassmann, H. I. (2005), "Influences on post-M&A corporate visual identity choices", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, pp. 136-144.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2012), "Going, going, gone. Exit forms and the innovative capabilities of firms", *Research Policy*, Vol. 41, No. 5, pp. 795-807.
- Cho, B., Lee, D., & Kim, K. (2014), "How does relative deprivation influence employee intention to leave a merged company? The role of organizational identification", *Human Resource Management*, Vol. 53, Issue 3, pp. 421-443.
- Gleibs, I. H., Mummendey, A., & Noack, P. (2008), "Predictors of change in postmerger identification during a merger process: A longitudinal study", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 95, No. 5, pp. 1095-1112.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000), "Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational

- Contexts”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, pp. 121-140.
- Ismail, M., & Bebenroth, R. (2016), “Organizational justice and organizational identification of millennials in mergers and acquisitions: A conceptual framework”, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 51, No. 4, pp. 397-409.
- Ismail, M., Baki, N. U, Omar, Z., & Bebenroth, R. (2016), “Organizational identification as perceived by merger and acquisition employees”, *Global Business and Management Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 29-42.
- Kopp, R. (1994), “International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals”, *Human Resource Management*, Vol. 33, Issue 4, pp. 581-599.
- Kroon, D. P., & Noorderhaven, N. G. (2016), “The role of occupational identification during post-merger integration”, *Group & Organization Management*, Vol. pp. 1-38.
- Lee, K., & Ki, J. H. (2017), “Rise of latecomers and catch-up cycles in the world steel industry”, *Research Policy*, Vol. 46, No. 2, pp. 365-375.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992), “Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, Issue 2, pp. 103-123.
- Mael, L. E., & Tetrick, L. E. (1992), “Identifying organizational identification”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 52, pp. 813-824.
- Rouzies, A., & Colman, H. L. (2012), “Identification processes in post-acquisition integration: The role of social interactions”, *Corporate Reputation Review*, Vol. 15, Issue 3, pp. 143-157.
- Soenen, G., & Melkonian, T. (2017), “Fairness and commitment to change in M&As: The mediating role of organizational identification”, *European Management Journal*, Vol. 35, Issue 4, pp. 486-492.
- Terry, D. J., & O’Brien, A. T. (2001), “Status, legitimacy, and in-group bias in the context of an organizational merger”, *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 4, pp. 271-289.
- Ulrich, J., & van Dick, R. (2007), “The group psychology of mergers & acquisitions Lessons from the Social Identity Approach”, In C. L. Cooper & S. Finkelstein (Eds.), *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 6, pp. 1-15, Bingley, UK: Emerald.
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002), “Organizational identification after a merger: A social identity perspective”, *British Journal of Social Psychology*, Vol. 41, pp. 233-252.
- Vora, D., & Kostova, T. (2007), “A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, Issue 3, pp. 327-350.
- 上林憲雄 (2016) 『人的資源管理』中央経済社。
- 庭本佳子 (2018) 「企業組織と従業員の視点から考える人的資源管理」『経済学・経営学学習のために』[国民経済雑誌別冊] 平成30年度前期号 4月1日, pp. 47-55。