

大阪大・大阪外大統合の歴史分析

～固有の組織文化はどのように維持されるのか～

門 伴軌 正者 宏太郎 手島 広勝
中嶋 翼 吹原 天太 Hoang Thi Kim Dung

要旨

本研究は、大学同士の統合の事例から、複数の組織が統合した場合に小さい組織のコア(コア・コンピタンス、組織文化)を統合後の組織においても維持・活性化させるような合併・買収(M&A)のモデルを提示するものである。一般的には複数の組織が統合すると、規模の小さい組織のコアは規模が大きい組織の中に埋もれて、喪失してしまう。これでは組織統合の目的の1つである、統合によるシナジー効果は最大限に発揮されない。しかし、大阪大学と大阪外国語大学の統合の事例を見ると、相対的に規模の小さい組織である大阪外国語大学のコアは、統合後10年経った2017年現在でも維持されているという印象がある。そこで我々は、公刊資料・教授へのインタビューを含めた本統合の歴史的なデータを可能な限り収集し、これを総合的に分析して、組織統合後も大阪外国語大学のコアが維持されている事実を示すとともに、その要因を調査した。その結果、本組織統合にはコアの特定といった、小さい組織のコアを維持させる要素が存在することが判明した。さらには組織の再構築など、コアを活性化させる要素も存在することが明らかになった。これらの結果を踏まえて我々が構築した統合モデルから、組織統合の各段階で必要な施策を行うことで、「明確化」「規模」「周辺」の3つの力が働き、小さい組織のコアの維持・活性化を図ることが可能であることを示す。

1. 問題提起

昨今、国内・国外問わず多くの合併・買収(M&A)が行われている。日本企業に関わるものとしては、日本企業同士または日本企業による外国企業へ向けた M&A が特に多く、両者を合わせると 1999 年以降、毎年 1000 件以上の事例がある(MARR Online 2017)。このような M&A が行われる要因としては競争優位性の獲得、業務の効率化、敵対的買収の防衛などが挙げられ、これらの目的が複合的に合わさって M&A が必要とされる。この M&A が行われる要因の 1 つである「企業の競争優位性」については、関連する概念として「コア・コンピタンス」というものがある。これは企業内部の独自の特殊資源と定義され、競争優位性の源泉となる。詳しくは後述するが、本研究ではこれを「組織文化」と同義的なものと捉え、以下「コア」と呼ぶこととする。

M&A の目的の 1 つはこのような競争力優位性へとつながるコアを外部から獲得することだと言えるが、この目的の望ましい形は、M&A 両当事企業のコアが有機的に結合して、以前の組織より大きな競争力を有することであるだろう。しかし、規模が異なる企業同士が合併した場合、一般的に規模が小さい被買収企業の文化は合併後の組織の中で喪失してしまう(森本 2007)。つまり、小さい規模の企業のコアが M&A 後で消滅してしまうことが往々にして起きるのである。これでは、競争力の強化という M&A の 1 つの目的が達成されたとは言えないだろう。先行研究ではこの点について、被買収企業のコアの維持に着目したものは多く存在するが、コアの活性化にまで着目したものは見受けられない。そこで本研究では、M&A がより効果的に競争優位性を獲得できるような、被買収企業のコアの維持そして活性へとつながる方策についてのモデル化を目指していく。

ここで、M&A と類似するものとして大学同士の統合に目を向ける。大学も企業の M&A と同様に少子化、国立大学の法人化といった外的要因によって統合するという例が特に 2000 年代に多く見受けられた。その中で 1 つ特徴的な統合として、大阪大学と大阪外国語大学の統合が挙げられる。この統合は 2007 年に行われたもので、これにより大阪外国語大学は新設された大阪大学の 1 学部である外国語学部となった。本統合は大学同士の統合の中では最も規模が大きく、また規模が大きく異なる大学同士の統合であった(統合当時の学生数は大阪大学で約 14,000 人、大阪外国語大学で約 3,700 人)。

先に述べた一般的な例から言えば、規模が相対的に小さい大阪外国語大学のコアは統合後消滅していき、その存在は大阪大学の単なる 1 学部に留まることになろう。しかし統合から 10 年経った 2017 年現在でも、学生の間では外国学部は他の文系学部とは異なる独特の価値観を持っているという声が多く聞かれる。これは本統合には、統合後の新組織の中でも規模の小さい組織のコアを持続させていく要因が存在していることを示唆している。そこで我々はこの大阪大学と大阪外国語大学の統合について、歴史的なデータから大阪外国語大学のコアが統合後の大阪大学にも残っているのみならず、さらにそれが活性化していることを明らかにし、そこから、一般的な M&A のケースに適用が可能な「M&A におけ

るコアの維持・活性化のモデル」を構築する。

2. 先行研究

「M&A」という用語が一般に定着・普及しているように、実務界においては合併 (mergers) と買収 (acquisitions) は、ほぼ同一のものとして認識されている。それは、買収企業が被買収企業を組織的にも戦略的にも統合するケースが一般的だと認識されているからである(大野 2013)。

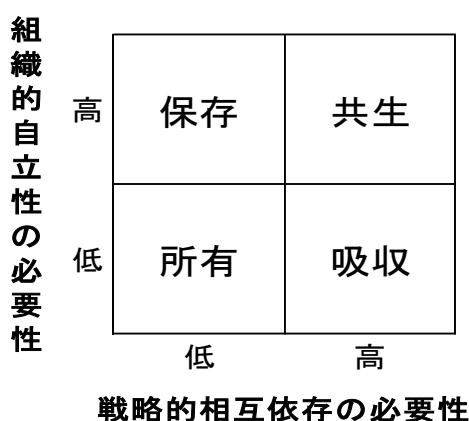
まず、M&A を成功させるためには、M&A 後の組織統合の成功が基本的問題である (林 2016)。そして、組織統合の成功に大きく関与するのが「組織文化」である (清水 2012)。組織文化の定義は多様に存在する (Schein 1985、Gagliardi 1986、飯田 1995) が、本研究では M&A との関連でそれを問題としているため、森本(2006)の定義を採用し「組織の構成員間で共有された価値観や信念、行動様式等の総体」とする。また、組織文化に関連する概念としては「コア・コンピタンス」というものがある。これは企業内部の独自の特殊資源と定義される概念であり、①価値、②稀少性、③模倣困難性、④代替不可能性の 4 つの要件を満たし、持続的競争優位につながる (平野 2004)。以上 2 つの概念の関連性を見ると、ある組織が持つコア・コンピタンスの根底にはその組織の文化があり、独自の組織文化があるからこそ独自のコア・コンピタンスが生まれてくると言える。そこで、この関係性を重視して、組織文化をその源泉とするコア・コンピタンスという意味で、本研究では「コア」と呼ぶこととする。

組織統合におけるコアの維持に関わる先行研究はいくつか存在する。例えば、Cartwright & Cooper (1993) は M&A と組織文化が密接に関わることが判明した上で、M&A と組織文化の関連の実態を①拡張型 (extension)、②協力型 (collaboration)、③再設計型 (redesign) の 3 つに分類している。そして分析を通して、一般に、M&A には「クローン化 (cloning)」本能が避けられないとした。すなわち、買収側が被買収側を自己そっくりにしたがり、被買収側の組織文化が埋没する傾向にあるとした。

その一方で、被買収側の組織文化を保存させながら買収を行う、非統合型買収戦略の優位性を指摘する先行研究も存在する。Haspeslash & Jamison (1991) は、組織的自律性の必要性と、戦略的相互依存の必要性という 2 次元から、統合アプローチを 4 つに区分し、組織的自律性の高い「保存」型と「共生」型のアプローチを示した(図 1)。このうち「共生」型のアプローチに着目すると、①両社の社員の協力関係を促進する雰囲気づくり、②被買収企業のマネジャーに業務上の責任を持たせること、③綿密な移行計画によって統合作業を円滑にし、ベストプラクティスを見いだすこと、④バウンダリーの保護とバウンダリーの浸透のバランスを取るために連続的に発生する困難な問題に時間をかけて対応すること、

の4点が鍵とされる。大野(2013)は、被買収企業の組織能力を維持することにより競争優位性を高めることができれば、買収企業にとって非統合型買収が有力な戦略となるとしている。

図1 統合アプローチの4区分



以上のように、先行研究には組織のコアの消滅に着目したものと維持に着目したものが存在する。本研究では、現在の大阪大学に大阪外国語大学の組織文化が残存していることが疑問の発端となった。そこで我々はコアの維持に係る先行研究を基盤として議論を進めていく。また、先行研究では組織の統合を語るに当たり、被買収企業のコアの維持という観点は存在したものの、その先のコアの活性に着目している研究は見受けられなかった。この点において、コアの維持、さらにはコアの活性化についてのモデル化を目的とする本研究の意義は大きいと考えられる。

なお、大阪大学と大阪外国語大学の統合は、実際には対等な関係の下で行われたが、規模の大きな組織による規模の小さな組織の買収統合の過程と類似している点が多いため、便宜上、組織として大規模である大阪大学が比較的小規模な大阪外国語大学を買収したことになぞらえる形で議論を進めていく。

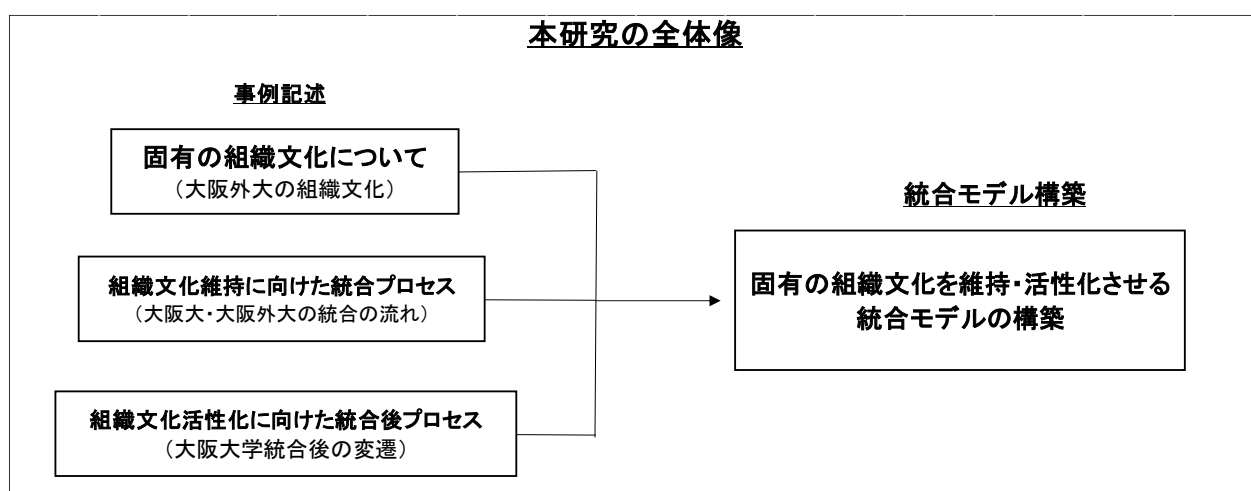
3. 本研究の全体像

本研究の目的は、組織統合後に固有の組織文化がどのようなプロセスを経て維持され、さらに活性化されるのかを解明し、汎用性のある統合モデルを構築することである。統合後の新組織において、規模の小さい組織の固有の組織文化の変遷に着目している。そのため、本研究においては、主に大阪外国語大学側から見た統合として事例を記述していく。

まず、大阪外国語大学固有の組織文化について述べ、続いて統合までの流れを分析することで、固有の組織文化を維持するための統合プロセスについて考察する。その後、統合後から現在まで固有の組織文化がどう変遷していったかについて言及し、また、今回の事例研究を進めるにつれて、固有の組織文化の維持のみならず、活性化の視点が浮かび上がってきたことも示す。そして最後に、事例記述を踏まえ、固有の組織文化の維持・活性化を目的とした統合モデルの構築を行う。

本研究の全体像を図2に示す。

図2.本研究の全体像



4. 分析方法と対象

本研究は大阪大学と大阪外国語大学の統合事例を対象とした帰納的な事例分析の方法をとる。異なる文化を持つ組織が統合することで、その組織文化がどのようなプロセスを経て変遷していくのかを明らかにするにはこの方法が妥当であると判断した。また、統合の展開を時系列で捉えることが、統合モデルを構築する上で必要であることも事例分析を採用した理由となる。

データは公開された資料と、大阪外国語大学に所属されていた教授へのインタビューで得た情報を利用した。分析対象期間を統合の報道が生じた2001年から2016年までとした。

表1に本研究で利用した資料についてまとめる。

表 1.本研究で利用した資料

調査対象	対象期間	冊数など
大阪大学大学案内冊子	2001年～2016年	16冊
大阪外国語大学案内冊子	2001年～2007年	7冊
大阪大学外国語学部案内冊子	2008年～2016年	8冊
大阪大学外国語学部学生便覧	2008年～2016年	8冊
国立大学法人評価(大阪大学)	2004年～2016年	13冊
国立大学法人評価(大阪外国語大学)	2004年～2007年	4冊
大阪大学業績集2004-2006	2004年～2006年	1冊
大阪大学業績集2007-2009	2007年～2009年	1冊
日本経済新聞	2001年～2016年	10記事
大阪外国語大学新聞	2001年～2007年	84冊
咲耶会会報誌	2001年～2016年	16冊
大阪大学IRプロジェクト 阪大生の学びの実態調査	2014年～2016年	5記事
外語マガジンsakuya	2015年～2016年	8記事
大学受験パスナビ 外国語学部学部長メッセージ	2016年	1記事
阪大歯学部同窓会報	2008年	1記事
大阪大学の歴史(書籍)	2009年出版	1冊
阪大生のための海外留学ガイドブック	2013年～2016年	4冊
大阪外国語大学所属教授へのインタビュー	2016年10月～12月	2時間×5名

公刊資料は大学運営上の問題、学外閲覧者への配慮を含むため、ある程度バイアスがかかるという問題があるものの、当該時点での大学関係者の考えや状況分析について一定の質が担保されていると考えることができる。インタビュー調査によって得られたデータも、主観的要素も介入するため一概に正確なものとは言えないが、公刊された資料のみでは把握が困難な事実が含まれているため、事例を知る上で重要な情報であると考えられる。

5. 事例記述

本研究は、主に大阪外国語大学側から見た統合として事例を記述していく。まず、①大阪外国語大学固有の組織文化について述べた後、②統合までの流れを記述し、大阪外国語大学のコア維持のためのプロセスを明らかにする。そして、③統合後から現在までの流れを記述することで、コアの維持・活性化の流れを確認していく。

① 大阪外国語大学固有の組織文化

本研究の目的の1つは、統合後、規模の小さい組織の固有の組織文化がどう変化していくかを知ることである。そのため、まずは統合前の大阪外国語大学がどのような組織文化、特徴を持っていたかについて記述する。

調査によって確認された大阪外国語大学固有の組織文化について表 2 にまとめる。

表 2.大阪外国語大学固有の組織文化

大阪外国語大学固有の組織文化	それを形作るコア
堪能な語学力	言語教育、地域研究
海外に関する興味・関心の高さ、視野の広さ	
高い異文化コミュニケーション能力	

大阪外国語大学は 1921 年創立、1949 年に設置された日本の国立大学である。統合前の 2007 年 9 月 30 日まで、外国語学部のみを置く国立大学は東京外国語大学と大阪外国語大学の 2 校のみであった。「言語を究めて世界へはばたく」というスローガンを掲げる通り、言語を主とした教育体制を持っていた。多岐にわたる言語・地域文化の専攻があり、ほかに例の少ない北欧やアフリカの言語まで幅広く扱っていた。また、地域文化学科でも同様に多岐にわたる地域研究を専門とした点が特徴であった。

同時に、大阪外国語大学は外国語教育を主体とする人文・社会科学の国立大学であるというスタンスもとっていた。1, 2 年次には専攻語を主に学び、その言語教育を基盤として 3, 4 年次で各自の専門分野を主に学ぶという形を取り、言語・情報・文化・政治経済・資源・環境などに対する専門性を同時に身に付けることを目標としていた。

このような特徴を持つ大阪外国語大学に求められる社会的使命は、大阪外国語大学規定(第 1 条の 2)にこう記載されていた。

一本学部は、外国の言語及びそれを基底とする文化一般について理論及び実際にわたって教授研究し、国際的な活動をするために必要な広い知識及び高い教養を与え、言語を通じて外国に関する深い理解を有する有為な人材を養成することを目的とする

調査の際に実施したインタビューにおいても「規定にある資質を持った学生を輩出することこそが大阪外国語大学の使命であり、言語教育がそれを形作っている」との発言があった。また、2007 年 3 月に進路・就職先関係者を対象として実施された卒業生に関するアンケート調査でも、語学力/好奇心、探求心、姿勢/知的能力/国際性が大阪外国語大学の学生の特徴や個性として挙げられていた。

上記の調査を踏まえた結果、大阪外国語大学固有の組織文化を形成するのは「言語教育」であり、その上で求められる大阪外国語大学の学生固有の組織文化は「堪能な言語能力」「海外に関する興味・関心が高く、そのことから言える視野の広さ」「バイタリティが高い」「異文化コミュニケーション能力が高く、いつも海外に目を向けている」だと考えられる。

②組織文化維持に向けた統合プロセス：統合までの流れ(2001 年～2007 年 10 月)

大阪外国語大学のコアを踏まえた上で、大阪大学と大阪外国語大学の統合プロセスにつ

いて時系列で記述していく。まず、統合までの流れについての全体像を表3に示す。

表3.統合までの流れ

時期	出来事
2001年6月	小泉内閣「遠山プラン」発表
2002年頃	大阪大・大阪外大統合協議開始
2002年12月	是永付属図書館長が大阪外大学長に
2004年4月	国立大学法人化
2004年5月	第1回連絡協議開始
2004年7月	阪大宮原総長外大を訪問し、白紙から協議スタート 第3回連絡協議会
2004年10月	是永学長と全教員の懇談
2005年2月	大阪外大の核である「24言語の研究と教育」 「地域研究」は残すことで合意
2005年7月	2学部3研究科構想→文科省の拒否
2005年9月	1学部1研究科、国際文化学科分属案の提示
2005年11月	外大新聞号外「年度内合意へ協議佳境」 教員向け説明会開催
2005年12月	体育会が協議の一時中断と構想の再検討を求め署名運動
2006年3月	大阪大・大阪外大が統合で合意
2006年6月	文科省大学設置審議会が統合を認可
2006年7月	統合後の学部入試科目公開
2006年10月	学生向け第2回説明会開催
2007年1月	学生協議会発足 国立大学法人法改正案提出
2007年3月	阪大で初の学生向け統合説明会実施
2007年4月	国会審議、国立大学法人法の改正
2007年10月	統合

②-1 統合の背景(2001年～)

大阪大学と大阪外国語大学の統合の背景には、主に制度上、財政上の問題がある。これは、2001年6月に小泉内閣が「遠山プラン」を発表したことに端を発する。遠山プランとは、国立大学における構造改革を示した文部科学省の構想であり、国際競争力のある大学づくりの一環として大学の活性化を目指した「国立大学の構造改革方針」である。遠山敦子・文部科学大臣の名前を取って「遠山プラン」と呼ばれている。遠山プランは、次の3本柱から成り立っている。

1. 国立大学の再編・統合を大胆に進める
2. 国立大学に民間的発想の経営手法を導入する
3. 大学に第三者評価による競争原理を導入する

これにより、単科大学を他大学と統合するなど、大学の再編を進めることによって、当

時 99 あった国立大学を大幅に削減することが決定した。少子高齢化社会の到来を目前にして、国立大学の改革をめぐる議論が急速に高まったのである。そうして、以前から単位互換制度や地域交流で親交のあった大阪大学と大阪外国語大学は、2002年頃から協議を開始した。同年12月に今回の統合の立役者である、是永付属図書館長が学長となっている。

また、2004年4月に国立大学は法人化し、外部から資金を獲得する努力が求められるようになった。「弱い大学は生き残れない」という危機感に加え、政府の統合を支援する方針もあり、法人化前後に大学再編のラッシュが起きた。それに伴い、文部科学省からの運営費交付金は縮小することが決定したため、財政基盤が弱く、学生数も限られている小規模大学は財政が悪化し、今後の運営について考える必要があった。こうした中で、「理系の阪大」「文系の外大」のように異なる学風を持つ大阪大学・大阪外国語大学は本格的に統合を視野に入れるようになった。このように、国立大学の再編・統合の方針策定による制度上の問題、国立大学法人化に伴う財政上の問題をきっかけに様々な意見交換を進める必要があったことが、今回の統合の主な背景である。

②-2 協議の始まり(2004年4月～2004年夏)

様々な意見交換を経て、2004年4月にスタートした国立大学法人の年度計画において、大阪大学と大阪外国語大学の双方は、再編・統合も視野に入れた検討を開始することを明確に記載した。この結果、同年5月より両大学は連絡協議会を設置し、議論を開始した。

互いに長い歴史を有し、学風も異なる両大学は、双方によく知り合う必要があった。同年7月に宮原秀夫総長と是永駿学長が双方の大学を訪れ、再編協議に臨む基本姿勢を述べた。宮原学長は「近年、学部の垣根を超えた研究領域の開拓が重要になっている。大阪外国語大学には様々な言語の研究者・専門家がいるので、新たな学問分野が期待できる」と説明。是永学長も「本学の中核教育を残しながら統合することで、世界的な言語研究センターを設立するなどの展望が開ける」と強調していた。このことで、マスコミの報道は過熱していた。なぜなら、以前にも統合案があったが、大阪外国語大学側の拒否で白紙撤回になったという経緯があったからである。「過去を水に流した」白紙から協議がスタートした。

②-3 大阪外国語大学のコア維持に向けて(2004年夏～2005年2月)

2004年の夏休みから10月にかけて、大阪外国語大学の是永学長は全教員と専攻別にヒアリングを実施。各1時間統合について直に意見を交わす場を設けた。また、11月の間谷祭(大阪外国語大学学園祭)討論会で学長が初の学生向けの説明を行い、大阪外国語大学が統合後も残し続けるべきものを追求していった。両大学は協議会において、「大学の核を残しつつ、両大学の資源を結集して、1ないしは2つの新しい組織(学部・研究科)を創設することの検討」「言語教育・研究の融合の検討」、「再編・統合した場合の新しい大学の構造についての検討」の3点で議論を深めることを確認した。その後「情報の共有化」を行い、両大

学の核について話し合った。この中で大阪外国語大学は「24言語の4年一貫教育」と「大学院での言語を基底とする地域研究」という「外大の核」を説明し、大阪大学側の大方の理解を得た。そうして、2005年2月に大阪外国語大学の核である「24言語の研究と教育」「地域研究」は残すことで合意した。是永学長は「実りある協議をして、成案を得ることを目的にしている」と話し、統合のメリットについては「学生にとっても授業科目のバリエーションが増え、他の学生との交流も増える」と話していた。

②-4 新たな組織構築に向けて(2005年2月～2005年11月)

大阪大学と大阪外国語大学の統合の可能性を探る「連絡協議会」は、2005年8月10日時点で計8回行われていた。同年夏以降は人事、財務などの「事務関係」の問題についても検討を始めていった。統合に際しての具体的な提案を盛り込んだ「中間報告」の作成も行われた。この中間報告は「統合に関する原則」「学部」「研究科」「教育プログラムの開発」「その他の組織」について連絡協議会での話し合いを文章化したものであった。しかし、同報告には行政改革との関連で再考すべき点があるため、見直しと微調整をはかることに。7月の教授会では2学部3研究科構想案も生じていたが、文科省はこれに難色を示し、断念することになった。しかし、大阪外国語大学の「核」を構成する24の専攻語については、「減らすことはまず考えられない。専攻外国語の増設を検討することはあっても、減らすことはない」と松田副学長も述べており、新たな組織構築に困難な事態があったとしてもコアは維持する方針は変わらないことを声明した。

2005年9月には1学部1研究科、国際文化学科分属案が提示され、11月には教員向け説明会が開催された。この頃には、大阪外大新聞で年度内合意に向け協議佳境と報じられるなど、統合への合意が固まっていたと考えられる。

②-5 統合への合意(2005年12月～2006年3月)

2005年12月、大阪外国語大学執行部の情報公開や合意形成プロセスに対する考え方に、同大学教職員や学生からは疑問の声が上がった。12月上旬、同大学の呼びかけで協議の一時中断を求める署名運動が始まった。体育会が統合協議の一時中断と大学の将来構想の再検討を求め署名が開始され、1346の署名が2006年1月中旬、学長に提出された。また、2月には得た情報を資料としてまとめ、一般学生に配布を行うなどした。また、学生協議会設立委員会も12月に発足し、学生組織の設立に向け活動するなど、大学と学生間の距離を埋める取り組みが活発化した。そうした中で、大阪大学と大阪外国語大学の統合協議は更に進んでいった。そして、2006年3月23日、遂に大阪大学と大阪外国語大学は統合を推進する合意書に調印した。合意書に基づき、同月31日には「統合推進協議会」が発足し、その下に7つの「専門部会」が設けられ、それぞれに対応したワーキンググループが設置された。そうして「統合後」の内容を具体的に検討する議論が行われていった。

②-6 統合に向けて(2006年3月～2007年10月)

2006年6月、文科省大学設置審議会が統合を認可し、7月には統合後の外国語学部入試科目が公開された。大学執行部、大阪大学・大阪外国語大学の課外活動両代表が「課外活動に関する打ち合わせ」を行い、専門部会において共通教育を原則として豊中キャンパスで実施する方針を決定した。10月には学生向け第2回説明会が開催され、「外大生も"阪大在籍"」「修了証書は大阪外大の学位が阪大から授与される形に」「学内連絡バスの運行」「授業開始時間が20分早くなる」ことが現段階での予定として発表されるなど、統合後の運営についても具体的に言及されるようになった。

2007年1月には学生協議会が発足し、学生らにも様々な動きが生じた。夜間主コースの学生が中心となって「大阪外国語大学夜間主コースの存続を求める会」を設立し、約800の署名を集めるに至った。その一方、国立大学法人法の改正案の提出が行われた。外国語学部の設置、法学部に国際公共政策学科、大学院への3専攻設置、夜間主コースの廃止、国大文化学科の再編による改組が盛り込まれた内容であった。また、大阪大学との統合により、2007年度で最後と言われていた間谷祭、語劇は今後も開催する方針で話し合いが進められ、大阪外国語大学の文化を残す動きがあった。国立大学法人法改正案は6月に衆議院・参議院で可決され、統合に向けた組織体制が法的にも認められた。

そして2007年10月、大阪大学と大阪外国語大学は統合するに至った。

統合までの経緯について、表4にまとめる。

表4.統合までの経緯

	主な出来事	ポイント
②-1 統合の背景	「遠山プラン」発表	大学統合の世論が生じる
	国立大学法人化	国立大学が財政面で苦境
②-2 協議の始まり	連絡協議開始	各大学の組織文化理解
	阪大総長と外大校長の大学訪問 是永学長と教員の懇談	経営トップの信頼関係構築
②-3 大阪外大のコア維持	大阪外大の核「言語研究」	コアの特定
	「地域研究」を残すことで合意	
②-4 新たな組織構築	2学部3研究科構想→文科省の拒否	コア維持のための施策考案
	1学部1研究科、国際文化学科分属案の提示	
②-5 統合への合意	大阪大・大阪外大が統合で合意	組織の再構築
	統合推進協議会発足、7つの専門部会を用意	
②-6 統合に向けて	学生向け説明会実施、学生協議会発足	情報の発信・共有

③統合後から現在までの流れ

今回の統合を経て、大阪外国語大学の持つコアがどう変化していったのかについて、統合から現在に至るまでのデータを基に述べていく。「カリキュラムの変遷」、「組織の変遷」、「学生の質の変化」の3つに着目して言及していく。

カリキュラム、言語教育の変遷

外国語学部のカリキュラムは全学共通教育科目と専門教育科目の 2 種類がある。全額共通教育科目は主に 1 年次に取得することを奨励され、授業は豊中キャンパスで実施される。2 年次以降の専門教育科目は統合前と変わらず箕面キャンパスで実施される。そのため、1 年次の共通教育科目では統合前に学ぶことのできなかつた大阪大学の共通教育を受講することができ、幅広い知識と教養を身に付ける機会が生じるようになった。また、大阪外国語大学出身の教授が共通教育を行う機会も生じ、大阪大学生も大阪外国語大学でしか学べなかつた科目を受講できるようになった。その反面、専門教育科目については統合前後で変わっていない。専門教育科目の根幹である「専攻語科目」は、1・2 年次で履修する実習科目と 3・4 年次で履修する演習科目に分かれ、1 年次の授業は豊中キャンパスで実施され、2 年次以降は箕面キャンパスで実施される。つまり、大阪外国語大学のコアを形成する言語教育については以前と変わらないカリキュラムで行われているため、教員・授業数・課せられる課題は変わらず同質の授業を受けていることになる。これは統合協議においても非常に重視された点で、25 の専攻科目をそのまま受講できる体制を整えることが、大阪外国語大学がその社会的使命を果たす上で必要不可欠であったからである。

また、大阪外国語大学公認の学園祭であった「間谷祭」は外国語劇を独立させた「語劇祭」と名称を変えて存続し、7 月上旬に開催されていた「夏まつり」は変わらず開催され、25 の専攻語を有する学部ならではの企画を行っている。このように、語学学習への興味関心・国際文化理解に繋がる取り組みは統合後も変わらず行われている。大阪外国語大学規則にあった大阪外国語大学の学生のコアを形成する規定も、現在大阪大学外国語学部規定の中にそのまま残っており、その使命を変わず果たし続けていることがわかる。

さらに、言語教育体制が整えられたことで、教員の教える内容も明確化した。例えば、大阪外国語大学で経済学全般を担当されていた教授は、大阪大学と統合することで自分の専門分野にのみ集中することができるようになった。経済学の基礎は大阪大学のカリキュラムで教えることができる分、自身の講義内容はその基礎に基づいた応用部分に集中できる。その体制が整えられたことで、教員はより自身の専門性を伸ばすことができ、それに伴い学生もより専門的な知識を選択して受講できるようになった。表 5 に示すカリキュラムの「関連科目」がこれに該当し、以前は専攻科目の中にまとめられていたものが分離し体系化されたものである。

表 5. 2017 年度外国語学部のカリキュラム

	1年次	2年次	3年次	4年次
共通教育	教養教育科目、言語・情報教育、基礎セミナー			
	健康・スポーツ教育科目			
専門教育科目	専門基礎教育科目			
	専門語科目(実習)	専門語科目(実習)	専門語科目(演習)	
	専攻科目(講義)			
			専攻科目(演習)	
	関連科目			
				卒業論文
	国際交流科目、コミュニケーションデザイン科目、グローバルコラボレーション科目			

組織の変遷

大阪大学との統合にあたり、大阪外国語大学の組織体制には大きく変化が生じた。大阪外国語大学外国語学部国際文化学科及び地域文化学科、夜間主コースが新たに大阪大学外国語学部外国語学科となった。また、大学院研究科では、旧大阪外国語大学言語社会研究科は、旧大阪大学院言語文化研究科と統合し、大阪大学大学院言語文化研究科となった。それに伴い一部の教員の配属にも変化が生じ、新設された法学部国際公共政策学科、経営学専攻グローバルマネジメントコース、世界言語研究センターなど、大阪大学側が用意した組織に所属を移すことにもなった。

しかし、統合後、言語教育発展のため必要とされていた世界言語研究センターに変化が生じた。大阪外国語大学の言語を維持するために変更不可分な教員は1言語につき4人(日本人3名、ネイティブ1名)であり、25言語を維持するには100名以上の教員が必要であった。統合後の新組織として運営を進めていく内、後継者の養成問題が生じることとなった。そのため、言語文化研究科に出向して指導することで後継者を育成する必要性が生まれ、本来ならば研究を専門とする教員が指導も行うことになるなど、組織的矛盾が発生した。そのため、言語文化研究科に所蔵している人とそうでない人との間でのチームワークやコミュニケーションが取り辛くなり、希少なリソースの維持が困難になった。

その結果、言語文化研究科という組織1つで運営を行う方が後継者の育成・コミュニケーション不足の問題を解決できるという判断が下され、世界言語研究センターを廃止し、言語文化研究科へ統合することが決定した。このように、統合による新組織は、それが機能して初めてその有効性がわかるという側面を持ち、統合後も組織の見直しが必要であるということがわかる。

学生の質の変遷

統合後の学生の質の変遷は入試制度・就職率・留学者数の3つの変化により確認できた。

・入試制度変更に伴う変化

統合により大阪外国語学部という名称から大阪大学に変わることで、一部の学生は大阪大学のブランドを求めて入学することがあると、教授へのインタビューの中で説明があった。しかし、学生の性質を見ると、大阪外国語大学時代の性質を持った学生が集まっている。

大阪外国語大学では入試制度としてセンター試験 5 科目（国語、外国語、理科学科、社会科学、数学）と、個別試験 2 科目（外国語、小論文）が実施されていた。統合により、総合力の高い学生を求める入試制度へと変化していった。現在ではセンター8 科目（国語、外国語、理科学科から 2 つ選択、地歴科目から選択、公民科目、数学科目から 2 つ選択）と個別試験科目 3 科目（国語、外国語、地歴・数学どちらか選択）が実施されている。また、入学募集定員も統合前は 803 名（2006 年当時）、統合後は 580 名とより少数精鋭の体制へと変わった。

インタビューにおいて、統合直前には少子高齢化の影響で、本来入学することのできない学生が合格するために、厳しい言語教育に耐えられず、大阪大学外国語学部規定にあった目標を達成できない学生が多くいた、との証言があった。しかし、統合後に入試科目を増やし、定員数を減らすことで、より理想に近い基礎・バックグラウンドを持った視野の広い学生などが増えていった。そういった意味では現在の外国語学部の学生は、統合直前と比べると、より大阪外国語大学らしい素質を持った生徒が多くいると言える。

・就職率の上昇

表 6: 大学卒の学生が企業の採用で重視される能力

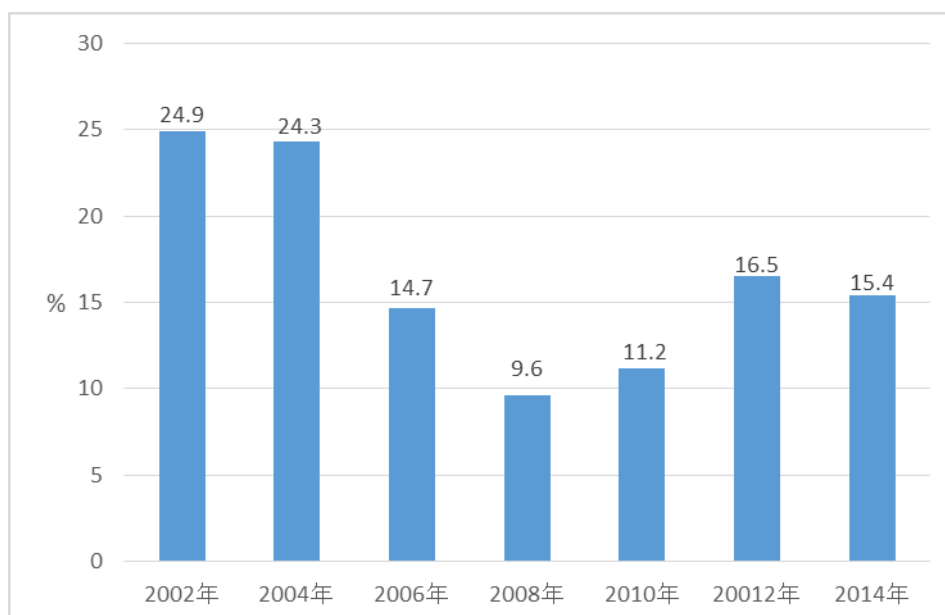
	1999年	2004年	2006年	2008年	2010年	2012年
1位	行動力・実行力	熱意・意欲	熱意・意欲	熱意・意欲	熱意・意欲	熱意・意欲
2位	熱意・意欲	行動力・実行力	行動力・実行力	行動力・実行力	行動力・実行力	行動力・実行力
3位	論理的思考力	協調性	協調性	協調性	協調性	コミュニケーション能力
4位	創造力	論理的思考力	問題解決力	論理的思考力	論理的思考力	誠実さ、明るさ 素直さ等の性格
5位	専門知識・研究内容	表現力	論理的思考力	問題解決力	問題解決力	課題発見・解決力

上の表 6 は、年度ごとに大学卒の学生が企業の採用で重視される能力を、順位の高いものから並べたものである。厚生労働省が 2013 年に発表した「労働経済の分析-産業構造の

中での雇用・人材と働き方」の第3章「労働市場における人材確保・育成の変化」によると、熱意・意欲、行動力・実行力、協調性の重要度が高まっており、1999年では3位以内に入っていた論理的思考力、専門知識・研究内容といった、学業に比較的關係性の高い能力の順位が低下している。

一方、2007年3月に進路・就職先関係者を対象として実施された卒業生に関するアンケート調査では、「好奇心」や「探求心」、「姿勢」が大阪外国語大学の学生の特徴としてあげられていた。これらは企業の採用で重視される能力と重複する部分が多く、外国語学部生の特徴からくる能力と、企業の求める能力が概ね合致していることがわかる。

図3 大阪外大・大阪大外国語学部生就職率と大卒平均就職率との差



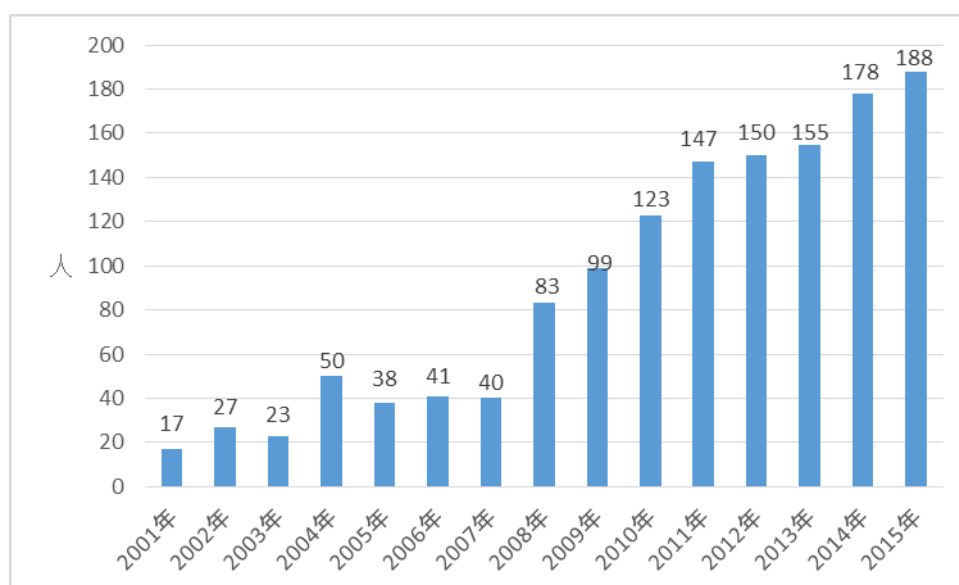
ここで、大阪外国語大学・大阪大学外国語学部生就職率と大卒平均就職率の差を見ていく。図3によると、2004年までは外国語学部の就職率は大学平均就職率よりも20ポイント以上高い水準を保っていたが、統合直前に入学した学生の就職率と大卒平均就職率との差は9.6ポイント(2008年)にまで縮まっていた。これは教授のインタビューにもあったように、少子化の影響で統合直前の学生の質が低下し、大阪外国語大学生に求められる能力と統合直前の大阪外国語大学の能力との間に乖離が生じたことによるものだと推測される。

しかし、統合後は再びその就職率の差が広がってきている。これは統合後の入試制度の変更や定員減少により、本来の求める素質を持った学生が入学するようになったことによるものだと考えられる。

・海外留学者数・外国人留学生数の増加

大学国際部国際学生交流課が発表するデータによると、統合以前の留学者数はほぼ横ばいとなっているが、統合後は母数の増加による一時的な留学者数の増加の後も、大阪大学全体で海外留学に行く学生数が増加し続けていることが分かる(図 4)。この傾向は大阪外国語大学時代から引き継がれるグローバルな組織文化が大阪大学全体で尊重され、さらには発展している結果であると推測できる。

図 4. 大阪大学の大学間・部局間協定に基づく交換留学派遣数



以上の「カリキュラム、言語教育の変遷」、「組織の変遷」、「学生の質の変遷」の 3 つの視点から、一般的には喪失してしまうとされる大阪外国語大学のコアが維持、さらには活性化していることがわかる(表 7)。

表 7. コアの維持・活性化

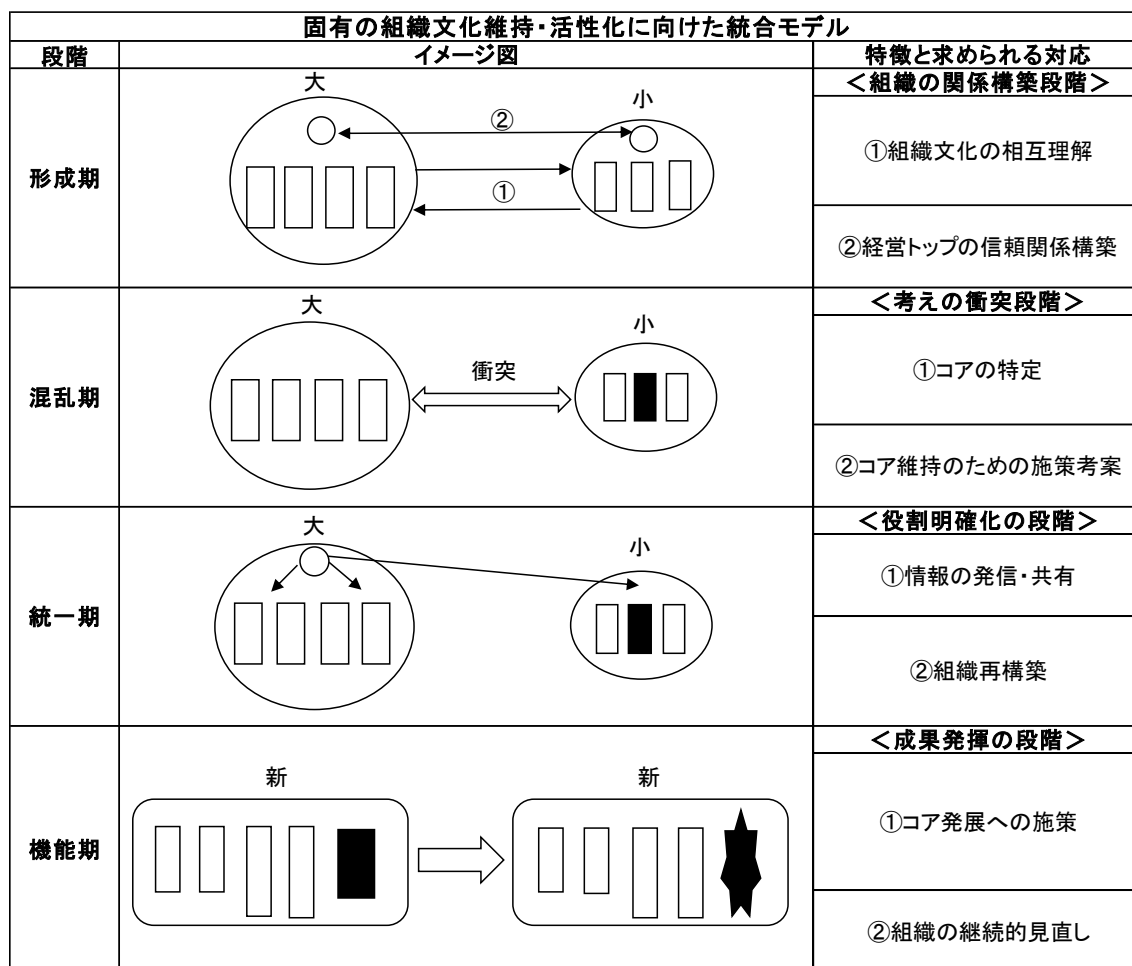
コアの維持	・カリキュラムの維持
	・言語研究機関の存在
	・インタビューによる証言
コアの活性	・就職率の上昇
	・海外留学者数、外国人留学生数の増加
	・インタビューによる証言

6. 統合モデル構築

大阪大学と大阪外国語大学の事例記述を通して、今回の統合は、統合後に固有の組織文化が維持・活性化されたものであることが明らかになった。こうした統合プロセスを一般化し、今後の組織統合時に活用していくことは、歴史ある組織文化を絶やさぬために重要であると言える。本節ではこれらの点を踏まえて、規模の小さい組織のコアを維持しながら、活性化へとつながる統合のモデル構築を、主に統合の流れを意識しつつ、各段階でどのような施策が要点になるかということを中心に行う。その際には、モデルの説得力を補強させるためにも「2.先行研究」で挙げた先行研究を基盤としていく。

本研究で提示するモデルを図5に示す。

図5.固有の組織文化・活性化に向けた統合モデル



注：イメージ図において、大きい円は組織(大学)、その中の小さい円は組織の経営トップ(総長・学長)、長方形は組織の中の事業部(学部)を表したものである。黒い長方形が規模の小さい組織のコアであり、機能期にはそのコアが活性化されるため形が変形している。

この統合モデルを構築するにあたり、Tuckman の唱えた組織進化モデルと先行研究で述べた買収統合アプローチの中の「共生アプローチ」を参照した。組織進化モデルとは、チームを形成していくプロセスには形成・混乱・統一・機能の4つの段階があり、チームは形成後、混乱を経て期待通り機能するとしたものである。「共生アプローチ」は①両社の社員の協力関係を促進する雰囲気づくり、②被買収企業のマネジャーに業務上の責任を持たせること、③綿密な移行計画によって統合作業を円滑にし、ベストプラクティスを見いだすこと、④バウンダリーの保護とバウンダリーの浸透のバランスを取るために連続的に発生する困難な問題に時間をかけて対応すること、の4点が鍵とされる。

今回の統合は、規模の小さい組織固有の文化の維持・活性化に重点を置いている。このような統合を実現するために必要となる統合プロセス・コミュニケーションを、事例研究を基に4つの発展段階で整理する。

・形成期（組織の関係構築段階）

異なる組織のメンバーが集まり、お互いを知り、関係性を築く時期である。組織文化の維持を実現するには、それ以前、つまり統合前からコミュニケーション上の要点が存在する。

1つとなる組織が、お互いを知らないまま統合をして、その組織文化があまりに異なる場合、ブランドイメージ・輩出する人材像の不明確化、教員の流出が起こり得るからである。また、統合後の新組織の舵取りを円滑に行うためにも、経営トップ同士、また経営トップに対する組織のメンバーの信頼関係も重要になる。共生アプローチにおける「両社の社員の協力関係を促進する雰囲気づくり」との関連性が高い段階となる。

そのため今回の統合では、この段階において①組織文化の相互理解②経営トップの信頼関係構築が行われていた。2002年4月から2005年8月までで計8回の大阪大学・大阪外国語大学間での連絡協議会が行われていたこと、両大学のトップである宮原総長、是永学長が双方の大学を訪れ、議論を行っていたことからこのことが言える。両大学が今回の統合で重視すること、起こりうることを共有しながら、お互いの組織文化についての理解を深めていったのである。

・混乱期（考えの衝突段階）

形成期を終えた後、メンバーの考え方の枠組みや経験、感情が衝突し合い、対立が起こる時期である。統合に向けての議論が進む中、その関係者にとって、今までの制度や環境が今後どのように変化するかについての不安が広がるのである。そのため、このタイミングで統合後のビジョンを掲げることで、組織内の不安心理の払拭と統合の今後の方針・必要性を明確化させることが重要になる。共生アプローチにおける「綿密な移行計画によって統合作業を円滑にし、ベストプラクティスを見出すこと」との関連性がある。

今回の統合においても、対立が生じる中でも①コアの特定②コア維持のための施策考案

を行っていた。大阪外国語大学固有の組織文化を維持するため、まずそれが何であるのかを再認識するプロセスである。大阪外国語大学の是永学長は全教員とヒアリングを実施し、学生向けの説明を行いながら、対立を緩和させつつ統合後も残し続けるものを追求していった。そうして確認した大阪外国語大学のコアを維持することと、統合により行き場を失う大阪外国語大学の教員が出ないよう、大阪大学側で新たな組織を用意することで協議が進んだ。連絡協議会中間報告において「2学部3研究科構想」を提示したが、文科省により却下されるなど、施策には困難もあったが、「専攻語を減らすことはない」という松田副学長の言葉通り、コア維持に向けて新組織の提案を行い続けた。

・統一期（役割明確化の段階）

混乱期を経て、集団のメンバーに共通の規範や役割分担ができ上がっていく時期である。組織内のメンバーに対して、ハード・ソフト両面でのコミュニケーションを通じて、統合後の新組織の体制を整える必要がある。共生アプローチにおける「被買収企業のマネジャーに業務上の責任を持たせること」との関連性がある。

この段階においては①情報の発信・共有②組織の再構築が重要であった。統合への合意が進んだこの段階で、統合推進協議会が発足し、専門部会が設けられたことで、統合後の内容が具体的に検討されていった。大阪外国語大学に所属する教員が統合後も外国語学部の運営を行う権限を持つことや、統合により行き場を失う教員が出ないことを前提とした組織編成を行った。大阪外国語大学の人文・社会科学担当の教員が統合後に行き場を失わないよう、そして、今後大阪大学としてその分野を伸ばして続けていくために、法学部国際公共政策学科、経営学専攻グローバルマネジメントコースの新設が決定された。外国語学部以外に異動する教員も、より自身の専門分野に集中できる体制が整えられた。また、学生組織の設立や説明会の実施など、大学と学生間の距離を縮めるための施策が打たれた。教員側もこのタイミングで統合後の配属に向けた面談が実施されるなど、統合に向けた組織が構築され、その後のそれぞれの役割が明らかになっていったのである。

この段階までが、統合に至るまでのプロセスである。

・機能期（成果発揮の段階）

統合を経て、集団がチームとして機能し、成果を発揮していく時期である。この段階では①コア発展への施策②組織の継続的な見直しと機能の維持が重要になる。

統合後の大阪大学も、大阪外国語大学のコアである言語教育を更に高めていくため、大学全体で留学への取り組みに力を注いでいる。これは海外の大学との部局間交流件数が統合後急上昇していることから見受けられる。また、海外研修プログラムの一例として、カップリング・インターンシップ（CIS）を実施している。これは大阪大学の外国語学部生と工学研究科の大学院生がペアになって、現地大学の学生と共同で、アジア諸国にある日系企業でインターンシップを行うプログラムである。コアである言語の実践的なコミュニ

ケーション能力を高めると同時に、異分野理解能力・グローバルな相互理解力・問題解決能力の養成を狙った取り組みで、統合が実現したからこそ行える取り組みを生み出している。また、統一期で決定した教員の配属先により、自身の専門分野にのみ集中できる体制が整えられたことで、教員により独自性を伸ばそうという意識が働き、その教員ならではの授業を行うことができるようになった。こうしたコア発展への施策の効果が、「学生の質」で述べた変化に繋がっている。

それと同時に、世界言語研究センターの後継者育成問題など、統合前では予測し得なかった事象も起こり得る。これは、共生アプローチにおける「バウンダリーの保護とバウンダリーの浸透のバランスを取るために連続的に発生する困難な問題に時間をかけて対応すること」との関連性がある。大阪外国語大学の教育カリキュラムというコアを維持しながら、再構築した組織を統合後も見直し続けることで、組織がコアを残すために最適な体制を整えることができる。

このように、組織進化モデルの4つの発展段階毎に共生アプローチで重要な要素を含んだ対応を取っていたことが、大阪外国語大学固有の組織文化が統合後も維持され、統合後活性化した結果をもたらしたとわかる。組織文化の維持・活性化のために特に重要な対応を表8にまとめる。

表 8.組織文化の維持・活性化のために重要な対応

段階	対応の特徴	維持	活性化	コアへの影響
混乱期	大阪外大のコアの特定	○	○	明確化
混乱期	コアを変化させない取り組み	○		明確化
統一期	阪大が大阪外大の受け皿を用意	○		周辺
統一期	コアを活かすための組織編成	○	○	規模、周辺
機能期	コアをより大きな規模で活かす施策		○	規模
機能期	統合後の継続的な組織再構築	○	○	規模、周辺

組織文化を維持するために重要な対応としては、大阪外国語大学のコアが何であるのかの特定・コアを変化させない取り組み・大阪大学側での大阪外国語大学を受け入れる組織編成・統合後の継続的な組織再構築が挙げられる。本来文化の異なる組織が統合する際、混乱や対立が組織内外で生じるが、組織文化を形成するコアが何であるのかを早期に特定し、その軸を曲げることなく統合に至ったこと、お互いの組織文化への理解を基に組織を編成したことが鍵となった。

統合後コアを活性化させるために重要な対応としては、統合前にコアを特定すること・統合する上でコアを活かすことを意識した組織を編成すること・コアをより大きな規模で活かす施策・統合後の継続的な組織再構築が挙げられる。事例研究では、「明確化」「規模」「周辺」の力が働いたことがコアの活性化へと繋がった。「明確化」とは、組織のコアを特

定することによって、コアの意義・そのコアを形作る教員の役割が明らかになったことを指す。「規模」とは、組織のコアを統合後の組織全体で動かしていくことを指す。「周辺」とは、統合により新設・増設された組織、そしてそこに所属する教員がコアをサポートする流れが生じたことを指す。新たな組織に所属する教員は、より自身の独自性を活かした環境を用意されるため、その独自性を伸ばす意欲が増す。そうして磨いた独自の分野を組織のコアのサポート時に反映させることが出来るため、大阪大学外国学部ならではの専門分野が増大し、引いては固有の組織文化の活性化に繋がったのである。このように、統合プロセスを通じて「明確化」「規模」「周辺」の3つの力が働いたことが今回の統合の特徴である。

7.実践へのインプリケーション

以上が、大阪大学と大阪外国語大学との統合から見える組織統合のモデルである。本節ではこの統合のモデルを一般の統合にも活かせるような提言を行っていく。

先で見てきた通り、大阪大学と大阪外国語大学との統合において特に特徴的な点は、被買収組織とされる大阪外国語大学のコアを大事にし、その維持・活性に注力していた点にある。これは大阪大学と大阪外国語大学が組織として特色が大きく異なることによるものだと考えられる。似たような特色をもつ組織の統合では、両組織のコアを上手く統合して大きな力に変えていくことが肝要であるため、コアの維持という点はそれほど重要視されない。そのため、本研究のモデルは同業種同士の統合というよりも、いわゆる多角化のような異業種同士の統合において有効なモデルと言えるだろう。

本統合は特色が大きく異なる組織の統合であって組織の大きな変革が必要であったため、まず、形成期に両組織のトップの意見交換が重点的に行い、これによって大阪外国語大学のコアを残すための組織運営が可能となった。この段階で被買収企業のコアの維持と活性化が可能となる要素が当該統合に存在するかを認識できるため、コアの維持・活性の前提となる段階だと言える。そのため、一般の統合でもこの段階が統合全体の中で最も重要な段階であると認識し、慎重な相互理解と関係構築を行う必要があるだろう。

次の混乱期では被買収組織のコアの特定が必要である。コアを特定しないと、維持すべきものが認識できず施策を考案することができないからである。しかし、コアを特定し維持のための施策を考案したとしても、そのみではコアの維持は図られない。統合を行う中で見直すべき点が発見される可能性があるからである。そのため、次の統一期で一旦情報を整理しつつ、組織の再構築を考えるべきである。以上の混乱期と統一期がコアの維持するための施策を実行していく上の中心的な段階だと言える。

そして、最後の機能期がコアの活性にとって最も重要な段階である。コアの活性の要素

となる点は初段階の形成期で確認済みであるため、ここではこの要素を活かしていくための様々な試行錯誤が必要である。具体的には、先で述べた「明確化」「規模」「周辺」の力を上手く働かせるような組織の再構築を行う。規模の小さい組織には、独自の専門性が存在し、その構成員はその専門性を自己のアイデンティティーとしている場合も多い。そこで、このアイデンティティーの拠り所となる専門性を、新しい組織も中でも保持、さらには以前より発揮できるように、「明確化」「規模」「周辺」の力が機能する環境を整えるのである。しかし、これらの機能期には明確な終着点が存在せず、絶え間ない見直しと努力が必要である。大阪大学と大阪外国語大学との統合でも10年経った現在もこの段階にあると考えられ、コアを活性化させる施策が今なお行われている。常に最適な組織構成を目指して継続的な再編成を行うのである。

以上が基本的な統合の流れと各段階ですべき活動であるが、これらは前後が明確に区別されたものではない。例えば、統一期に入ったとしてもコアを見直す必要が出てきたときは再び混乱期に戻るというように、個々の統合における事情も考慮すべきだろう。

8.本研究の課題と将来研究への展望

「7.実践へのインプケーション」で示したように、本研究におけるモデルは大学同士の統合から構築したものであるが、一般の企業にも活かしていくことが可能である。しかし、本研究には一定の限界が存在する。

本研究における限界の1つとして、現在資料として利用できる統合の変遷や組織構造、就職率などのデータのみで、大阪外国語大学のコアの維持・活性化を議論していることにある。つまり、このようなデータには表れない側面、例えば学生の意識の変化といった部分にもコアの維持・活性化の鍵があると考えられる。しかし、統合当時の大阪外国語大学の学生の意識と現在の外国語学部の学生の意識の違いを調査することは困難だったため、このような視点を取り入れることができなかった。この点については、大阪外国語大学の卒業生、現在の外国語学部の学生からのアンケート・インタビューなどを通し、現在の学生との比較を行うことで、意識といった面からもコアの議論をできた可能性がある。

また、本研究では大学同士の統合から一般化された統合のモデルの構築を目指したが、このモデルを企業一般にそのまま当てはめるには限界があると考えられる。これは、大学と企業とでは様々な点で相違点が存在するからである。例えば、組織内の構成員という点では、企業の構成員は比較的長期間にわたりその企業に所属する者が大半を占めるが、大学においては教員・学生はともに企業の構成員よりも組織、つまり、大学に所属する期間は短いとされる。このような違いは、構成員の組織文化に対する意識の違いにつながり、最適な組織文化統合の形は多少なりとも異なってくるだろう。しかし、大きな視点で組織

文化の統合を見ると、大学の統合と企業の統合とではある組織がより大きな力を持つことを目的に、2つの組織が1つになるというその本質に大きな違いはないと言えるので、本研究の統合モデルは一定の意義があると考えられる。

本研究では大学同士の統合という、一般の企業同士の統合とは異なった視点から組織の統合について見てきた。それにより、大学同士の統合という新たな視点から、一般的な組織統合への提言を行うことができた。このように、企業以外の組織の統合にも、企業の統合に活かせるような要素が含まれているがわかる。そのため、今回では大学同士の統合を取り上げたが、今後は他の組織同士の統合も見ていくことで、組織統合への更なる提言が行われていくことを期待する。

引用文献

Cartwright,S and Cooper,CL (1993) The role of culture compatibility in successful organizational marriage *ACAD MANAGE PERSPECT* May 1, 1993 vol. 7 no. 2 57-70

Corley, K.G. and Gioia, D.A.(2011) Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 2004

Gagliardi,P. (1986) The creation and change of organizational cultures:A conceptual framework *FIRST PUBLISHED APRIL 1, 1986 RESEARCH-ARTICLE*

Galbraith,C.S. and Stiles,C.H. (1984) Merger Strategies as a Response to Bilateral Market Power *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 1984

Harding,D. and Rovit,S. (2004) Mastering the Merger

Haspeslagh,P.C. & Jemison,D.B. (1991) Managing acquisitions:creating value through corporate renewal *NEW YORK : FREE PRESS* 1991

Mark A. Huselid (1995) The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 1995

MARR Online 「グラフで見る M&A の動向」 <https://www.marr.jp/mainfo/graph/> (閲覧

日：2017年1月3日)

Nag,R. and Giola ,D.A. (2012) From common to uncommon knowledge: foundations of firm-specific use of knowledge as a resource *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 2012

Philippe Monin, Niels Noorderhaven, Eero Vaara, and David Kroon (2013) Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 2013

Prahalad,C.K. and Hamel,G. (1990) The Core Competence of the Corporation *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 1990

Schein,E.H. (1985) *Organizational Culture & Leadership*

Wright,P.M., McMahan,G.C. and McWilliams,A. (1994) Human Resources and Sustained Competitive Advantage :A Resource-Based Perspective *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* 5:2 MAY 1994.

飯田史彦 (1995) 企業文化とは何か：企業文化を描写する九つの概念梅澤正・上野征洋編「企業文化論を学ぶ人のために」世界思想社

大野和巳 (2013) 非統合型買収戦略の優位性と課題 「経営論集」 第 23 巻第 1 号 2013 年 p.109-123

大場淳 (2011) 大学のガバナンス改革 名古屋高等教育研究. v.11, 2011, p.253-272

厚生労働省 (2013) 労働市場における. 人材確保・育成の変化 平成 25 年度 労働経済の分析 第 3 章

清水勝彦 (2012) M&A はなぜ失敗するのか? :組織統合の観点から 慶応義塾大学学術情報リポジトリ

林伸二 (2016) M&A の組織統合 国民経済雑誌,164(3)p.17-40

平野光俊（2004）組織モードの変容とコア人材のマネジメント 神戸大学経営学研究科ディスカッション・ペーパー, 2004

正岡幸伸（2009）企業文化統合の成功の鍵を握るリーダー融合 知的財産創造 2009年11月号 p.34-46

森本三男（2006）「現代経営組織論」第3版 学文社 p.195-196

森本三男（2007）M&Aと組織文化の相性 Chiba University of Commerce 第24号 p.6-9