

■文献 (2008年)

Getting Newcomers On Board:

A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resource Theory

新人を船(組織)に乗り込ませる: 社会化実践のレビューと社会化資源理論への招待

■著者紹介

Alan M. Saks



2002–Present Professor, University of Toronto

1997–2002 Associate Professor, York University

Professor Saks conducts research on a number of topics in the area of organizational entry including job search, recruitment, socialization and adjustment, training effectiveness and the transfer of training.

Jamie A. Gruman



He is currently an Associate Professor of Organizational Behavior at the University of Guelph and has previously taught in both the psychology departments and business schools at the University of Toronto and the University of Windsor. His current research interests pertain to two main areas. The first is organizational socialization. Among his work in this stream of research he has co-developed a new approach to socialization called Socialization Resources Theory. His second research area involves positive organizational studies.

■要約

本章では、5つの社会化実践 socialization practices をレビューする。

- A. Orientation Program オリエンテーションプログラム
- B. Training Program 研修プログラム
- C. Socialization Tactics 社会化戦術
- D. Job characteristics 仕事の特徴
- E. Socialization Agents 社会化エージェント

レビューから言えることは、社会化研究はいまだ断片的、未開発、不完全なものであるということだ。

そこで、より完全で統合的なアプローチとして「Socialization Resource Theory (SRT) 社会化資源理論」を提示したい。

SRTは、新人が適応と社会化に成功するために必要とする資源に焦点をあて、組織が社会化の各時期

(入社前、入社直後、最初の半年間、公式の社会化期間終了後)に提供できる17の社会化資源について紹介する。

■キーワード

Socialization Resource Theory 社会化資源理論、Socialization Tactics 社会化戦術、Orientation オリエンテーションプログラム、Training(研修)プログラム、Job characteristics 仕事の特徴、Socialization Agents 社会化エージェント

Onboarding → 本書第1章:ASTDやSHRMなどの実践家の団体で、Onboardingという組織社会化と似た概念が取り上げられ始めている。Onboarding オンボーディング(新人を組織に乗り込ませる)はより狭い概念で、組織による特定の実践をさす。組織社会化はより広い概念である。

■文献の構造図

I. 導入

II. The Organizational Entry Socialization Experience 組織加入時の社会化経験

III. Research on Organizational Socialization Practices 組織社会化実践に関する研究

A. Orientation Program オリエンテーションプログラム

B. Training Program 研修プログラム

C. Socialization Tactics 社会化戦術

D. Job characteristics 仕事の特徴

E. Socialization Agents 社会化エージェント

IV. Research on Organizational Socialization Practices: Summary 組織社会化実践研究:まとめ

V. Socialization Practices in Organizations 組織における社会化実践

VI. Socialization Resources Theory 社会化資源理論

A. Prior to Entry 入社前

1. Anticipatory Socialization 予期的社会化

B. Immediately After Entry 入社直後

2. Formal Orientation 公式なオリエンテーション

3. Proactive Encouragement 能動的であるよう勇気づける

4. Formal Assistance 公式な援助

C. Following Orientation (First 6 months): Social Capital Resources オリエンテーション以降(最初の半年間):社会的資本資源

5. Social Events 社会的イベント

6. Socialization Agents 社会化エージェント

7. Supervisor Support 上司による支援

8. Relationship Development 人間関係構築

D. Following Orientation (First 6 months): Work-Related Resources オリエンテーション以降(最初の半年間):仕事関連資源

9. Job Resources 仕事資源

10. Personal Planning 個人計画

11. Training 研修

12. Assignments 仕事の割り当て

13. Information 情報

14. Feedback フィードバック

15. Recognition and Appreciation 承認と感謝

E. Following the Formal Socialization/Onboarding Period 公式な社会化/オンボーディング期間以降

16. Follow-up フォローアップ

17. Program Evaluation プログラム評価

VII. Socialization Resources Theory: Implications for Theory, Research, and Practice

社会化資源理論:理論、研究、実践へのインプリケーション

VIII. Conclusion 結び

■内容(要約)

I. 導入

- ・個人が組織に加わった時、彼らは多くの面で、不慣れさと不確実さを感じる事となる。
- ・彼らは職務に必要なテクニカルな知識や技術のみならず、組織の有効なメンバーとなるための社会的行動や態度も学ばなければならない(Katz, 1980)。このような変容の期間と過程は、組織社会化と呼ばれている。

- ・Van Maanen & Schein(1979)が表現したように、社会化は特定の組織役割を学ぶ過程である(「Learn the ropes*」)
(*帆船でロープの巻き方を学ぶ → 全体の仕組みを理解する、仕事のコツを覚える)
- ・組織によって提供される出来事と活動が、本章の焦点である。
- ・本章は4つに分かれている:
 - 1) 組織への加入を新人視点で捉える(II)
 - 2) 5つの社会化実践をレビューする(III~IV)
 - 3) 現在の企業がどのような社会化実践を行っているのかをレビューする(V)
 - 4) 新しいアプローチとして、SRTを紹介する(VI)

II. The Organizational Entry Socialization Experience 組織加入時の社会化経験

- ・社会化は、新人が組織の効果的なメンバーとなるために必要な情報と知識を「学習する」過程として説明されてきた(Klein & Weaver, 2000)。社会化研究の土台にある理論は、Uncertainty reduction theory 不確実性減少理論(Lester, 1987)であった。
- ・そのため、新人は次の5つを社会化過程においては必要とする:
 - 1) 不確実性を減少させ、仕事を効果的に行うための「情報」
 - 2) 新人の「心配」減少
 - 3) 組織でやっていけそうだと感じる「自信」
 - 4) 新人がどれだけ上手くできているのか、あるいは改善した方がよい行動は何かの「フィードバック」
 - 5) 仕事のプレッシャーや社会化過程において経験する変化、比較、驚き(Louis, 1980)に対応するための「社会的支援」

III. Research on Organizational Socialization Practices 組織社会化実践に関する研究

- ・組織社会化実践とは、一般的に組織が新しい従業員を社会化する際に使用する手法 Techniques を指す(Louis, Posner, & Powell, 1983)。
- ・本章では、組織社会化実践を次のように定義する:
新人が仕事、役割、職場集団、組織に加入するための学習、適応、社会化を促進し、新人が組織の効果的なメンバーとなることを目的として設計された、組織が主導する活動、プログラム、イベント、経験。
- ・Louis et al.(1983)、Nelson & Quick(1991)、Lundberg & Young(1997)の研究結果。
- ・2つの質問: 何が組織社会化実践を効果的なものとするのか? どの組織社会化実践が最も効果的なのか?
- ・図3.1は、5つの社会化実践と、Proximal outcomes 近位の結果 と Distal outcomes 遠位の結果 の関係を示したものの。

A. Orientation Program オリエンテーションプログラム

- ・ほとんどの新人にとって、社会化は入社日やその週に行われるオリエンテーションプログラムから始まる(Klein & Weaver, 2000)。
- ・オリエンテーションは、新人に組織を紹介するというだけでなく、心理的契約のコミュニケーションを取り始めるという狙いもある(Wanous & Reichers, 2000)。
- ・オリエンテーションは期間が短く、入社日から長くて最初の1週間ぐらいである(Wanous & Reichers, 2000)。
- ・オリエンテーションに関する学術研究は驚くほど少ない。
- ・最初の一つで古典ともなっているのが、Gomersall & Myers(1966)によるテキサスインスツルメンツ社での実験である。彼らは、2時間の不安解消セッションを行った実験群と行わなかった統制群を比較し、実験群はより生産的で、仕事参加率も高く、能力も早い段階で高いレベルに達したことを明らかにした。
- ・Wesson & Gogus(2005)は、技術コンサルティング会社の261人の新人に対して、伝統的な(社会的: 人が行う)オリエンテーションプログラムとコンピューターを使用したマルチメディアによるオリエンテーションプログラムを比較する実験を行った。伝統的なオリエンテーションプログラムでは1週間、導入教育担当者、各部門からのゲストスピーカーらも

参加し、プレゼンテーション、読書、チームビルディングなどが行われた。コンピューター使用のオリエンテーションでは、新人が2~3日間で終わる内容を自己学習した。その結果、情報的内容(組織の歴史等)では差が出なかったが、社会的內容(人や政治等)については、コンピューター使用の方が低かった。また、コンピューター使用の方は、4か月後の組織コミットメントと職務満足が低いという結果となった。

- ・Wanous & Reichers(2000)は、新人のストレスを減らすオリエンテーションプログラムとして「ROPES:Realistic Orientation Programs for New Employee Stress」を提唱した。ROPESでは、新人が直面するストレスを紹介し、それらに対応するコーピングスキルや対人スキルを教えている。

B. Training Program 研修プログラム

- ・研修は最も公式で計画的な社会化実践である(Saks, 1996)。オリエンテーションは、全ての新人に関する組織上のイシューに関するものだが、研修は特定のタスクや職務を実行する為に必要な知識と技術に焦点が当てられている。
- ・Feldman(1989)によると、研修は個人が新しい仕事環境に適応し意味づけする際に主要な役割を果たしている。
- ・研修を社会化実践として捉えた研究は比較的少ない。
- ・Louis et al.(1983)は、職場を離れた合宿研修プログラムは、職務満足、組織コミットメント、就業意欲に正の効果を示すことを明らかにした。
- ・Tannenbaum et al.(1991)は、軍隊での訓練における研修の fulfillment 提供度は、組織コミットメント、研修意欲、自己効力感に正の関係を示したことを明らかにした。
- ・Saks(1994b)は、自己効力感が低い新人の場合、公式の研修プログラムの方が、自己学習プログラムに比べて、不安とストレス減少に効果があったことを明らかにした。

C. Socialization Tactics 社会化戦術

- ・Van Maanen & Schein(1979)の6つの戦術次元:

- 1)Collective 集団的 — Individual 個人的
- 2)Formal 公式的 — Informal 非公式的
- 3)Sequential 規則・連続的 — Random 不規則・非連続的
- 4)Fixed 固定的 — Variable 可变的
- 5)Serial 連続・継続的 — Disjunctive 断続的
- 6)Investiture 付与的 — Divestiture 剥奪的

- ・これら6つの戦術が、新人の custodial 管理・保持的 content-innovative 内容革新的 role-innovative 役割革新的 反応にどう影響するのかを、Van Maanen & Schein(1979)は論じた*。

(*小川 2006 レビュー:Van Maanen & Schein(1979)は集団的・公式的・規則的・可变的・連続的・剥奪的戦術が「保持的役割反応」を、個人的・非公式的・不規則的・固定的・断絶的・付与的戦術が「変革的役割反応」を生じるとした。)

- ・Jones(1986)は、6次元を、2つのまとまりに集約:

- 1)Institutionalized 制度的
- 2)Individualized 個人・個別的

- ・Jones(1986)は、更に3つの要素に集約:

- 1)Social 社会的
- 2)Context 文脈的
- 3)Content 内容的

		制度的	個別的
文脈的	集団的	公式的	個人的
	公式的		非公式的
内容的	規則的	固定的	不規則的
	固定的		可变的
社会的	連続的	付与的	断絶的
	付与的		剥奪的

小川 2006 より

出所:Jones(1986: p.263)より一部修正し、訳出

図 1.7 社会化戦術の整理

- ・Van Maanen & Schein(1979)と違い、Jones(1986)は、fixed 固定的 と Investiture 付与的 戦術が「役割保持反応」を、Variable 可変的 と Divestiture 剥奪的 戦術が、「変革的役割反応」につながると考えた。そのため、Jones が提示した枠組みは、上記2次元において Van Maanen & Schein とは反対になっている。
- ・Jones(1986)は、制度的戦術が、役割の不明確さ、役割葛藤、離職意思と負の関係があり、職務満足、組織コミットメント、役割保持志向に正の関係があるとした。
- ・Jones(1986)以降、社会化戦術に関する研究は30近くある。最近のメタ分析でも、Jones(1986)の説を支持している(Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007)。更に、「社会的」戦術が社会化結果に最も強い効果*を示し、「内容的」戦術は最も弱かった(Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007) (*竹内・竹内 2004、小川 2006 も同じ結果)
- ・制度的戦術が行われているとき、新人は能動的に行動する(Gruman, Saks, & Zweig, 2006)。
- ・付与的戦術は、制度的、個別的、どちらともなりうる(Ashforth et al., 2007)。
- ・我々は、25年前に明らかになった「制度的戦術は、個別的戦術より、社会化結果に正の効果をもたらす」ことしか分かっていない。

D. Job characteristics 仕事の特徴

- ・仕事の特徴に関する最も複合的な研究は、Katz(1980)による移行ステージモデル研究である。Katzによると、仕事の特徴(技術の多様性、タスクの意味あり方、自律度、フィードバック)と、それらが従業員の態度や行動にどのように関係するのは、組織に属する時間の中で変化していくという。
- ・社会化段階において、新人は主に不確実性を減少させることと、自分達のアイデンティティを組織内で確立させることに注力する。そのため、技術の多様性といった仕事の特徴は、その段階ではあまり重要ではない。新人は、心理的安全、保護、統合、アイデンティティに関心が向かっているため、彼らは仕事の特徴の中でも、タスクのあり方やフィードバックの方が重要なのである。
- ・社会化研究で、仕事の特徴に焦点を当てているものは少ない。
- ・Feldman & Weitz(1990)では、仕事の自律度が、職務態度変数(職務満足、組織コミットメント、職務参加、内的意欲)に影響を及ぼしていることを明らかにした。
- ・Katz(1978)によると、最初の数カ月間においては、対人フィードバックとタスクの意味が最も重要であり、高すぎる自律度は、良い結果をもたらさないと云える。
- ・Rollag, Parise, & Cross(2005)は、新人が組織内の他のメンバーと関わる必要があるような Network assignments ネットワーク課題があると、新人はより早く組織に適応することを明らかにした。それに対して、Standalone assignments 一人で出来るような課題を与えられた新人は、孤立状態に置かれ周囲との関係構築に失敗し、組織に対して繋がり感をもてず、辞める確率が高いことがわかった。

E. Socialization Agents 社会化エージェント

- ・社会化エージェントとは、情報、フィードバック、資源等を提供する活動を通して、新人の適応促進を支援する人々である(Klein & Heuser, 2008)。
- ・メンター等は、公式な役割となるが、多くの場合、社会化エージェントの役割は、非公式なものである。
- ・内部者との相互作用の頻度は、新人が内部者へと変容していくメカニズムとして説明されている(Reichers, 1987)。
- ・社会化エージェントは、新人適応と社会化を促進する為のいくつかの機能を果たしている：
 - 1)情報源 (Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995)
 - 2)社会的支援 (Bauer et al., 1998)
- ・Ostroff & Kozlowski(1992)によると、新人は情報を主に「他者の観察」、次に「上司・同僚との交流」を通して獲得している。そして、情報獲得は適応と社会化結果に正の効果がある。

- ・Lundberg & Young(1997)によると、新人は同僚とマネジャーによる支援と配慮に関係する出来事を、クリティカルなものとして報告するという。
- ・一般には、直属の上司による支援が、新人にとって最も重要であると捉えられている。(Jokisaari & Nurmi, 2009 の調査)
- ・新人の情報、交流ネットワーク information and friendship network の大きさが、新人適応に重要という結果もある。Morrison(2002)は、新人の「情報ネットワーク」の構造(大きさ、密度、強さ、幅、地位)が、組織知識、タスク習熟、役割明確化に関係し、新人の「交流ネットワーク」が組織知識、役割明確化、社会的統合、組織コミットメントに関係することを明らかにした。
- ・Rollag et al.(2005)は、同僚と広いネットワークを築いている新人が最も早く適応もしていたことを明らかにした。
- ・メンターがいることで、新人の適応と社会化が促進されるとする複数の研究 (Blau, 1988; Ostroff & Kozlowski, 1993; Allen, McManus, & Russell, 1999)がある。
- ・社会化エージェントが果たす役割に関する研究は少ない。彼らが実際に何をしているのか、何をすべきなのかが分かっていない状況にある。現時点で分かっていることは、社会化エージェントは、新人の学習を促進するような情報を提供していることと、彼らは新人のストレスを軽減し肯定的な職務姿勢につながる重要な支援の源であるということである。
- ・社会化エージェントの研究は上司と職場メンバーに焦点があてられ、その他の可能性あるエージェントについてはほとんど光が当てられていない。(例:他部署のメンバー、部下、顧客、クライアント等)

IV. Research on Organizational Socialization Practices: Summary 組織社会化実践研究:まとめ

- ・社会化研究はいまだ断片的、未開発、不完全なものである。
- ・社会化戦術や仕事の特長に関して、数十年前に分かったことから、あまり進展していない。
- ・そのため、2つ目の質問である「どの組織社会化実践が最も効果的なのか？」に答えることも難しい。
- ・現段階で、組織社会化実践に関して言えることは以下のようなことである:
 - －オリエンテーションプログラムは、学習、不安・ストレス低減、肯定的態度の醸成に効果的
 - －研修プログラムは、自己効力感、不安低減、肯定的な職務態度の醸成に効果的
 - －制度的社会化戦術は、適応と遠位の社会化結果のほとんどに効果的
 - －仕事の特徴は、肯定的な態度の醸成に効果的
 - －社会化エージェントは、学習といった近位の結果と、組織コミットメントといった遠位の結果のいくつかに効果的。
- ・Klein & Heuser(2008)は、社会化実践に関する学術研究者と実務家の研究をレビューし、3つのカテゴリー*を提示した:
 - 1)inform 情報提供
 - 2)welcome 歓迎
 - 3)guide 指導 (*本書14章:重田先生ご担当 参照)
- ・我々としては、より包括的な社会化実践の枠組みを提示していきたい。

V. Socialization Practices in Organizations 組織における社会化実践

- ・今までの学術研究ではとりあげられてこなかったような企業の社会化実践事例を紹介する
- ・PwC, Fairmont Hotels and Resorts, The Ritz-Carlton, Eddie Bauer の事例
- ・これらの事例に共通するのは以下の点である:
 - 1)制度的戦術である
 - 2)主に、オリエンテーションと研修プログラム、内部者の参加に焦点があてられている
 - 3)学術研究では焦点が当てられなかったような活動(例:新人に社会化経験を尋ねること、オリエンテーション後も新人と接点を維持するようにすること)が行われている
 - 4)社会化イベントには、入社前、直後、初期段階、公式期間後といった明確な順番が設けられている
 - 5)社会化は、単発のイベントや期間限定ではなく、常に継続的で動的な過程として捉えられている
- ・学術的な社会化研究では抜け落ちていて、実際の組織で使われている社会化実践についても研究を広げる必要がある。
- ・そこで、SRTを提示したい。

VI. Socialization Resources Theory 社会化資源理論

- ・Hobfoll(2002)は、資源の入手可能性が高いと、人はストレスを経験する度合いが低く、問題解決をしやすく、既存資源の流出に悩まされず、更なる資源開発に挑めると述べている。
- ・Socialization Resource Theory(SRT) 社会化資源理論は、組織社会化とオンボーディングに対するアプローチとして、新人が仕事、役割、職場集団、組織に成功裏に適応するために必要な資源に焦点をあてたものである。
- ・SRT の概念基盤は、Job Demands-Resources Model 職務要求-資源モデル (JD-R モデル: Bakker & Demerouti, 2007) である。
- ・JD-R モデルによると、仕事環境は、要求と資源に大別できる。高い職務要求は、従業員の肉体的、精神的資源を消耗させ、エネルギーの枯渇と健康問題を引き起こす。職務資源は、肯定的態度、行動、健康につながる動機づけ要因である (Bakker & Demerouti, 2007)。
- ・SRT は、学術と実務研究の双方を含み、新人の適応と社会化を促進する 17 次元の社会化/オンボーディング資源を提示している。
- ・SRT は、組織の現状の社会化努力を評価することにも使える。表 3.1 には、新人に尋ねるサンプル質問も載せている。

A. Prior to Entry 入社前

1. Anticipatory Socialization 予期的社会化

- ・組織が新人が会社に来る前に接点をもつ(例: 早い歓迎、資料の送付)
- ・Lundberg & Young(1997)は、新人にとって組織から歓迎の意を表され、家族やチームの一員として扱われることが、最も重要な経験であったことを明らかにした。
- ・Randstad North America では、入社日の前にマネジャーから電話が新人宛て入ると言う(Gustafson, 2005)。

B. Immediately After Entry 入社直後

2. Formal Orientation 公式なオリエンテーション

- ・前述したとおり、オリエンテーションプログラムは、新人の社会化にとって重要な役割をはたし、社会化内容の学習と肯定的職務態度の促進につながるということが明らかになっている (Gomersall & Myers, 1966; Klein & Weaver, 2000)。

3. Proactive Encouragement 能動的であるよう勇気づける

- ・Ashford & Black(1996)は、社会的相互作用と関係構築を積極的に行う新人ほど、職務満足が高いことを明らかにした。
- ・SRT では、新人が社会化過程において、能動的であることをどの程度励まされたのかという観点で見ると、新人は能動的であるよう周囲から勇気づけられるべきであると考えている。

4. Formal Assistance 公式な援助

- ・新人に Buddy バディ・仲間や mentor メンターが組織から新人にアサインされるか。
- ・前述したように、メンターがいることは、遠位と近位の社会化結果に関係があり、バディがいる新人はより早く適応することが明らかになっている (Rollag et al., 2005)。

C. Following Orientation (First 6 months): Social Capital Resources オリエンテーション以降(最初の半年間): 社会的資本資源

- ・資源をいつ新人に提供するのが最も良いのかはまだ分かっていない。
最初の半年間のどこかで、以下に述べる社会化資源は提供されるべきと、我々は考えている。
- ・最初の半年間で提供されるべき資源を 2 つに分けて説明する: 社会的資本資源と仕事関連資源

5. Social Events 社会的イベント

- ・新人が、組織の他のメンバーと知り合い、親しくなっていくための職場でのパーティーや昼食会など。
- ・Chatman(1991)は、組織が企画した社会的、レクリエーションイベントに参加する新人ほど、高い person-organization fit 人-組織フィットを示すことを明らかにした。

6. Socialization Agents 社会化エージェント

- ・組織メンバーとの関係構築は、社会化の主要な促進要因と言われてきている (Korte, 2009)。

7. Supervisor Support 上司による支援

- ・新人にとって上司の支援は、同僚によるものよりも、肯定的な態度変数と強く関係することが明らかになっている (Ng & Sorensen, 2008)。

8. Relationship Development 人間関係構築

- ・内部者が新人の人間関係構築を手助けする行動
(例: 同僚やキーパーソンへの紹介、専門知識を持つ人へのつなぎ、会話、昼食や飲みへの誘い)

D. Following Orientation (First 6 months): Work-Related Resources オリエンテーション以降(最初の半年間): 仕事関連資源

- ・新人の仕事と直接関係する資源

9. Job Resources 仕事資源

- ・職場スペース、物理的資源、道具、ツールなど。
- ・Lundenberg & Young(1997)によると、新人の半数がクリティカルインシデンツとして、職場でのツール不足をあげている。

10. Personal Planning 個人計画

- ・新人のマネジャーか組織が、新人に対する期待を伝え、仕事目標の達成に向けて計画を立てること。
- ・キャリアプランと仕事目標は、仕事とキャリア結果に関係することが先行研究で明らかになっている(Gould, 1979)。
- ・Maier & Brunstein(2001)は、個人的仕事目標をもつ新人ほど、高い肯定的職務態度をもち、“個人的仕事目標は、新人の組織コミットメントと職務満足にとって欠かせない要素”であるとした。

11. Training 研修

- ・新人が効果的に職務を遂行するために必要な知識と技術を提供する公式プログラム。
- ・前述したように、研修は自己効力感や職務満足、離職意思と関連している。

12. Assignments 仕事の割り当て

- ・挑戦的な仕事かルーティン業務か、他のメンバーと共にする仕事か一人で行う業務か

13. Information 情報

- ・新人は、他者の観察および上司や同僚との交流から情報を獲得する。

14. Feedback フィードバック

- ・新人が自分の仕事ぶりについて、正確でタイムリーなフィードバックを受けられること。
- ・新人の仕事ぶりや行動が不適切であったときに、それを修正する機会としてフィードバックが必要(Morrison, 1993)。
- ・仕事の特徴として最初の3ヶ月間の間にフィードバックがあるかないかが重要(Katz, 1978)。

15. Recognition and Appreciation 承認と感謝

- ・賞賛、承認、感謝は、全ての従業員に価値あるものだが、特に入社初期の新人にとって重要である。
新人はそれらを通じて、新しい環境で評価されるものが何かを意味づけする。

E. Following the Formal Socialization/Onboarding Period 公式な社会化/オンボーディング期間以降**16. Follow-up フォローアップ**

- ・新人の様子をチェックしたり、必要であれば手助けしたりする。
- ・Eddie Bauer では、6ヶ月毎に人事からEメールを新人宛てに送っている。

17. Program Evaluation プログラム評価

- ・新人に対して質問したり、調査を行ったりして、組織がオリエンテーションや社会化実践を評価する。
- ・コストのみならず、これらの施策が新人の適応にどの程度の影響を与えたのかを見るべき(Fitz-enz & Davidson, 2002)。

VII. Socialization Resources Theory: Implications for Theory, Research, and Practice**社会化資源理論: 理論、研究、実践へのインプリケーション**

- ・SRTは、実践だけでなく、社会化の資源に着目している。そのため、社会化の焦点を新人のニーズにシフトすることができ、新人のニーズを満たすための実践という考え方に変えることができる。
- ・社会化研究は断片的であったという批判に対して、SRTは社会化資源の完全なリストを提供することができる。
- ・各社会化資源の測定方法の開発が今後ますます必要になってくる。SRTはそこに一つの道筋をつけた。また仕事の種類や社会化の段階によって、どの社会化資源が最も効果的かを測ることも、SRTによって今後可能になると言える。
- ・各資源は、近位と遠位の社会化結果にそれぞれ関係している。そのためどの資源がどの結果に結びついているのかも今後は明らかにしていくことができる。
- ・表3.1のサンプル質問は、「どのくらい提供されているか」(1=非常に少ない 5=非常に多い)と「どのくらい効果的か」(1=全く効果的ではない 5=非常に効果的である)という2つの観点で新人に聞く事で、現状の社会化とオンボーディング実践を評価することができる。

VIII. Conclusion 結び

- ・SRTは、組織社会化のより完全で統合的な理論として、組織に対して彼らの社会化/オンボーディングプログラムをどのようにデザインし向上させていくかの情報を提供するものとなるであろうことを信じている。

■感想/疑問点

- ・SRTでは、17次元が時系列に整理され、並列の関係となっているが、新人の適応への影響力には違いがありそう。どの時期に、どの働きかけ(どの資源を提供するか)が最も効果的なのか(問2)という点が明らかになると、魅力的。
- ・入社時期がバラバラで(入社場所もHR部門から遠方になりそうな)アメリカでの社会化実践/オンボーディングは大変そう。その分、日本企業でほとんど行われていない中途採用者(組織内異動者も)に対する施策として参考になりそう。

■ディスカッションしたい点

- ・17次元の内、新人の適応にとって重要と考えられそうなものは？
- ・人事教育部門の立場で、実践できそうなもの/コントロールできそうなものは？

(新卒:HR 1、2、4、6、11? 現場 3、7、10、12、14? 中途:2、5、8、9、13?)

- ・自らが体験/見聞した組織の社会化実践/オンボーディングの事例にはどのようなものが？

以上