

組織内社会化の理論モデルによる事例の検討

—(株)資生堂の当社と工場の新入社員研修プログラムを対象にして—

杵 渕 友 子

1. 緒 言

人は現在の役割から別の役割を取得する移行時、新たな役割の要請の不明確さゆえに何かと影響を受けやすい状態になる (Ashforth & Sacks, 1996 : 149)。その観点からすれば、個人がある特定の組織内である役割を取得してゆく社会化過程において、大いに影響を被る過程の1つは参入時であろう。ある特定の組織への社会化過程とは、その組織特有の文化的パースペクティブを学習する過程である。すなわち特定組織内での個人の経験に関して一定のパースペクティブを獲得するということである (Van Maanen & Schein, 1979 : 212)。企業組織においてはエントリーとはまず入社時であり、特にその職場がその個人にとって初職である時、その影響力はさらに強まるであろうことは言を俟たない。

本稿においては社会化の代表的理論枠組 (Van Maanen & Schein, 1979) と、1998年度の資生堂の当社採用と工場採用の新入社員研修プログラムとを照合し、研修目的とその方法の整合性を検討するためのひとつの材料を提出したい。資生堂本社の新入社員研修プログラムの検討は Aoshima & Kinebuchi (1998) による論文を、工場のそれについては今回 (1998年10月) おこなった聞き取り調査結果を基礎としておこなう。

本稿の構成は、まずその代表的な社会化の理論枠組を概説した後、その効果についての仮説 (Ashforth & Sacks, 1996) を示し、次に資生堂鎌倉工場の新入社員研修プログラムを紹介し、最後にこの理論枠組と資生堂当社と工場の新入社員研修の具体的方法を比較検討して、よりよい新入社員プログラム作成に寄与することを目指したい。「よりよい」とはこの場合、目的と方法の整合性のことであるが、受講生である新入社員の側からの納得性という視点から見ての良否も含んでいる。

2. 社会化の理論モデルとその精緻化理論

(1) 社会化の理論モデル

社会化の理論モデルとしては代表的な Van Maanen & Schein(1979)の社会化戦術の類型を取り上げる。これは6つの社会化戦術で構成され、新人の社会化経験のパターンを示すものである。この6つの社会化戦術は、それぞれが2極連続体で構成されている。以下、順にその6つの戦術を列記して説明しよう。まず、「集合的」社会化戦術とは、新入社員をひとまとめにして、彼らに共通の経験をさせるもので、その対極の「個別的」戦術は新人と個別に対応し、それぞれに多少なりとも異なった経験をさせるものである。次に「公式的」戦術は新入社員を社会化の限定期間、正規の組織成員から分離するもので、その反対の「非公式」戦術は新人を就業者と明確には区別しない戦術である。「連続的」戦術は、固定的、連続的段階を踏んで新しい役割に就くよう導くものであり、一方「散発的」戦術は不明確かつ流動的な日程で進行するものである。「固定的」社会化戦術では役割就任のタイムテーブルを提供するが、「可変的」社会化戦術においては提供しない。「直伝的」過程とは、新人の社会化を社内の先輩が自らおこない、片や「放任的」ではロール・モデルをその過程に使用することはない。最後は、「授与的」社会化戦術で、新たなアイデンティティと人格特性を新入社員が獲得することを支持するもので、その対極の「剝奪的」社会化戦術のように新人のアイデンティティや人格特性を否定したりはぎ取ったりはしないものである。

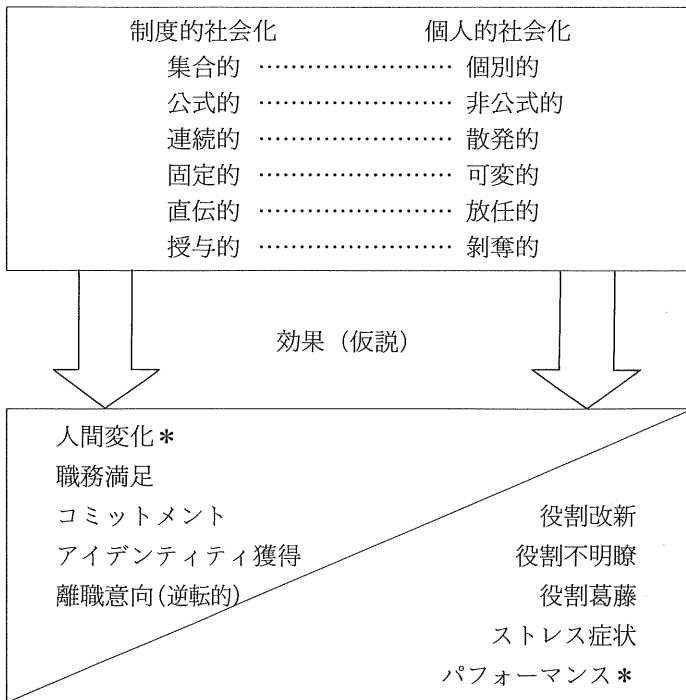
のちにこの理論モデルについて Jones(1986)は、「集合的」「公式的」「連続的」「固定的」「直伝的」「授与的」の6つの戦術を総称して「制度的社会化」と名づけ、「個別的」「非公式的」「散発的」「可変的」「放任的」「剝奪的」の方をまとめて「個人的社会化」と命名している。

(2) 理論モデルの精緻化

Jones (1986) は自らが開発した6つの、5項目からなる自己報告式尺度によるアンケート調査の結果から、制度的社会化戦術を採ると、新入社員は与えられた役割に対し受身的に受容することが奨励され、個人的社会化戦術だと新人は現状に対し懐疑的になり、役割に対し独自のアプローチを開発することが奨励されると主張している。それに反し Van Maanen & Schein (1979) は固定的および授与的戦術では、「個人的」な新たな役割の方向づけを与えられることを予想している。なぜなら固定的戦術によって新人は役割就任のタイムテーブルが与えられ、それによって安心 (security) を得ることができ、したがって現状から逸脱してゆける上、授与的戦術によって個人特性は脅かされず保持できるので、新機軸のアプローチをとることを容易にする、というのである。

本稿では同尺度を用いた追試に基づいた、当該社会化戦略理論モデルの精緻化理論を以下に取り上げ、それを基に事例との照合を試みようと思う。まずこの精緻化理論では制度的社会化戦術は、より構造的な社会化プログラムを導き、個人的社会化戦術はプログラムに構造的な比較の欠いているとしながら、剝奪的戦術を除いた個人的社会化戦術のすべてが「しない (do not)」ことを共通特徴にして括れることが指摘されている (Ashforth & Sacks, 1996 : 151)。すなわち、新入社員を集合させず、共通の経験を与えず、他の社員から分離せず、タイムテーブル (ゴール) をにらんだ入念な連続的ステップも組まず、メンターやロール・モデルも使用せず、といった具合である。しかしながら授与的社会的戦術が剝奪的戦術よりも制度的戦術と共变的なのは、プログラムが構造的であるかどうかよりも調査対象である被験者の属性によるという可能性もある。したがってとりあえずの結論を Ashforth 他は、Jones (1986) の予測のとおり、サンプル次第ではあるが、集合的、公式的、連続的、固定的、直伝的、授与的戦術は共变的であるとした。その上でその後のビジネス・スクールの卒業生を対象とした追試 (Ashforth & Sacks, 1996) で、

図1 社会化戦術とその効果 (仮説)



* 「授与的」は「人間変化 (person change)」にマイナスに相関し、サンプルがビジネス・スクール卒業生の調査のときはパフォーマンスもプラスに相関すると仮定されている。

授与的戦術は残りの戦術とは異なった仕方で適応変数と相関することを示した (図1は6つの社会化戦術とその戦術の効果を仮説として Ashforth 他 ((1996 : 152)) が示したものである。筆

者訳出)。

併せて彼らは、社会化戦術と新人の役割方向づけ (role orientation) と人間変化について、先行研究者たちの測定調査結果から以下の仮説を導き出して提示している。

- 仮説 1 : 制度的社会化戦術は役割改新 (role innovation) とはマイナスに相関する。
- 仮説 2 a : 授与的社会化戦術は人間変化とはマイナスに相関する。
- 仮説 2 b : 制度的社会化戦術の内、残りの戦術は人間変化にプラスに相関する。
- 仮説 3 : 制度的社会化戦術は(a)役割不明瞭 (role ambiguity), (b)役割葛藤 (role conflict) (c)ストレス症状 (stress symptoms) とマイナス相関する。
- 仮説 4 : 制度的社会化戦術は(a)職務満足 (job satisfaction), (b)コミットメント (organizational commitment), (c)アイデンティティ獲得 (organizational identification) 獲得とはプラス相関し, (d)離職意向 (intentions to quit) とはマイナスに相関する。
- 仮説 5 a : 授与的社会化戦術はパフォーマンス (performance) とはプラスに相関する。
- 仮説 5 b : 制度的社会化戦術の内、残りの戦術はパフォーマンスとはマイナス相関する。

このビジネス・スクールの卒業生を対象とした調査は、回答者数295名、平均年齢23.5歳、職種は広範囲に分散しているものである。Jones が開発した質問項目に、彼らが独自に開発した項目を加えて、入社後4カ月目と10カ月目に調査をおこない、上述の仮説の証明を試みた。仮説1と2a, 2bは制度的社会化戦術と、役割変化 (role change) 変数と人間変化変数との相関を、仮説3と4は新人適応 (newcomer adjustment) 変数との相関を、仮説5a, 5bはパフォーマンス変数との相関を見た。結果は以下のとおりである。

仮説1を支持して、授与的以外の5つの制度的戦術(集合的, 公式的, 連続的, 固定的, 直伝的)と役割改新の「意欲 (attempted)」と「実際 (actual)」の両方に関して4カ月目で、「実際」に関して10カ月目の調査でマイナス相関が出た。このマイナス相関関係は制度的社会化戦略は新人に現状維持を認めることを示している。

仮説2aと一致して、授与的は4カ月目と10カ月目とで人間変化とマイナスに相関したが、授与的以外の残りの5つの制度的戦術との相関(仮説2b)については人間変化とプラスに相関したものの、集合的だけが有意であった。集合的社会化は新入社員が新しい集団規範を内面化することを奨励し、態度, 信念, 人格すらの変化も誘発させることを物語っている。

仮説3と4を支持して、6つの制度的社会化戦略は、4カ月目と10カ月目の両方で、役割明瞭, 役割葛藤, ストレス症状, 離職意向とマイナス相関し、職務満足, コミットメント, アイデンティティ獲得とはプラスで相関した(ただし、授与的の新尺度でのストレス症状は除く)。

仮説5a, 5b と一致して、個人的社会化戦術はパフォーマンスと4カ月目と10カ月目でプラス相関した。

以上が実証による精緻化研究の結果であるが、自己報告形式のアンケート調査であること、サンプルが同質集団であること、社会化戦術の信頼性の低さを挙げて、この調査結果の限界について当事者自ら言及している (Ashforth & Sacks, 1996: 173)。

3. 事例研究－資生堂鎌倉工場

(1) 鎌倉工場の概要

資生堂の鎌倉工場は、1959年に大船工場（1995年に鎌倉工場に名称変更）として設立された、同社国内生産拠点最初の直営工場である。資生堂には生産拠点としてそのほかに、関連会社の生産部門も含めて、8か所ある。鎌倉工場の主要産品は、基礎化粧品、口紅、シャンプー、リンスで、資生堂の1997年度年間総出荷高は4,216億7,700万円であるが、その内の29.5%である1,245億5,000万円を鎌倉工場で生産している。国際規格であるISOの認証を、鎌倉工場は1997年3月にISO9001（品質保証システムの国際規格）を、1998年3月にはISO14001（環境管理システムの国際規格）を、国内化粧品業界では先駆けて取得している。

敷地面積は25,990m²、延床面積38,705m²で、工場が3棟あり、一角に「かまくら工房」というショールームが併設されている。ここに現在約420名（管理職を含む）が生産活動に従事している。そのほかに自社募集のパートタイマーが約400名、同じく自社募集のアルバイトが約80名おり、前者は仕上げ工程ライン、後者は補助業務の職務を担当している。中途採用はせず、また契約や派遣などによる雇用形態もなく、今後もその予定はない。

勤務時間は午前8時15分から午後4時までの7時間45分で、完全週休2日制である。平均勤続年数は22年と長く、60歳の定年まで勤めあげる例が圧倒的で、あとは女子従業員の結婚による退社が主たる離職理由である。工場採用人数の最近の動向は、1995年はゼロ、96年が男子1名、97年が男子2名、女子1名と低位で推移し、今年度は男子6名、女子5名と「大幅に」増加している。その理由は、全社的な従業員数圧縮の趨勢に沿って鎌倉工場でも採用を抑制してきたが、このまま新規採用を控え続けたらあ、技術の伝承はシステム化されているので心配ないものの、企業文化面の伝承が保証できない懸念があると判断したためという。なお生産部門従事者の資格は高校卒業または高専卒業である。

(2) 新入社員教育プログラム

今年度の新入社員教育は、例年のプログラム同様、4月1日から21日までの3週間にわたって実施された（表1参照）。研修は合宿ではなく通いで、土・日は行われぬ。ただし4月6日・7日のみ、葉山の研修所に一泊し、掛川工場（静岡）、久喜工場（埼玉）、および関係会社の資生

98年度フレッシュマンセミナーⅠスケジュール

*研修期間：4/1~21(15日間) 配属：4/22日(水)

月 日	8:15開始	9:00	10:00	11:00	12:00	12:50	14:00	15:00	16:00	16:50	備 考
4月1日 (水)	(45) 入社式案内 (説明・研修) 池辺GL・渋谷	(60) 入社式 工場長・室長 四部長・各GL	(50) オリエン テーション 池辺GL・渋谷	(60) 入社手続き 山崎・鈴木	(50)	(70) 企業理念・会社 鎌倉工場の概要 池辺GL	(50) 服務心得 渋谷	(50) 健康管理 について メディカル	(60) 安全・衛生 について 江良	<場所> 入社式：P R 室 教育：第2会議室	
4月2日 (木)	(105) 朝礼(新入社員紹介) 98年度工場長方針発表会 創立記念式典・永年勤続表彰		(110) 労働組合について 組合役員		(120) 5S活動について 5S事務局		(110) 新規採用者等に関する消費者 被害未然防止啓発講座 藤沢消費生活センター講師		<場所> 朝礼・式典：食 堂 教育：第2会議室		
4/3(金)	(105) 福利厚生関係 (社会保険・労務・健康・立退・有給等) 山崎・鈴木		(110) 就業規則・賃金規則 池辺GL・山崎		(120) 人事諸制度 池辺GL		(60) 防災関係について 設備管理G	(50) 調理の納 渋谷	<場所> 教育：第2会議室		
4/6(月)	企画情報G研修 8:15~11:30 (195) (キ・バッチ・離機、プログラマ・離機、電話通、TP活動について)				昼食後葉山研修所へ 移動		鎌倉・掛川・久喜・化工の4事業所合同研修会 (S-WAY、CODE・人権教育等実施)		<場所> A M:第2会議室 P M:葉山研修所		
4/7(火)	鎌倉・掛川・久喜・化工の4事業所合同研修会 (社会人としての心構え・マナー等)				昼食後鎌倉工場へ 移動		生産管理G研修 (170) (生産計画・原材料購買)		<場所> A M:葉山研修所 P M:集 会 室		
4/8(水)	ISO推進室研修 (225) (ISOについて、環境基本教育実施等)				昼 食 (昼休み または 移動)		技術管理G研修 (120) (課題について、異種とGMPについて)	技術開発G研修 (120) (課題、中味、異種)	<場所> A M:集 会 室 P M:技 術 部		
4/9(木)	技術開発G研修 (225) (品質保証、中味、外装関係)				また 移動)		検査G研修 (240) (原料、製品、配付、配付、異種、異種)		<場所> 終 日:技 術 部		
4/10(金)	検査G研修 8:15~11:30 (195) (原料、製品、配付、配付、異種、異種)				昼食後藤沢へ 移動		安全衛生講習会 (200) (藤沢市労働会館)		<場所> A M:技 術 部 P M:外 出 (藤沢)		
4/13(月) ~14(火)	香粧品G研修 (225) (仕上げ工程)						香粧品G研修 (240) (仕上げ工程)		<場所> 終 日:香 粧 品 G		
4/15(水)	香粧品G研修 (225) (仕上げ工程)						物流G研修 (240) (製品物流・材料受払)		<場所> A M:香 粧 品 G P M:物 流 G		
4/16(木)	エンジニアリング部研修 (225) (異動、設備調整、CAD/CAM、ロボット異種)						エンジニアリング部研修 (240) (異動、設備調整、CAD/CAM、ロボット異種)		<場所> 終 日:エ ン ジ ニ ア リ ン グ 部		
4/17(金)	製造G研修 (225) (秤量センター)						製造G研修 (240) (中味製造)		<場所> A M:秤 量 セ ン タ ー P M:製 造 G		
4/20(月)	製造G研修 (225) (中味製造)						製造G研修 (240) (中味製造)		<場所> 終 日:製 造 G		
4/21(火)	製造G研修 (225) (中味製造)				安全について の再確認 江良 (60)		行動計画作成 渋谷 (90)	質疑及び連絡事項 池辺GL・渋谷	<場所> A M:製 造 G P M:第 2 会 議 室		

堂化工（東京・板橋）といった他の生産部門を加えた4事業所の同期入社社員と合同（約40名）で研修が行われた。講師陣はすべて社内の実務担当者からなり、例外として4月2日の午後の「新規採用者等に関する消費者被害未然防止啓発講座」と同7日の午前中に行われる合同研修の「社会人としての心構え・マナー等」に外部講師が当てられている。

研修プログラムの前半の主な講義を挙げると、先述の2つの合同研修に加えて「企業理念、会社・鎌倉工場の概要」、「服務心得」、「安全・衛生について」、「労働組合について」、「福利厚生関係」、「就業規則・賃金規則」、「人事諸制度」、「防災関係について」等、となっている。6日の午後の合同研修の「S-WAY」とは、1998年の春から全社規模で展開してきた運動で、「SHISEIDO-WAY」のことである。その内容は、全社員ひとりひとりが「SHISEIDO-WAYとは？」の問いを自らに発し自らその答えを探ることを求めたものである。

研修の後半では、製造グループ、化粧品グループ、技術開発グループ、検査グループ、技術管理グループ、エンジニアリング部等の各工程に直接赴き、実地研修を受ける。

入社時の研修はこれで完結するが、フォローアップ研修として翌年の1月頃に2日間にわたり、外部講師による「企業人としての自覚」の再教育と、他事業所見学が組まれている。

因みにパートタイマーとアルバイトに対しては随時、安全教育と資生堂で働くことの自覚を促す教育が行われている。

(3) 教育方針

まず人材は基本的に地元の高校出身者から募集し、明るさ、快活さ、協調性、等を基準に採用されている。プログラムの構成は社会人としての常識・心構え等の一般的教育に、資生堂の企業特殊性である制度や規則の説明を加え、さらに全工程を実地に体験させて今後の職務の全体像を把握させるというものである。要するに、専門技能よりも共に仕事をするのに適した人物という基準を優先して採用し、彼らに方向づけをすることが新入社員研修の主眼である。技能については入社後、ジョブ・ローテーションとOJTとの組合せによりやがてオールラウンド・プレイヤーの技能者へと育成してゆく。こういった手順は資生堂特有のものではなく、ごく一般に日本企業の生産部門向けの新入社員研修プログラムに見られるものであり、それに続く育成プログラムである。

資生堂に特徴的な点は、企業文化に対し自覚的に行動しているという点である。しかし同社は従業員の帰属意識については直接的に働きかけるアプローチはとっていない。むしろ長期的に構え、あらゆる事象が帰属意識に関連しうるとし、それが従業員の中に自然に芽生え成長してゆくことを期待するというやり方をとっているようである。新入社員を対象とするものに限定して具体例を挙げるなら、企業資料館・アートハウス（静岡県掛川）の見学、工場長による月1回の講話、社内報（年平均6回発行）、等があろう。また今年（1998年）は、イギリスの生物学者リチャード・ドーキンスの造語であるミーム（meme：文化遺伝子）をタイトルに冠した「美と知の

ミー、資生堂展」を10月3日から25日まで開催している。これは当然顧客を初めとした社外のステーク・ホルダーをターゲットに企画された広報・宣伝活動のひとつであることには違いないが、明らかに従業員の帰属意識を高める作用も認められるもので、社内報内に招待券を印刷し、福原会長が読者に見学を呼びかけている。

(4) 今年の新入社員

研修担当者の観察による新入社員の特徴は、集団で行動する一特に女子一ことを好むというものである。最近の傾向としては、没個性的、均質的、順法的、マニュアル的などが指摘された。

(5) 本社と工場の比較

鎌倉工場は資生堂の主力工場であり、工場の課長は本社の課長と同格の扱いがされているほど社内における工場とその他の部門との関係は強力かつ同等にもかかわらず、同工場の取材の印象は本社とは別個の世界といったものであった。

本社採用の新入社員のインタビュー調査（Aoshima & Kinebuchi, 1998）によれば、資生堂には満足しているものの将来の転職の可能性は捨てていない。中には専門技能を活かして独立までのひとつのステップとして現職を捉えてもいいというものすらいた。すなわち資生堂での勤務経験を自己のキャリア形成の道具と見なしているのである。こうした新しい若者のニーズに対応して資生堂ではいち早く職種別採用が取り入れられている。したがって採用基準も職種別適応性に重点が置かれているが、工場は人柄重視で、一緒に働いてゆく場合に不快でない人が選抜されている。工場採用者は、資生堂を初めての職場として入り、製造部内で各種職種を経験し、昇進・昇格をしつつ、定年までの職業生活を送る。中途入社者もないければ、キャリア・アップを目指して転職するものもない。転出入は基本的に本社採用の人材だけである。それに加えて、昨今の世間に吹くリストラの嵐もここでは「感じたことがない」そうで、安定した職場で従業員は不安なく仕事をしていることが窺える。

4. ディスカッション

資生堂の新入社員研修プログラムを先に紹介した理論モデル並びに効果（仮説）と照合してみると、資生堂のプログラムは制度的社会化戦術の範疇に入ることは明らかである。日本企業の新入社員研修プログラムのほとんどはこの範疇に入るであろう。構造的（Jonesが言うところの制度的）アプローチがより低い役割不明瞭、役割葛藤、ストレス症状、離職意向に相関し、より高い職務満足、コミットメント、アイデンティティ獲得に相関していることが認められたが、しかしこの戦術は同時に、より低い役割改新、自己評価パフォーマンスと相関するすることも発見さ

れている。また新人適応変数について時間経過に伴う変化は比較的安定的であるという所見も得られている。この限りにおいてはこの2極的戦術は効果においてトレード・オフがあるといえよう。

しかしたとえば、実践において個人的社会化戦術にタイムテーブルを用意することは可能であろう。つまり個人的戦術を構造化することは容易にできるということである。換言すると社会化戦術は制度的と個人的の2極関係ではなく、したがって二者択一的ではないということである。現実の場面においてはいくらかでも両戦術を混合させ、各戦術の利点を利用し、欠点を回避することは可能であるということである。戦術は目的に応じて混合的に選択できるし、またそうすることで戦術の効果を最大限に活かせるということは本稿で強調しておきたい点である。

多くの日本企業では、資生堂の例にも見た、制度的社会化戦術の範疇に入る新入社員研修プログラムを組んでいるが、この戦術—目的についてどれだけ自覚的であるかについては甚だあやしいものがある。というのも日本企業の場合、新卒者の一括採用が採用の定番であるが（その慣行は急激に崩壊しつつあるのも事実であるが）、その方式をとった場合は集合的研修が自然の流れだからである。すなわち研修方法と目的の関係よりも経済効率のほうが優先されていると言えるのである。資生堂の本社採用においては本年度から職種別採用という、ある意味で個別のアプローチをとりながら、研修プログラムは旧来の方式を踏襲している。その矛盾について新人の側から不満の声が上がっている（Aoshima & Kinebuchi 1998）。上述の仮説実証研究の結果に沿って解釈してみれば、彼らにしてみれば個別の能力（潜在能力も含めて）が認められて採用されたものと動機づけも高まっている時、役割改新に関して「現状維持」に導くような研修プログラムを経験させられたということになる。またパフォーマンスを期待されて入社したはずが、それとはマイナス相関の制度的戦術のプログラムを受講させられて困惑したのであろう。本稿では先に両戦術を混合させて欠点を補完することの重要性を唱えたが、混合の仕方が計画的でないと、つまり無自覚であると、両方の戦術のもつ効果を減殺した上、混乱を受講生に与えてしまう危険すらあるということである。その点工場採用の人材に対しては概ね（パフォーマンスとはマイナス相関になるが、個人のパフォーマンスよりもチームによるパフォーマンスを重視する職場のため重要でない）戦術のもつ効果と資生堂の目的が一致しているので、企業内外の環境が大きく変化しないという条件付で、現段階では戦術—効果について問題はないと言ってよいだろう。

5. 結 語

社会化の戦術に注目して新入社員教育を論じるということは、研修プログラムで何を教えるかよりも、どのように教えるかも重要であるということを知っていることでもある。若者が「新人類」と呼ばれて以来、新入社員はどこか「異種」扱いされる風潮が生まれたが、聞き取り調査の感触からは、不安と決意に満ちた、いつの世も変わらない新入社員像が見えてくる。彼らの不安

を取り除き、決意を実現させることに導くような新入社員研修プログラムが望ましいこととは言うまでもない。こうした目的に対して、本稿での社会化理論モデルおよびその効果についての仮説と資生堂の事例との照合から、次の結論を得た。すなわち前者の不安除去については制度的戦術は効果的であるが、後者決意に満ちたやる気については、社会や企業や組織の規範を教えつつ（人間変化）、彼／彼女の「決意」を認めて（人間変化の逆）その実現を支援してくゆくという、矛盾する変数を扱うには、きめ細かな個別的アプローチが必要であるということである。しかもその組合せには逆効果の可能性もあることも留意するべきであるということである。要するに制度的社会化戦術と個人的社会戦術の方法と目的への効果について無自覚のまま、横並び意識や形式主義で研修プログラムを組むと、思わぬダメージを被りかねないということである。

今後の研究としては、戦術の効果の調査は4カ月目、10カ月目よりもさらに長いタイムスパンでのデータが必要であることは明らかである。さらに、プログラムを内容と方法とを識別（多くの場合それは不可分であるが）する態度で吟味し、それと受講者側の反応というセット・データを蓄積して戦術と効果の関係をつまびらかにしてゆく作業も、企業と受講者双方にとって有効性を認められる研修プログラム設計に貢献するであろう。

<参考文献>

- Aoshima, Y & Kinebuchi, T. 1998. Changes in organizational traits and new employee education : Focusing on the case of Shiseido Co., Ltd. *Japanese Society*, 3 (in printing)
- Ashforth, B. E. & Sacks, A. M. 1996. Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39 : 149-178
- Jones, G. R. 1986. Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 : 262-279.
- 資生堂：会社案内，アニュアルレポート（'98）環境報告書（'97），鎌倉工場のご案内，新・椿の友（98年8・9合併号，10月号）他。
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol.1 : 209-264 Greenwich CT : JAI Press.

なお、当研究は平成9年度学長所管研究奨励金の交付を受けて行っている研究の一環をなすものである。ここに記して改めて謝意を表したい。