

柔軟性志向の HRM がコロナ禍における 組織のレジリエンスに与える影響

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所／東京都立大学・藤澤理恵
リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所・藤村直子
東京都立大学・西村孝史

要約：戦略的人的資源管理論において、柔軟性志向の HRM (Flexibility oriented HRM : FHRM) は、経営環境や戦略が変化しても戦略と HRM の適合 (垂直適合) および HR 施策間の適合 (水平適合) を実現し続ける組織能力として概念化される。本研究では FHRM による垂直適合に着目し、FHRM がコロナ禍の環境変化に対応する柔軟な事業戦略の実行に及ぼす影響、また、戦略的人的資本の視点から、その効果の組織レジリエンスによる媒介を検証した。

1. 問題意識

柔軟性志向の HRM (Flexibility oriented HRM、以下 FHRM) は、戦略的人的資源管理 (SHRM) 論の中で論じられてきた概念であり、経営環境や戦略が変化しても、戦略と HRM の適合 (垂直適合) および、個別 HR 施策間の適合 (水平適合) を実現し続ける組織能力とされる (Wright & Snell, 1998)。FHRM には 2 種類の施策群があるとされ、事業環境や事業が必要とする人的資本の内容が変化した場合に、迅速かつ適切な配置転換が測れるような施策群 (Coordination Flexibility oriented HRM : CFHRM 調整柔軟性) がその 1 つである。もう 1 つは、そのような変化に適応できるような幅広い能力をもつ従業員を育成したり採用したりすることに関する施策群 (Resource Flexibility oriented HRM : RFHRM 資源柔軟性) である (Wright & Snell, 1998; Chang, Gong, Way, & Jia, 2013)。

近年、SHRM および HRM 研究においては、HRM と組織業績の間のブラックボックスを繋ぐ戦略的人的資本 (strategic human capital) への関心が高い (Wright & McMahan, 2011; Wright, Coff, and Moliterno, 2014)。FHRM 研究において、戦略的人的資本による媒介を明らかにする希少な研究には、柔軟性志向の事業戦略が FHRM の採用を促し、FHRM が個人の多様な能力を柔軟に活用可能にするために組織成果につながることを示した Way (2005) および Way, Wright, Tracey, & Isnard (2018)、FHRM が組織の吸収能力を高めるためにイノベーションや市場反応を促すことを示した Chang et al. (2013) などがある。

他方、今日では、世界的な拡大をみせる新型コロナウイルス感染症 (以下、コロナ禍) により、企業に環境変化への柔軟な対応や新しい環境への迅速な適応が求められている。多くの企業にとってコロナ禍は不測の事態であったが、激変しなお不確実な事業環境に直面し、迅速かつ柔軟な対応が取れた企業と、そうでない企業があったはずである。そのような差に、日頃の HRM を通じて形成された組織能力は影響したのだろうか。そこで本研究では、コロナ禍による業績影響を FHRM の調整変数におき、FHRM が実際に組織の変化対応能力を高め、柔軟な事業戦略の実行に寄与したのかを検証する。そしてそれにより、HRM がいかに人の行動や組織の能力に影響し組織成果に結びつくのかを解き明かす、戦略的人的資本の議論を深める 1 つの材料を得ることを目的とする。

本研究では、FHRM の影響をとらえ事業戦略の実行との間をつなぐ人的資本として、組織レジリエンス (Mallak, 1998 など) に着目する。Wright, et al. (2014) によれば、人的資本は①企業特殊的・一般的スキル・知識といった個人に内在化された人的資本、②個人そのものを人的資本とみるレベル、③ユニットレベルの人的資本の 3 つに分けられる。ここで言うユニットレベルの人的資本とは、「個人の知識、スキル、能力、およびその他の特性 (KSAOs) から創られるユニットレベルの資源」

(Ployhart & Moliterno, 2011)であり、組織レジリエンスは③のユニットレベルに当たる人的資本であるといえる。元々、レジリエンス概念は個人レベルの特性や行動を表す概念として用いられ、例えば、逆境、脅威、困難などに直面しても、うまく適応する過程・能力・結果などと定義される

(Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick, & Yehuda, 2014)。これを援用し、不測の状況、ストレスの高い状況、逆境などに直面してもそこから素早く回復するユニットレベルの能力が、組織レジリエンスと呼ばれる (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011)。

Lengnick-Hall et al. (2011)によれば、組織レジリエンスは、個人レベルの知識や能力と、組織のルーティンに埋め込まれた組織能力であり、それゆえにその形成を意図した HR ポリシーや HR 施策の影響を受けて形成される。それらは高い業績や生産性の創出を意図した HRM (高業績ワークシステム) と重なる点があるとしてもそれそのものではなく、従業員の認知や行動をレジリエントな組織能力に変換する意図を明確にもった HRM がそれを達成すると主張する (p. 252)。コロナ禍に直面して、前向きで適応的な行動が取れる組織は、ユニットレベルでレジリエントな人的資本を備えているといえるだろう。本研究ではその形成に、柔軟性志向の組織能力を意図した FHRM が寄与したのかを検証する。

2. 先行研究と仮説

Way (2005) および Way et al. (2018) は、柔軟性志向の事業戦略が FHRM の採用を促し、FHRM が個人の多様な能力を柔軟に活用可能にするために組織成果につながることを示している。また、Chang, et al. (2013) は、FHRM によって、従業員が組織外の新しい知識・技術の存在およびその価値に気づき、そのような新しい知識・技術を組織内で活用できるようにする吸収能力を高めることを示した。これらの実証研究から、FHRM は、個人の認知および能力や行動の幅を広げ、またそれを活用できる関係性やルーティンを組織に形成することを通じて、柔軟性志向の事業戦略の実行を促し、組織成果を高めると考えられる。

柔軟性志向の事業戦略とは、市場への対応力と革新性に基づいて競争しようとする意図をもった事業戦略を指す (Way, 2005 : p. 7)。製品・サービスの内容や生産量に多様さや柔軟性をもつようにし、新規市場や競合企業の活動など市場の機会や脅威に迅速に対応しようとする競争戦略である。Way らの論点は事業戦略と FHRM の適合にあるが、その垂直統合が成功しているのであれば、柔軟性志向の事業戦略が実行に移され、コロナ禍における市場変化を機会として活用したり、損失をよりよく食い止めたり、事業変革の機会としたりするだろう。以上のことから、2つの仮説を導出し検証する。

柔軟性志向の事業戦略の実行と FHRM との間は、逆境に対処し変化に適応しようとする従業員のユニットレベルの行動によって、ミクロレベルの行動がマクロレベルに変換されると考えられる。例えば Mallak (1998) は、組織レジリエンスの原則が組織に現れている状態を、「機会を捉え、前向きに行動し、外部資源を適切に調達し、意思決定権限を与え、手元にある材料を活用し、情報が足りない中で意思決定をし、ミッションを見据えてチームに貢献する状態」(p. 4) として描き出している。コロナ禍が、多くの企業にとって不測の事業環境の変化であることを踏まえ、FHRM は、組織レジリエンスを媒介して、柔軟性志向の事業戦略の実行を促すと考えられる。

仮説1 FHRM (調整柔軟性および資源柔軟性) が、組織レジリエンスを媒介し、コロナ禍における柔軟性志向の事業戦略の実行を促す

Wright & Snell (1998)によれば、FHRM が高いと、経営環境や戦略が変化しても、戦略と HRM の適合 (垂直適合) および個別 HR 施策間の適合 (水平適合) を実現し続けることが主張されている。また、Way (2005) および Way et al. (2018) は、FHRM が組織成果を高める効果は、事業環境の変動性が大きい場合に現れることを実証している。Way らの研究では事業環境の変動性に注目しており、業績影響は正負のいずれの方向もあり得る。本研究はコロナ禍下での調査であり、多くの企業が逆境を経験したであろうことを踏まえ、負の方向の業績影響の大きさを考慮する。FHRM が組織レジリエンスを通じて柔

軟性志向の事業戦略の実行を促す効果は、企業が直面する状況が逆境である度合いが高いほど、すなわちコロナ禍の負の業績影響が大きいほど FHRM の影響が顕著になると考えられる。

仮説 2 コロナ禍の業績影響（コスト削減や事業の見直しが必要とされる程度）が大きいほど、FHRM（調整柔軟性および資源柔軟性）が柔軟性志向の事業戦略の実行を促す効果は大きくなる

3. 方法

3.1 調査方法

調査会社のパネルを用いて、会社勤務の正社員で、現在人事業務に携わっている人を対象に、インターネット調査を実施した（2021年2月12～14日）。役職は管理職以上とし、「自社の人材マネジメントの全体像や短期・中長期の課題を把握している」と回答した人を対象とした。従業員規模は300名以上とし、製造業・非製造業が均等になるようにデータを収集した。不適切な回答を除き、最終的に491件を分析対象とした。

回答者の役職は、管理職（課長相当）55.2%/管理職（部長相当）40.9%/役員3.9%、勤務先企業の従業員規模は、300～499名13.8%/500～999名17.1%/1000～2999名20.0%/3000～4999名11.6%/5000～9999名12.8%/10000名以上24.6%である。管轄している人事領域としては、人事全般27.3%/採用36.0%/人材開発43.2%/組織開発32.8%/人事企画21.4%/労務10.6%（人事全般以外は複数回答）である。

3.2 変数

仮説を検証するために、次のような尺度を用いた。

Flexibility oriented HRM (FHRM)

導入している制度・仕組み、運用の実態としてあてはまる度合いを、1.あてはまらない～5.あてはまるの5件法で選択してもらった。Chang et al. (2013)より、調整柔軟性 (CFHRM) について“効果的で迅速な配置転換のための、従業員情報のデータベース上での最新化”、“ポスト・役割の充足度や人材要件など、職務情報のデータベース上での最新化”、“効果的で迅速な配置転換のための、経営や他部署の重要情報の従業員への開示”、“効果的で迅速な配置転換ができるような、報酬制度の工夫”の4項目 ($\alpha=0.82$)、資源柔軟性 (RFHRM) について“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう意図された、現在の業務に直結しないトレーニング機会提供”、“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう意図された、ジョブローテーション”、“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう意図された、幅広い職務設計”、“様々な職種に対応できるような、スキルと経験の多様性に基づく人材採用”の4項目 ($\alpha=0.82$) を用いた。確証的因子分析を行い、1因子モデルと、調整柔軟性・資源柔軟性とに分けた2因子モデルを比較したところ、2因子モデルの適合度が高く（自由度=19, $X^2=50.01$, GFI=.976, AGFI=.956, TLI=.973, RMSEA=.058, $\Delta X^2=57.94$ ）、先行研究に沿った因子構造が確認された。

組織レジリエンス

Mallak (1998) を参考に、コロナ禍における所属企業の対応への回答として、“危機ばかりではなく、機会に目を向けた”、“苦境に向き合い、ポジティブな方向性を見出して前に進んだ”、“社外から適切に資源を調達した”、“危機・変化対応のために、より大きな意思決定権を現場に与えた”、“手元にある資源や材料で、問題解決策を生み出した”、“少ない情報量でも、最適な解を見出そうとする姿勢が見られた”、“従業員の主体的な提案や活動が活発化した”、の7項目を用い、1.あてはまらない～5.あてはまるの5件法で測定した ($\alpha=0.86$)。

柔軟性志向の事業戦略の実行

Way(2005)および Way et al. (2018) を参考にしつつオリジナルで作成した。コロナ禍における所属企業の対応への回答として、“業界的に平均的な水準よりも、機会をよりよく活用した”、“業界的に平均的な水準よりも、損失をよりよく食い止めた”、“主力事業を変革する機会とした”、“新規事業・新商品・新規市場の開発・開拓を加速する機会とした”、の4項目を用い、1.あてはまらない～5.あてはまるの5件法で測定した ($\alpha=0.82$)。

コロナ禍の業績影響

コロナ禍の文脈に合わせてオリジナルで作成した。新型コロナウイルスの拡大により発生している(および想定される)事業業績への負の影響について、“重大な影響がある(大幅なコスト削減や事業の見直しが必要)”を影響強(2ポイント)、“一定の影響がある(多少のコスト削減や新規施策のストップが必要)”を影響弱(1ポイント)、“ほとんど影響がない”“一定の業績拡大が予想される”“大幅な業績拡大が予想される”とした回答を悪影響なし(0ポイント)として3段階に分類した。尺度を3段階に設定することでコロナ禍における悪影響の程度が大きいほどスコアが高まることを意味する。

4. 結果

一時点調査であることでコモンメソッドバイアスが生じる可能性があることから、ハーマンの単一因子テストを行った。検証に用いたコントロール変数以外のすべての変数に関わる項目を投入して、探索的因子分析を行ったところ3因子が見いだされ、第1因子の因子負荷量が36.4%と50%を超えることもなく、過度なバイアスは生じていないと判断した。相関分析および重回帰分析の結果を、表1・表2に示す。重回帰分析において、VIFの最大値は2.297となり、多重共線性の問題は生じていないと判断した。

Step2で有意水準であったRFHRMの係数は、Step5で組織レジリエンスを投入すると有意でなくなる。他方、CFHRMは、組織レジリエンスを投入した後も有意な係数を示す。ブートストラップ法による媒介分析の結果を図1に示す。CFHRMおよびRFHRMから柔軟性志向の事業戦略の実行、FHRMから組織レジリエンス、組織レジリエンスから柔軟性志向の事業戦略の実行へのパスは、それぞれ単独で有意な係数を示した。媒介モデルでは、FHRMから柔軟性志向の事業戦略の実行への係数の値が減少し、組織レジリエンスの間接効果の信頼区間はゼロを含まなかった。よって、組織レジリエンスの部分媒介が確認された。したがって、FHRM(調整柔軟性および資源柔軟性)が、組織レジリエンスを媒介し、コロナ禍における柔軟性志向の事業戦略の実行を促すとした仮説1は支持された。

表1 記述統計量と相関係数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1 製造ダミー	0.509	0.500						
2 従業員3000名以上ダミー	0.491	0.500	.068					
3 コロナ禍の業績影響	1.035	0.674	-.089 *	.004				
4 FHRM調整柔軟性(CFHRM)	3.243	0.866	.085	-.005	-.028			
5 FHRM資源柔軟性(RFHRM)	3.241	0.826	.093 *	.029	-.065	.714**		
6 組織レジリエンス	3.484	0.691	-.001	-.004	-.155 **	.507**	.545**	
7 柔軟性志向の事業戦略の実行	3.364	0.767	.017	.015	-.206 **	.484**	.489**	.760**

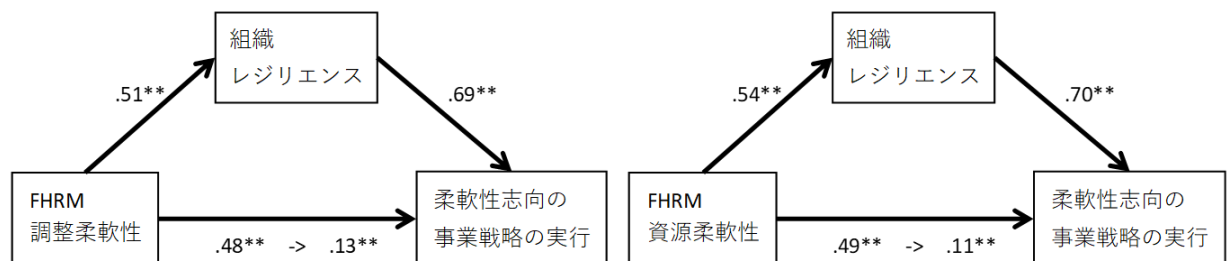
** $p < .01$, * $p < .05$

表 2 重回帰分析の結果

	柔軟性志向の事業戦略の実行					
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6
製造ダミー	-0.003	-0.051	-0.048	-0.051	-0.006	-0.006
従業員3000名以上ダミー	0.016	0.013	0.019	0.030	0.018	0.025
コロナ禍の業績影響※	-0.206 ***	-0.185 ***	-0.192 ***	-0.191 ***	-0.098 ***	-0.104 ***
FHRM・調整柔軟性(CFHRM)		0.284 ***	0.272 ***	0.260 ***	0.119 **	0.112 ***
FHRM・資源柔軟性(RFHRM)		0.278 ***	0.272 ***	0.289 ***	0.035	0.043
コロナ禍の事業影響度×CFHRM			0.140 ***			0.040
コロナ禍の事業影響度×RFHRM				0.175 ***		0.055
組織レジリエンス					0.666 ***	0.649 ***
Total R ²	0.043	0.311	0.330	0.341	0.601	0.609
Total 調整済み R ²	0.037	0.304	0.322	0.333	0.596	0.602
F	7.248 ***	43.770 ***	39.774 ***	41.699	121.670 ***	93.758 ***
n	491	491	491	491	491	491

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

※コロナ禍の業績影響（コスト削減や事業の見直し）：0 影響なしまたは業績拡大・1 一定の影響・2 重大な影響



** $p < .01$, * $p < .05$

図 1 媒介分析の結果

次に、コロナ禍の業績影響の回答分布は、2：重大な影響が 24.4%、1：一定の影響が 54.6%、0：影響なし～業績拡大が 21.0%であった。コロナ禍の業績影響は、柔軟性志向の事業戦略の実行に負の影響を与える。しかし、Step3 および Step4 で有意な係数を示した CFHRM および RFHRM との交互作用の符号は正である。交互作用の下位分析の結果を図 2 に示す。コロナ禍の事業影響の程度が大きい場合に、CFHRM および RFHRM が柔軟性志向の事業戦略の実行を促す効果は大きくなっており、仮説 2 は支持された。これらの交互作用の係数は Step6 ですべての変数を投入すると有意でなくなり、組織レジリエンスの効果に吸収される。

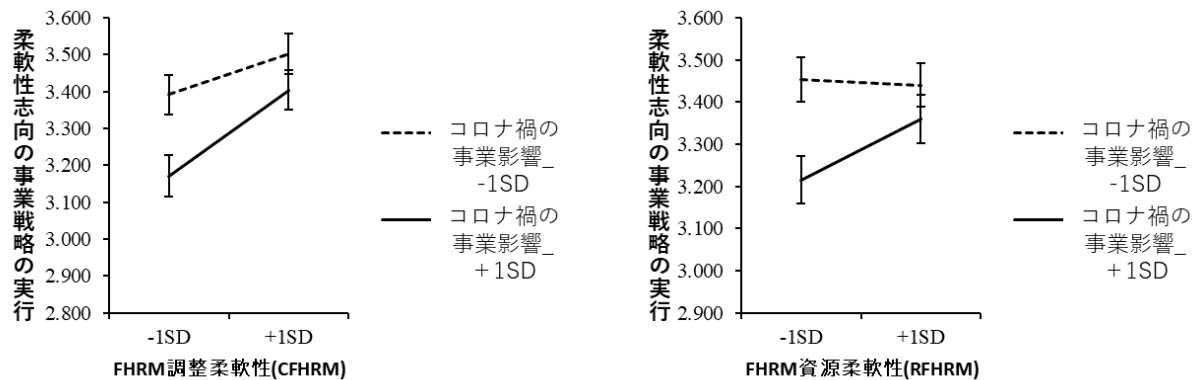


図2 交互作用の下位分析の結果

5. 考察

本研究では、コロナ禍における柔軟性志向の事業戦略の実行に着目し、FHRMが組織成果に及ぼす影響を検証することを目的とした。また、その際、戦略的人的資本の視点から、組織レジリエンスによる媒介を想定した。重回帰分析およびその下位分析により、CFHRMとRFHRMがいずれも組織レジリエンスを媒介することにより柔軟性志向の事業戦略の実行を促進すること、コロナ禍の業績影響が大きく逆境にあるほどその効果が強くなることが確認された。本研究における検証結果の学術的、実務的な貢献と、本研究の課題と発展可能性を以下に述べる。

5.1. FHRMのレジリエントな垂直統合

本研究では、FHRMが、コロナ禍のような不測の事態において、しかも企業が逆境に置かれるほど、柔軟性志向の事業戦略の実行を促すこと、またその効果が組織レジリエンスという人的資本の形成に媒介されることを検証した。企業が柔軟性志向の事業戦略をとる場合にFHRMが選択され、それらのHR施策がいざという時に従業員の能力を活用できる状態を作ることによって組織成果につながることは先行研究でも示唆されていた。本研究の価値は、実際に不測の事態が生じ企業が逆境に置かれた場合に、FHRMが、柔軟性志向の事業戦略の実行を促すことを検証した点にある。

また、逆境からの回復力の概念化である組織レジリエンスが、実際に、多くの企業が逆境に直面するコロナ禍の状況下において機能することが確認されたことは、概念としての妥当性が確認されたことになる。本研究では、そのように有事に機能する人的資本である組織レジリエンスが、平時からのFHRMによって養われることが実証された。FHRMが、Lengnick-Hall et al. (2011)が示唆したような、人的資本をレジリエントにするHRMであることを本研究が実証したといえる。

5.2. 調整柔軟性(CFHRM)と資源柔軟性(RFHRM)の影響の仕方の違い

CFHRMもRFHRMも、組織レジリエンスの部分媒介によって、柔軟性志向の事業戦略の実行を促す。しかし、CFHRMはより直接的にも柔軟性志向の事業戦略の実行に影響する。また、交互作用の下位分析を見ると、CFHRMはコロナ禍の事業の影響度にかかわらず柔軟性志向の事業戦略の実行を高めるのに対して、RFHRMはコロナ禍の事業の影響度が深刻なほど効果を発揮するという違いがある。

CFHRMは、迅速で適切な人的資本の配置を可能にするような施策群である。CFHRMは情報の整備・公開に関する項目で構成されていることから、日頃の情報の収集および公開が、有事への速やかな行動の基礎となることを示している可能性がある。また、組織レジリエンスはどちらかといえば、現場の

裁量や判断によるボトムアップの対応策といえるが、迅速で柔軟な戦略実行にはトップダウンの判断も影響するだろう。本研究のモデルにはトップダウンを示す変数を含まなかったが、CFHRMは、そのような戦略実行におけるトップダウンの采配をサポートする効果もある可能性が考えられる。

他方、RFHRMは人的資本そのものもつ能力の幅を、現在担当している職務が求める範囲よりも拡大・多様化しようとする施策群である。ユニットレベルの人的資本である組織レジリエンスは、個人レベルの認知や能力によって形成される (Lengnick-Hall et al., 2011)ため、個人の能力の幅を広げるRFHRMを媒介すると考えられる。また、コロナ禍の事業への影響が大きいほど効果が大きくなることについては、変化の幅が大きかったり状況が深刻で大きな打ち手が必要となったりするほど、既存の役割の範囲を越える能力の幅がより役に立ったり、そのような人材が多数育成されていることによって変革的な施策においても組織内での連携がしやすかったりすることが考えられる。

5.3. 実務的な示唆

本研究の実務的な貢献は、不測の事態への備えとして、日常からFHRMを導入することの価値を、実証的に示したことである。FHRMは、逆境である度合いが強いほどその効果を発揮するため、平常時や比較的安定した業界では、その導入の意義を実感しづらいこともあるだろう。しかし、不測の事態は文字通り事前に想定することは難しく、日頃の備えとしてFHRMを導入し、有事に機能する組織レジリエンスや、柔軟性志向の事業戦略の実行力を高めることが有効であることが示唆された。

具体的な施策としては、今回測定したような従業員情報のデータベース化、ポスト・役割の充足度や人材要件などの職務情報の把握、経営や他部署の重要情報の従業員への開示、チーム単位での褒章など報酬制度の工夫を、効果的で迅速な配置転換を実現するために有効な施策となるよう意図して実行することが、調整柔軟性(CFHRM)の視点から挙げられる。また、現在の業務に直結しないトレーニング機会の提供、ジョブローテーション、幅広い職務設計、スキルと経験の多様さに基づく人材採用といった施策を、従業員が幅広いスキルを獲得するために有効な施策となるよう意図して実行することが、資源柔軟性(RFHRM)の視点から挙げられる。

5.4. 本研究の発展可能性と課題

上記の理論的および実践的示唆のように本研究は、従業員の個々の人的資本がユニットレベルの人的資本につながることを示したが、どのように個々のレベルの人的資本が戦略的人的資本に変換されるのか、その変換プロセスは未だ不明な点が多い。CFHRMやRFHRMの中でも具体的にどのような施策や情報が組織のレジリエンスを高めるのか、それはなぜなのかについて検討することで、戦略的人的資本の研究を進めることができるであろう。また、これまでの生産性を高める高業績ワークシステムや従業員のコミットメントを引き出すハイコミットメント型HRMなどだけでなく、本研究で扱った組織のレジリエンスのように戦略的人的資本を高める人事施策群の検討なども可能性として考えられる。

本研究は、上記の貢献と更なる理論的発展が期待できるものの、同時に残された課題もある。第1に、本研究は、「自社の人材マネジメントの全体像や短期・中長期の課題を把握している」との認識をもつ人事業務に携わる管理職以上に回答をしてもらっているが、特定機能(採用、人材開発など)に従事している人も含まれているため、人事や自社に関する知識に偏りがある可能性がある。第2に、第1の点と関連して同一企業に所属する人が回答している可能性がある点である。例えばA社のX事業部の人事責任者と本社の人事責任者が回答している、B社の人事企画責任者と人材開発責任者が回答しているなどである。これらの問題を解決するためには、西村・島貫(2020)が行っているように、業種や従業員規模だけでなく、本社所在地、人事部門の規模など様々な変数でフィルタリングを行い、同一企業の可能性がある回答を排除することが求められる。

引用文献

- 西村孝史, 「戦略的人的資源管理におけるミクロ的基礎の実証研究」, *組織科学*, 53(3), 2020, 49-61.
- 西村孝史・島貫智行, 「新卒採用の外部化は何をもたらすのか:2020年新卒採用に関する質問票調査から(特集 産業としての就職活動)」, *日本労働研究雑誌*, 62(2), 2020, 130-142.
- Barney, J. A. Y., & Felin, T., “What are microfoundations?” *Academy of Management Perspectives*, 27(2), (2013), 138-155.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L., “Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness”, *Journal of Management*, 39(7), (2013), 1924-1951.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L., “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human resource management review*, 21(3), (2011), 243-255.
- Mallak, L., “Putting organizational resilience to work”, *Industrial Management*, (1998), 8-13.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P., “Emergence of the human capital resource: A multilevel model” *Academy of management review*, 36(1), (2011), 127-150.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R., “Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives” *European journal of psychotraumatology*, 5(1), (2014), 25338.
- Way, S. A., “*A firm-level analysis of HR flexibility* (Doctoral dissertation, Rutgers University), (2005)
- Way, S. A., Wright, P. M., Tracey, J. B., & Isnard, J. F., “HR flexibility: Precursors and the contingent impact on firm financial performance”, *Human Resource Management*, 57(2), (2018), 567-582.
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P., “Strategic human capital: Crossing the great divide”, *Journal of Management*, 40(2), (2014), 353-370.
- Wright, P. M., & Snell, S. A., “Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management”, *Academy of management review*, 23(4), (1998), 756-772.