

日本企業における柔軟性志向の HRM が 組織の吸収能力に与える影響

株式会社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／
首都大学東京大学院社会科学部経営学専攻博士後期課程 藤澤理恵
首都大学東京 西村孝史

要約:柔軟性志向の HRM(FHRM)とは、従業員のスキル・行動・HR 施策と事業とを適合させ続ける資源柔軟性と調整柔軟性の施策群である(Wright & Snell, 1998)。FHRM の組織の吸収能力への影響を Chang et al.(2013)のモデルを用いて日本企業 102 社において検証したところ、先行研究と異なり、吸収能力への効果は資源柔軟性のみに見られ、調整柔軟性では見出されなかった。日本企業の文脈における HRM の柔軟性を検討するため FHRM を補完する HR 施策を探索しモデルへの追加を試みた。

1.はじめに

本研究では、戦略人材マネジメント(Strategic Human Resource Management, 以下 SHRM)の中でも、企業が保有する従業員のスキル・行動・HR 施策と事業とを適合させ続ける柔軟性に関わる施策群(Flexible HRM)が、組織業績に与える影響を Chang, Gong, Way & Jia(2013)をベースに検討する。SHRM 論は、戦略と HRM のアライン(外的・垂直的適合(フィット))や HRM 施策間のシナジー(内的・水平的適合)を主張し、中でも高業績ワークシステム(HPWS)と呼ばれる人的資源の束に関する研究が 1990 年代半ば以降、蓄積されている(Huselid,1995; MacDuffie, 1995; Delay and Doty, 1996 など)。そのような外的・内的適合を環境変化に適応させる組織能力として Wright and Snell (1998)は、HRM の柔軟性および柔軟性志向の HRM (Flexibility Oriented HRM Systems、以下 FHRM)を主張している。FHRM は環境が変化しても HRM の外的・内的適合を実現し続ける組織能力を検討している点で、SHRM 論に時間の経過の視点を加える議論であり、適合と柔軟性の両者は必ずしもトレードオフではない(Wright & Snell, 1998)。適合と柔軟性の両立という構図の中で論じられる FHRM は、理論的には Wright and Snell(1998)により主張されているものの、その後の実証研究は適合に注目が集まっており(Lepak, et al., 2006)、相対的に柔軟性の研究は少ない。2010 年代になってようやく柔軟性に関する実証研究がなされつつあるものの、FHRM と組織業績の間をつなぐメカニズムは十分に解明されておらず、特に日本における研究はまだ少ない。

こうした問題意識に鑑み、本研究は、FHRM と組織業績をつなぐパスとして吸収能力(Absorptive Capacity) (Cohen and Levinthal, 1990)を取り上げた Chang et al.(2013)に着目し、FHRM が吸収能力を高めるメカニズムの精緻化を試みる。また、その作業を通じて、日本的人事管理の文脈に埋め込

まれた FHRM を明らかにし、FHRM を補完する HR 施策を明らかにすることを目的としている。本研究では、2015 年～2016 年にかけて実施された企業調査(n=102 社)を用いて 2 つの分析を行う。まず、FHRM が組織レベルの能力を高めることを明示的に検証した Chang et al.(2013)のモデルを追試し、日本企業の文脈における FHRM の効果を確認する【研究 1】。その上で、企業の文脈において FHRM が機能するための補完的な HR 施策を検討し、モデルへの追加を試みる【研究 2】。

2.先行研究と仮説の導出

Wright and Snell,(1998)は、FHRM は、①HRM 施策と②従業員のスキルと③従業員の行動に幅と適応性をつくる「資源柔軟性」と「調整柔軟性」の HR 施策群によって構成されると論じた。彼らの理論枠組みを踏まえた実証研究が蓄積されてきており、従業員のスキル・行動・HR 施策の柔軟性が企業の財務業績に正の影響を与えること(Bhattacharya,Gibson & Doty,2005)、HPWS がスキル・行動柔軟性に影響を与えること(竹内・竹内・鄭, 2012)、配置／処遇機能の分権化が組織全体に与える可能性のある不利益を人的資本の柔軟性が抑制すること(西村, 2015)などが明らかにされてきている。

SHRM 論においては、HRM と業績向上をつなぐ変数を解き明かすいわゆる「ブラックボックス」問題(Gardner, Moynihan, Park & Wright, 2000; Becker and Huselid, 2006 など)が指摘されるが、FHRM 研究は、このブラックボックスにダイナミック・ケイパビリティ、すなわち変化に対応する組織能力の向上をあてはめる提案といえる(Wright and Snell, 1998 ; 竹内ら, 2012 ; 西村, 2015)。しかし、FHRM が作り出す HRM 施策や従業員のスキル・行動の幅や適応性がどのように組織レベルの環境適応を促進するのかを検討した先行研究は少ない。また、人的資源の配置や開発に関わる人事労務管理は欧米と日本の企業で異なるにもかかわらず(平野, 2006)、その特徴の違いが考慮されていない。

組織能力としての FHRM のメカニズムの精緻化のために FHRM が吸収能力を高めることを検証したのが Chang et al.(2013)である。Chang et al.(2013)は、Wright and Snell(1998)の理論的考察を引継いで FHRM の操作化を行っており、スキルや行動の柔軟性(資源柔軟性)と人的資源の配置の柔軟性(調整柔軟性)が、組織における吸収能力を高め、市場への応答性と企業の革新性を高めることを実証した(図 1)。吸収能力には、外部の知を獲得・理解する「潜在的吸収能力(Potential AC)」と、取り入れた外部の知を翻訳し活用する「顕在的吸収能力(Realized AC)」があり、段階的に機能する(Zahra & George, 2002)。資源柔軟性は、現在担当している職務にとらわれない幅広いスキルへのインセンティブ施策からなり、個人の学習能力を高め、外部の新しい知の獲得や理解(潜在的吸収能力)を促す。また、情報開示や人事情報の管理によって適切な配置判断が期待されることや、組織単位の評価・報酬制度からなる調整柔軟性は、従業員の経営への参画意識を高め、方針やタスクの変更を受け入れやすくし、最適な人材を配置することで、外部の新しい知の獲得や理解(潜在的吸収能力)および翻訳や活用(顕在的吸収能力)を促す。【研究 1】では先行研究に従い 2 つの仮説を検証する。

仮説 1-1 潜在的吸収能力は、調整柔軟性から顕在的吸収能力への効果を、部分媒介する

仮説 1-2 潜在的吸収能力は、資源柔軟性から顕在的吸収能力への効果を、完全媒介する

【研究 2】では、日本企業の文脈において FHRM を補完する HR 施策を検討し、モデルへの追加を試みる。国のよる法律や雇用慣行の違いなどを踏まえれば、Chang et al.(2013)のモデルが日本でも普遍的に成立するとは考えづらく、SHRM のコンティンジェンシー・アプローチから FHRM が日本企業の文脈の中で吸収能力に作用するためには、その機能を補完する HR 施策が必要と考えられる。

平野(2006)は、情報システムの特性と人事管理の特性の補完関係が重要であると主張し、その合理的な結合状態を「組織モード」としてとらえる。現代の日本企業では情報システムを分権から集権へ、人事管理を集権から分権へと移行する方向の中で、独自の折衷的な組織モードが選択されることを論じている。具体的には、派生 J 型と呼ばれる、職務主義を採用し人事管理の分権を進めつつ人事権は人事部に残すという選択が行われるが、それが合理的な判断になるのは、ライン管理職が持つ情報を人事部が吸い上げるコストが非常に高いという「情報の粘着性問題」と、人材に関する「情報の非対称性問題」があるからである。派生 J 型の組織モードにおいては、対象を絞り込んだ情報収集である「コア人材への個別管理」と、人材を囲い込みたいライン長の機会主義的な行動を封じるための「キャリア自律支援」が合わせて実行される場合に、組織業績が高まる(平野, 2006)。

組織モードの議論と同様に FHRM も、情報管理と人事管理に関する HR 施策の束によって実現する組織能力であり、日本企業の文脈において機能させるために補完的な HR 施策が必要となることが予想される。派生 J 型の人事管理は、職務主義にシフトしつつも社内労働市場での人材最適配置が前提であり、コア人材ほど関係特殊的な技能への関心を高めるインセンティブやトレーニングが中心となる(平野, 2005)。しかし、新しい外部の知と個人のもつ知識との重なりが学習の重要な先行要因(Ellis, 1965; Chang et al., 2013)なのだとすれば、従業員が外部労働市場にさらされず外部の知を獲得する意欲が低くなったり、開発されるスキルの幅が関係特殊的な技能に偏った結果、外部の知と重なりにくくなったりする場合には、資源柔軟性は潜在的組織能力につながらないだろう。

また、J 型・派生 J 型の組織では、関係特殊的で「ない」知を社内に持ち込むことのインセンティブが高くないと考えられる。調整柔軟性によって適切な人材を配置できたとしても、外部の知の獲得・理解が評価されない場合には、潜在的組織能力につながらないだろう。平野(2006)は、現場に粘着性の高い人事情報を個人の側から発信させ、キャリア開発につなげる補完施策としてキャリア自律支援を挙げている。しかし、主体的にキャリアを選択させる人事管理は同時に、従業員の関係特殊的で「ない」スキルの幅を大きくし、資源柔軟性から潜在的吸収能力へのパスの補完施策としても機能することも考えられる(仮説 2-1)。さらに、「挑戦をしなくなる」「高い目標を立てなくなる」といった成果主義の弊害が指摘されているように(JILPT, 2005)、企業の評価体系は従業員の行動を水路づける(守島, 2004)。このことから、外部の知の探索において生じる失敗や損失が正当な評価を得るようなインセンティブは、挑戦を促し、探索行動を引き出すと考えられる(仮説 2-2、2-3)。

仮説 2-1 資源柔軟性が潜在的吸収能力を高めるには、キャリア自律支援による補完が有益である

仮説 2-2 資源柔軟性が潜在的吸収能力を高めるには、失敗受容的な評価による補完が有益である

仮説 2-3 調整柔軟性が潜在的吸収能力を高めるには、失敗受容的な評価による補完が有益である

他方で、外部の知の翻訳・活用を目指すことは、現行のライン業務とコンフリクトを引き起こす可能性がある。なぜなら限りある資源を新規ビジネスに振り分けるか、既存のビジネスに振り分けるかという資源動員(武石・青島・軽部, 2012)の問題が起きるからである。そのため現場への情報の粘着性が高い日本企業の文脈では、外部の知の活用機会を積極的に吸い上げる策や、ライン長の人材囲い込みへの機会主義的な行動を封じる策が合わせて必要と考えられる。

仮説 2-4 調整柔軟性が顕在的吸収能力を高めるには、現場からの提案推進による補完が有益である

仮説 2-5 調整柔軟性が顕在的吸収能力を高めるには、キャリア自律支援による補完が有益である

3. 方法

従業員 300 名以上の企業における人事企画部門・人事運用部門に郵送調査法(一部持参)によって質問紙調査を行い、昇進・昇格の運用実態に詳しいミドルマネジャー・責任者に回答を求めた。調査期間は 2015 年 11 月～2016 年 1 月である。約 900 社に配布し、有効回答社数は 102 社(回収率 11%)であった。有効回答 102 社のうち、製造業が 40.6%、従業員規模は 1000 名未満が 23.5%・1000 名以上 5000 名未満が 52.0%・5000 名以上が 24.5%であった。調査は「昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査」として行われ、具体的な施策の有無の実態と同時に、Chang et al.(2013)で使用された次の尺度について 2～4 項目を、それぞれ 1.あてはまらない～5.あてはまる の 5 段階でたずねた。

「資源柔軟性」: Chang et al.(2013)を参考に 4 項目を設定した。トレーニングに関する項目を統合した①“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、現在の職務に直結しないトレーニングを提供している”と、②“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、ジョブローテーションの機会を提供している”③“従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、職務の幅を広く設計している”④“募集職種以外でも活用できるような、スキルと経験の多様さに基づいて人材を採用している”である(α 係数=0.63)。

「調整柔軟性」: Chang et al.(2013)では 6 項目で構成されているが、そのうち 3 項目①“効果的で迅速な配置転換のため、従業員の情報を情報システム上で常に更新している”②“効果的で迅速な配置転換のため、経営や他部署の重要な情報を従業員に開示している”と、報酬に関する複数項目を統合して作成した③“効果的で迅速な配置転換のため、報酬制度を工夫している”を用いた(α 係数=0.64)。

「潜在的吸収能力(外部の知の獲得・理解)」「顕在的吸収能力(外部の知の変換・活用)」: Chang et al.(2013)が用いた Jansen, Bosch and Volberda(2005)の項目をもとに、「潜在的吸収能力」について 6 項目(3 項目は外部の知の「獲得」、3 項目は「理解」)、「顕在的吸収能力」について 6 項目(3 項目は「変換」、3 項目は「活用」)を作成し、最終的に「潜在的吸収能力」は“社外との交流を積極的に行うことを通じて、業界の最新動向を得ている”など 4 項目(α =.826)、「顕在的吸収能力」は“各部署の活動がいかにか成果につながるかを明確に理解している”など 4 項目(α =.639)で構成した。

「市場応答と企業革新」:「市場応答性(Market responsiveness)」は Chang et al.(2013)が用いた Kohli, Jaworski and Kumar(1993)の項目をもとに“製品・サービスが、顧客の求めるものに沿っているかを定期的に確認している”など 2 項目を作成した。「企業の革新性(Firm innovativeness)」は

Chang et al.(2013)が用いた Subramaniam and Youndt(2005)の項目をもとに“現在の有力製品・サービスを根本から変えるような価値を生み出している”など2項目を作成した。両尺度の相関が高かったため、4項目で構成した「市場応答と企業革新」として統合している($\alpha = .773$)。

【研究2】を検討するための尺度として「キャリア自律支援制度」は、“社内公募や自己申告制度などがあり、個人の希望や意欲が異動・配置に反映される”の1項目、「失敗受容的な評価制度」は、“失敗や損失が、個人の成長や事業の成功の源として一定のポジティブな評価を得る”“既存事業と新規事業では、投資や撤退の判断に異なる基準が用いられている”の2項目、「現場からの事業提案制度」は“現場から新規事業・業務改革の提案をすることを奨励する仕組みや仕掛けがある”の1項目で、それぞれ1.あてはまらない～5.あてはまるの5段階でたずねた。

研究1、研究2で用いた変数の相関係数を表1に示す。

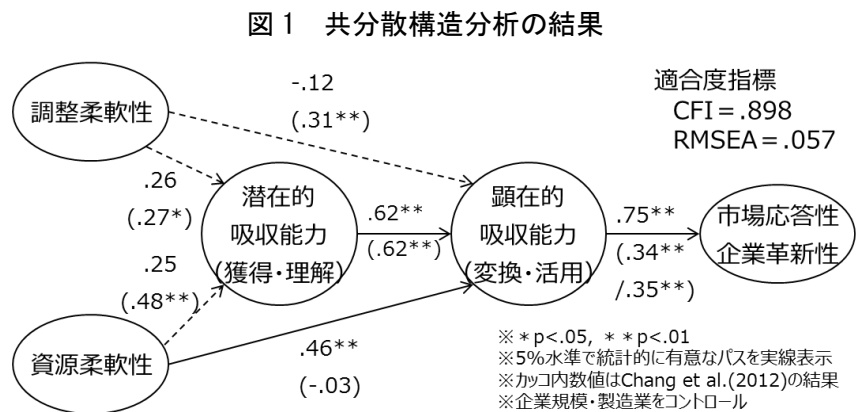
表1 使用変数間の相関係数

	度数	平均値	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 資源柔軟性	99	3.05	0.86	(.63)							
2 調整柔軟性	97	2.87	1.02	.478**	(.64)						
3 失敗受容的な評価	75	2.77	0.90	.356**	.092	(.64)					
4 キャリア自律支援	102	3.49	1.31	.275**	.303**	.191	-				
5 現場からの提案奨励	102	3.36	1.34	.271**	.185	.037	.129	-			
6 潜在的吸収能力	91	3.16	0.82	.304**	.293**	.354**	.165	.238*	(.83)		
7 顕在的吸収能力	90	2.95	0.72	.464**	.400**	.344**	.093	.306**	.502**	(.64)	
8 市場応答性と企業革新性	93	3.59	0.73	.342**	.193	.406**	.173	.107	.622**	.566**	(.77)

** $p \leq .01$, * $p \leq .05$ 括弧内の表記は α 係数

4. 結果

【研究1】として、Chang et al.(2013)のモデルに沿って共分散構造分析を行った結果を図1に示す。実線は5%水準で統計的に有意なパスを示し、それぞれのパスに付したカッコ内の数値はChang et al.(2013)における結果を表している。



先行研究と異なり、調整柔軟性から顕在的吸収能力への効果の潜在的吸収能力の部分媒介、資源柔軟性から顕在的吸収能力への効果の完全媒介はいずれも有意に見出されず、仮説1-1 および 1-2 は棄却された。代わりにChang et al.(2013)では見られなかった、資源柔軟性から顕在的吸収能力(0.46**)への直接のパスが有意となった。

次に【研究2】として、仮説2-1～3の検証のために、潜在的吸収能力を従属変数とした重回帰分析を行い、他変数とともに資源柔軟性とキャリア自律支援、資源柔軟性および調整柔軟性と失敗受容的な評価の交互作用項を投入した。また、仮説2-4・2-5の検証のため、顕在吸収能力を従属変数とした重回帰分析を行い、他変数とともに調整柔軟性と現場からの事業提案制度、調整柔軟性とキャリア自

律支援の交互作用項を投入した。重回帰分析の結果を表 2 に、有意となった交互作用について Cohen & Cohen(1983)の基準により単純傾斜分析による下位検定を行った結果を図 2 に示す。

潜在的吸収能力に対して、キャリア自律支援と資源柔軟性との交互作用は有意とならず、仮説 2-1 は棄却された。一方、失敗受容的な評価は単独で有意となり、また資源柔軟性、調整柔軟性いずれとの交互作用も有意となった。しかし、失敗受容的な評価の作用は、資源柔軟性と調整柔軟性では逆方向であった。資源柔軟性から潜在的吸収能力への効果は、失敗受容的な評価の水準が低い場合にのみ有意に正の関係を示し、仮説 2-2 は棄却された。調整柔軟性から潜在的吸収能力への効果は、失敗受容的な評価の水準が高い場合にのみ有意に正の関係を示し、仮説 2-3 は支持された。

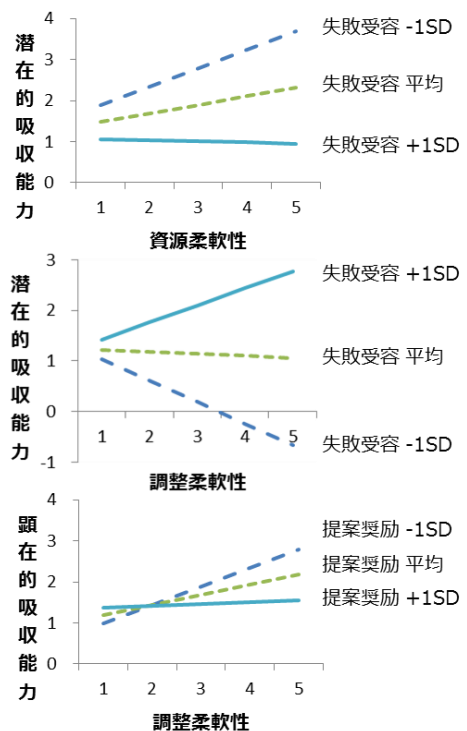
顕在的吸収能力に対し、共分散構造分析の結果(図 1)の結果と異なり、調整柔軟性が単独で正の有意、調整柔軟性と現場からの提案奨励の交互作用が有意となったが、現場からの提案奨励が平均値よりも低い水準において有意な正の関係が見出されるという想定とは逆方向の作用が見出され、仮説 2-4 は棄却された。調整柔軟性とキャリア自律支援との交互作用は有意とならず、仮説 2-5 は棄却された。

表 2 重回帰分析の結果

	潜在的吸収能力		顕在的吸収能力	
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2
(コントロール変数)				
製造業ダミー	.071	.008	.130	.134
従業員規模	.220	.210	.025	.007
(FHRM・AC)				
資源柔軟性	.136	.210	.244 *	.232 *
調整柔軟性	.075	-.041	.227 *	.247 *
キャリア自律支援	.064	.096	-.127	-.141
失敗受容的な評価	.342 **	.289 *		
現場からの提案奨励			.100	.080
潜在的吸収能力			.364 **	.370 **
(交互作用項)				
資源柔軟性×キャリア自律支援		.061		
調整柔軟性×キャリア自律支援			.024	
資源柔軟性×失敗受容的な評価		-.289 *		
調整柔軟性×失敗受容的な評価		.390 *		
調整柔軟性×現場からの提案奨励			-.196 **	
Total R ²	.289	.377	.413	.448
Total 調整済みR ²	.219	.281	.356	.378
F	4.124 *	3.903 **	7.327 **	6.400 **
n	68	68	81	81

(注)** p<0.01 * p<0.05

図 2 下位検定(単純傾斜分析)の結果



5. ディスカッション

5.1 研究 1 の考察

調査項目は、項目数の制限等の関係で一部意味の重なる項目を統合するなどしたが、人的資源を専攻する研究者および人事管理に携わる実務家による複数による文言の確認など原文の意図をなるべく活かす翻訳を心がけた。それにもかかわらず、【研究 1】では、資源柔軟性、調整柔軟性のいずれも、吸収能力との関係において先行研究とは異なる結果が見出された。日本企業の文脈に埋め込まれた FHRM の機能は、Chang et al.(2013)が調査した中国企業の文脈、あるいは FHRM の議論の前提と

されてきた欧米型の組織の文脈とは異なる可能性が示唆された。

日本企業においては、社員の格付け制度として次第に職務主義を折衷した役割主義への転換が見られつつあるものの、多くの企業で幅広いジョブローテーション、関係特殊的技能の修得、社内労働市場での人材最適配置を特徴とする能力主義・人事権の人事部集中を基本とする人事管理が行われている(平野, 2005; 2006)。先行研究と異なり、資源柔軟性が顕在的吸収能力を直接高めたのは、「幅広い」スキルの意味合いが異なるためだと考えられる。すなわち、日本企業においては「幅広い」スキルが他の国と比べて他部門や他職能をまたぐものであり、結果として高めたスキルが関係特殊的なものとなり、部門間の連携などを通じて外部の知を内部の知と結びつけることに寄与したためであろう。一方、関係特殊的な技能の幅を出ないスキルを持つ人材を、社内労働市場の中で最適配置するだけでは、外部の知を獲得したり、その価値を正当に評価したりすることが難しいと言える。

5.2 研究2の考察

【研究2】では、FHRMが日本企業の文脈の中で吸収能力に作用するために、その機能を補完するHR施策を検討した。社内公募制度などのキャリア自律支援は、単独でも柔軟性との交互作用でも潜在的吸収能力への効果を高めなかった。1つの可能性として、社内公募制度など社員の自律性を尊重する制度の実施度合いの企業ごとの違いがあるのかもしれない。つまり、これらの制度を利用して大半の従業員が異動する企業といわばガス抜きとしてごく少数の人が利用する制度として運用している企業もあり、これらが混在しているために組織能力への効果を高めなかった可能性がある。知識移転の研究において Reagans & McEvily(2003)は、個人が埋め込まれた社外の関係性に着目し、社外の友人関係の集まりなど、凝集性が高く「程よく」知識が重なるネットワークが知識移転を容易にすると主張している。このことは、組織の知識を高めるために職場のどれくらいの割合を人事異動で変えることがよいのか、社外の知見を取り入れるべきかという最適値の問題と逆U字の可能性を示唆するものである。これらの仮説が操作化されることで、個人が社外のネットワークに参加する機会を促進するような策が、資源柔軟性から潜在的吸収能力のパスを強めることも見出せる可能性がある。

一方、失敗受容的な評価は、単独でも、調整柔軟性との交互作用でも潜在的吸収能力への効果を高めた。会社主導の配置を受け入れた人材が、自らのこれまでの知識を新しい職場で活用したり、安心して探索的なミッションを遂行したりする動機づけとなっていると考えられる。ただし、失敗受容的な評価と資源柔軟性との交互作用は、潜在的吸収能力に負の影響を与えていた。これは関係特殊的な技能のもとで失敗を許容するような施策を展開しても、馴れ合いのようになってしまい、潜在的吸収能力への活動が形骸化してしまい、逆機能が働いてしまうからかもしれない。

顕在的吸収能力への調整柔軟性の効果は、単独では影響を与えるものの、現場からの提案奨励やキャリア自律支援によって促進されなかった。特に現場からの提案制度があることはむしろ阻害要因となることが示唆された。現場からの提案制度はむしろ資源動員のコンフリクトを高める可能性がある。また、共分散構造分析では有意ではなかった調整柔軟性が単独で顕在的吸収能力を高めている。この結果は、調整柔軟性は顕在的吸収能力を高めるが、その効果は市場応答性・企業革新性を高めるもの

ではないことを窺わせる。日本企業において社外の知を社内の知に結びつけることは、既存ビジネスの範囲での部門間連携であり、外部の知が新規ビジネスのためには活用されていない可能性がある。

6. インプリケーションと今後の課題

本研究は、102社の企業データを用いて柔軟性を高めるHRM(FHRM)について検討し(【研究1】)、さらにFHRMを高める補完的な人事制度について【研究2】として検討した。本研究の理論的インプリケーションは、日本における追試を行ったことでChang et al.(2013)で言われている結果とはならないこと、また特定のHR施策と組み合わせることで柔軟性が吸収能力を高める場合と減じてしまう場合を指摘したことである。

実務的なインプリケーションは、潜在的な吸収能力を高める(低下させる)施策の組み合わせを見出した点である。今回は負の結果であったが、企業がイノベーションを期待するならば、【研究2】で検討した現場からの提案機能を、ポジティブに機能させるような方略を見出す必要がある。

こうした貢献が挙げられるものの、本研究には課題も多い。第1に、一時点調査であり縦断的調査が必要であること、また回答率の低さから回答者の偏りが考えられることが挙げられる。今後の課題はデータを充実させる一方で、日本独自のFHRMの構成概念を作成していくと共に、補完施策として個人の社外活動の促進や、新規案件における社内連携への介入を視野に入れた研究を行うことが求められる。

主要参考文献

- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., and Doty, D. H. (2005) "The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance", *Journal of Management*, 31(4): 622-640.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*: 39(7), 1924-1951.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*: 128-152.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4): 756-772.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27: 185-203.
- 竹内規彦・竹内倫和・鄭有希(2012)「従業員のスキル及び行動柔軟性の規定要因: JD-R モデルからの接近」*経営行動科学学会年次大会発表論文集(15)*, 349-354.
- 平野光俊(2006)『日本型人事管理: 進化型の発生プロセスと機能性』, 中央経済社
- 平野光俊(2005)「日本型人事管理の進化型—上場製造業の人事部長アンケート調査から—」*神戸大学経営学研究科 Discussion paper*
- 武石彰・青島矢一・軽部大(2012)『イノベーションの理由: 資源動員の創造的正当化』有斐閣